UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SIXMAGRICOLA S. A."

AUTORA:

PATRICIA JOHANNA SANTANA GANCHOZO

DIRECTORA:

ING. JASLY SOTO

Quito, Enero 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El trabajo de grado denominado “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para el Departamento Financiero y de Producción de la empresa SIXMAGRÍCOLA S. A.” ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del alcance, contenido, opiniones y conclusiones desarrolladas en el trabajo de grado en mención. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

Quito, enero del 2011

Patricia Santana Ganchozo

DEDICATORIA

"El Señor es mi fuerza y mi escudo.
Esperé en él y me socorrió.
Por eso me alegro
y le canto agradecido" (Sal. 28, 7)

El presente trabajo está dedicado con todo mi amor y admiración a mis padres, quienes con su cariño, sabiduría y fortaleza me han enseñado a luchar por mis sueños. En todo momento los llevo conmigo.

A mis hermanos, quienes con su apoyo y comprensión han sido un pilar fundamental en mi vida y a lo largo de mi carrera.

A Roberto, mi precioso, por su comprensión, fuerza y amor, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día y así poder luchar para construir un futuro juntos.

A todas aquellas personas que me han brindado su amistad sincera e incondicional y ocupan un lugar muy importante en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, por su amor incondicional y su esfuerzo generoso, por creer en mí y sobre todo por enseñarme a nunca perder la esperanza en medio del desaliento.

A mi hermano Juan Carlos, su esposa Diana y mi hermana Roxanna por su comprensión, ejemplo de superación y apoyo en todos los momentos de mi vida, sin ustedes este sueño no sería una realidad.

Un agradecimiento especial a la empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A." y en especial a su Gerente General, el Sr. Sixto Manobanda, quien me dio la oportunidad de realizar mi Tesis de Grado, brindándome todo el apoyo necesario y su entusiasmo desde el inicio hasta la finalización del presente trabajo.

A la Universidad Politécnica Salesiana, y a través de ella a todo los profesores de la Carrera de Contabilidad y Auditoria, por haberme impartido los conocimientos necesarios para enfrentarme a los retos que la vida profesional me depare.

A la catedrática, Ing. Jasly Soto, por su apoyo y confianza, quien además de ser una amiga, fue una excelente guía en la elaboración del presente trabajo.

A todas aquellas personas, que de una u otra manera me han extendido su mano en el momento que más lo necesitaba. A mis entrañables: Mariuxi, Cristina, Rossmary, María Verónica, Fernanda, Verito, Mary y a todos los amigos con quienes hemos compartido momentos de alegría y tristeza. Gracias amigos y recuerden que siempre los llevaré en mi corazón.

Que sea el Señor quien acompañe y guíe mis pasos en todas las decisiones que de ahora en adelante tome en mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo consiste en la elaboración e implementación de un Sistema de Control Interno que facilite el manejo y desenvolvimiento de la empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A.", promueva la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimientos de leyes y la consecución de sus objetivos planteados. A continuación se describe su contenido:

El Capítulo 1 contempla aspectos teóricos del Control Interno, sus características, objetivos, importancia y limitaciones, sus principios, niveles de responsabilidad y los tipos de control que se pueden adoptar, así también se describe los cinco componentes que conforman el Marco Integrado del control diseñado por el Informe COSO, los elementos de control sobre los que tiene que basarse y las técnicas de evaluación necesarias para obtener y documentar la eficacia del sistema de control interno.

El Capítulo 2 hace referencia al análisis y diagnóstico situacional de la Compañía "SIXMAGRÍCOLA S. A.", sus antecedentes, la descripción de sus actividades, capacidad de producción, niveles de calidad, estructura organizacional, misión, visión, objetivos, principios, valores y estrategias que conforman la filosofía corporativa de la empresa.

Además se analizan aspectos de carácter interno referente a sus clientes, proveedores, competencia, capacidad de mercado y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa a través de la Matriz de Impactos. También se analizan aspectos de carácter externo sobre los factores de carácter legal, económico, político, social, tributario y geográfico que afectan a la organización.

En el Capítulo 3 se realiza el Diseño del Sistema de Control Interno, para lo cual es necesario la descripción de las funciones y responsabilidades del personal para determinar el grado del cumplimiento de las actividades asignadas a los empleados y se presentan los Objetivos de Control para el Departamento Financiero y de Producción.

Se aplican los Cuestionarios de Control Interno, los mismos que serán resueltos por los responsables de los diferentes procesos, estos cuestionarios permitirán determinar la existencia o ausencia de controles. Se emplea la Matriz de Resultados de la Evaluación de Control con las que se obtienen los niveles de riesgo y niveles de confianza que presenta la empresa. Se realiza un análisis de los controles existentes en cada uno de los procesos mediante Pruebas de Recorrido y se detallan las debilidades encontradas en la organización a través de la Matriz de Hallazgos, donde se establece sus causas, efectos y posibles recomendaciones.

A partir de está información, se propone el Sistema de Control Interno a ser adoptado por la entidad, para lo cual se identifican claramente las políticas, procedimientos y flujogramas actuales y las nuevas políticas, procedimientos y flujogramas a ser propuestos para los Departamentos Financiero y de Producción, todo esto con el objetivo de demostrar los cambios o las mejoras a los procesos presentes en la entidad.

El Capítulo 4 comprende la demostración de la Implementación del Sistema de Control Interno, para lo cual se establecen los responsables directos de cada uno de los procesos en los diferentes departamentos y los documentos y reportes necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades. Además, se establece la importancia de realizar un Evaluación Continua al Sistema de Control Interno para mejorar los controles existentes de acuerdo a las necesidades cambiantes de la empresa.

Finalmente en el Capítulo 5 se detallan las conclusiones resultantes del presente trabajo y las recomendaciones a seguir para que el Sistema de Control Interno se fortalezca y permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO	
1.1. Control Interno	1
1.1.1. Definición	1
1.1.2. Características	2
1.1.3. Objetivos	4
1.1.3.1. Objetivo de Control de Cumplimiento	5
1.1.3.2. Objetivo de Control de Estrategias	5
1.1.3.3. Objetivo de Control de Ejecución	5
1.1.3.4. Objetivo de Control de Evaluación	6
1.1.3.5. Objetivo de Control de Información	6
1.1.4. Importancia	7
1.1.5. Limitaciones	7
1.1.6. Principios de Control Interno	8
1.1.7. Responsabilidad	11
1.1.8. Tipos de Control Interno	12
1.1.8.1. Control Preliminar	13
1.1.8.2. Control Concurrente	14
1.1.8.3. Control Posterior	14
1.1.9. Informe COSO	14
1.2. Componentes de Control Interno	16
1.2.1. Ambiente de Control Interno	17
1.2.2. Evaluación de Riesgos	20
1.2.3. Actividades de Control	22
1.2.4. Información y Comunicación	25
1.2.5. Supervisión y Monitoreo	26
1.3. Elementos de Control Interno	29
1.3.1. Organización	29

1.3.2. Catálogo de Cuentas 30
1.3.3. Sistema de Contabilidad 30
1.3.4. Estados Financieros 32
1.3.5. Presupuestos y Pronósticos 33
1.3.6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del Personal 33
1.3.7. Supervisión 34

1.4. Técnicas de Levantamiento del Sistema de Control Interno 34
1.4.1. Métodos Descriptivo 35
1.4.2. Método de Cuestionario 36
1.4.3. Método Flujograma 37
1.4.4. Método Mixto 39

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

2.1. Filosofía Corporativa 42
2.1.1. Antecedentes 42
2.1.2. Descripción de la Empresa 43
2.1.3. Estructura Organizacional 44
2.1.4. Misión 46
2.1.5. Visión 46
2.1.6. Objetivos Corporativos de la Compañía 46
2.1.7. Políticas 47
2.1.8. Principios y Valores 50
2.1.9. Estrategias 52

2.2. Análisis Interno 52
2.2.1. Clientes 53
2.2.2. Proveedores 54
2.2.3. Competencia 55
2.2.4. Capacidad de Mercado 56
2.2.5. Síntesis FODA 56

2.2.5.1. Fortalezas 57
2.2.5.2. Oportunidades 58
2.2.5.3. Debilidades 58
2.2.5.4. Amenazas 59
2.2.5.5. Matriz de Impactos 60

2.3. Análisis Externo 62
2.3.1. Factor Legal 62
2.3.2. Factor Económico 63
2.3.3. Factor Político 64
2.3.4. Factor Social 64
2.3.5. Factor Tributario 65
2.3.6. Factor Geográfico 65

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA "SIXMAGRÍCOLA S. A"

3.1. Evaluación de Control Interno 67
3.1.1. Naturaleza y Funciones 67
3.1.1.1. Funciones básicas que deben cumplir el Departamento Financiero 67
3.1.1.2. Funciones básicas que deben cumplir el Departamento de Producción 72
3.1.2. Objetivos del Control Interno 74
3.1.2.1. Objetivos de Control para el Departamento Financiero 74
3.1.2.2. Objetivos de Control para el Departamento de Producción 75

3.2. Medición Riesgo de Control 75
3.2.1. Formato del Cuestionario de Control Interno 75
3.2.2. Aplicación de los Cuestionarios de Control Interno 89

3.3. Resultados de la evaluación 147
3.3.1. Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno 147
3.3.2. Matriz de Hallazgos 191

3.4. Sistema Propuesto e Implementación de Control Interno 215
3.4.1. Políticas y Procedimientos aplicables al Departamento Financiero 215
3.4.1.1. Flujogramas Propuestos aplicables al Departamento Financiero 239
3.4.2. Políticas y Procedimientos aplicables al Departamento de Producción 272
3.4.2.1. Flujogramas Propuestos aplicables al Departamento de Producción 282

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO Y DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS PROPUESTOS
4.1. Implementación del Control Interno 293
4.4.1. Implementación del Control Interno para el Departamento Financiero 293
4.4.2. Implementación del Control Interno para el Departamento de Producción 336

4.2. Evaluación del Control Interno en el Departamento Financiero y de Producción 350
4.2.2. Medición del Riesgo de Control en el Departamento Financiero y de Producción 351

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES 352
RECOMENDACIONES 355

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Debido a las continuas exigencias empresariales que existen hoy en día, se ha enfatizado el uso de metodologías y conceptos que permitan a las organizaciones ser más competitivas y responder rápidamente a los cambios del mundo económico. Estas innovaciones deben ir acompañadas de una serie de políticas y procedimientos que garanticen una gestión empresarial efectiva, eficiente y económica y el logro de las metas trazadas por la administración, es decir, a través de la elaboración e implementación de un buen Sistema de Control Interno.

Por lo cual resulta importante conocer los orígenes del Control Interno, los cuales se remontan a finales del siglo XIX, donde surge la necesidad de formar y establecer sistemas adecuados para la protección de los intereses de los empresarios, por lo que la primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949.

Debido a la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuestas a las nuevas situaciones empresariales, surge en 1992 el Informe COSO, publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en Estados Unidos, el cual estipula que el Control Interno es el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Marco Integrado del control diseñado por el Informe COSO determina también que los componentes del control interno son: el Ambiente de Control, la Evaluación de Riesgos, las Actividades de Control, la Información y Comunicación y la Supervisión, los cuales permiten que el control interno sea un proceso integrado e interrelacionado y medir la efectividad de dichos procesos, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esta definición permite determinar que el control interno se desarrolla dentro de las entidades para asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades, y el

funcionamiento adecuado de los procesos, además de contar con el personal idóneo para el logro de los resultados deseados.

Además debe ser reconocido como una parte inherente a la estructura administrativa y operacional de una entidad y considerarse como una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, puesto que promueve el cumplimiento de las responsabilidades y el logro de los objetivos.

Sin embargo hay que tener presente que un Sistema de Control Interno correctamente diseñado e implementado, no garantiza absolutamente la solución de los problemas y deficiencias de la organización, por lo que es necesaria su evaluación continua para que los procedimientos de control sean mejorados de acuerdo a las nuevas necesidades que enfrente la entidad.

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son inherentes a la gestión del negocio.

Es por esto que el presente trabajo tiene como finalidad la elaboración e implementación de un Sistema de Control Interno para la empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A", debido a la falta de seguimiento y control en los diferentes procesos que la conforman y las diversas falencias e irregularidades en sus actividades. Este sistema permitirá el desarrollo eficiente de las operaciones, el uso óptimo de los recursos y proveer una razonable seguridad de que los riesgos que pueda enfrentar la entidad sean prevenidos, detectados y corregidos.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO

1.2. Control Interno

1.2.1. Definición

El control comprende todos los elementos de una organización (recursos, procesos, cultura, estructura, sistemas y objetivos) que tomados en conjunto, apoyan a las personas en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

> "El control interno es un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la administración y por otro personal, diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y ordenamientos".[1]

Es elemental mencionar ciertos aspectos primordiales que contempla la definición anterior, así:

Es un proceso, ya que esta constituido por una serie de acciones relevantes e inherentes a la gestión del negocio, a través del cual se puede determinar la existencia de errores que en el futuro podrían ocasionar pérdidas materiales y económicas. De su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, la que mejor convengan a los intereses de la empresa.

Lo efectúan las personas, no es únicamente manuales o políticas, es una herramienta para la implementación de medidas tanto preventivas como correctivas dentro de la entidad, ya que permite a todos los integrantes de la empresa actuar con mayor

[1] PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno,* 7ma. Edición, International Thomson Editores, México DF, 2000, p. 317.

convicción en sus actividades, debido a que se evita la existencia de riesgos significativos, al promover la eficiencia en cada una de las actividades.

Promueve el logro de los objetivos, sin embargo no es posible obtener una garantía absoluta de su alcance; los controles solo proporcionan un grado razonable de seguridad en su consecución.

"El control interno es un plan de organización entre contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública o privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de las operaciones y adhesión a su política administrativa."[2]

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa por lo que debe ser considerado como una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional mas bajo; permitiendo la obtención de información confiable y oportuna, lo cual facilita la labor de administración para una adecuada toma de decisiones; y su objetivo principal es proteger los activos de la empresa, evitando fraudes o robos; evitando los desembolsos indebidos; y, facilitando el cumplimiento eficiente y la adherencia a las políticas establecidas por la administración.

Con las definiciones mencionadas anteriormente podemos decir que el Control Interno es una función conformada por un conjunto de procedimientos, políticas, directrices, principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, un proceso continuo y un instrumento de eficiencia puesto que promueve el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados y un medio para lograr los objetivos y el cumplimiento de la finalidad en la empresa.

1.2.2. Características

Todo sistema de control interno debe contener las siguientes características:

[2] Idem, p. 3

1. *Plan de Organización,* en el cual se puede distinguir la autoridad, la responsabilidad relativa a las actividades de la empresa y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente. La estructura organizacional estará en función de la naturaleza y tamaño de la empresa, número de departamentos y su distribución, procurando una adecuada delegación de responsabilidades para asegurar un control eficiente.

2. *Autorización y registro operacional*, de manera que sea de atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros, clasificar, resumir y presentar periódicamente información verídica y confiable sobre las operaciones que lleve a cabo la empresa; además debe mantener un control suficiente y razonable sobre el activo, pasivo, patrimonio y sobre los ingresos y gastos.

3. *Prácticas eficientes,* que se han de seguir en la ejecución de las actividades, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los departamentos de la entidad, las mismas que son indispensables para establecer una adecuada segregación de funciones que permitan incluir mecanismos de comprobación de errores en cada uno de los registros y procesos que se realizan.

4. *Personal de calidad,* ya que es trascendental el contar con empleados eficientes y proactivos, responsables de la efectividad del control dentro de su esfera de competencia, logrando resultados satisfactorios en la realización de sus actividades y obligaciones dentro de la empresa. La calidad del personal estará en función de su ética, inteligencia, dedicación y responsabilidad, factores que influirán en el desarrollo, éxito y supervivencia de la organización.

5. *Dinámico*, debe responder a los cambios del entorno mediante reacondicionamiento de su estructura, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado y del entorno cambiante. Para que un control sea efectivo debe tener la flexibilidad de adaptarse al cambio.

Todo sistema de control interno debe cumplir con las siguientes cualidades, que son: precisión, oportunismo, economía, flexibilidad, comprensión, criterios razonables, acción correctiva, entre otras, que varían de acuerdo a la situación y lo hacen más efectivo.

1.2.3. Objetivos

Desde el punto de vista del informe COSO los objetivos de control interno son:

- "Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas aplicables"[3]

El primero incluye las metas organizacionales de la entidad, considerando también la capacidad de ganancia y la protección de todo tipo de recursos contra pérdidas o uso indebido.

El segundo considera todos los aspectos relacionados con la presentación de los estados financieros de una forma adecuada y oportuna para ser usada dentro de la organización y para uso de terceros.

El tercero corresponde a la correcta aplicación de disposiciones legales, políticas y normas internas establecidas, por la empresa y las entidades de control, para cumplir los objetivos de la organización.

Para cumplir con el objetivo general, existen cinco objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en las organizaciones, en objetivos de Cumplimiento, Estratégicos, de Operación, de Evaluación y de Información, los cuales se encuentran dentro de las siguientes categorías:

[3] COOPERS & LYBRAND, *Los nuevos enfoques del control interno,* Ediciones Díaz de Santos, España 1997, p.16.

1.1.3.1. Objetivo de Control de Cumplimiento

El Objetivo de Control de Cumplimiento hace referencia al establecimiento de acciones que garantizan el cumplimiento de leyes, reglamentos, disposiciones legales, preceptos y fundamentos que impone la Constitución de la República, así como el diseño e implementación de regulaciones y políticas internas que permitan el correcto desempeño de la entidad, así como también normas administrativas de evaluación con el fin de que la organización cumpla con la reglamentación que rige su funcionamiento.

Es decir respetar y promover en todos los integrantes de la organización, el cumplimiento de toda la normativa aplicable a la institución sea esta de tipo legal (leyes, reglamentos, decretos, etc.), técnico (documentos normativos expedidos en campos específicos por autoridades competentes) o administrativo (reglamentación interna y objetivos de la organización).

1.1.3.2. Objetivo de Control de Estrategias

El Objetivo de Control de Estrategias está enfocado a fomentar en todo el personal la importancia del control interno para mantener un ambiente de trabajo favorable y permitir el adecuado desarrollo organizacional de la empresa, mediante instrumentos de planeación que integren las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establezcan la secuencia coherente de las acciones a realizar, las que deben concordar con la naturaleza, características y objetivos de entidad.

Consiste en establecer procedimientos necesarios para la protección y asignación de los recursos, con el fin de garantizar una administración efectiva ante posibles riesgos que los afecten., así como también anticipar posibles cambios y acciones imprevistas que surjan en el entorno.

1.1.3.3. Objetivo de Control de Ejecución

El Objetivo de Control de Ejecución determina los mecanismos necesarios de prevención, detección y corrección necesarios para mantener las operaciones,

funciones, actividades, recursos de la empresa en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Establece los procedimientos que garanticen el registro de todas las operaciones de la entidad, así como su presentación periódica a la administración de forma transparente, oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones y para conocimiento de los grupos de interés sean internos como los empleados o externos como las entidades de control del Estado sobre la forma de conducir la empresa y los resultados de la gestión.

1.1.3.4. **Objetivo de Control de Evaluación**

El Objetivo de Control de Evaluación comprende la verificación y evaluación permanente del Control Interno mediante mecanismos de seguimiento de la gestión de la empresa por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento que brinden apoyo a la toma de decisiones. Además establece los procedimientos necesarios para la integración de las observaciones provenientes de los organismos de control, y las medidas adoptadas por la empresa.

1.1.3.5. Objetivo de Control de Información

El Objetivo de Control de Información establece que la generación de informes y elaboración de reportes de información, legalmente establecidos por la entidad y en varias ocasiones por las entidades de control, garantizarán a los diferentes grupos de interés y ante los mismos organismos de control, la correcta rendición de cuentas y cumplimiento de las obligaciones por parte de la entidad.

Podemos decir que el Control Interno debe incentivar el esfuerzo de los integrantes de la organización a todos los niveles, mediante el trabajo común que permita encaminar su accionar al logro de los objetivos. Permitiendo a la dirección de la organización fortalecer los controles y procesos internos de prevención y detección,

con el objeto de corregir los errores, minimizar el riesgo y el impacto cuando se presenten.

1.2.4. Importancia

Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

Las empresas requieren implementar sistemas de control interno con el fin de asegurar la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, con el fin de verificar que cada uno de los procesos realizados sean desarrollados de forma eficiente, eficaz y económico, que le represente a la entidad minimizar el impacto de los riesgos que se pueden presentar en la misma.

El control interno involucra una evaluación continua con la finalidad de detectar situaciones que puedan generar un alto riesgo, y lograr que sus metas se cumplan con eficiencia y economía, para prevenir la pérdida de recursos que impidan el logro de los objetivos de la organización, asegurándose que la información financiera sea confiable, y que con las leyes y disposiciones legales.

Los instrumentos de control que posea la entidad son muy importantes ya que constituyen una valiosa herramienta para el desarrollo eficiente de las operaciones que realiza la empresa y proporciona un alto grado de confianza en las cifras obtenidas en los estados financieros y reportes presentados para una correcta toma de decisiones. Es por esto, que todo sistema de control deberá ser continuamente mejorado con la finalidad de que se logren los objetivos, preservando los recursos de la organización contra el riesgo, desperdicio, el mal uso de recursos y el fraude.

1.2.5. Limitaciones

A pesar de que los controles adoptados por la entidad se encuentren correctamente diseñados e implementados, se encuentran implícitas ciertas limitaciones inherentes en el control de la organización. “Los controles internos nunca se deben considerar

totalmente eficaces, a pesar del cuidado que se tenga en su diseño e instrumentación."[4]

Todo sistema de control interno garantiza una seguridad razonable, más no absoluta, sobre el logro de los objetivos de la organización. Dentro de las principales limitaciones podemos mencionar:

- Las actividades de control dependientes de las actividades y obligaciones del personal, pueden ser burladas, es decir, que exista la posibilidad de colusión para evadir controles y de esta forma perjudicar al desempeño de la organización, así como la omisión consciente de los controles por parte de la dirección.

- El control interno también está sujeto a las debilidades en el diseño, errores de juicio o interpretaciones erróneas de instrucciones, mala comprensión, descuido, distracción, fatiga y abuso o excesos.

- Otro factor de limitación es el aspecto de costo/beneficio en el diseño de un sistema de control interno en la organización. El costo del control debe ser proporcional a los beneficios esperados y deberán considerarse los riesgos aceptados para su diseño y manejo.

El control puede ayudar a minimizar la ocurrencia de errores o fallas, pero no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos.

1.2.6. Principios de control interno

Los Principios de Control Interno constituyen la guía para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control en toda organización y son los siguientes:

[4] ARENS, Alvin, y otros, *Auditoria un enfoque integral,* 11ava Edición, Editorial Prentice Hall Inc., México, 2007, p. 271.

1. *Responsabilidad Delimitada:* La responsabilidad por cada proceso, actividad, operación, transacción o acción organizacional debe ser definida con claridad y formalmente comunicada al empleado respectivo para que puedan actuar dentro del ámbito de su competencia. El campo de acción, su alcance y el nivel de autoridad de cada funcionario deberá estar escrito en un manual de funciones y responsabilidades para garantizar su cumplimiento.

2. *Separación de funciones de carácter incompatible:* Evita que un mismo empleado realice todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, separando la autorización, el registro y la custodia de bienes y valores, para evitar la manipulación de datos, riesgos y fraudes por parte de los empleados. Permite la organización física de la empresa, ya que las actividades afines se asignan a una Gerencia, Departamento, Sección, etc., convirtiéndose en la única responsable de ejecutar esas operaciones, controlarlas e informar sus resultados.

3. *Responsabilidad de una persona por una transacción completa:* Las responsabilidades deben asignarse, de forma tal que una persona o departamento maneje una transacción completa, desde su inicio hasta la finalización; por ejemplo: el proceso de importación, manejo de caja chica, contabilización, etc., lo que permite disminuir errores y la exactitud de los registros contables.

4. *Selección de funcionarios hábiles y capacitados:* Este principio permite disponer del personal idóneo y capacitado de acuerdo al perfil de los puestos de trabajo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización. Además, la capacitación del personal debe ser una prioridad en toda organización para mejorar y fortalecer sus destrezas y garantizar la eficiencia en el desempeño de las actividades.

5. *Aplicación de pruebas continuas de exactitud:* La aplicación de pruebas continuas de exactitud permite determinar si los procedimientos establecidos para cada operación, registro, transacción están siendo aplicados correctamente, detectar oportunamente errores y tomar medidas para corregirlos y evitarlos. Por ejemplo, mediante la verificación y constatación

física de inventarios, la revisión de registros y sus respectivos documentos sustentatorios y los arqueos de efectivo.

6. *Rotación de funciones*: Es importante en toda organización para que los trabajadores de los distintos niveles convivan con armonía. Ayuda en la capacitación constante y la no dependencia de cargos y personal, permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo, y los errores y fraudes que se puedan presentar.

7. *Fianza:* Respaldan una transacción o actividad que la empresa debe cubrir frente algún futuro riesgo, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores; por ejemplo: pólizas de seguro contra siniestros, póliza de fidelidad en la construcción de una oficina para garantizar su entrega al fin del contrato, evitando pérdidas innecesarias y asegurando la recuperación del bien.

8. *Instrucciones por escrito:* Las instrucciones por escrito permiten garantizar y especificar el alcance de las funciones de un cargo y reflejan las políticas y procedimientos adoptados por la entidad. Tiene como finalidad ser entendidas y cumplidas, por todos los empleados de la organización.

9. *Uso de formularios preimpresos y prenumerados:* El uso de formularios preimpresos y prenumerados es fundamental en toda organización para el control, orden y registro de las operaciones, sean o no generados por el propio sistema, permitiendo el control sobre la emisión y uso de los mismos y sirven de respaldo y seguimiento de las operaciones efectuadas por la entidad.

10. *Contabilidad por partida doble:* Se llama partida doble al movimiento contable que afecta a por lo menos dos cuentas, movimiento que representa al debe y al haber y obedece a los lineamientos de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

11. *Depósito inmediato e Intacto:* Las recaudaciones diarias por ventas u otros conceptos deben ser depositadas en forma inmediata e intacta, en un lapso de

24 horas, para evitar el uso indebido del dinero. Deben existir mecanismos que permitan conocer lo más pronto posible el monto de las recaudaciones efectuadas, para evitar que se queden valores en poder de terceros, sin que se registren oportunamente en los sistemas integrados.

12. *Utilización de cuentas de control:* La utilización de auxiliares facilita el control de cuentas y la obtención de información minuciosa sobre el manejo de operaciones que realiza la entidad; por ejemplo: el control de existencias, mantenimiento, movilización.

1.2.7. Responsabilidad

Todos los integrantes de una organización tienen roles y responsabilidades importantes en la ejecución del control interno:

Gerentes: Sus responsabilidades en función del control interno van a varían de acuerdo a su funciones y a las características de la entidad. Son los responsables directos de todas las actividades y operaciones de una organización, encargados del diseño, implantación, supervisión del funcionamiento correcto, comprobación de la eficacia funcional de los controles, el mantenimiento y la documentación del sistema de control interno.

Auditores Internos: Son los responsables de examinar y evaluar el diseño, operaciones, funcionamiento correcto y monitoreo del control interno. Proporcionan información regular sobre los puntos fuertes y débiles; así como recomendaciones para mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, los controles y la administración. Los auditores internos se preocupan principalmente de los controles relacionados con la confiabilidad de los informes financieros y los controles sobre los diferentes tipos de transacciones.

Sin embargo, la función de Auditoría Interna debe ser independiente de la gerencia, objetiva, correcta, honesta, reportar información sobre el control interno directamente al nivel más alto de autoridad de la empresa, presentar

recomendaciones que busquen corregir las fallas encontradas y contribuir a la eficiencia de los esfuerzos de auditoría externa dando asistencia al auditor externo.

Miembros del Personal: Todos los miembros del personal juegan un rol importante al efectuar y aplicar el control interno dentro de sus actividades diarias, siendo responsables de reportar problemas de operación y de violaciones al código de conducta o a la política de la empresa.

La responsabilidad por el control interno no depende del auditor sino más bien depende de cada empleado. Es propio de las personas, son ellas las que deciden su aplicación o su omisión.

Las partes externas: Las partes externas conformadas por los auditores externos, entidades fiscalizadoras y otras partes también juegan un rol importante en el proceso de control interno al contribuir a la consecución de objetivos y proveer información útil para efectuar el control interno. No son responsables por la implantación ni operación del sistema de control interno de la entidad.

La auditoría externa e instituciones fiscalizadoras fortalecen y apoyan la implantación de control interno, ofrecen asistencia, ayudan al cumplimiento de objetivos y establecen directrices que ayudan a la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno y la información a la gerencia sobre sus hallazgos.

Las Otras partes interactúan con la organización (beneficiarios, proveedores, clientes, etc.) y proveen información relacionada con el logro de los objetivos.

1.1.8. Tipos de Control Interno

La gerencia puede elegir entre numerosos métodos de control. Sin embargo, la técnica que se escoja debe ser económica, exacta y comprensible. Se pueden implantar controles antes de que se comience una actividad, mientras se está desarrollando, o después de que ésta termina. Al primer tipo se le llama control previo, al segundo se le nombra control concurrente; y, el tercero es el control posterior.

1.1.8.1. Control Preliminar

Su objetivo principal es prevenir posibles desvíos de calidad y cantidad de los recursos empleados en la organización. Este tipo de control tiene lugar antes de realizarse las actividades, está enfocado al futuro y previene los problemas y riesgos de manera anticipada.

La gerencia debe ocuparse del control preliminar de los procesos de cuatro áreas, que son:

Recursos humanos, garantiza que la organización podrá realizar sus actividades con las habilidades, capacidades y actitudes del personal.

Materiales, deben ajustarse a estándares de calidad aceptables y deben estar disponibles en el lugar y momento apropiado ya que se utilizan en el proceso continuo de la producción.

Capital, permite asegurar la disposición apropiada de una planta productiva, el suministro adecuado de equipos de producción, su reemplazo y la ampliación de la capacidad productiva de la empresa.

Recursos Financieros, permiten cumplir con las obligaciones corrientes que tenga la empresa, ya sea para la compra de materiales, pago de sueldos, intereses en las fechas de vencimiento, compras de equipos de oficina, etc.

Los controles previos permiten tomar acciones antes de que surjan problemas, evitando tener que solucionarlos posteriormente. Sin embargo, estos controles necesitan información oportuna y precisa que con frecuencia es difícil obtener y a menudo las organizaciones tienen que usar algunos de los otros tipos de control.

1.1.8.2. Control Concurrente

El control concurrente consiste en el seguimiento de las operaciones en curso, tiene lugar mientras se realiza una actividad, permitiendo a la administración poder corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos.

La supervisión directa realizada por la administración, constituye la mejor manera de aplicar el control concurrente. Mediante la observación personal en el lugar de trabajo se comprueba si el trabajo realizado por el personal se realiza de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y permite corregir las fallas de control a medida que aparezcan.

1.1.8.3. Control Posterior

El Control Posterior tiene lugar después de realizada la acción. Se le conoce como Control de Retroalimentación y se centra en los resultados finales. Para muchas actividades este tipo de control es el único aplicable, como puede ser el análisis de los Estados Financieros y el análisis de costos estándar. Sin embargo, la desventaja principal es disponer de información cuando ya existen daños.

Este control tiene dos ventajas sobre los tipos de control preliminar y concurrente:

- La Retroalimentación, aporta a la gerencia información útil sobre la efectividad de la planeación. Si la variación entre el costo estándar y el costo real es poca, significa que la planeación se diseñó bien; si la desviación es grande permite utilizar esta información para realizar planes más efectivos.

- Motivación del Personal, ya que a las personas les interesa saber lo bien que se desempeñaron en sus actividades y mejorarlas según el caso.

1.1.9. Informe COSO

En septiembre de 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en Estados Unidos, publicó el documento denominado *Control Interno –*

Marco Integrado, mejor conocido como Modelo de Control COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Comenzó sus investigaciones en el año de 1986, se encuentra conformado por organismos de profesionales como son: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accontants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA).

El informe COSO, es un documento de mucha importancia y utilidad ya que contiene las principales pautas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno, lo que permite a toda organización alcanzar el logro de sus objetivos, un manejo correcto de sus recursos, la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

El control interno, según el estudio efectuado dentro del Informe COSO, es definido de la siguiente manera:

> "El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:
>
> - Eficacia y eficiencia de las operaciones.
> - Confiabilidad de la información financiera.
> - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables."[5]

El informe COSO consta de las siguientes partes:

Primera: Contiene un Resumen Ejecutivo del marco de control interno dirigido a la alta dirección, los miembros del Consejo de Administración, los legisladores y los Organismos de Control.

[5] MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4a Edición, Eco Ediciones, Colombia, 2005, p. 4.

Segunda: Es la parte central, la Estructura Conceptual, donde se analizan en detalle los componentes del Control Interno: Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión; y, se ofrecen criterios que pueden ser utilizados por la dirección, el consejo y otros.

Tercera: Se refiere a la Información a Terceros, es un documento suplementario que sirve de guía para aquellas entidades que publican informes sobre el control interno además de la preparación de sus estados financieros públicos, o están considerando hacerlo.

Cuarta: Contiene las Herramientas de Evaluación que pueden ser útiles para realizar la evaluación de un sistema de control interno.

Lo que busca el informe COSO es integrar a todo el personal dentro de los procesos de una empresa y de esta manera hacerlos responsables por el control interno. Estandariza conceptos relacionados con el control para detectar desviaciones y limitar la existencia de situaciones que vayan en contra del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno y un análisis detallado de los cinco pilares fundamentales que lo conforman: 1) Ambiente de Control, 2) Evaluación del Riesgo, 3) Actividades de Control 4) Información y Comunicación; y, 5) Supervisión. Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia dentro de la organización.

1.2. Componente de Control Interno

Los Componentes de Control Interno son un sistema integrado, un conjunto de planes, métodos, procedimientos, normas aplicadas para medir, evaluar y determinar la efectividad de control interno.

Los cinco componentes interrelacionados que conforman el Marco Integrado del control diseñado por el Informe COSO, son los siguientes:

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

El ambiente de control sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente de la empresa donde se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Al mismo tiempo, se obtiene información relevante y se realizan comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo, multidireccional, es decir que existe una relación directa, ya que cualquier componente puede influir en cualquier otro.

1.2.1. Ambiente de Control Interno

Este componente se describe como las acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia.

Es decir, que el Ambiente de Control constituye el entorno para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la administración en relación con la importancia del control interno, su incidencia sobre las actividades de la entidad y los resultados de la gestión. Tiene gran influencia en la forma que son desarrolladas las actividades de control, se establecen los objetivos y estiman riesgos.

Provee disciplina a través de las actitudes y acciones de comportamiento que se establecen dentro de la organización y la manera como éstas estimulan e influyen en el nivel de concientización del personal respecto del control.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- *Filosofía y estilo de la dirección:* La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claras a todos los niveles de la organización sobre la importancia y filosofía del control interno, los valores éticos, los valores corporativos, y las políticas y estrategias para su desarrollo, implantación y actualización permanente. Tiene influencia en la manera que el organismo es manejado, por ejemplo: la transparencia de la gestión, la actitud frente al riesgo, la información financiera, etc.

- *Estructura organizacional:* La estructura organizacional define las líneas apropiadas de responsabilidad, autoridad existente y el flujo de información, proporcionando la estructura conceptual mediante la cual se plantean, ejecutan, controlan, y monitorean las actividades de la entidad para la consecución de los objetivos. A través de su estudio se obtiene conocimiento sobre los elementos administrativos y funcionales de la empresa y se percibe como se implementan los controles.

- *Integridad y valores éticos:* Son el producto de la cultura corporativa, que incluye normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que éstos se comunican y se refuerzan. Se refiere a las políticas, criterios y mecanismos que regulan la conducta de todo el personal de la organización. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir actos deshonestos o el conflicto de intereses por parte del personal.

- *Autoridad y responsabilidad:* La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad en toda organización permite el correcto desempeño de los empleados en la ejecución de sus actividades, la motivación en la solución de problemas y el nivel de autoridad necesario dentro de ciertos límites. Incluye el establecimiento de relaciones de información y de procesos de autorización.

- *Compromiso por la competencia:* La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con el trabajo de un individuo de manera ordenada, ética, económica, eficaz y eficiente. El compromiso con la competencia comprende un buen entendimiento de las responsabilidades

individuales, la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema de control interno para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad.

- *Políticas y prácticas del personal:* Los métodos y criterios técnicos mediante los cuales se selecciona, contrata, evalúa, capacita, compensa y sanciona a las personas son fundamentales para percibir los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia en el desarrollo de las operaciones de la entidad. Para el reclutamiento y selección del personal se establecerán requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad en los interesados. Las políticas de entrenamiento permitirán a los nuevos empleados familiarizarse con las exigencias y procedimientos del organismo. La rotación y promociones permitirán el avance del personal calificado hacia altos niveles de responsabilidad. Los programas de capacitación mejoraran y fortalecerán el conocimiento y destrezas del personal. Las acciones disciplinarias transmitirán con rigurosidad que no se toleraran desvíos del comportamiento esperado.

- *Consejo Directivo y el Departamento de Auditoria Interna:* Un Consejo Directivo eficaz es independiente de la administración, y sus miembros participan y revisan las actividades de la misma. Su responsabilidad es realizar frecuentemente evaluaciones independientes sobre el control interno que permiten reducir de manera efectiva la probabilidad de que se pasen por alto los controles existentes. Para apoyar a la administración, se crea un Departamento de Auditoria Interna, la cual está encargada de vigilar la responsabilidad en la obtención de informes financieros y tiene la autoridad de asegurar que se tomen las acciones correctivas.

El éxito o fracaso de la aplicación del sistema de control interno, depende del ambiente en que este proceso se desenvuelve. Cuando el ambiente de control es defectuoso, las actividades de control por bien diseñadas que estén, no garantizan un sistema de control eficaz.

1.2.2. Evaluación de Riesgos

El riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un evento o acción con características negativas que afecte al logro de objetivos y metas de la entidad. Todas las organizaciones se enfrentan a una variedad de riesgos, tanto internos como externos, que deben evaluase.

La evaluación de riesgos comprende la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el alcance de los objetivos y la base o parámetros para determinar la forma en que tales riesgos puedan ser evitados o controlados. Se debe considerar los siguientes aspectos:

1. *Objetivos de Control:* Antes de establecer el nivel de evaluación planeado para el riesgo, se debe comprender el sistema de control interno de la organización, esto es el estudio y evaluación de los procedimientos y objetivos de control de la organización, los cuales deben ser específicos, adecuados, completos, razonables y estar integrados a los globales de la organización.

   Los objetivos establecidos por la entidad constituyen un requisito previo para la correcta evaluación de riesgos. Mediante estos objetivos relacionados con las operaciones, actividades, información y cumplimiento de la entidad, se pueden identificar los factores críticos, cuantificar su magnitud, proyectar sus posibles consecuencias y determinar los criterios para medir el rendimiento.

2. *Evaluación de Riesgos:* El control interno permite limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

   La evaluación se efectúa en base a los objetivos de auditoría que se encuentran relacionados con las operaciones y áreas de la organización, se identifican los controles claves y debilidades para cada ciclo de operación, se determinan situaciones que amenacen a la entidad, las cuales pueden ser

internas como cambios tecnológicos o externas como la competencia, se obtiene una estimación de la magnitud o significancia de los riesgos, la frecuencia en que éstos ocurren y se establecen medidas correctivas.

3. *Manejo del Cambio:* Es necesario determinar los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, y administrar el tratamiento de nuevos riesgos asociados con el cambio, prestando especial atención a los siguientes casos:

   - *Cambios en el entorno:* Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con las operaciones de la empresa. La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o de servicio y las nuevas legislaciones y regulaciones pueden forzar cambios en las políticas y estrategias de operación, dando como resultado incremento en las presiones competitivas y nuevos riesgos que afecten a la organización.

   - *Redefinición de la política institucional:* Las redefinición de la política institucional tiene como finalidad crear un entorno más favorable en el desarrollo de las actividades y conseguir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de empresa. Las políticas deben ser revisadas en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y/o adaptarlas a las expectativas cambiantes del mercado.

   - *Reorganizaciones o reestructuraciones internas:* Las reestructuraciones provocadas generalmente por declinaciones significativas del negocio o por programas de reducción de costos, están acompañadas por recortes de personal, que ocasionan, si no son racionalmente practicados, una inadecuada supervisión y segregación de funciones y con ello serias implicaciones al control interno, ya que con la salida del personal, funciones claves de control puede ser eliminadas y no compensadas por otros controles en su lugar.

   - *Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes:* La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar en el nivel de control en la entidad. Un empleado nuevo puede

no entender la cultura de la entidad y en su desempeño laboral excluir las actividades relacionadas con el control. La alta rotación del personal, con ausencia de entrenamiento y supervisión efectivos, puede generar desastres.

- *Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías:* Los desarrollos tecnológicos pueden afectar en el desarrollo de los procesos y actividades de una organización y en caso de no adoptarse, pueden provocar obsolescencia organizacional. Normalmente los controles efectivos pueden averiarse cuando se desarrollan sistemas nuevos, particularmente cuando existe presión de disminuir los tiempos de ejecución de actividades. Cuando se incorporan nuevas tecnologías en el proceso de producción o en los sistemas de información, existe una alta probabilidad de que los controles internos necesiten ser modificados.

- *Aceleración del crecimiento:* Cuando las operaciones se expanden significativamente y a un ritmo demasiado rápido pueden surgir muchas tensiones internas y presiones externas en la organización, los controles pueden forzarse excesivamente hasta el punto de que se averíen, por ejemplo: cuando se cambian los procesos o se incorpora nuevo personal, los supervisores pueden ser incapaces de mantener el debido control.

- *Nuevos productos, actividades o funciones:* Cuando una entidad incorpora nuevos bienes o servicios en su actividad comercial, realiza transacciones con las cuales no está familiarizada, ocasiona desajustes en el Sistema de Control Interno, debido a que los controles existentes pueden no ser adecuados para las nuevas líneas de negocio.

1.2.3. Actividades de Control

Las actividades de control están constituidas por políticas y procedimientos establecidos para prevenir, manejar y minimizar los riesgos, las mismas que permiten tener un adecuado control de los procesos que realiza la organización y asegurar el

cumplimiento de los objetivos de la organización. Las actividades de control están presentes en toda la entidad, en todos los niveles y todas las funciones.

Conociendo los riesgos, las actividades de control destinadas a evitarlos y minimizarlos pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento, adicionalmente las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

En muchas ocasiones las actividades de control pensadas para un objetivo pueden ayudar también a otros: las operaciones pueden aportar al siguiente con la confiabilidad y veracidad de la información, este al cumplimiento de las leyes y normas y así sucesivamente.
Comprenden una serie de actividades como pueden ser:

- *Análisis efectuados por la Administración:* Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, los pronósticos, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores con el fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento comprenden actividades de control.

- *Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades:* Los responsables de las diversas funciones o actividades en una empresa deben revisar periódicamente los procesos y los informes sobre los resultados logrados. Si los controles existentes no alcanzan los objetivos o normas establecidas y existen errores, desperdicio y actividades incorrectas, los procesos y los controles establecidos deben ser objeto de análisis para determinar si necesitan ser mejorados.

- *Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente:* La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa, exacta y posibilitar la verificación por parte de la administración o entidades de control. Se aplican una serie de controles

para la comprobación de las transacciones, como pueden ser: autorizaciones hechas por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de su competencia, aprobaciones, revisiones, cotejos. recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.

- *Controles físicos patrimoniales:* Los equipos, inventarios, valores y otros activos deben ser en forma periódica contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos, los métodos utilizados son los arqueos, las verificaciones, conciliaciones y los recuentos físicos.

- *Disposiciones de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros:* El acceso a los activos y registros de la organización debe estar claramente definido y delimitado, de modo que sólo lo obtengan los funcionarios autorizados que sean responsables por la custodia y/o utilización de los mismos, los cuales deben estar debidamente registrados y periódicamente cotejados con los registros contables para verificar su coincidencia. La restricción de acceso a los recursos reduce el riesgo de la utilización no autorizada, la pérdida, el despilfarro o la utilización incorrecta.

- *Segregación de funciones:* Con el fin de reducir el riesgo de error, el desperdicio, o las actividades incorrectas, tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. Por ejemplo: el personal de ventas no debería tener la capacidad de modificar los archivos de precios de producto o los porcentajes de comisiones.

- *Procesamientos de datos, adquisiciones, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas:* Es fundamental contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues están desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo

y mantenimiento de las aplicaciones. Estos controles están generalmente diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas de información.

Mediante las actividades de control se puede tomar medidas preventivas o correctivas, que permitan el cumplimiento de sus objetivos. Las acciones correctivas son necesarias para complementar las actividades de control interno con la intención de lograr los objetivos.

1.2.4. Información y Comunicación

La información y la comunicación constituyen la base en la estructura del control interno, es el más esencial de los componentes puesto que permite una adecuada toma de decisiones por parte de la dirección.

Información: Constituyen todos los métodos y registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar y producir información sobre las actividades y operaciones que realiza la entidad.

La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Además, hacer referencia a condiciones internas y eventos externos, así como a aspectos financieros, operacionales y de cumplimiento lo que hace posible que las operaciones se llevan a cabo y se controlen.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- *Identificación de información suficiente:* La información debe ser suficiente y relevante, identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas. El control interno debe contemplar los mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique.

- *Revisión de los sistemas de información*: Las necesidades y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información. Es importante contar con un esquema de información que se adapte a las necesidades de la empresa que, en un contexto de cambios constantes, evolucionen rápidamente.

Comunicación: La comunicación es inherente a los sistemas de información. Dentro de sus características podemos mencionar: debe abarcar todos los tramos de control, generalizada, no centralizada, oportuna, confiable, entendible, con retroalimentación. La comunicación puede darse de dos formas:

- *Comunicación interna:* El personal debe recibir un mensaje claro por parte de la administración sobre los deberes y responsabilidades de control que se deben realizar. La efectividad comunicativa apunta a mejorar el ambiente de control, permitiendo al personal informar las incidencias y preocupaciones, así como las maneras de aumentar la productividad, la calidad u otros mejoramientos similares. Cabe aclarar que el personal debe entender que no habrá represalias como consecuencia de la comunicación de información relevante, fomentando así que los empleados se animen a realizar denuncias ante posibles infracciones al código de conducta de la empresa.

- *Comunicación externa:* No sólo existe la comunicación interna entre los miembros de una organización, también resulta importante aquella comunicación que se lleva con los clientes, proveedores y otras partes externas. Las comunicaciones recibidas de terceros brindan información importante y oportuna sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

1.2.5. Supervisión y Monitoreo

Las actividades de monitoreo hacen referencia a la evaluación periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que los controles están operando de acuerdo con lo planeado y se modifiquen según los cambios en las condiciones.

Es un proceso que evalúa la calidad de las actividades de control de los sistemas en el tiempo, la forma en que los controles han sido diseñados, de su funcionamiento y de la manera en que se adaptan a las circunstancias de la entidad para procurar que estén acordes con los objetivos, el entorno, los recursos y el riesgo de la organización.

Se aplica a todas las actividades de la entidad, ya que requieren un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema de control a través del tiempo. Con lo que podemos decir que es importante monitorear el control interno a todos los niveles dentro de la organización para determinar si éste está operando en la forma esperada, detectar deficiencias y tomar las medidas pertinentes para reforzar los controles existentes o reemplazarlos en cada caso.

Los siguientes son los elementos que forman parte de este componente:

- *Actividades de supervisión:* Las actividades permanentes de supervisión permiten observar si los objetivos de control se están cumpliendo adecuadamente y si los riesgos se están controlando efectivamente, a través de la comparación de resultados, preparación de informes, registros contra existencias, manejo de riesgos, etc., lo cual permitirá detectar indicios de errores, fraudes o algún tipo de irregularidad. Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

    - Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.
    - Comunicaciones recibidas de partes externas, las cuales corroborar la información generada o permiten determinar la existencia de problemas internos.
    - Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, proporcionando una visión amplia de las funciones de control e identificando las deficiencias existentes.

- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones efectuadas regularmente por los auditores internos y externo para fortalecer los controles internos.
- Concurrir a seminarios de entrenamiento y sesiones de planeación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles.
- Solicitar periódicamente a los empleados manifestaciones explícitas sobre el entendimiento y cumplimiento del código de ética de la organización.

- *Evaluaciones independientes:* Las evaluaciones independientes otorgan la tranquilidad de un adecuado funcionamiento o permiten la corrección y el fortalecimiento de los mismos. Las evaluaciones pueden ser efectuadas por personal interno o por profesionales independientes, quienes analizarán el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas, a efectos de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de lo objetivos implantados. Al realizar una evaluación del sistema de control interno se podría tener en cuenta:

  - Determinar el alcance de la evaluación considerando las categorías de objetivos y las actividades y componentes de control interno.
  - Identificación de las actividades de monitoreo.
  - Análisis de las evaluaciones efectuadas por los auditores.
  - Priorizar las mayores áreas de riesgo que exigen atención inmediata.
  - Monitorear el progreso y la revisión de hallazgos

- *Informes de deficiencias:* El proceso de información de las evaluaciones, debe ser dirigido a quienes manejan y tienen autoridad sobre las operaciones (jefes, gerentes y directores), para que tomen decisiones para corregir las deficiencias de control interno que afectan el logro de los objetivos establecidos por la empresa. La comunicación debe asegurar y alcanzar el nivel suficiente para que se puedan tomar las medidas necesarias.

Un sistema de control interno eficaz permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Ya que los factores internos y externos evolucionan continuamente se debe procurar la identificación de controles vulnerables, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

1.3. Elementos de control interno

El control interno proporciona mecanismos básicos que ayudan a un efectivo desempeño de las actividades de la organización, propician una seguridad razonable en la eficiencia y eficacia de las operaciones, en la calidad de la información, y el cumplimiento de las leyes y normas.

1.3.1. Organización

"Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos."[6] Es decir que la organización permite dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo, hacia la realización de los objetivos propuestos, facilita el adecuado manejo y desempeño de los empleados al establecer normas de comportamiento, y establece pautas para disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros) de la empresa.

Dentro de sus componentes podemos mencionar:

- Estructura. Se debe diseñar una estructura organizacional óptima para la empresa, que permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- Sistematización. Debe existir una coordinación adecuada de trabajo, recursos y funciones de la empresa para facilitar el trabajo del personal. Permite que

[6] PERDOMO, Op. Cit., p. 7

varias actividades se integren de manera homogénea para evitar discrepancias entre empleados y autoridades en el desarrollo de sus respectivas funciones.

- División de Labores: Consiste en agrupar, dividir y asignar funciones y actividades entre los empleados de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas y evitar la duplicidad de acciones.

- Asignación de Responsabilidades: Dentro de toda organización es indispensable establecer niveles de autoridad y responsabilidad, estableciendo la debida delegación de autoridades y jerarquización de puestos, para que cada operación cuente con su respectiva autorización.

1.3.2. Catálogo de Cuentas

"Relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, ingresos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada para el registro de sus operaciones".[7]

El Catálogo o Plan de Cuentas constituye una estructura básica, un manual que facilita y satisface la necesidad de registro diario de las operaciones de una empresa ya que mediante él se sistematiza la información contable y facilita la preparación de Estados Financieros. Debe ser homogéneo, integro (que presente todas las cuentas necesarias), sistemático (que sigue un orden), flexible (que permita incorporar nuevas cuentas) y con una terminología clara para designar a cada cuenta.

1.3.3. Sistema de Contabilidad

"Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad

[7] PERDOMO, Op. Cit., p. 29

económica”.[8] Es decir, que el sistema de contabilidad tiene como objetivo principal registrar actividades financieras en forma ordenada y sistemática, para resumirlas y obtener información financiera de manera oportuna y confiable que permita la adecuada toma de decisiones.

Se deben mencionar ciertos aspectos que contempla la definición anterior, así:

Conjunto de Principios: La contabilidad se basa en una serie de principios de carácter general y universal, como son:

- Principio de Entidad: La empresa tiene personalidad jurídica propia e independiente a la de sus socios o accionistas.
- Negocio en Marcha: Se refiere a la permanencia y proyección de la empresa en el mercado.
- Periodo Contable: Clasificación de la información financiera en periodos o ejercicios contables.
- Realización: Los ingresos originan costos y gastos.
- Valor Histórico Original: Todas las operaciones se registran a su valor histórico u original.
- Dualidad de Económica: Existen derechos y obligaciones, se justifica la partida doble.
- Revelación Suficiente: La información financiera debe ser clara y comprensible para una correcta toma de decisiones.
- Importancia Relativa: Los hechos son susceptibles de cuantificación.
- Consistencia: Aplicación de los mismos principios.

Estos principios facilitan el conocimiento y la representación adecuada de la empresa y de los hechos económicos que afectan a la misma por medio de los Estados Financieros.

Conjunto de mecanismos técnicos: Son todos los procedimientos y métodos contables que sirven de apoyo para la práctica contable y el desarrollo integral de la

[8] PERDOMO, Op. Cit., p. 13

empresa, entre los que se puede mencionar las reglas de valuación de inventarios, depreciación de equipos, normas de presentación de la información financiera, registro de utilidades y tratamiento de las pérdidas, entre otros.

Registro, Clasificación, Resumen y Presentación de Información: Comprende el registro de todas las operaciones que se llevan a cabo en una organización en forma cronológica y veraz, a través del Diario General sustentada con los documentos fuente, para posteriormente ser transferidas al Mayor General y sus Auxiliares las mismas que serán clasificadas y resumidas en el Balance de Comprobación, que sirve de base para preparar información oportuna y confiable a través de la presentación de los Estados Financieros que representan la situación financiera de la empresa en un período determinado.

1.3.4. Estados Financieros

"Documentos que muestran la situación económica de la empresa y la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales".[9]

Los Estados Financieros proporcionan datos periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o movimiento económico de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

Los estados financieros se clasifican en:

- Balance General o Estado de Situación Financiera
- Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados
- Evolución de Patrimonio
- Flujo de Efectivo

[9] PERDOMO, Op. Cit., p. 41

Además existen las Notas Aclaratorias que sirven para esclarecer y analizar las respectivas cuentas de los Estados Financieros que han sufrido cambios relevantes durante el periodo contable.

1.3.5. Presupuestos y Pronósticos

"Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto"[10]

Los *presupuestos y pronósticos*, son un conjunto de estimaciones y proyecciones financieras, son elementos necesarios para el control interno por medio de los cuales se puede conocer el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos organizacionales en un tiempo determinado. Comprenden planes de acción porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

1.3.6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal

Los recursos más importantes de una organización son las personas que contribuyen con su trabajo, sagacidad, creatividad e ingenio para el logro de los objetivos de la entidad, por lo que es necesario que la organización se preocupe por motivar y retribuir el esfuerzo de los empleados mediante incentivos que permitan sus desarrollos personales y profesionales.

El *Entrenamiento* se refiere a los programas de capacitación que deben tener los empleados en una organización, garantizando su adecuada actualización de conocimientos y destrezas en sus respectivas áreas. El interés en el entrenamiento y capacitación del personal por parte de la gerencia motivará al mismo a realizar cada una de sus actividades de manera eficiente para obtener los mejores resultados.

La *Eficiencia* constituye el cumplimiento de objetivos a través de la optimización de recursos con el fin de lograr que la entidad disminuya sus gastos y logre mayores

[10] PERDOMO, Op. Cit., p. 65

utilidades. El objetivo debe ser evitar y disminuir el desperdicio de tiempo y de recursos por parte del personal de la empresa para alcanzar la eficiencia en la empresa.

La *Moralidad,* hace referencia a un conjunto de principios universales como el respeto, la justicia, la dignidad de la personas, valores y normas que dan una orientación y sentido a la persona. Permiten el correcto comportamiento de cada individuo dentro de la organización, permitiendo que las operaciones que realiza el personal se desarrollen en función del control establecido.

1.3.7. Supervisión

La Supervisión es imprescindible en toda organización, ya que permite la revisión de todos los procedimientos y cada uno de los niveles de la empresa, así como también la evaluación y actualización periódica de las actividades de control establecidas, con la finalidad de permitir el cumplimiento de la misión de la entidad, salvaguardar los recursos que posee la empresa y lograr los resultados esperados.

Según la naturaleza, tamaño y tipo de organización se requerirá de un departamento especializado en la supervisión, de un auditor interno o de una persona responsable de realizar un análisis continuo de cada una de las áreas de la organización.

1.4. Técnicas de Evaluación del Control Interno

Para obtener y documentar un conocimiento funcional sobre el diseño y eficacia del control interno se requiere la utilización de medios o procedimientos técnicos, que se convertirán en prueba del trabajo realizado y soporte de las conclusiones al final del mismo. Por lo general se utilizan los siguientes métodos a saber: el Método Descriptivo, Método de los Cuestionarios, Método de los Flujogramas y el Método Mixto.

1.4.1. Métodos Descriptivo

El Método Descriptivo o Narración Escrita del Control Interno es la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad.

Las narraciones escritas del control interno consisten en memorandos sobre los procedimientos o métodos contables y administrativos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas. La descripciones escritas siguen el flujo de los ciclos de transacciones que intervienen en la empresa, identificando a los empleados que realizan determinadas tareas, el origen de cada documento y registro en el sistema, así como su preparación y disposición de los mismos, el procedimientos y normas de control aplicables, custodia de bienes y división de funciones, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

A continuación se presenta un ejemplo de una narración escrita, donde se describe el control interno de los ingresos en efectivo para la Empresa "XYZ S. A."

NARRATIVA

Entidad: Empresa XYZ
Tipo de Trabajo: Conocimiento de Control Interno
Alcance: Procedimientos para Cuentas por Cobrar

La Auxiliar de Cartera realiza llamadas telefónicas a todos los clientes que tengan facturas por vencer y vencidas. Si se confirma el pago en efectivo se envía al mensajero, caso contrario se solicita al cliente el motivo de la falta de pago y se le otorga un plazo de treinta días para la cancelación de la cuenta por cobrar. El mensajero realiza el cobro y entrega el cheque a la Auxiliar de Cartera, quien elabora la papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar los fondos al banco.

El mensajero entrega los comprobantes de depósito a la Asistente de Cartera, quien prepara Comprobantes de Ingreso por cada cheque y adjunta los comprobantes de depósitos.

La Contadora General revisa los comprobantes del ingreso, firma en constancia de dicho procedimiento y procede a integrar cartera y elabora el comprobante de diario. El Gerente Financiero compara las fechas y el monto de los depósitos con los ingresos de efectivo anotados en el diario y firma el comprobante de diario en constancia de dicho procedimiento.

Los cheques de los clientes devueltos por el banco son entregados a la Asistente de Cartera, quien hace las comprobaciones pertinentes y se comunica con los clientes dueños de los cheques para programar nuevas fechas de cobro.

El Gerente Financiero, la Contadora General y la Auxiliar de Cartera se encuentran afianzados en sus funciones y responsabilidades respecto a las cuentas por cobrar.

Patricia Santana Ganchozo
06 de mayo del 2010

1.4.2. Método de Cuestionario

Los cuestionarios son elaborados por el auditor e incluyen preguntas referentes al manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son elaborados para que las respuestas afirmativas indiquen que existe una adecuada medida de control, y las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Podemos concluir que el método del cuestionario es el conjunto de preguntas estandarizadas referentes al control en cada área como medio para determinar los aspectos de control interno que pueden ser inadecuados. Ofrecen una distinción entre debilidades importantes y menores, se indican las fuentes de la información con que se respondieron las preguntas y se incluyen comentarios explicativos sobre las deficiencias de control, ayudando a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

A continuación se presenta un ejemplo de un Cuestionario de Control Interno para el área de Cuentas por Cobrar y Ventas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE VENTAS **Fecha:** **Entrevistado:** **Entrevistador:**					
Nº	**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**	**Respuesta**			
		SI	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIÓN**
	VENTAS				
1	¿Existen políticas adecuadas para la venta de productos?				
2	¿El departamento de facturación es independiente de los de envío y cuentas por cobrar?				
	Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho del producto por el:				
3	Gerente de Ventas en cuanto a las condiciones?				
4	Auxiliar de Cartera en cuanto al riesgo?				
5	¿Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre las mismas?				
6	¿Las facturas se preparan y se envían antes de entregar los productos?				
7	¿Se envían copias de las facturas al departamento de cobranzas?				
8	¿Se utiliza una lista de precios actualizada?				
9	¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, descuentos, etc., después de haberse formulado?				
10	¿Se prepara semanalmente un reporte de ventas? ¿Quién lo realiza?				
11	¿Los informes son revisados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?				
12	¿Se envían estados de cuenta cada mes a los clientes?				
13	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de ventas?				
14	¿Se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago?				
15	¿Existen procedimientos para la devolución de productos?				
16	¿Se atienden oportunamente quejas de los clientes?				

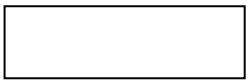
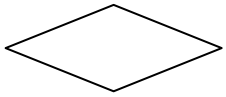
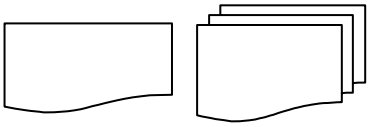
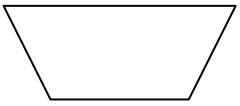
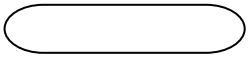
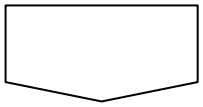
1.4.3. Método Flujograma

"El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia".[11] Es un instrumento analítico en la evaluación del control, ya que muestra la naturaleza y la secuencia de procedimientos, división de responsabilidades, orígenes y distribución de documentos, tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Permiten detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control.

[11] WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt, *Principios de Auditoria*, 14a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2005.

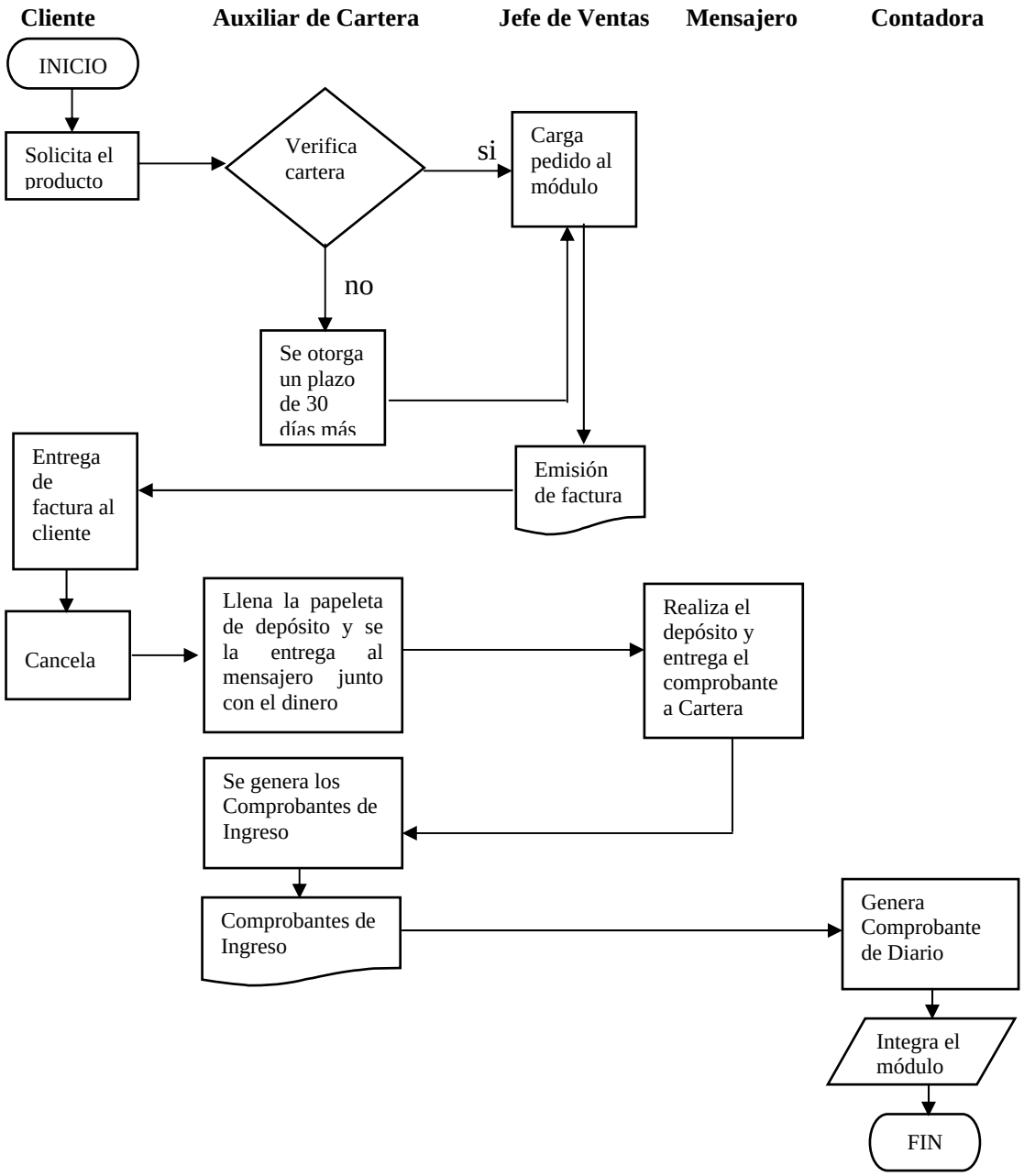
El diagrama de flujo utiliza símbolos convencionales, cuadros o gráficas que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad, puede estar separado por cada sistema principal, puede presentarse solo por áreas o en conjunto de flujos en un diagrama. Sin embargo, su realización puede requerir más tiempo y habilidad para prepararlos.

Los símbolos del Diagrama de Flujo de mayor uso son los siguientes:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	**Proceso:** cualquier operación realizada manualmente o realizada mecánicamente o por computadora.
	**Decisión:** Indica decisiones alternas ocasionadas por una decisión alternativa o negativa.
	**Documento/Multidocumentos:** Cualquier documento de papel; por ejemplo: un cheque o una factura de ventas.
	**Operación Manual:** Cualquier operación manual, como preparar una factura de ventas o conciliar un estado bancario.
	Conector: Salida o entrada de otra parte del diagrama de flujo. Los conectores de entrada y de salida se representan con letras o números
	Entrada/Salida: Se usa en lugar de un conector fuera de página para indicar que la información entra en el diagrama de flujo o que sale.
	**Inicio/Fin:** Se utiliza para dar inicio y para terminar el diagrama de flujo.
	**Conector fuera de página:** Indica la fuente o el destino de lo que entra en el diagrama de flujo o de lo que sale.

A continuación se presenta un ejemplo de un Diagrama de Flujo para el Ciclo de Ventas y Cuentas por Cobrar.

FLUJOGRAMA
VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR



1.4.4. Método Mixto

El método Mixto es una combinación de los anteriores, por ejemplo:

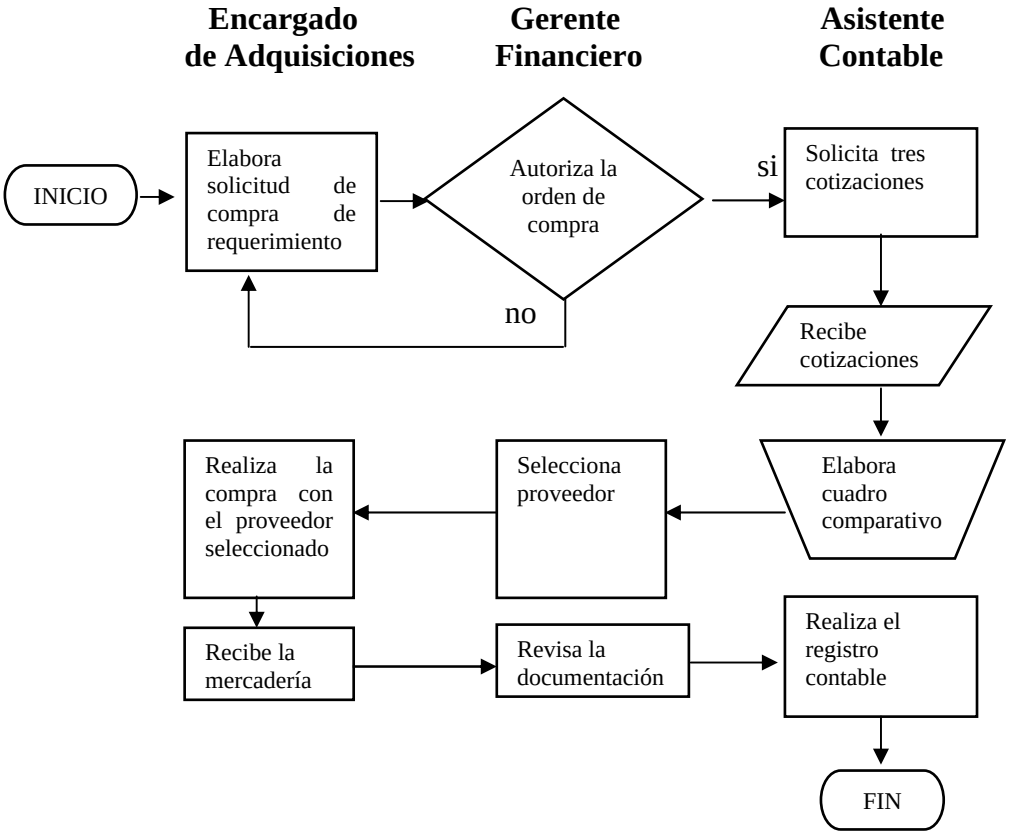
- Flujogramas – Cuestionarios: Los primeros describen y representan simbólicamente el control interno, mientras que los segundos recuerdan a los auditores los controles que deberían ser instalados.

- Descriptivo – Gráfico: La relativa facilidad de entender el diagrama de flujo en el periodo actual y futuro puede estar complementado por el uso de narrativas, que es la descripción por escrito de la estructura del control interno.

Este debe apuntar a un objetivo que es la evaluación del control interno el mismo que será claro y de fácil interpretación. Su uso depende del alcance de la evaluación y del criterio con que se aplique.

A continuación se presenta un ejemplo del método Descriptivo – Gráfico aplicado al ciclo de Compras:

FLUJOGRAMA
COMPRAS



NARRATIVA

Entidad: Empresa XYZ
Tipo de Trabajo: Conocimiento de Control Interno
Alcance: Ciclo de Compras

La persona encargada de adquisiciones elabora una solicitud de compra dirigida al Gerente Financiero, en la que se especifica los requerimientos necesarios para el normal funcionamiento de las actividades dentro de la empresa.

El Gerente Financiero analiza esta solicitud, en caso de ser aprobada, es responsabilidad de la Asistente Contable solicitar un total de tres cotizaciones a diferentes proveedores para poder realizar la compra, las cuales son enviadas a la empresa con la toda la información necesaria para la elaboración de un cuadro comparativo, la cual contiene datos como por ejemplo; precio, plazos, descuentos, etc.

El Gerente Financiero analiza el Cuadro comparativo de precios y autoriza la compra con el proveedor escogido. El encargado de adquisiciones realiza la compra y recibe la mercadería, revisando su correcto estado y que cumplan con las especificaciones solicitadas al proveedor.

El Gerente Financiero revisa la factura, verificando cálculos aritméticos y demás requisitos con los que deben cumplir todos los comprobantes de ley y autoriza a la Asistente Contable para que realice su registro en el sistema contable.

Patricia Santana Ganchozo
06 de mayo del 2010

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

2.1. Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa está constituida por la concepción global de la organización, principios, valores, pautas de conducta, misión, visión, objetivos y estrategias establecidas por la entidad.

El plan estratégico en el que se fundamenta la compañía "SIXMAGRICOLA S. A." es el compromiso de satisfacer a sus clientes, a través de productos enmarcados en estándares de alta calidad, fomentar el cumplimiento y la ética profesional en sus empleados y alcanzar los objetivos propuestos por la entidad, acordes con los intereses de los accionistas.

2.1.1. Antecedentes

"SIXMAGRICOLA S. A." nace pensando en los antecedentes de grandes empresas agrícolas que existían para la producción, venta y comercialización del banano de exportación para diferentes sectores, específicamente de la compañía "GRUPO MANOBANDA S. A."

La compañía de índole familiar, se encuentra legalmente constituida desde el 16 de mayo del 2007 por lo que se considera una empresa joven pero con gran experiencia en la comercialización de sus productos. La escritura de constitución fue realizada en la Notaria Vigésimo Novena del cantón Guayaquil, y sus operaciones son realizadas en el cantón Quevedo Km. 1 vía a Valencia, en la Provincia de Los Ríos. Su capital inicial es de $800,00 dividido en 100 acciones con un valor nominal de $1,00 cada una. La empresa cuenta dos socios, cuyo paquete accionario está conformado de la siguiente manera:

Fundadores de la Compañía "SIXMAGRÍCOLA S. A."			
Nº	**Accionistas**	**Aportación**	
1	Sr. Sixto Valeriano Manobanda Alvarez	$799.00	99%
2	Sr. Jorge Enrique Manobanda Alvarez	$1.00	1%
	Total	**$800.00**	**100%**

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

Durante los primeros años de su constitución la empresa poseía 43 hectáreas de terreno para la producción de 1.200 cajas de banano de exportación por semana, las cuales eran vendidas mayoritariamente a un solo cliente. A partir del 2009, debido a la gran aceptación, alto desempeño y calidad de sus productos se realizó la adquisición de treinta hectáreas con un total de setenta y tres, con lo que la producción subió a 3.000 cajas por semana, consiguiendo expandir su mercado y atraer nuevos clientes.

La compañía inició sus actividades con catorce empleados, actualmente cuenta con 45 y debido al incremento de las operaciones, la demanda de personal crece día a día.

Sus principales directivos son:

Sr. Sixto Manobanda Gerente General
Sr. Jorge Manobanda Presidente
Sr. Juan Carlos Zambrano Gerente Financiero-Administrativo
Sr. José Alcívar Gerente de Producción

2.1.2. Descripción de la Empresa

La empresa analizada es una sociedad anónima con fines de lucro. Desarrolla actividades de explotación agrícola en todas sus fases y en los últimos años ha ampliado su área de producción.

Su principal actividad: La principal actividad es la producción y comercialización de banano de exportación y la venta local del banano que no cumple con los estándares de calidad.

Información sobre el producto: El banano de exportación constituye la principal fuente de divisas para el estado ecuatoriano ya que nuestro país posee condiciones climáticas adecuadas para el cultivo de esta fruta y un reconocimiento a nivel mundial por su excelente calidad.

La producción del banano es controlada en todas sus fases y los aspectos de seguridad en el empaquetado y transporte de este producto gozan de gran importancia para la compañía

Facturación Anual: Al año 2009, el rango promedio de facturación anual fue de $600.000,00 dólares; incluyendo la venta del producto de calidad y el que no cumple con las normas internacionales para su comercialización en el país.

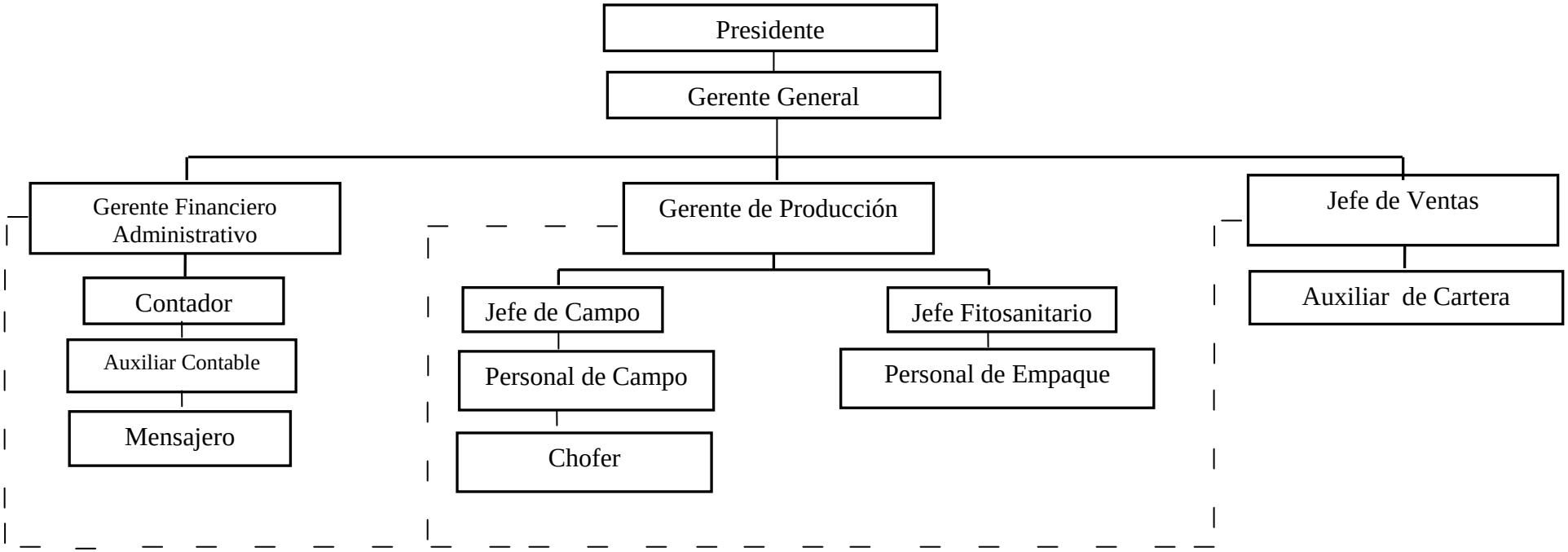
Capacidad de Producción: La producción de la empresa se encuentra en un 80% con respecto a la capacidad de los equipos, del terreno y del talento humano, los cuales satisfacen la demanda de los clientes sin inconvenientes.

Niveles de Calidad: El objetivo de la empresa es satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo un producto con los mejores estándares de calidad y excelencia de mercado. La empresa se ha preocupado por reclutar a personal altamente calificado con amplia experiencia en el campo y con un gran espíritu emprendedor.

2.1.3. Estructura Organizacional

Toda empresa necesita una forma de organización por medio de la cual se pueden dividir, ordenar y coordinar las actividades, los procesos, su funcionamiento y cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Una manera de visualizar la estructura es a través de los organigramas. La estructura organizacional que más se acomoda a las prioridades y necesidades de la empresa es la siguiente:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "SIXMAGRÍCOLA S. A"



Referencias:

Autoridad

Coordinación

Fuente: "SIXMAGRICOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

2.1.4. Visión

La visión es la imagen idealizada del futuro de la organización, indica cual es la meta que la empresa persigue a largo plazo, así como la forma en que ésta se concibe a sí misma en el presente y en el futuro. Comprende:

Ser distinguidos y reconocidos como un proveedor responsable y confiable, líder en la producción, comercialización y venta del banano de exportación en el Ecuador y el mundo, manteniendo clientes satisfechos y logrando un sólido posicionamiento en el mercado.

2.1.5. Misión

La misión es el objetivo global de la organización. La razón que explica la existencia de la empresa es:

Producir, y comercializar el banano de acuerdo a las normas y estándares de calidad exigidos a nivel mundial, con el fin de lograr una consolidación y preferencia de los clientes, hacia nuestros productos, mediante la mejora continua de la empresa, sus procesos y el personal.

2.1.6. Objetivos Corporativos de la Compañía

Objetivo General:

Su objetivo principal es el de incrementar la productividad, y comercialización de banano con normas internacionales de calidad para ser líder en el mercado nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades de los clientes con un excelente producto.

Objetivos Específicos:

- Superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo un producto con los mejores estándares de calidad y excelencia del mercado.

- Ampliar el segmento de mercado en busca de nuevos clientes.
- Incrementar el proceso productivo
- Evaluar constantemente la eficiencia y eficacia de la producción.
- Entregar a nuestros empelados reconocimientos por el trabajo realizado y brindare oportunidades para su desarrollo personal y profesional

2.1.7. Políticas

Las políticas adoptadas en una empresa comprenden una guía para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, son las líneas generales de conducta necesarias para el logro de los objetivos. Las políticas establecidas por la entidad son las siguientes:

Compras: El principal objetivo es realizar adquisiciones de productos que permitan el normal funcionamiento de las operaciones, buscando las mejores alternativas que ayuden a incrementar la rentabilidad de la empresa. Sus políticas son:

- Se debe recibir solo facturas originales y revisar que cumplan con todos los requisitos exigidos por el Reglamento de Comprobantes de venta.
- Se deben verificarán los cálculos aritméticos de las facturas al ser recibidas en la entidad.
- Al momento de recibir los bienes adquiridos se debe verificar que no estén en mal estado y que cumplan con los requerimientos exigidos por la entidad.
- Se debe generar un reporte de cuentas por pagar mensualmente para la aprobación de los pagos a los proveedores que están por vencer.
- Se aprobarán los pagos de las facturas cuyos plazos de pago vencen en menos de 8 días.
- Se deben realizar conciliaciones periódicas de los saldos de las cuentas individuales de proveedores con los saldos del mayor general.

Contabilidad: Su objetivo principal es procesar y analizar la información financiera y preparar los Estados Financieros oportunamente. Sus políticas son:

- El acceso a los archivos y registros correspondientes al área contable deberá estar limitado con exclusividad a las personas encargadas de los mismos.
- Para información interna y de la dirección se elaborará y presentará Estados Financieros semestralmente con las respectivas Notas Aclaratorias.

Ventas: Su objetivo es brindar información a los clientes e incrementar las ventas. Sus principales políticas son:

- Para realizar las ventas, la empresa debe regirse a la lista de precios establecida.
- Para facturar un pedido se debe solicitar su aprobación a la Auxiliar de Cartera.
- Se debe emitir reportes mensuales de ventas y entregarlos al Gerente Financiero y al Gerente de Producción.
- El producto que no cumplan con los estándares de calidad será comercializado localmente.
- Las facturas deben prepararse y enviarse en el momento de entregar el producto al cliente.
- Se debe enviar una copia de la factura generada al departamento de cobranzas.

Cuentas por Cobrar: Su objetivo es registrar todo el movimiento de los ingresos y recuperar la cartera vencida. Sus políticas son:

- La concesión de las cuentas por cobrar deben tener la autorización y visto bueno del Gerente Financiero.
- El plazo para otorgar créditos es de 30 días en la empresa.
- Se debe emitir reportes mensuales de los clientes que adeudan a la empresa y entregarlos al Gerente Financiero y a la Contadora General
- Las recaudaciones de efectivo deben ser depositadas en un lapso de 24 horas.
- Realizar conciliaciones periódicas de los saldos de las cuentas individuales de los clientes con los saldos del mayor general.

Efectivo: El objetivo es mantener un adecuado control para la persona responsable del manejo de Caja Chica y de Bancos en la empresa.

- Se utilizará el fondo de Caja Chica sólo para los gastos de menor cuantía, siendo entre otros, los de cafetería, artículos de limpieza, fotocopias, útiles para administración y movilizaciones.
- Los cheques de reembolso de Caja Chica salen a nombre del mensajero.
- Elaborar conciliaciones bancarias de forma mensual de cada uno de los bancos con las cuentas contables y realizar los respectivos ajustes en caso de ser necesario.
- No deben emitirse cheques que no estén sustentados por comprobantes de egresos.
- Los cheques y talonarios de cheques deben estar suficientemente custodiados y protegidos por un funcionario responsable.
- Utilizar los cheques respetando la secuencia numérica.

Nómina: Su objetivo es tener un control efectivo sobre la administración del personal en la empresa. Sus políticas son:

- Los sueldos a personal de campo se cancelarán cada quince días y al personal administrativo al finalizar el mes.
- El horario de entrada es a las 08:00 a. m. y la salida es a las 05:00 p. m. para todo el personal.
- El Jefe de Campo será el encargado de controlar la asistencia del personal campo y efectuar los pagos.
- El personal debe firmar la Hoja de Asistencia al inicio y finalización de la jornada, caso contrario se lo considerará como un día no laborado.
- La contratación del personal de campo debe ser aprobada y autorizada por el Gerente de Producción y el Gerente General de la empresa.
- Los roles de pago deben ser entregados y firmados por el personal como prueba del pago de sueldos.

Activos Fijos: Su objetivo es mantener un control adecuado para el manejo de los Activos Fijos en la empresa. Sus políticas son:

- La compra y venta de Activos Fijos será aprobada por el Gerente General.
- En caso de pérdida o robo, el Gerente General será el encargado de realizar la respectiva denuncia.
- Se efectuarán tomas físicas de los Activos Fijos cada seis meses.
- La Depreciación de los Activos Fijos debe ser revisada y aprobada por el Gerente Financiero.

Producción: Su objetivo es permitir la planificación de la producción y garantizar la entrega del producto al cliente. Sus políticas son:

- Para la selección de la semilla, se debe elegir plantas madres sanas, sin signos visuales de ataques de plagas y enfermedades.
- Se debe colocar el racimo en una cuna o almohada de protección al bajarlo de la planta para que no sufra golpes o lesiones.
- Se deben contar los racimos que han sido cosechados antes de ser enviados a la empacadora.
- El tiempo mínimo requerido para el lavado de la fruta es de 15 a 20 minutos en el tanque de desmane y en el tanque de desleche para que se selle la fruta y se elimine su látex natural.
- La fruta que no cumple con los estándares de calidad debe ser vendida localmente.

2.1.8. Principios y Valores

Principios

El principio es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. La empresa se sustenta en los siguientes principios:

- *Cumplimiento:* Realizar las funciones con responsabilidad a fin de atender y resolver de manera oportuna las necesidades y expectativas de los clientes. Los miembros de la empresa tienen que respetar las reglas y políticas adoptadas por la empresa.

- *Compromiso:* Asumir las acciones con esfuerzo, dedicación y empeño, generando confianza hacia los clientes manteniendo la constancia y perseverancia que se manifiesta en y hacia la organización.

- *Mejoramiento continuo:* Trabajar constantemente en el afianzamiento y mejora de las acciones para lograr ser competitivos y productivos. Mejorar continuamente los sistemas de producción. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y la mejora de la calidad.

- *Trabajo en equipo:* Ser un equipo humano que trabaja de manera integral para lograr el propósito de la compañía. Se debe promover el espíritu de grupo, esto dará a la organización un sentido de unidad.

- *Calidad:* Mejorar continuamente el nivel de calidad en todo el proceso productivo y procurar ofrecer el mejor servicio.

- *Orden:* Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Valores:

Los valores nos permiten orientar nuestro comportamiento, son creencias que motivan el cumplimiento de las acciones. La empresa guiará sus actividades de acuerdo a los siguientes valores:

- *Honradez:* La honradez también se conoce como integridad. Es cuidar y valorar los intereses ajenos y propios cumpliendo con nuestros deberes y demostrándolo con nuestras acciones.

- *Responsabilidad:* Compromiso de asumir y cumplir los deberes y obligaciones correspondientes para alcanzar los propósitos de la organización.

- *Tolerancia:* Mente abierta para comprender, respetar y valorar las ideas y creencias de los clientes.

- *Respeto:* Escuchar, entender y valorar a los colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y comunidad en general.

- *Fidelidad:* Es la forma de actuar que conlleva a ser leales con la organización y nuestros compañeros.

2.1.9. Estrategias

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán por la empresa con el objetivo de lograr los propósitos y metas propuestas. Dentro de las estrategias existentes en la organización se destacan las siguientes:

- Expandir el ámbito geográfico de producción de la compañía para incrementar las ventas.
- Contar con personal especializado que conozca sobre el tratamiento del producto y que mejore la eficiencia con que se emplean los recursos de la empresa
- Realizar un estudio estratégico de la empresa y su estado actual, analizar los factores internos y externos que condicionan el comportamiento de la organización.
- Ofrecer un producto de calidad para que el cliente este a gusto, creando relaciones duraderas con los mismos.
- Establecer sistemas de comunicación efectivos, que garanticen un flujo de información oportuno para la toma de decisiones.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno hace referencia a aspectos de carácter inmediato y específico que pueden existir dentro de cada empresa, es decir, el análisis de su estructura organizativa, los recursos, la tecnología a su alcance, las políticas y las capacidades

con las que cuenta para desarrollar sus actividades. Dentro de sus elementos podemos mencionar:

2.2.1. Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que compra o adquiere productos o servicios brindados por otra para satisfacer sus necesidades.

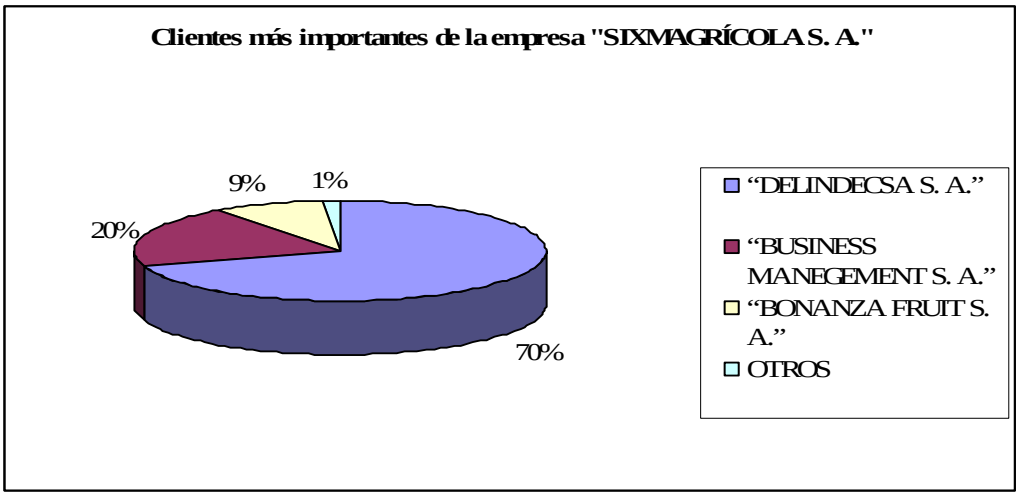
Constituyen la parte más importante y la razón de ser de toda empresa.

"SIXMAGRICOLA S. A." es una empresa en constante crecimiento, por lo que posee clientes eventuales y fijos. Los primeros son aquellos que nos compran ocasionalmente y que también compran a nuestra competencia, constituyen los clientes a los que se les debe conquistar con un producto de calidad y llegar a convertirnos en su principal proveedor. Los segundos permiten a la empresa programar su producción y garantizar sus ventas y a los clientes asegurar la entrega del producto en el momento correcto y al precio establecido durante la negociación. A continuación se detalla los principales clientes de la empresa durante el año 2009:

Clientes más importantes de la Empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A."

Nº	Clientes	Ventas (dólares)
1	"DELINDECSA S. A."	420,000.00
2	"BUSINESS MANEGEMENT S. A."	120,000.00
3	"BONANZA FRUIT S. A."	52,000.00
4	OTROS	8,000.00
	TOTAL	**$600,000.00**

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana



Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."

Elaborado por: Patricia Santana

2.2.2. Proveedores

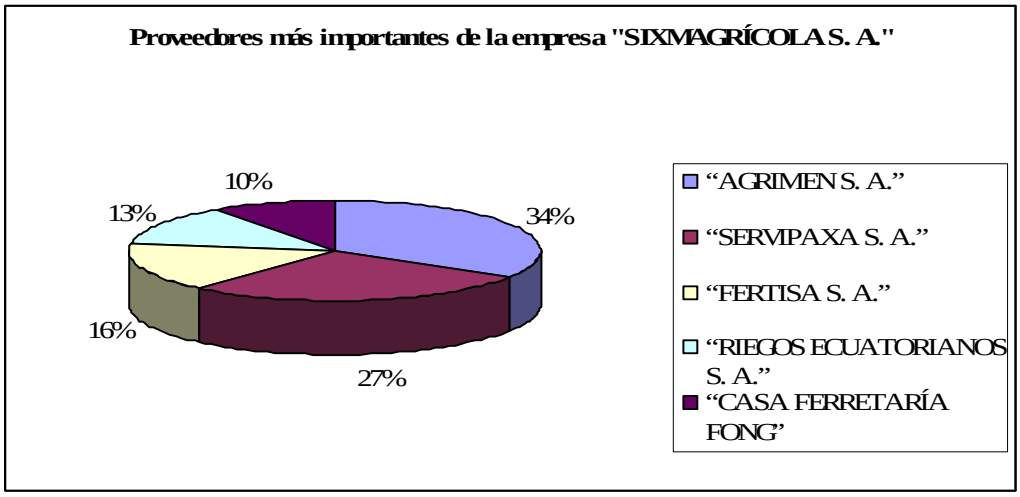
Conformados por personas naturales o jurídicas que proveen o abastecen de artículos o insumos a la organización, en forma de recursos como materias primas, materiales de consumo, maquinarias y equipos, y en forma de servicios como publicidad, servicios jurídicos, contables, entre otros, los cuales permiten a la empresa producir sus bienes o servicios. Los principales proveedores que tiene la empresa durante el 2009 son:

Proveedores más importantes de la Empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A."

Nº	Proveedor	Bien o Servicio que Brinda	Compras (dólares)
1	"AGRIMEN S. A."	Agroquímicos	10,500.00
2	"SERVIPAXA S. A."	Agroquímicos	8,500.00
3	"FERTISA S. A."	Fertilizantes	5,000.00
4	"RIEGOS ECUATORIANOS S. A."	Materiales de Riego	4,000.00
5	"CASA FERRETARÍA FONG"	Materiales Varios	3,000.00
	TOTAL		**31,000.00**

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."

Elaborado por: Patricia Santana



Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."

Elaborado por: Patricia Santana

2.2.3. Competencia

La competencia está constituida por empresas que actúan en el mismo mercado y ofrecen al mismo grupo de clientes, productos o servicios que satisface sus necesidades igual que nosotros. Conocer las estrategias de los competidores y saber tratar con ellos es tarea vital para toda organización.

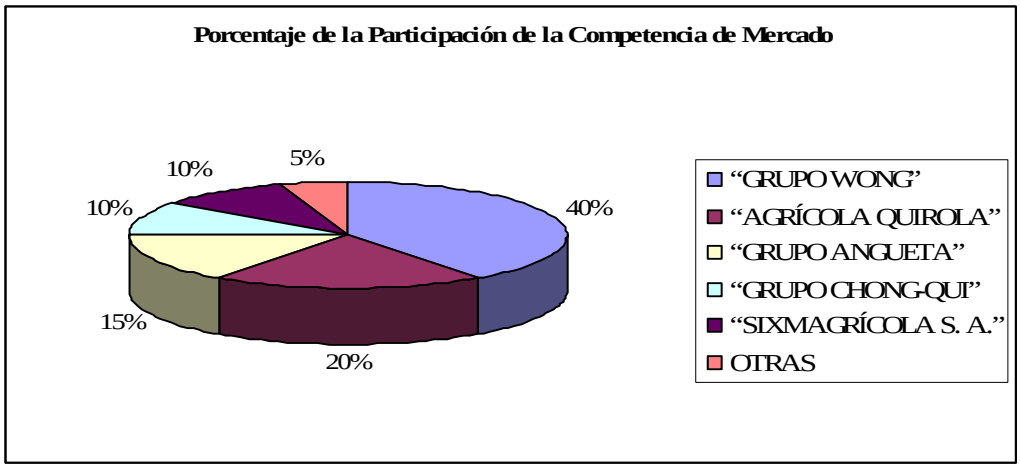
Debido a que la Provincia de Los Ríos, tiene como principal actividad la agricultura, la diversidad de empresas que producen y comercializan el banano de exportación son varias. Las empresas que son consideradas como competencia son:

Porcentaje de Participación de la Competencia en el Mercado

Nº	Principales Competidores	%
1	"GRUPO WONG"	43%
2	"AGRÍCOLA QUIROLA"	20%
3	"GRUPO ANGUETA"	15%
4	"GRUPO CHONG-QUI"	10%
5	"SIXMAGRÍCOLA S. A."	8%
6	OTRAS	4%
	TOTAL	**100%**

Fuente: Confidencial

Elaborado por: Patricia Santana



Fuente: Confidencial

Elaborado por: Patricia Santana

2.2.4. Capacidad de Mercado

Debido a que el banano de exportación es uno de los productos de mayor aceptación en el mercado internacional, la demanda del mismo se ha incrementado. La capacidad de mercado del banano de exportación se encuentra alrededor de 100'000.000 de cajas producidas y exportadas. A causa de este crecimiento y debido a que la Provincia de Los Ríos aporta con el 35% de la producción de esta fruta, "SIXMAGRÍCOLA S. A." ha considerado la posibilidad de expandirse para poder aumentar su mercado y permitir la satisfacción de sus clientes con un producto de calidad.

2.2.5. Síntesis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite obtener un diagnóstico sobre la situación actual de la organización, posibilitando el identificar y evaluar la interacción entre las características internas de la empresa y el entorno en el cual compite y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y la misión de la empresa.

El análisis FODA permite examinar los cambios del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades que enfrenta la empresa en el mercado seleccionado y

que por su condición son difíciles de modificar, así como el medio interno en términos de Fortalezas y Debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene un grado de control y es posible actuar directamente sobre ellas.

Se considera que cuando las debilidades son disminuidas o eliminadas, se incrementan las fortalezas, las amenazas son consideradas y atendidas puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades permite el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización.

2.2.5.1. Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos positivos o capacidades especiales con que cuenta la organización, la diferencian de las demás y reflejan una ventaja frente a la competencia. Las fortalezas son reveladas a través de la evaluación de los resultados. "SIXMAGRÍCOLA S. A." presenta las siguientes fortalezas:

- El personal es altamente calificado, con experiencia, comprometido y fiel con la empresa.
- Estructura corporativa sólida, debido a la capacidad y liderazgo de la dirección para adecuar la empresa a los diversos factores que puedan afectarla, y su conocimiento sobre el área en que opera la entidad.
- Productos de calidad, acordes con las exigencias del mercado y de acuerdo a los estándares establecidos para su producción.
- Cuenta con terrenos propios y suficiente espacio físico para el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas.
- Los costos de producción son muy competitivos, debido a la capacidad de la empresa para planificar sus gastos.
- La visión, misión, objetivos y metas están bien definidos, lo que permite a la empresa ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios que se puedan presentar.

2.2.5.2. Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas y favorables que se generan en el entorno en el que actúa la empresa, en donde no se tiene un control directo de las variables y que una vez identificadas, afectan positivamente al desempeño de la compañía y representan ventajas competitivas a la organización. Las principales oportunidades de "SIXMAGRÍCOLA S. A." son las siguientes:

- Atracción de nuevos segmentos de mercado, que permiten focalizar mejor las estrategias de la empresa e incrementar las ventas.
- La innovación en tecnología, que al ser implantada reduce los índices de pérdida y rechazo del producto.
- Diversidad de proveedores, con el fin de disponer de los suministros necesarios para el desarrollo de las actividades, sin necesidad de depender de un solo proveedor.
- Clientes fijos, que garantizan la venta y producción de la empresa, definir a quien va dirigido el producto y la fidelidad de los mismos.
- Alianzas Estratégicas entre diversas empresas, que consiste en unir fuerzas para lograr un objetivo común, del que ambas se beneficien, como puede ser el aumento de actividades comerciales.

2.2.5.3. Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, factores negativos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, como la falta de recursos o actividades que se desarrollan incorrectamente, que constituyen impedimentos para la consecución de las metas y objetivos de la organización y que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. La compañía "SIXMAGRICOLA S. A" tiene las siguientes debilidades:

- Falta de difusión y conocimiento de las políticas de la compañía por parte de los empleados y funcionarios responsables, lo que dificulta la realización correcta de las actividades.

- No existe una definición clara de funciones y responsabilidades de los empleados, lo que dificulta la integración de las personas a los procesos de la compañía.
- No se han definido controles internos para los procesos de la compañía, dificultando el logro de los objetivos de la empresa.
- Falta de control en el proceso productivo, originando desviaciones del producto y un margen pequeño del banano de exportación que no cumple con los estándares de calidad.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal, que puede provocar desmotivación en los empleados al realizar sus actividades.
- La empresa no posee un departamento de recursos humanos que se encargue de administrar la nómina del personal, en lo que respecta a su selección, contratación, capacitación, inducción y permanencia de los empleados en la empresa.

2.2.5.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno, afectan negativamente al desempeño de la entidad y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización y al cumplimiento de objetivos si es que no son consideradas y atendidas de forma oportuna. Las amenazas que afectan a "SIXMAGRÍCOLA S. A." son:

- La inestabilidad económica, política y legal del país, que afecta a todos los procesos de la compañía.
- Existen muchas empresas productoras del banano de exportación en el Ecuador y en especial en la provincia de Los Ríos, por lo que la empresa tiene un mercado altamente competitivo.
- Los cambios inesperados de clima, que pueden originar sequías o lluvias excesivas y afectar la obtención de un producto de calidad.
- Las plagas que afectan al producto, entre las principales las Cochinillas, Escama Blanca y la Sigatoka, que afectan a distintas zonas bananeras.
- Los desastres naturales como terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra, originando enormes pérdidas humanas y materiales.

- Ingreso de nuevos competidores al sector, que obligan a la empresa a buscar nuevas oportunidades que les permitan mantenerse dentro del mercado y competir altamente con sus productos.

2.2.5.5. Matriz de Impactos

La Matriz de Impactos parte de la formulación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización; se determinan las más relevantes y representativas de la estructura organizacional y se propone la formulación de estrategias. Dentro de las estrategias que podemos mencionar son las siguientes:

- Estrategias FO: Usar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades.

- Estrategias DO: Disminuir las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades del entorno.

- Estrategias FA: Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- Estrategias DA: Minimizar las debilidades internas evitando las amenazas externas.

La empresa “SIXMAGRÍCOLA S. A.” en base a los diferentes factores y condiciones internas y externas que posee presenta la siguientes Matriz de Impactos:

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS **FACTORES EXTERNOS**	**FORTALEZAS (F)** F1. Personal con experiencia. F2. Estructura corporativa sólida. F3. Productos de Calidad. F4. Cuenta con terrenos propios y con suficiente espacio físico. F5. Costos de producción muy competitivos. F6. Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.	**DEBILIDADES (D)** D1. Falta de definición y conocimiento de las políticas de la compañía. D2. Falta de definición clara de funciones y responsabilidades. D3. Falta de definición de controles internos. D4. Falta de control en el proceso productivo. D5. Falta de programas de capacitación al personal. D6. La empresa no posee un departamento de recursos humanos.
OPORTUNIDADES (O) O1. Nuevos Mercados. O2. Innovación en Tecnología. O3.Diversidad de proveedores. O4. Clientes fijos. O5. Alianzas Estratégicas.	**ESTRATEGÍAS FO (Máx-Máx)** 1. Analizar y fortalecer la estructura corporativa que le permita incursionar en nuevos mercados de manera segura. (F2, O1) 2. Manejo adecuado y oportuno de los recursos a través de la innovación tecnológica que permita reducir los costos de producción. (F4, F5, O2) 3. Crear relaciones duraderas con los clientes a través de productos de calidad a precios competitivos. (F3, O4)	**ESTRATEGÍAS DO (Min-Máx)** 1. Invertir en tecnología que posibilite mejorar los procesos y el correcto aprovechamiento de los recursos. (D4, O2) 2. Promover acuerdos con otras empresas que permitan ampliar y mejorar la producción y perfeccionar las destrezas del personal. (D4, D5, O5)
AMENAZAS (A) A1. Inestabilidad económica, política y legal en el país. A2. Mercado altamente competitivo. A3. Cambios inesperados de clima. A4. Plagas A5. Desastres naturales A6. Ingreso de nuevos competidores al sector.	**ESTRATEGÍAS FA (Máx-Min)** 1. Aplicar planes de mejoramiento continuo, para seguir ofreciendo productos de calidad altamente competitivos. (F3, A2, A6). 2. Adquirir productos químicos necesarios oportunamente que ayuden a la obtención de un producto de calidad.(F3, A5)	**ESTRATEGÍAS DA (Min-Min)** 1. Diseño, evaluación y mejoramiento del sistema de control interno para todas las áreas de la compañía que le permita ser más competitiva. (D3, D4, A2). 2. Impulsar a que un mayor número del personal actualice sus conocimientos y se prepare para las situaciones adversas que se puedan presentar. (D5, A1, A2, A5)

2.3. Análisis Externo

Se refiere a la identificación de factores externos de la organización que condicionan su desempeño, como son los elementos económicos, políticos, sociales, culturales, tributarios, geográficos, entre otros. A continuación se detalla cada uno de ellos:

2.3.1. Factor Legal

Comprende las leyes y reglamentos establecidos en el país y en la Constitución de la República, así como la forma de gobierno predominante en el Estado.

"SIXMAGRÍCOLA S. A." se ampara y se rige de acuerdo a las siguientes leyes:

- *Registro Mercantil:* Es el organismo que garantiza la autenticidad y seguridad de títulos, instrumentos públicos y documentos que deben registrarse y donde se inscribe toda compañía para su constitución, aumentos de capital, reformas de estatutos, fusiones, escisiones, liquidaciones, entre otros. "SIXMAGRÍCOLA S. A.", fue inscrita en el Registro Mercantil el 19 de mayo del 2007.

- *Ley de Compañías:* La compañía se basa en la Ley de Compañías para cumplir con sus deberes y obligaciones, en su condición de Sociedad Anónima. Dentro de los artículos que estipula esta Ley podemos mencionar al Art. 143, donde se estipula que "La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones [...]"[12]

- *Código de Comercio:* "SIXMAGRÍCOLA S. A.", se basa en el Código de Comercio para realizar sus actividades, ya que comprende un conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles, basado en

[12] Corporación de Estudios y Publicaciones, *Ley de Compañías*, Ecuador, p. 28

preceptos de justicia y en el orden normativo e institucional para regular la conducta vinculada al comercio.

- *Normas Internacionales de Información Financiera:* La adopción de estas normas es de carácter obligatorio para todas las empresas sujetas al Control de la Superintendencia de Compañías, a partir del 01 de enero del 2009, con el objetivo de armonizar la información contable a nivel mundial. Su aplicación generará algunos cambios en el tratamiento y manejo de la información financiera, su registro, preparación y presentación de los Estados Financieros.

- *Ley de Régimen Tributario Interno:* Regula la forma en el que la empresa debe responder ante la autoridad tributaria, contiene beneficios y obligaciones que permiten a la entidad el correcto cumplimiento de los impuestos establecidos por el Gobierno.

- *Código Laboral:* Contiene las disposiciones legales que regulan las relaciones laborales, contiene todos aquellos derechos y obligaciones para empleadores y trabajadores, así como también estipula las sanciones en caso de infracciones a las normas legales.

- *Ley de Seguridad Social:* Comprende la protección ante contingencias como enfermedad, cesantía, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, muerte y cualquier otro riesgo que pueda afectar al empleado.

Además se sujeta por las normas y políticas internas adoptadas por la compañía y está asociada a la Cámara de Comercio de Guayaquil.

2.3.2. Factor Económico

Está constituido por la producción de personas y organizaciones de un sector o país y la capacidad adquisitiva de los diversos bienes y servicios. Los elementos más importantes del componente económico, son: el estado general de la economía, el nivel de inflación, el poder de adquisición de las personas, proyectos de inversión, el

tamaño del mercado, empleo y desempleo, entre otros; los cuales no son controlables por la empresa pero su dimensión puede tener repercusiones en la compañía.

"SIXMAGRICOLA S. A." en el año 2007, año de su constitución inició sus actividades con un capital de $800.00. Debido a sus expectativas económicas, el aumento del mercado, la suscripción de nuevos contratos con clientes y a otros factores tanto internos como externos, se ha considerado la decisión de aumentar su capital, lo que permitirá financiar proyectos de expansión de la empresa y ayudar a reducir lo niveles de desempleo en el país.

2.3.3. Factor Político

Está constituido por elementos relacionados con asuntos gubernamentales, partidos políticos, las actitudes de los gobiernos locales y sus reglamentos y mandatos no sólo a nivel nacional, sino también provincial y local sobre la industria, el ámbito laboral, salarios mínimos, entre otros.

Dentro de los aspectos más importantes que han influenciado en "SIXMAGRÍCOLA S. A.", es la fijación del precio promedio de la caja del banano de exportación durante el año 2009, el cual estuvo sujeto a las fluctuaciones de la oferta y demanda del mercado, que en algunas ocasiones, dependiendo de la temporada alta o baja, favoreció a la venta del producto y en otras, el bajo precio le provocó a la empresa trabajar a pérdidas. Otro aspecto, importante pero con menor influencia fue el alza del salario mínimo de $200 a $218, en el 2009, sin embargo todas estas regulaciones fueran acatadas por la empresa de manera correcta.

2.3.4. Factor Social

Describe las características de la sociedad en que la organización se desarrolla. Incluye aspectos relevantes como el nivel educativo, tasa de crecimiento de la población, valores sociales, creencias y normas de conducta que influyen en el desarrollo de la entidad.

La empresa se encuentra profundamente relacionada con la región y su población, se enmarca dentro de la responsabilidad social, las prácticas ambientales sostenibles y se consideran y se respetan los estilos de vida y las costumbres de los empleados en aspectos relacionados con la familia, nivel educativo, valores y ganas de superación que repercuten sobre la forma de actuar del personal.

2.3.5. Factor Tributario

El cumplimiento de las obligaciones tributarias en una empresa es fundamental para su correcto funcionamiento. Las regulaciones a la Ley de Régimen Tributario Interno, sus cambios y reformas deben ser acatadas y aplicadas por la organización.

En el año 2009 se dieron muchas modificaciones en aspectos tributarios, tanto para el IVA (Impuesto al Valor Agregado), Impuesto a la Renta, para los Consumos Especiales y la Salida de Divisas. Entre los más importantes que incidieron en la empresa, es la aplicación de retenciones en la fuente a los productos agrícolas que están sujetos a comercialización, pago del Anticipo al Impuesto a la Renta, el crédito tributario y la reinversión de utilidades.

La empresa aplica un plan de impuestos que consiste en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de manera anticipada, evitar multas y sanciones y aumentar la rentabilidad de los accionistas.

2.3.6. Factor Geográfico

Está compuesto por el ambiente, clima, localización, infraestructura, vías de acceso, que afectan físicamente a la empresa. Es el campo de acción sobre el cual se desenvuelve la entidad y donde puede encontrar una cierta ventaja diferencial.

La compañía “SIXMAGRÍCOLA S. A.”, está ubicada en la Provincia de Los Ríos, en el cantón Quevedo, Km. 1 Vía Valencia, lugar donde la empresa realiza sus actividades administrativas. Sin embargo, en la ciudad de Guayaquil existe una

oficina encargada de actividades de soporte y logística, situada en la Ciudadela Kennedy Norte.

La producción se realiza a 100 metros del Recinto El Vergel, perteneciente al Cantón Valencia de la Provincia de Los Ríos. Se ubica dentro de la subregión cálido-húmedo, con un clima tropical, con dos estaciones bien marcadas: una lluviosa que se extiende desde diciembre a mayo y otra seca de junio a noviembre. La temperatura media es de 23 grados centígrados y el terreno de producción es plano.

Con todas estas características podemos decir que la empresa se encuentra en una zona de gran producción agrícola, especialmente bananera y se constituye en el centro de actividad comercial más importante de Los Ríos.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA "SIXMAGRÍCOLA S. A"

3.1. Evaluación de Control Interno

La Evaluación de Control Interno permite conocer y comprender los procedimientos y objetivos de control establecidos por la entidad para medir el alcance, la efectividad, eficiencia y economía de los mismos, con la finalidad de proponer recomendaciones y mejorarlos.

Para la evaluación se utilizará el método cuestionario, el cual permitirá obtener suficiente evidencia para determinar la existencia o ausencia de controles de manera confiable a través de diversas preguntas que serán contestadas por los responsables de las diferentes áreas de la empresa.

3.1.1. Naturaleza y Funciones

La descripción de funciones, responsabilidades y autoridad del personal es una herramienta que permite determinar y evaluar el grado del cumplimiento de las actividades asignadas a los empleados y determinar el alcance de los objetivos de la organización.

La empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A." está dividida estructuralmente en dos departamentos: Financiero y de Producción, los cuales facilitan el trabajo y permiten la coordinación de procesos, personal y recursos de la organización, a través de la división de trabajo y la especialización.

3.1.1.1. Funciones básicas que deben cumplir el Departamento Financiero

El Departamento Financiero está conformado por las siguientes áreas:

Gerencia Administrativa Financiera: El gerente administrativo financiero tiene varias áreas a su cargo dentro de la empresa y se ocupa de la optimización del proceso de administración financiera de la organización.

Sus principales funciones son:

- Asignar eficientemente los fondos dentro de la organización.
- Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Interactuar con las otras gerencias para que la organización opere de manera eficiente en decisiones que tengan implicaciones financieras.
- Negociar con proveedores respecto a descuentos, formas de pago y créditos.
- Autorizar las compras, el pago a los proveedores y firma de cheques.
- Negociar con los clientes, en temas relacionas con formas de pago y plazos de pago.
- Supervisar la contabilidad, en temas relacionados con el ingreso de la información financiera y las responsabilidades tributarias con el SRI.
- Administrar y autorizar anticipos para los empleados.
- Asegurar la existencia de información financiera razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Elaborar reportes financieros para la Gerencia General.
- Supervisión y cumplimiento de funciones de los empleados

Área de Contabilidad: La finalidad del área de contabilidad es suministrar información sobre las operaciones realizadas por una entidad, mediante la preparación de informes y estados financieros oportunos y confiables

Contador: Es responsable del procesamiento y la disposición oportuna de la información contable, la obtención de los estados financieros y el manejo tributario de la empresa.

Las funciones del contador de la empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A." son las siguientes:

- Verificar el correcto manejo de la información referente a ingresos, egresos, bancos, compras, ventas, nómina, etc., una vez que haya sido ingresada a los módulos del sistema.

- Elaborar los roles de pago de los empleados.

- Elaborar las planillas mensuales del IESS.

- Elaborar y contabilizar mensualmente las provisiones para beneficios de ley que se deben pagar a los empleados.

- Elaborar las liquidaciones finales de los empleados.

- Revisar el estricto cumplimiento de las obligaciones laborales con los empleados y con las entidades del estado.

- Elaborar y presentar al Servicio de Rentas Internas las declaraciones mensuales de Retención en la Fuente e IVA y anualmente del Impuesto a la Renta.

- Actualizar la información sobre activos fijos y su respectiva depreciación.

- Preparar informes específicos que requieran la presidencia, gerencia general o gerencia financiera.

- Obtener Estados Financieros y su respectiva presentación a los directivos.

Asistente Contable: Es responsable del registro y control de los egresos relacionados con los desembolsos que realiza la empresa y de todas aquellas actividades delegadas por el contador:

Sus principales funciones son:

- Contabilizar en el sistema las facturas relacionadas con compras a proveedores y generar los comprobantes de egresos.

- Coordinar con la Gerencia Financiera para la emisión de cheques.

- Elaborar las retenciones en la fuente y retenciones del IVA.

- Elaborar liquidaciones de compras y servicios en caso de no existir facturas.

- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.

- Elaborar conciliaciones bancarias.

- Contabilizar en el sistema los movimientos bancarios adicionales, como notas de débito y crédito.

- Realizar el ingreso al sistema de roles de pago.

- Lleva el control de permisos de los empleados.

- Contabilizar las liquidaciones finales de los empleados.

- Manejo de suministros de oficina y cafetería.

- Archivo de los documentos contables.

Área de Ventas: La finalidad del Área de Ventas es ofrecer un servicio eficiente a cada cliente y promover la generación de ingresos.

Gerente de Ventas: Es responsable de negociar con los clientes en términos de precios y créditos.

Sus funciones son:

- Realizar las negociaciones con los clientes.

- Planificar y promover políticas para el mejoramiento de ventas.

- Elaborar las facturas de ventas.

- Coordinar con producción para la entrega de los productos.

- Colaborar con el jefe de cobranzas en el control de la cartera.

- Elaboración de reporte de ventas donde se incluye la fecha, el número de factura, retención y el tipo de pago. Este reporte debe ser entregado al Gerente Financiero.

- Archivo de facturas secuenciales de los clientes.

Auxiliar de Cartera: Será responsable de la gestión de la cartera de la empresa, así como el registro y control de los ingresos relacionados con las cobranzas que realiza la empresa

Sus principales funciones son:

- Autorizar la emisión de facturas de ventas en base a los cupos de crédito y días de vencimiento de la cartera.

- Efectuar cobros personalizados a los clientes.

- Manejo de retenciones en la fuente recibidas de clientes.

- Ingreso de notas de débito por cheques protestados.

- Coordinar los cobros con el Jefe de Ventas y el mensajero.

- Recibir las cancelaciones que hagan los clientes en efectivo y cheques y en el caso de transferencias bancarias, proceder a su verificación e ingresarlas en el sistema contable.

- Controlar la cartera vencida

- Realizar un informe periódico de cobranzas y entregarla al Gerente Financiero.

3.1.1.2. Funciones básicas que deben cumplir el Departamento de Producción

El Departamento de Producción se encuentra conformado por:

Gerente de Producción: Es responsable de planificar la producción semanal del banano de exportación, el cumplimiento de contratos y garantizar la entrega del producto. Dentro de sus funciones principales podemos mencionar:

- Supervisar las actividades del Feje Fitosanitario y el Jeje de Campo en aspectos relacionados con la producción, el personal y lo materiales necesarios.

- Revisar que todos los productos embarcados se facturen correctamente y con el precio adecuado.

- Coordinar la venta de productos que no cumplan con los estándares de calidad.

- Analizar el cumplimiento de las metas de producción.

- Presentar informes sobre la producción al Gerente General.

- Coordinar con la Gerencia Financiera la optimización de recursos y la mejora del proceso productivo.

Jefe Fitosanitario: Es responsable del control de calidad, la planificación y realización de las compras de productos químicos y fertilizantes, su recepción y entrega que permiten el normal funcionamiento de la producción.

Dentro de sus funciones principales podemos mencionar:

- Vigilar en forma constante al personal a su cargo, con el fin de que se lleven a cabo con eficiencia y responsabilidad las tareas encomendadas.

- Supervisar la siembra y aplicación de fertilizantes y pesticidas.

- Elaborar un informe semestral de las condiciones fitosanitarias del cultivo.

- Elaborar un detalle mensual de los productos químicos en mal estado, próximos a caducarse o que deben estar dados de baja, explicando el motivo.

- Controlar la calidad de la fruta, informando al personal de empaque sobre la importancia del cumplimiento de los estándares de calidad y el seguimiento en todas las fases del proceso productivo.

Jefe de Campo: Es responsable de Realizar actividades de coordinación y dirección de los trabajadores que se desarrollan en el campo agrícola.

Dentro de sus funciones principales podemos mencionar:

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal.

- Verificar la asistencia del personal a su cargo.

- Coordinar con la Gerencia Financiera la compra de productos, mediante la aprobación de la mejor cotización o proforma.

- Vigilar en forma constante al personal a su cargo, con el fin de que se lleven a cabo con eficiencia y responsabilidad las tareas encomendadas.

- Supervisar la siembra, cosecha del producto y aplicación de fertilizantes y pesticidas.

3.1.2. Objetivos del Control Interno

Los objetivos de Control para el Departamento Financiero y de Producción de la empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A.":

3.1.2.1. Objetivos de Control para el Departamento Financiero

- Obtener información oportuna y confiable mediante la comprobación de la exactitud de los registros contables, y así, obtener reportes y estados financieros apropiados.

- Salvaguardar los activos contra fraudes, mal uso, despilfarro, robo, entre otros.

- Promover la eficiencia de las operaciones.

- Lograr seguridad y razonabilidad en el manejo de los fondos y valores de la entidad, evitando riesgos en la gestión.

- Estimular la observancia estricta de las políticas de la empresa.

- Comprender la importancia y la incidencia que tiene el identificar y controlar los factores de riesgo que se pueden presentar en cada área de trabajo.

3.1.2.2. Objetivos de Control para el Departamento de Producción

- Establecer un sistema de control interno apropiado para reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos.

- Mejorar los niveles de productividad y competitividad en el proceso productivo, logrando eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones del personal.

- Cumplir con las políticas de control de calidad en el desarrollo de actividades.

3.2. Medición del Riesgo de Control

La Medición del Riesgo de Control nos permite determinar la multitud de riesgos que afectan a los distintos procesos de la organización, adoptar decisiones que permitan promover la eficiencia en sus operaciones y estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la organización.

3.2.1. Formato del Cuestionario de Control Interno

Para recolectar información utilizaremos Cuestionarios de Control Interno, los mismos que nos ayudarán a conocer las debilidades de los controles establecidos en cada procedimiento de la organización. A continuación los cuestionarios de control interno aplicados a cada departamento

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO FINANCIERO
GERENCIA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?				
2	¿Están definidas correctamente las funciones y responsabilidades de los empleados?				
3	¿Se han comunicado las políticas referentes a las prácticas y conducta ética a los empleados?				
4	¿Existe planeación para el uso eficiente de efectivo?				
5	¿Se han fijado niveles mínimos de efectivo y máximos de cartera?				
6	¿Se emplean un sistema presupuestario para controlar los ingresos y los gastos?				
7	¿Los fondos personales de los socios y sus ingresos y gastos personales ¿Están completamente separados de los negocios?				
8	¿Se entrega a los socios un informe financiero mensual suficientemente detallado de la situación financiera de la empresa?				
9	¿El pago a proveedores se aprueba en base al reporte de cuentas por pagar?				
10	¿Se negocia constantemente con los proveedores plazos de pago y descuentos?				
11	¿El gerente financiero aprueba la línea de créditos de los clientes?				
12	¿Se le da seguimiento y se aprueba los desembolsos de efectivo?				
13	¿La compra de materiales es autorizada en base a una orden de compra y requisición de materiales aprobada por el Gerente de Producción?				
14	¿Se examina los riesgos potenciales o inusuales del negocio antes de correrlos?				
15	¿Se celebran juntas mensuales para evaluar el desempeño de la empresa en cuanto a su liquidez, nivel de endeudamiento, eficiencia y capacidad de generar utilidades?				
16	¿Se verifica que se están cumpliendo con todas las normas tributarias y fiscales?				
17	¿Los anticipos de fondos o préstamos a socios o empleados requiere la presentación de una solicitud de anticipo para su autorización?				
18	¿Se revisan todos los asientos de ingresos y egresos antes de mayorizar las transacciones?				
19	¿Se realiza un análisis de la venta y adquisición de activos fijos antes de que se realice?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO FINANCIERO
ÁREA CONTABLE

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Diario				
2	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Mayor				
3	¿El sistema contable está acorde con las necesidades de la empresa?				
4	¿Realiza la empresa controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?				
5	¿Se concilian mayores y auxiliares en forma mensual?				
6	¿Existe un plan de cuentas?				
7	¿Los asientos se encuentran correctamente sustentados?				
8	¿Se comprueban oportunamente los asientos?				
9	¿Existe un asesoramiento fiscal?				
10	¿Se revisa periódicamente las conciliaciones bancarias?				
11	¿Se maneja información fiscal actualizada?				
12	¿Se realiza un corte de todas las operaciones a la fecha del cierre?				
13	¿Se analizan los estados financieros mensualmente?				
14	Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad				
15	¿Se mantienen actualizados los archivos de contabilidad?				
16	Después del cierre de cada ejercicio ¿es rápida la preparación de los estados financieros?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
EFECTIVO

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
	CAJA CHICA				
1	¿Existe un reglamento de Caja Chica?				
2	¿Existen formatos para el manejo del fondo de caja chica?				
3	¿Los fondos de Caja Chica se manejan a través de fondos fijos?				
4	¿Existe una sola persona responsable del fondo de Caja Chica?				
5	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?				
6	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo del de cobranzas?				
7	¿El procedimiento de reembolso de caja es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?				
8	¿Está prohibido que los fondos de caja chica sirvan, para cambiar cheques a funcionarios, empleados, clientes o proveedores?				
9	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con los fondos entregados de caja chica. Indique el tiempo?				
10	¿Se expiden cheques de reembolso a nombre de la persona encargada de caja chica?				
11	¿Son archivados de manera adecuada los recibos de caja chica?				
	Arqueos				
12	¿Se realizan arqueos sorpresivos al fondo?				
13	¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
EFECTIVO

Fecha:
Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
	BANCOS				
14	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas bancarias que se manejan?				
15	¿Está reglamentado los niveles de responsabilidad para la firma y autorización de cheques?				
	Protección				
16	¿Es verificado el número de cheques, al momento de ser entregadas las chequeras?				
17	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados?				
18	¿Las chequeras por usar se encuentran debidamente protegidas?				
	Giro de Cheques				
19	¿Se giran en orden secuencial?				
20	¿Se giran para toda clase de gastos excepto los de caja chica?				
21	¿Se lleva un registro en libros auxiliares de bancos?				
22	¿Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma? ¿Quién lo realiza?				
23	¿Los pagos que se realizan a terceros son mediante cheques girados a la orden de la empresa o del proveedor, o a nombre del solicitante de los fondos en el caso de anticipo de fondos?				
24	¿Existe más de una firma en el giro de pagos por cheques?				
25	¿Está prohibida la firma de cheques en blanco para su posterior emisión?				
26	¿Existen días y horarios especiales para la entrega de cheques?				
27	¿Se utiliza sello protector de cheques?				
	Conciliaciones				
28	¿Se realizan conciliaciones de manera periódica?				
29	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?				
30	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un cronograma establecido para las obligaciones tributarias y fiscales?				
2	¿Se realiza el pago oportuno de las obligaciones tributarias y fiscales, y así impedir la generación del pago de multas?				
3	¿Se encuentra al día con la presentación de anexos transacciones?				
4	¿Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de impuestos IVA?				
5	¿Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de retenciones en la fuente?				
6	¿Se hacen conciliaciones de impuestos entre declaraciones, anexos transaccionales y contabilidad?				
7	¿Existe el asesoramiento de un abogado tributario?				
8	¿Se maneja información fiscal actualizada?				
9	¿Los importes contabilizados por los distintos impuestos son revisados y autorizados por el personal competente?				
10	¿Se mantiene un archivo adecuado de todas las declaraciones de impuestos de la empresa?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
NÓMINA

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un sistema de administración de personal?				
2	¿La administración del personal está a cargo del departamento de recursos humanos?				
	¿Son independientes entre sí las personas encargadas de:				
3	Preparar la Nómina? Por quién?				
4	Pagar la Nómina? Por quién?				
5	Custodiar los importes no reclamados por liquidaciones? Por quién?				
6	¿Se dispone de base de información para efectuar pagos del sueldo, salarios y honorarios?				
7	¿Se registran oportunamente los anticipos y préstamos otorgados a los empleados?				
8	¿El pago de sueldos está sujeto a una aprobación final por algún funcionario responsable?				
9	¿Se requiere una autorización por escrito para incluir nombres en nómina o efectuar cambios en los sueldos?				
10	¿Se comprueba la identidad de la persona que percibe el sueldo?				
11	¿Firman los trabajadores los roles de pago?				
12	¿Se cumple con el pago de todos los beneficios que la ley de seguridad social y laboral exige para con los trabajadores?				
13	¿Se hacen previsiones mensuales para el pago de vacaciones, décimos, etc.?				
14	¿Los beneficios sociales son pagados a tiempo, a fin de que no genere el pago de multas e intereses?				
15	¿Los empleados de confianza toman sus vacaciones y sus obligaciones se rotan cuando están de vacaciones?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
ACTIVOS FIJOS

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existen políticas sobre el control, conservación y mantenimiento de activos fijos? Y si existen, las conoce el personal involucrado?				
2	¿Se llevan registros detallados de los activos fijos y su depreciación?				
3	¿Estos registros se cuadran al menos anualmente con la cuenta de mayor?				
4	¿La responsabilidad de cada activo fijo es asignada a su usuario?				
5	¿Existen fichas individuales de activos fijos?				
6	¿Se encuentran identificados los activos fijos mediante etiquetas u otros medios de identificación?				
7	¿Están asegurados los activos fijos y vigentes las pólizas correspondientes?				
8	¿La adquisición o sustitución de activos fijos requiere la autorización del Gerente General?				
9	¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los activos obsoletos?				
10	¿La venta de Activos Fijos requiere la aprobación previa del Gerente General?				
11	¿La documentación que acredita la propiedad de los activos está en un lugar seguro?				
12	¿Se efectúan tomas físicas de activos fijos al cierre de cada periodo y se comparan con el registro de activos y de contabilidad?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
CUENTAS POR PAGAR

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar los pagos a proveedores?				
2	¿Se revisa la correcta clasificación de los auxiliares de proveedores para evitar que un crédito se asigne a un proveedor y el pago a otro?				
3	¿Se autorizan las facturas antes de ser ingresadas al sistema? ¿Por quién?				
	Se revisan las facturas del proveedor, dejando constancia de ello:				
4	a) En cuanto a cantidad, precio y condiciones?				
5	b) En cuánto a cálculos aritméticos?				
6	¿Se realiza el registro oportuno y a tiempo de las facturas?				
7	¿Se adjunta a la factura la correspondiente retención?				
8	¿Se adjunta a la factura la correspondiente cotización?				
9	¿En el caso de existir anticipos a proveedores se hace constar en la factura estos pagos para evitar la duplicidad en la cancelación?				
10	¿Se prepara un informe detallado sobre los anticipos a proveedores?				
11	Estos pagos son debidamente aprobados por funcionarios responsables? ¿Por quién?				
12	¿Se autoriza los asientos que afecta la cuenta de proveedores? Quién lo hace?				
13	¿Se prepara regularmente un balance de saldos de cuentas por pagar?				
14	¿Se cruza el informe con el saldo del mayor general?				
15	¿Se comprueba mediante informes recibidos de producción que los bienes o servicios que se vayan a pagar efectivamente hayan sido recibidos?				
16	¿Se elabora comprobantes de pago por proveedor (comprobantes de egreso) en el que consta la factura a cancelar, indicando su correspondiente informe de recepción y el cheque o referencia al documento de pago?				
17	¿Se hace constar en las facturas la leyenda de cancelado o pagado al liquidarse?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE VENTAS
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
	CUENTAS POR COBRAR				
1	¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos a los clientes?				
2	¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos?				
3	¿Los informes son revisados y analizados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?				
4	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de clientes?				
5	¿En caso de existir discrepancias se realizan los ajustes de manera inmediata? ¿Quién los realiza?				
6	¿Existen políticas adecuadas para el manejo de saldos atrasados de los clientes?				
	Recaudación				
7	¿Se responsabiliza a una sola persona el manejo del dinero recaudado?				
8	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?				
9	¿Las recaudaciones son depositadas inmediatamente? ¿Por quién?				
10	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado los comprobantes de ingreso?				
11	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?				
12	¿Se conservan los recibos anulados en forma consecutiva?				
	Cuentas Incobrables				
13	¿Existen políticas de provisiones para deudas de dudoso cobro?				
14	¿Las cuentas incobrables son autorizadas por algún funcionario? ¿Por quién?				
	Deudores Diversos				
15	¿Existen políticas para autorizar adelantos o préstamos a empleados o socios?				
16	¿Se descuenta mensualmente del sueldo del Gerente General los anticipos solicitados?				
17	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con el anticipo entregado. Indique el tiempo?				
18	¿Están separadas las funciones de manejo de deudores diversos y de las que manejan el efectivo?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE VENTAS
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
	VENTAS				
19	¿Existen políticas adecuadas para la venta de productos?				
20	¿El departamento de facturación es independiente de los de envío y cuentas por cobrar?				
	Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho del producto por el:				
21	Gerente de Ventas en cuanto a las condiciones?				
22	Auxiliar de Cartera en cuanto al riesgo?				
23	¿Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre las mismas?				
24	¿Se envían copias de las facturas al departamento de cobranzas?				
25	¿Los pedidos de los clientes nuevos se confrontan con los contratos firmados con clientes fijos para la venta del producto?				
26	¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, descuentos, etc., después de haberse formulado?				
27	¿Se prepara semanalmente un reporte de ventas? ¿Quién lo realiza?				
28	¿Los informes son revisados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?				
29	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de ventas?				
30	¿Se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago?				
31	¿Existen procedimientos para la devolución de productos?				
32	¿Se atienden oportunamente quejas de los clientes?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?				
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?				
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza				
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?				
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?				
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?				
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?				
22	¿Se controla el proceso de realizar los “cluster” o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?				
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?				
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?				
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?				
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
ADQUISICIONES

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar las compras?				
2	¿Se encuentran separadas las funciones de compras, registro, autorización de pago y de la firma del cheque para su liquidación?				
3	¿Se solicita cotizaciones a varios proveedores?				
4	¿Se escoge el mejor proveedor en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega?				
5	¿Se conservan dichas cotizaciones y listas de precios en archivos especiales?				
6	¿Se verifica que el material corresponda a lo solicitado en cuánto a cantidad, calidad y peso?				
7	¿Los materiales son recibidos por un solo funcionario? ¿Por quién?				
8	¿Se emite un informe sobre los productos recibidos y se envía a Contabilidad?				
9	¿Se conservan los materiales adquiridos bajo llave a los que solo tienen acceso personas autorizadas?				
10	¿Se encuentran las adquisiciones debidamente protegidas contra el deterioro físico y condiciones climatológicas?				
11	¿Se efectúa un recuento físico de los insumos mensualmente?				
12	¿Se realiza periódicamente un informe sobre las cantidades disponibles de insumos y materiales para la producción?				
13	¿La cantidad solicitada de insumos para la producción es debidamente autorizada? ¿Por quién?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
SELECCIÓN DEL PERSONAL

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	La empresa cuenta con un proceso de selección del personal?				
2	¿Se envía una orden de requisición de personal al Gerente de Producción para su aprobación?				
3	¿Se utilizan métodos idóneos de contratación, como la investigación de antecedentes?				
4	¿Se entrevista al personal antes de la contratación?				
5	¿Se realiza un informe de la entrevista?				
6	¿Se analiza este informe con el Gerente de Producción?				
7	¿Se solicitan exámenes médicos a los postulantes?				
8	¿Se solicitan certificados de honorabilidad?				
9	¿Se realizan pruebas psicológicas al personal?				
10	¿Se provee la orientación necesaria a los nuevos empleados respecto a horarios y procesos?				
11	¿La entidad cuenta con código de ética y normas de conducta?				
12	¿Las normas y políticas de la empresa son debidamente comunicadas al personal?				
13	¿Existe alguna sanción por el incumplimiento de normas, reglamentos y código de ética de la entidad?				
14	¿Se encuentran definidas las responsabilidades que tiene cada empleado?				
15	¿Se otorga al empleado todos los elementos de trabajo y seguridad necesarios para desarrollar sus actividades?				
16	¿Se revisan mensualmente las actividades del personal para determinar su conformidad con políticas y procedimientos autorizados?				
17	¿Se capacita constantemente al personal?				
18	¿Se utilizan alguna forma de controlar la asistencia del personal y verificar las nóminas?				
19	¿Existen rotación de actividades entre los empleados?				
20	¿Todos los empleados firman contratos de trabajo y están asegurados al IESS?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
GERENTE DE PRODUCCIÓN

Fecha:

Entrevistado: **Entrevistador:**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un manual de procedimientos para la producción?				
2	¿Se realiza un seguimiento de la producción?				
3	¿Se encuentran separadas las funciones de selección del personal, control de calidad, control de personal, entrega de productos, manejo de pedidos?				
4	¿Se realiza un informe mensualmente sobre los productos producidos de excelente de calidad y los que no cumplen con estos estándares?				
5	¿Se realizan presupuestos de producción para optimizar recursos?				
6	¿Se realizan cronogramas de producción en base a la determinación de clientes fijos?				
7	¿Se tiene control en el proceso de selección del personal?				
8	¿La adquisición de materiales para la producción se autoriza mediante un documento firmado por el Jefe de Campo?				
9	¿Se vigila el cumplimiento de los contratos con los clientes y la entrega de los productos?				
10	¿Se analiza el cumplimiento de las metas de producción mensualmente?				
11	¿Se establecen programas que permitan al personal aportar ideas tendientes a la reducción de costos?				
12	¿Se revisa que los productos embarcados, concuerden con la guía de remisión y el precio oficial del banano de exportación?				

3.2.2. Aplicación de los Cuestionarios de Control Interno

Departamento Financiero

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO FINANCIERO
GERENCIA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Juan Carlos Zambrano **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF Pág.
1	¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?		x		No existen manuales de procedimientos	192
2	¿Están definidas correctamente las funciones y responsabilidades de los empleados?		x		Solo se han comunicado de forma verbal, ya que no existe un manual de procedimientos.	192
3	¿Se han comunicado las políticas referentes a las prácticas y conducta ética a los empleados?	x				
4	¿Existe planeación para el uso eficiente de efectivo?	x			Se elabora semanalmente un flujo de caja	
5	¿Se han fijado niveles mínimos de efectivo y máximos de cartera?		x		Existen sobregiros continuos	192
6	¿Se emplean un sistema presupuestario para controlar los ingresos y los gastos?	x				
7	¿Los fondos personales de los socios y sus ingresos y gastos personales ¿Están completamente separados de los negocios?		x		Los gastos que realiza el socio mayoritario (Gerente) son cargados a la contabilidad de la empresa	192
8	¿Se entrega a los socios un informe financiero mensual suficientemente detallado de la situación financiera de la empresa?		x		Se lo realiza de manera semestral	192
9	¿El pago a proveedores se aprueba en base al reporte de cuentas por pagar?	x				
10	¿Se negocia constantemente con los proveedores plazos de pago y descuentos?	x				
11	¿El gerente financiero aprueba la línea de créditos de los clientes?	x				
12	¿Se le da seguimiento y se aprueba los desembolsos de efectivo?	x				
13	¿La compra de materiales es autorizada en base a una orden de compra y requisición de materiales aprobada por el Gerente de Producción?		x		La compra de materiales es aprobada de forma verbal, no se manejan estos documentos	193
14	¿Se examina los riesgos potenciales o inusuales del negocio antes de correrlos?		x			193
15	¿Se celebran juntas mensuales para evaluar el desempeño de la empresa en cuanto a su liquidez, nivel de endeudamiento, eficiencia y capacidad de generar utilidades?		x		Se las realiza semestralmente	193
16	¿Se verifica que se están cumpliendo con todas las normas tributarias y fiscales?	x				
17	¿Los anticipos de fondos o préstamos a socios o empleados requiere la presentación de una solicitud de anticipo para su autorización?		x		Se autorizan sólo de forma verbal	193
18	¿Se revisan todos los asientos de ingresos y egresos antes de mayorizar las transacciones?	x				
19	¿Se realiza un análisis de la venta y adquisición de activos fijos antes de que se realice?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO FINANCIERO
ÁREA CONTABLE

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Roxanna Santana **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Diario	x				
2	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Mayor	x				
3	¿El sistema contable está acorde con las necesidades de la empresa?	x			Al principio hubo problemas de implantación pero ya han sido superados	
4	¿Realiza la empresa controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?	x				
5	¿Se concilian mayores y auxiliares en forma mensual?	x				
6	¿Existe un plan de cuentas?	x				
7	¿Los asientos se encuentran correctamente sustentados?	x				
8	¿Se comprueban oportunamente los asientos?	x				
9	¿Existe un asesoramiento fiscal?	x				
10	¿Se revisa periódicamente las conciliaciones bancarias?	x				
11	¿Se maneja información fiscal actualizada?	x				
12	¿Se realiza un corte de todas las operaciones a la fecha del cierre?	x				
13	¿Se analizan los estados financieros mensualmente?		x		Se realiza semestralmente	194
14	¿Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad?	x				
15	¿Se mantienen actualizados los archivos de contabilidad?	x				
16	Después del cierre de cada ejercicio ¿es rápida la preparación de los estados financieros?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO FINANCIERO
ÁREA CONTABLE

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Diana Aguirre **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Diario	x				
2	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Mayor	x				
3	¿El sistema contable está acorde con las necesidades de la empresa?	x				
4	¿Realiza la empresa controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?	x				
5	¿Se concilian mayores y auxiliares en forma mensual?	x				
6	¿Existe un plan de cuentas?	x				
7	¿Los asientos se encuentran correctamente sustentados?		x		Existen gastos personales sin sustento (movilización, y gastos personales del Gerente)	194
8	¿Se comprueban oportunamente los asientos?	x				
9	¿Existe un asesoramiento fiscal?	x				
10	¿Se revisa periódicamente las conciliaciones bancarias?	x				
11	¿Se maneja información fiscal actualizada?	x				
12	¿Se realiza un corte de todas las operaciones a la fecha del cierre?	x				
13	¿Se analizan los estados financieros mensualmente?		x		Se realiza semestralmente	194
14	Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad	x				
15	¿Se mantienen actualizados los archivos de contabilidad?	x				
16	Después del cierre de cada ejercicio ¿es rápida la preparación de los estados financieros?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
EFECTIVO

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Diana Aguirre **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
	CAJA CHICA					
1	¿Existe un reglamento de Caja Chica?		x			195
2	¿Existen formatos para el manejo del fondo de caja chica?		x			195
3	¿Los fondos de Caja Chica se manejan a través de fondos fijos?		x		Los fondos son establecidos de acuerdo a las necesidades de la entidad	195
4	¿Existe una sola persona responsable del fondo de Caja Chica?	x				
5	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?		x			195
6	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo del de cobranzas?	x				
7	¿El procedimiento de reembolso de caja es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?		x		Hay ocasiones en que no hay movimiento en caja y en otros casos no hay fondos para cubrir estos gastos	195
8	¿Está prohibido que los fondos de caja chica sirvan, para cambiar cheques a funcionarios, empleados, clientes o proveedores?		x		El Gerente suele autorizar que se realicen estos cambios	195
9	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con los fondos entregados de caja chica. Indique el tiempo?		x		No existe un plazo para entregar los sustentos	196
10	¿Se expiden cheques de reembolso a nombre de la persona encargada de caja chica?		x		Los cheques salen a nombre del mensajero	196
11	¿Son archivados de manera adecuada los recibos de caja chica?	x				
	Arqueos					
12	¿Se realizan arqueos sorpresivos al fondo?		x			196
13	¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?		x			196

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
EFECTIVO

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Diana Aguirre **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
	BANCOS					
14	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas bancarias que se manejan?	x				
15	¿Está reglamentado los niveles de responsabilidad para la firma y autorización de cheques?	x				
	Protección					
16	¿Es verificado el número de cheques, al momento de ser entregadas las chequeras?		x		Únicamente se verifica que se encuentre sellada	197
17	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados?	x				
18	¿Las chequeras por usar se encuentran debidamente protegidas?	x				
	Giro de Cheques					
19	¿Se giran en orden secuencial?	x				
20	¿Se giran para toda clase de gastos excepto los de caja chica?	x				
21	¿Se lleva un registro en libros auxiliares de bancos?		x			197
22	¿Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente Financiero o la Contadora	
23	¿Los pagos que se realizan a terceros son mediante cheques girados a la orden de la empresa o del proveedor, o a nombre del solicitante de los fondos en el caso de anticipo de fondos?	x				
24	¿Existe más de una firma en el giro de pagos por cheques?	x			Firma del Gerente Financiero y Gerente General	
25	¿Está prohibida la firma de cheques en blanco para su posterior emisión?		x			197
26	¿Existen días y horarios especiales para la entrega de cheques?		x			197
27	¿Se utiliza sello protector de cheques?		x			197
	Conciliaciones					
28	¿Se realizan conciliaciones de manera periódica?	x				
29	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?	x				
30	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Roxanna Santana **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existe un cronograma establecido para las obligaciones tributarias y fiscales?	x				
2	¿Se realiza el pago oportuno de las obligaciones tributarias y fiscales, y así impedir la generación del pago de multas?		x		Algunas veces por escasez de efectivo	198
3	¿Se encuentra al día con la presentación de anexos transacciones?	x				
4	¿Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de impuestos IVA?	x				
5	¿Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de retenciones en la fuente?	x				
6	¿Se hacen conciliaciones de impuestos entre declaraciones, anexos transaccionales y contabilidad?	x				
7	¿Existe el asesoramiento de un abogado tributario?	x				
8	¿Se maneja información fiscal actualizada?	x				
9	¿Los importes contabilizados por los distintos impuestos son revisados y autorizados por el personal competente?	x				
10	¿Se mantiene un archivo adecuado de todas las declaraciones de impuestos de la empresa?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
NÓMINA

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Roxanna Santana **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existe un sistema de administración de personal?	x				
2	¿La administración del personal está a cargo del departamento de recursos humanos?		x		No existe un departamento de RRHH	198
	¿Son independientes entre sí las personas encargadas de:					
3	Preparar la Nómina? Por quién?	x			Srta. Diana Aguirre	
4	Pagar la Nómina? Por quién?	x			Sr. Manuel Morán	
5	Custodiar los importes no reclamados por liquidaciones? Por quién?	x			Srta. Roxanna Santana	
6	¿Se dispone de base de información para efectuar pagos de sueldos, salarios y honorarios?	x				
7	¿Se registran oportunamente los anticipos y préstamos otorgados a los empleados?	x				
8	¿El pago de sueldos está sujeto a una aprobación final por algún funcionario responsable?	x			Gerente General	
9	¿Se requiere una autorización por escrito para incluir o eliminar nombres en nómina o efectuar cambios en los sueldos?		x		Solo se comunica de manera verbal	198
10	¿Se comprueba la identidad de la persona que percibe el sueldo?	x				
11	¿Firman los trabajadores los roles de pago?		x			199
12	¿Se cumple con el pago de todos los beneficios que la ley de seguridad social y laboral exige para con los trabajadores?	x				
13	¿Se hacen previsiones mensuales para el pago de vacaciones, décimos, etc.?	x				
14	¿Los beneficios sociales son pagados a tiempo, a fin de que no genere el pago de multas e intereses?		x		Algunas veces por escasez de efectivo	199
15	¿Los empleados de confianza toman sus vacaciones y sus obligaciones se rotan cuando están de vacaciones?		x		Las vacaciones suelen ser cobradas en efectivo	199

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
NÓMINA

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Diana Aguirre **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existe un sistema de administración de personal?	x				
2	¿La administración del personal está a cargo del departamento de recursos humanos?		x		No existe un departamento de RRHH	198
	¿Son independientes entre sí las personas encargadas de:					
3	Preparar la Nómina? Por quién?	x			Srta. Diana Aguirre	
4	Pagar la Nómina? Por quién?	x			Sr. Manuel Morán	
5	Custodiar los importes no reclamados por liquidaciones? Por quién?	x			Srta. Roxanna Santana	
6	¿Se dispone de base de información para efectuar pagos de sueldos, salarios y honorarios?	x				
7	¿Existe control de los anticipos y préstamos otorgados a los empleados?	x				
8	¿El pago de sueldos está sujeto a una aprobación final por algún funcionario responsable?	x			Gerente General	
9	¿Se requiere una autorización por escrito para incluir nombres en nómina o efectuar cambios en los sueldos?		x		Solo de forma verbal	198
10	¿Se comprueba la identidad de la persona que percibe el sueldo?	x				
11	¿Firman los trabajadores los roles de pago?		x			199
12	¿Se cumple con el pago de todos los beneficios que la ley de seguridad social y laboral exige para con los trabajadores?	x				
13	¿Se hacen previsiones mensuales para el pago de vacaciones, décimos, etc.?	x				
14	¿Los beneficios sociales son pagados a tiempo, a fin de que no genere el pago de multas e intereses?		x		Algunas veces pasa por escasez de efectivo	199
15	¿Los empleados de confianza toman sus vacaciones y sus obligaciones se rotan cuando están de vacaciones?		x		Las vacaciones suelen ser cobradas en efectivo por los empleados	199

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
ACTIVOS FIJOS

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Roxanna Santana **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existen políticas sobre el control, conservación y mantenimiento de activos fijos? Y si existen, las conoce el personal involucrado?		x			200
2	¿Se llevan registros detallados de los activos fijos y su depreciación?	x				
3	¿Estos registros se cuadran al menos anualmente con la cuenta de mayor?	x				
4	¿La responsabilidad de cada activo fijo es asignada a su usuario mediante actas de responsabilidad?		x			200
5	¿Existen fichas individuales de activos fijos?		x			200
6	¿Se encuentran identificados los activos fijos mediante etiquetas u otros medios de identificación?		x			200
7	¿Están asegurados los activos fijos y vigentes las pólizas correspondientes?		x		No están asegurados los vehículos de la empresa	201
8	¿La adquisición o sustitución de activos fijos requiere la autorización del Gerente General?	x				
9	¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los activos obsoletos?		x		Este procedimiento se realiza solamente con el visto bueno del Gerente General	201
10	¿La venta de Activos Fijos requiere la aprobación previa del Gerente General?	x				
11	¿La documentación que acredita la propiedad de los activos está en un lugar seguro?	x				
12	¿Se efectúan tomas físicas de activos fijos al cierre de cada periodo y se comparan con el registro de activos y de contabilidad?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE
CUENTAS POR PAGAR

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Diana Aguirre **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar los pagos a proveedores?		x			202
2	¿Se revisa la correcta clasificación de los auxiliares de proveedores para evitar que un crédito se asigne a un proveedor y el pago a otro?	x				
3	¿Se autorizan las facturas antes de ser ingresadas al sistema? ¿Por quién?	x			Las autoriza el Gerente Financiero	
	Se revisan las facturas del proveedor, dejando constancia de ello:					
4	a) En cuanto a cantidad, precio y condiciones?	x				
5	b) En cuánto a cálculos aritméticos?	x				
6	¿Se realiza el registro oportuno y a tiempo de las facturas?	x				
7	¿Se adjunta a la factura la correspondiente retención?	x				
8	¿Se adjunta a la factura la correspondiente cotización?		x			202
9	¿En el caso de existir anticipos a proveedores se hace constar en la factura estos pagos para evitar la duplicidad en la cancelación?		x			202
10	¿Se prepara un informe detallado sobre los anticipos a proveedores?		x			202
11	Estos pagos son debidamente aprobados por funcionarios responsables? ¿Por quién?	x			Las autoriza el Gerente Financiero	
12	¿Se autoriza los asientos que afecta la cuenta de proveedores? Quién lo hace?	x			Los autoriza el Gerente Financiero	
13	¿Se prepara regularmente un balance de saldos de cuentas por pagar?	x			Se lo realiza semanalmente	
14	¿Se cruza el informe con el saldo del mayor general?	x				
15	¿Se comprueba mediante informes recibidos de producción que los bienes o servicios que se vayan a pagar efectivamente hayan sido recibidos?		x		Sólo se comunica de forma verbal	203
16	¿Se elabora comprobantes de pago por proveedor (comprobantes de egreso) en el que consta la factura a cancelar, indicando su correspondiente informe de recepción y el cheque o referencia al documento de pago?	x				
17	¿Se hace constar en las facturas la leyenda de cancelado o pagado al liquidarse?		x			203

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE VENTAS
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Viviana Castillo **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
	CUENTAS POR COBRAR					
1	¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos a los clientes?	x				
2	¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos?		x		Se lo realiza de manera periódica, cuando lo solicita el Gerente Financiero o el Gerente General	204
3	¿Los informes son revisados y analizados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?	x			Gerente Financiero	
4	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de clientes?	x				
5	¿En caso de existir discrepancias se realizan los ajustes de manera inmediata? ¿Quién los realiza?	x			Srta. Roxanna Santana	
6	¿Existen políticas adecuadas para el manejo de saldos atrasados de los clientes?		x			204
	Recaudación					
7	¿Se responsabiliza a una sola persona el manejo del dinero recaudado?	x				
8	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?		x			204
9	¿Las recaudaciones son depositadas inmediatamente? ¿Por quién?	x			Por el mensajero	
10	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado los comprobantes de ingreso?	x				
11	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	x				
12	¿Se conservan los recibos anulados en forma consecutiva?	x				
	Cuentas Incobrables					
13	¿Existen políticas de provisiones para deudas de dudoso cobro?	x				
14	¿Las cuentas incobrables son autorizadas por algún funcionario? ¿Por quién?	x			Gerente Financiero o por la Contadora	
	Deudores Diversos					
15	¿Existen políticas para autorizar adelantos o préstamos a empleados o socios?		x			205
16	¿Se descuenta mensualmente del sueldo del Gerente General los anticipos solicitados?		x		Se descuenta al final del periodo contable	205

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE VENTAS
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Viviana Castillo **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
17	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con los fondos entregados de caja chica. Indique el tiempo?		x		No existe límite de tiempo	205
18	¿Están separadas las funciones de manejo de deudores diversos y de las que manejan el efectivo?	x				
	VENTAS					
19	¿Existen políticas adecuadas para la venta de productos?	x				
20	¿El departamento de facturación es independiente de los de envío y cuentas por cobrar?	x				
	Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho del producto por el:					
21	Gerente de Ventas en cuanto a las condiciones?	x				
22	Auxiliar de Cartera en cuanto al riesgo?	x				
23	¿Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre las mismas?	x				
24	¿Se envían copias de las facturas al departamento de cobranzas?	x				
25	¿Los pedidos de clientes nuevos se confrontan con los contratos firmados con clientes fijos para la venta del producto?	x				
26	¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, descuentos, etc., después de haberse formulado?	x				
27	¿Se prepara semanalmente un reporte de ventas? ¿Quién lo realiza?		x		Se lo realiza periódicamente, el encargado de ventas	205
28	¿Los informes son revisados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?	x			Por el Gerente Financiero	
29	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de ventas?	x				
30	¿Se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago?		x		No se manejan fichas de los clientes	205
31	¿Existen procedimientos para la devolución de productos?	x				
32	¿Se atienden oportunamente quejas de los clientes?	x				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE VENTAS
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Marcos Alava **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
	CUENTAS POR COBRAR					
1	¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos a los clientes?	x				
2	¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos?		x		Se lo realiza de manera periódica, cuando lo solicita el Gerente Financiero o el Gerente General	204
3	¿Los informes son revisados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?	x			Gerente Financiero	
4	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de clientes?	x				
5	¿En caso de existir discrepancias se realizan los ajustes de manera inmediata? ¿Quién los realiza?	x			Srta. Roxanna Santana	
6	¿Existen políticas adecuadas para el manejo de saldos atrasados de los clientes?		x			204
	Recaudación					
7	¿Se responsabiliza a una sola persona el manejo del dinero recaudado?		x			204
8	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?		x			204
9	¿Las recaudaciones son depositadas inmediatamente? ¿Por quién?	x			Por el mensajero	
10	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado los comprobantes de ingreso?	x				
11	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	x				
12	¿Se conservan los recibos anulados en forma consecutiva?	x				
	Cuentas Incobrables					
13	¿Existen políticas de provisiones para deudas de dudoso cobro?	x				
14	¿Las cuentas incobrables son autorizadas por algún funcionario? ¿Por quién?	x			Gerente Financiero	
	Deudores Diversos					
15	¿Existen políticas para autorizar adelantos o préstamos a empleados o socios?		x			205
16	¿Se descuenta mensualmente del sueldo del Gerente General los anticipos solicitados?		x			205

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE VENTAS
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

Fecha: 05 de junio del 2010

Entrevistado: Srta. Marcos Alava **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
17	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con los fondos entregados de caja chica. Indique el tiempo?		x		No existe un límite de tiempo	205
18	¿Están separadas las funciones de manejo de deudores diversos y de las que manejan el efectivo?	x				
	VENTAS					
19	¿Existen políticas adecuadas para la venta de productos?	x				
20	¿El departamento de facturación es independiente de los de envío y cuentas por cobrar?	x				
	Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho del producto por el:					
21	Gerente de Ventas en cuanto a las condiciones?	x				
22	Auxiliar de Cartera en cuanto al riesgo?	x				
23	¿Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre las mismas?	x				
24	¿Se envían copias de las facturas al departamento de cobranzas?	x				
25	¿Las facturas a los clientes fijos se confrontan con los contratos firmados para la venta del producto?	x				
26	¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, cálculos, descuentos, etc., después de haberse formulado?	x				
27	¿Se prepara mensualmente un reporte de ventas? ¿Quién lo realiza?		x		Se lo realiza periódicamente, el encargado de ventas	205
28	¿Los informes son revisados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?	x			Por el Gerente Financiero	
29	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de ventas?	x				
30	¿Se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago?		x		No se manejan fichas de los clientes	205
31	¿Existen procedimientos para la devolución de productos?	x				
32	¿Se atienden oportunamente quejas de los clientes?	x				

Departamento de Producción:

Para la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno para la Producción se ha tomado en consideración las referencias que nos da el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias en su Guía Técnica de Cultivos para el Banano, (Ver Anexo1).

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Pedro García **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Carlos Guzmán **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Juan Salinas **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los “cluster” o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Jorge Naranjo **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Jaime Acosta **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Jairo Zambrano **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Felipe Pincay **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Roberto Proaño **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los “cluster” o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Jairo Zambrano **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Felipe Pincay **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Roberto Proaño **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Adrián Loor **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. José Quintana **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	x			Por el Gerente de Producción	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Javier Molina **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Sixto Naranjo **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Gerardo Duque **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Oscar Murillo **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Emilio Palacios **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?		x			208
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	x				
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. William Ramírez **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Carlos Montoya **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	x			Por el Gerente de Producción	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	x			Por el Gerente de Producción	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Arturo Mora **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	x			Gerente de Producción	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Sebastián Uribe **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	x				
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Héctor Mosquera **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	x				
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Darío Ruiz **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	x				
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?		x			210
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?		x			210
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	x			Por el Gerente de Producción	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?		x			211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Benjamín Yépez **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?		x			208
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x				211
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Gabriel Rodas **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?		x			208
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	x				
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. José Zapata **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Bernardo Vera **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Guillermo Vélez **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	x				
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Alejandro Garcés **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	x				
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Ignacio Arce **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x			Por el Gerente de Producción	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Luis Escobar **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	x				
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Oliverio Cárdenas **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?		x			207
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	x			Por el Jefe de Campo	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x				
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Fernando Castro **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Armando Saldarriaga **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Favio Flores **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. César Jaramillo **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Manuel Morán **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Alberto Salazar **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	x				
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?		x			208
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?		x			209
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	x			Por el Jefe de Campo	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x			211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x			211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. José Alcívar **Entrevistador:** Srta. Patricia Santana

N º	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	REF. PÁG
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?		x			206
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?		x			206
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?		x			206
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?		x			206
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	x				
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?		x			207
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?		x			207
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	x				
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?		x			207
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	x				
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	x				
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	x				
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?		x			208
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?		x			209
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?		x			209
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	x				
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza		x			209
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?		x			210
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	x			Por el Jefe de Campo	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?		x			210
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	x			Gerente de Producción	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?		x			210
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	x				
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?		x			211
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	x			Por el Jefe Fitosanitario	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?		x			211
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?		x		Por el Jefe Fitosanitario	211
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	x				
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?		x		Por el Gerente de Producción	211

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
ADQUISICIONES

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Alberto Salazar Entrevistador: Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar las compras?		x			202
2	¿Se encuentran separadas las funciones de compras, registro, autorización de pago y de la firma del cheque para su liquidación?	x				
2	¿Se solicita cotizaciones a varios proveedores?	x				
4	¿Se escoge el mejor proveedor en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega?	x				
5	¿Se conservan dichas cotizaciones y listas de precios en archivos especiales?		x			202
6	¿Se verifica que el material corresponda a lo solicitado en cuánto a cantidad, calidad y peso?	x				
7	¿Los materiales son recibidos por un solo funcionario? ¿Por quién?	x			Por el Sr. Alberto Salazar	
8	¿Se emite un informe sobre los productos recibidos y se envía a Contabilidad?		x		Se comunica verbalmente	203
9	¿Se conservan los materiales adquiridos bajo llave a los que solo tienen acceso personas autorizadas?	x				
10	¿Se encuentran las adquisiciones debidamente protegidas contra el deterioro físico y condiciones climatológicas?	x				
11	¿Se efectúa un recuento físico de los insumos mensualmente?		x		Se lo realiza semestralmente	203
12	¿Se realiza periódicamente un informe sobre las cantidades disponibles de insumos y materiales para la producción?		x		Se comunica verbalmente	203
13	¿La cantidad solicitada de insumos para la producción es debidamente autorizada? ¿Por quién?	x			Por el Gerente de Producción	
14	¿Se realiza la entrega de los insumos mediante solicitudes aprobadas por el Gerente de Producción?		x			203

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
SELECCIÓN DEL PERSONAL

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. Manuel Morán Entrevistador: Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	La empresa cuenta con un proceso de selección del personal?		x			212
2	¿Se envía una orden de requisición de personal al Gerente de Producción para su aprobación?		x		Solo de forma verbal	212
3	¿Se utilizan métodos idóneos de contratación, como la investigación de antecedentes?		x			212
4	¿Se entrevista al personal antes de la contratación?		x		Solo se concuerda con los jefes de las cuadrillas la cantidad de personal necesario	212
5	¿Se realiza un informe de la entrevista?		x			213
6	¿Se analiza este informe con el Gerente de Producción?		x			213
7	¿Se solicitan exámenes médicos a los postulantes?		x			213
8	¿Se solicitan certificados de honorabilidad?		x			213
9	¿Se realizan pruebas psicológicas al personal?		x			213
10	¿Se provee la orientación necesaria a los nuevos empleados respecto a horarios, procesos, entre otros?	x				
11	¿La entidad cuenta con código de ética y normas de conducta?	x				
12	¿Las normas y políticas de la empresa son debidamente comunicadas al personal?	x				
13	¿Existe alguna sanción por el incumplimiento de normas, reglamentos y código de ética de la entidad?	x				
14	¿Se encuentran definidas las responsabilidades que tiene cada empleado?	x				
15	¿Se otorga al empleado todos los elementos de trabajo y seguridad necesarios para desarrollar sus actividades?	x				
16	¿Se revisan mensualmente las actividades del personal para determinar su conformidad con políticas y procedimientos autorizados?	x				
17	¿Se capacita constantemente al personal?		x			199
18	¿Se utilizan alguna forma de controlar la asistencia del personal y verificar las nóminas?	x			Mediante firmas de asistencia	
19	¿Existen rotación de actividades entre los empleados?	x				
20	¿Todos los empleados firman contratos de trabajo y están asegurados al IESS?		x		Existe personal de campo que no firma contratos.	213

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
SELECCIÓN DEL PERSONAL

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. José Alcívar Entrevistador: Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	La empresa cuenta con un proceso de selección del personal?		x			212
2	¿Se envía una orden de requisición de personal al Gerente de Producción para su aprobación?		x		Solo de forma verbal	212
3	¿Se utilizan métodos idóneos de contratación, como la investigación de antecedentes?		x			212
4	¿Se entrevista al personal antes de la contratación?		x		Solo se concuerda con los jefes de las cuadrillas la cantidad de personal necesario	212
5	¿Se realiza un informe de la entrevista?		x			213
6	¿Se analiza este informe con el Gerente de Producción?		x			213
7	¿Se solicitan exámenes médicos a los postulantes?		x			213
8	¿Se solicitan certificados de honorabilidad?		x			213
9	¿Se realizan pruebas psicológicas al personal?		x			213
10	¿Se provee la orientación necesaria a los nuevos empleados respecto a horarios y procesos.	x				
11	¿La entidad cuenta con código de ética y normas de conducta?	x				
12	¿Las normas y políticas de la empresa son debidamente comunicadas al personal?	x				
13	¿Existe alguna sanción por el incumplimiento de normas, reglamentos y código de ética de la entidad?	x				
14	¿Se encuentran definidas las responsabilidades que tiene cada empleado?	x				
15	¿Se otorga al empleado todos los elementos de trabajo y seguridad necesarios para desarrollar sus actividades?	x				
16	¿Se revisan mensualmente las actividades del personal para determinar su conformidad con políticas y procedimientos autorizados?	x				
17	¿Se capacita constantemente al personal?		x			199
18	¿Se utilizan alguna forma de controlar la asistencia del personal y verificar las nóminas?	x			Mediante firmas de asistencia	
19	¿Existen rotación de actividades entre los empleados?	x				
20	¿Todos los empleados firman contratos de trabajo y están asegurados al IESS?		x		Existe personal de campo que no firma contratos.	213

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO PRODUCTIVO
GERENTE DE PRODUCCIÓN

Fecha: 07 de junio del 2010

Entrevistado: Sr. José Alcívar Entrevistador: Srta. Patricia Santana

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Respuesta				
		SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	Ref. Pág.
1	¿Existe un manual de procedimientos para la producción?		x			214
2	¿Se realiza un seguimiento de la producción?	x				
3	¿Se encuentran separadas las funciones de selección del personal, control de calidad, control de personal, entrega de productos, manejo de pedidos?	x				
4	¿Se realiza un informe mensualmente sobre los productos producidos de excelente de calidad y los que no cumplen con estos estándares?		x		Se los realiza de forma semestral	214
5	¿Se realizan presupuestos de producción para optimizar recursos?	x				
6	¿Se realizan cronogramas de producción en base a la determinación de clientes fijos?	x				
7	¿Se tiene control en el proceso de selección del personal?	x				
8	¿La adquisición de materiales para la producción se autoriza mediante un documento firmado por el Jefe de Campo?		x		Se solicita materiales de forma verbal	214
9	¿Se vigila el cumplimiento de los contratos con los clientes y la entrega de los productos?	x				
10	¿Se analiza el cumplimiento de las metas de producción mensualmente?		x		Se las analiza semestralmente	214
11	¿Se establecen programas que permitan al personal aportar ideas tendientes a la reducción de costos?		x			214
12	¿Se revisa que los productos embarcados, concuerden con la guía de remisión y el precio oficial del banano de exportación?	x				

3.3. Resultados de la evaluación

3.3.1. Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno

La Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno es una herramienta de medición que consiste en totalizar los procedimientos adecuados y las debilidades de control interno, es decir las respuestas si y las respuestas no obtenidas en los Cuestionarios de Control Interno, para poder determinar el nivel de riesgo y nivel de confianza presente en cada proceso dentro de la empresa.

La realización de esta matriz tiene por objetivo determinar las áreas críticas de la empresa y dar a conocer o demostrar a la Administración la necesidad urgente de establecer procedimientos de control interno que nos ayuden a atenuar o eliminar las debilidades descubiertas.

Nivel de Riesgo y de Confianza

El Nivel de Riesgo, consiste en determinar el impacto que las fallas e irregularidades de control interno causan en los procesos de la entidad.

El Nivel de Confianza, consiste en establecer el grado de seguridad o confianza que se tiene en los procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa.

Con el fin de evitar la subjetividad en la evaluación, se pueden considerar los siguientes elementos o razones para establecer el nivel de riesgo y nivel de confianza que serán aplicados a los cuestionarios:

- La importancia relativa de los factores de riesgo que puedan afectar a cada proceso.

- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades, básicamente obtenida del conocimiento de la entidad o área a examinar

De esta forma los niveles de riesgo y de confianza para la empresa "SIXMAGRÍCOLA S. A.", son los siguientes:

NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA

	RIESGO	CONFIANZA
81% - 100%	Alto	Alto
61% - 80%	Mo. Alto	Mo. Alto
41% - 60%	Moderado	Moderado
21% - 40%	Mo. Bajo	Mo. Bajo
1% - 20%	Bajo	Bajo

Elaborado por: Patricia Santana

A continuación la explicación de cada nivel de riesgo y nivel de confianza:

- *Un nivel de riesgo bajo*: Cuando los factores de riesgo en un proceso no son significativos y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota, lo que a su vez origina un *nivel de confianza alto.*

- *Un nivel de riesgo moderado bajo:* Cuando existen factores de riesgo pero no son tan importantes, y además la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es baja, que a su vez se convierte en un *nivel de confianza moderado alto.*

- *Un nivel de riesgo moderado:* Cuando en un proceso existan varios factores de riesgo y exista la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades, lo que origina un *nivel de confianza moderado.*

- *Un nivel de riesgo alto:* Cuando existen varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea altamente probable de que existan errores o irregularidades, lo que se convierte a su vez en un *nivel de confianza bajo.*

La fórmula para el cálculo del Nivel del Riesgo y Nivel de Confianza es la siguiente:

Nivel de Riesgo:

CR= Calificación del Riesgo
TN= Total NO
TP = Total Preguntas Cuestionario
E= Nº de Encuestados

$$CR = \frac{TN \times 100}{TP \times E}$$

Nivel de Confianza:

CC= Calificación de la Confianza
TS = Total SI
TP = Total Preguntas Cuestionario
E= Nº de Encuestados

$$CC = \frac{TS \times 100}{TP \times E}$$

A continuación la Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno con los Niveles de Riesgo y Niveles de Confianza aplicados a cada cuestionario:

- Para los Niveles de Confianza obtenidos se realizarán Pruebas de Recorrido con el objetivo de identificar, comprender y comprobar los controles existentes en la empresa. Para cada Matriz de Resultados se realizará una Prueba de recorrido.

- Para los Niveles de Riesgo se utilizará la Matriz de Hallazgos, donde se indicará las causas, efectos y posibles recomendaciones a las debilidades detectadas. Se la realizará luego de la aplicación completa de la Matriz de Resultados.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
GERENCIA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?	1	0	1	
2	¿Están definidas correctamente las funciones y responsabilidades de los empleados?	1	0	1	
3	¿Se han comunicado las políticas referentes a las prácticas y conducta ética a los empleados?	1	1	0	
4	¿Existe planeación para el uso eficiente de efectivo?	1	1	0	
5	¿Se han fijado niveles mínimos de efectivo y máximos de cartera?	1	0	1	
6	¿Se emplean un sistema presupuestario para controlar los ingresos y los gastos?	1	1	0	
7	¿Los fondos personales de los socios y sus ingresos y gastos personales ¿Están completamente separados de los negocios?	1	0	1	
8	¿Se entrega a los socios un informe financiero mensual suficientemente detallado de la situación financiera de la empresa?	1	0	1	
9	¿El pago a proveedores se aprueba en base al reporte de cuentas por pagar?	1	1	0	
10	¿Se negocia constantemente con los proveedores plazos de pago y descuentos?	1	1	0	
11	¿El gerente financiero aprueba la línea de créditos de los clientes?	1	1	0	
12	¿Se le da seguimiento y se aprueba los desembolsos de efectivo?	1	1	0	
13	¿La compra de materiales es autorizada en base a una orden de compra y requisición de materiales aprobada por el Gerente de Producción?	1	0	1	
14	¿Se examina los riesgos potenciales o inusuales del negocio antes de correrlos?	1	0	1	
15	¿Se celebran juntas mensuales para evaluar el desempeño de la empresa en cuanto a su liquidez, nivel de endeudamiento, eficiencia y capacidad de generar utilidades?	1	0	1	
16	¿Se verifica que se están cumpliendo con todas las normas tributarias y fiscales?	1	1	0	
17	¿Los anticipos de fondos o préstamos a socios o empleados requiere la presentación de una solicitud de anticipo para su autorización?	1	0	1	
18	¿Se revisan todos los asientos de ingresos y egresos antes de mayorizar las transacciones?	1	1	0	
19	¿Se realiza un análisis de la venta y adquisición de activos fijos antes de que se realice?	1	1	0	
TOTALES		**1**	**10**	**9**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
GERENCIA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =**	$\frac{9 \times 100}{19 \times 1}$
	CR =	**47%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =**	$\frac{10 \times 100}{19 \times 1}$
	CC =	**53%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%	**47%**	Moderado	**53%**	Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Moderado

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para la Gerencia Financiera-Administrativa determinan que el nivel de Riesgo y el nivel Confianza están en un rango Moderado, lo que significa que existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades en la realización de las actividades.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBA DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero
ALCANCE:	Gerencia Financiera-Administrativa
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de operaciones en la Gerencia Financiera-Administrativa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- El Gerente Financiero comunica oportunamente las políticas referentes a las prácticas y conducta ética a los empleados.
- Se emplean un sistema presupuestario para controlar los ingresos y los gastos.
- El Gerente Financiero verifica que se están cumpliendo con todas las normas tributarias y fiscales.
- Se revisan todos los asientos de ingresos y egresos antes de mayorizar las transacciones.
- Se realiza un análisis de la venta y adquisición de activos fijos antes de que se realice.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
ÁREA CONTABLE					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Diario	2	2	0	
2	La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Mayor	2	2	0	
3	¿El sistema contable está acorde con las necesidades de la empresa?	2	2	0	
4	¿Realiza la empresa controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones?	2	2	0	
5	¿Se concilian mayores y auxiliares en forma mensual?	2	2	0	
6	¿Existe un plan de cuentas?	2	2	0	
7	¿Los asientos se encuentran correctamente sustentados?	2	1	1	
8	¿Se comprueban oportunamente los asientos?	2	2	0	
9	¿Existe un asesoramiento fiscal?	2	2	0	
10	¿Se revisa periódicamente las conciliaciones bancarias?	2	2	0	
11	¿Se maneja información fiscal actualizada?	2	2	0	
12	¿Se realiza un corte de todas las operaciones a la fecha del cierre?	2	2	0	
13	¿Se analizan los estados financieros mensualmente?	2	0	2	
14	¿Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad?	2	2	0	
15	¿Se mantienen actualizados los archivos de contabilidad?	2	2	0	
16	Después del cierre de cada ejercicio ¿es rápida la preparación de los estados financieros?	2	2	0	
TOTALES		**2**	**29**	**3**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
ÁREA CONTABLE
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{3 \times 100}{16 \times 2}$ **CR = 9%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{29 \times 100}{16 \times 2}$ **CC = 91%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto	91%	Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%		Moderado		Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%	9%	Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Bajo
Nivel de Confianza =	Alto

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno al proceso del Área Contable establecen que el nivel de Riesgo es Bajo y el nivel de Confianza es Alto, lo que significa que los factores de riesgo no son significativos y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero
ALCANCE:	Área Contable
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro del Área Contable.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Diario.
- La entidad lleva de forma clasificada, ordenada y sustentada el Libro Mayor.
- Se concilian mayores y auxiliares en forma mensual.
- El Gerente Financiero comprueba que los asientos contables se encuentren correctamente sustentados.
- Se realiza un corte de todas las operaciones a la fecha del cierre.
- Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad.
- Se mantienen actualizados los archivos de contabilidad.
- Para información interna y de la dirección se elabora y presenta Estados Financieros semestralmente con las respectivas Notas Aclaratorias.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EFECTIVO					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existe un reglamento de Caja Chica?	1	0	1	
2	¿Existen formatos para el manejo del fondo de caja chica?	1	0	1	
3	¿Los fondos de Caja Chica se manejan a través de fondos fijos?	1	0	1	
4	¿Existe una sola persona responsable del fondo de Caja Chica?	1	1	0	
5	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?	1	0	1	
6	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo del de cobranzas?	1	1	0	
7	¿El procedimiento de reembolso de caja es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?	1	0	1	
8	¿Está prohibido que los fondos de caja chica sirvan, para cambiar cheques a funcionarios, empleados, clientes o proveedores?	1	0	1	
9	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con los fondos entregados de caja chica. Indique el tiempo?	1	0	1	
10	¿Se expiden cheques de reembolso a nombre de la persona encargada de caja chica?	1	0	1	
11	¿Son archivados de manera adecuada los recibos de caja chica?	1	1	0	
12	¿Se realizan arqueos sorpresivos al fondo?	1	0	1	
13	¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?	1	0	1	
14	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas bancarias que se manejan?	1	1	0	
15	¿Está reglamentado los niveles de responsabilidad para la firma y autorización de cheques?	1	1	0	
16	¿Es verificado el número de cheques, al momento de ser entregadas las chequeras?	1	0	1	
17	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados?	1	1	0	
18	¿La chequeras por usar se encuentran debidamente protegidas?	1	1	0	
19	¿Se giran en orden secuencial?	1	1	0	
20	¿Se giran para toda clase de gastos excepto los de caja chica?	1	1	0	
21	¿Se lleva un registro en libros auxiliares de bancos?	1	0	1	
22	¿Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma? ¿Quién lo realiza?	1	1	0	
23	¿Los pagos que se realizan a terceros son mediante cheques girados a la orden de la empresa o del proveedor, o a nombre del solicitante de los fondos en el caso de anticipo de fondos?	1	1	0	
24	¿Existe más de una firma en el giro de pagos por cheques?	1	1	0	
25	¿Está prohibida la firma de cheques en blanco para su posterior emisión?	1	0	1	
26	¿Existen días y horarios especiales para la entrega de cheques?	1	0	1	
27	¿Se utiliza sello protector de cheques?	1	0	1	
28	¿Se realizan conciliaciones de manera periódica?	1	1	0	
29	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?	1	1	0	
30	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?	1	1	0	
TOTALES		**1**	**15**	**15**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
EFECTIVO
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{15 \times 100}{30 \times 1}$ **CR = 50%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{15 \times 100}{30 \times 1}$ **CC = 50%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%	**50%**	Moderado	**50%**	Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Moderado

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno al tratamiento del Efectivo, determinan que el nivel de Riesgo y nivel de Confianza están en un rango Moderado, lo que significa que existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades en la realización de las actividades, por lo que es necesario la adopción de medidas de control que complementen los procedimientos de control interno actuales.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero
ALCANCE:	Efectivo
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el tratamiento del Efectivo en la entidad.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Existe una sola persona responsable del fondo de Caja Chica, que es la Secretaria de la entidad.
- Están separadas las funciones de custodia del fondo de Caja Chica del de Cobranzas.
- Son archivados de manera adecuada los recibos de Caja Chica.
- Se utilizará el fondo de Caja Chica sólo para los gastos de menor cuantía, siendo entre otros, los de cafetería, artículos de limpieza, fotocopias, útiles para administración y movilizaciones.
- Están registradas a nombre de la entidad las cuentas bancarias que se manejan.
- Está reglamentado los niveles de responsabilidad para la firma y autorización de cheques.
- Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados por parte de la Asistente Contable.
- Las chequeras o talonarios de cheques se encuentran debidamente protegidos por parte de la Contadora General de la empresa.

- Los cheques se giran en orden secuencial y para toda clase de gastos excepto los de Caja Chica.
- El Gerente Financiero verifica cada cheque antes de su firma, en relación a su concordancia con el Reporte de Cuentas por Pagar, beneficiario, cantidad a pagar y fecha.
- Los pagos que se realizan a terceros son mediante cheques cruzados girados a la orden de la empresa o del proveedor respectivo.
- Existe más de una firma en el giro de pagos por cheques, la del Gerente Financiero y del Gerente General.
- Se realizan conciliaciones bancarias de forma mensual y se realizan los respectivos ajustes en caso de ser necesario.
- Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existe un cronograma establecido para las obligaciones tributarias y fiscales?	1	1	0	
2	¿Se realiza el pago oportuno de las obligaciones tributarias y fiscales, y así impedir la generación del pago de multas?	1	0	1	
3	¿Se encuentra al día con la presentación de anexos transacciones?	1	1	0	
4	¿Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de impuestos IVA?	1	1	0	
5	¿Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de retenciones en la fuente?	1	1	0	
6	¿Se hacen conciliaciones de impuestos entre declaraciones, anexos transaccionales y contabilidad?	1	1	0	
7	¿Existe el asesoramiento de un abogado tributario?	1	1	0	
8	¿Se maneja información fiscal actualizada?	1	1	0	
9	¿Los importes contabilizados por los distintos impuestos son revisados y autorizados por el personal competente?	1	1	0	
10	¿Se mantiene un archivo adecuado de todas las declaraciones de impuestos de la empresa?	1	1	0	
TOTALES		**1**	**9**	**1**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{1 \quad X \quad 100}{10 \text{ X } 1}$ **CR = 10%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{9 \quad X \quad 100}{10 \text{ X } 1}$ **CC = 90%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto	90%	Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%		Moderado		Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%	10%	Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Bajo
Nivel de Confianza =	Alto

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno a las Obligaciones Tributarias determinan que el nivel de Riesgo es Bajo y el nivel de Confianza es Alto, lo que significa que los factores de riesgo no son significativos y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO: Departamento Financiero

ALCANCE: Obligaciones Tributarias

PREPARADO POR: Patricia Santana

FECHA: 05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones para el cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Existe un cronograma establecido para las obligaciones tributarias y fiscales.
- Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de impuestos de IVA.
- Se hace conciliaciones de la contabilidad con los registros de retenciones en la fuente.
- Se hacen conciliaciones de impuestos entre declaraciones, anexos transaccionales y contabilidad
- Existe el asesoramiento de un abogado tributario y se maneja información fiscal actualizada.
- Los importes contabilizados por los distintos impuestos son revisados y autorizados por el Gerente Financiero.
- Se mantiene un archivo actualizado de todas las declaraciones de impuestos de la empresa.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
NÓMINA					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existe un sistema de administración de personal?	2	2	0	
2	¿La administración del personal está a cargo del departamento de recursos humanos?	2	0	2	
	¿Son independientes entre sí las personas encargadas de:				
3	Preparar la Nómina? Por quién?	2	2	0	
4	Pagar la Nómina? Por quién?	2	2	0	
5	Custodiar los importes no reclamados por liquidaciones? Por quién?	2	2	0	
6	¿Se dispone de base de información para efectuar pagos de sueldos, salarios y honorarios?	2	2	0	
7	¿Se registran oportunamente los anticipos y préstamos otorgados a los empleados?	2	2	0	
8	¿El pago de sueldos está sujeto a una aprobación final por algún funcionario responsable?	2	2	0	
9	¿Se requiere una autorización por escrito para incluir nombres en nómina o efectuar cambios en los sueldos?	2	0	2	
10	¿Se comprueba la identidad de la persona que percibe el sueldo?	2	2	0	
11	¿Firman los trabajadores los roles de pago?	2	2	0	
12	¿Se cumple con el pago de todos los beneficios que la ley de seguridad social y laboral exige para con los trabajadores?	2	2	0	
13	¿Se hacen previsiones mensuales para el pago de vacaciones, décimos, etc.?	2	2	0	
14	¿Los beneficios sociales son pagados a tiempo, a fin de que no genere el pago de multas e intereses?	2	0	2	
15	¿Los empleados de confianza toman sus vacaciones y sus obligaciones se rotan cuando están de vacaciones?	2	0	2	
TOTALES		**2**	**21**	**9**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
NÓMINA
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{9 \times 100}{15 \times 2}$ **CR = 30%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{21 \times 100}{15 \times 2}$ **CC = 70%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto	**70%**	Mo. Alto
41% - 60%		Moderado		Moderado
21% - 40%	**30%**	Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo
Nivel de Confianza =	Mo. Alto

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para Nómina determinan que el nivel de Riesgo es Moderado Bajo y el nivel Confianza es Moderado Alto, lo que significa que existen factores de riesgo pero no son tan importantes, y además la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es baja.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO: Departamento Financiero

ALCANCE: Nómina

PREPARADO POR: Patricia Santana

FECHA: 05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el manejo de la Nómina.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Existe un sistema de administración de personal manejado por la Contadora de la empresa.
- Son independientes entre sí las personas encargadas de preparar y pagar los sueldos y custodiar los importes no reclamados por liquidaciones.
- Se dispone de una base de información para efectuar pagos de sueldos.
- Se registran oportunamente los anticipos y préstamos otorgados a los empleados.
- El pago de sueldos está sujeto a una aprobación final por parte del Gerente Financiero.
- Se cumple con el pago de todos los beneficios que la ley de seguridad social y laboral exige para con los trabajadores.
- Los roles de pago son entregados y firmados por el personal como prueba del pago de sueldos.
- Se manejan fichas individuales de cada empleado con información básica, como nombre, edad, estado civil, cargo, remuneración, etc.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
ACTIVOS FIJOS					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existen políticas sobre el control, conservación y mantenimiento de activos fijos? Y si existen, las conoce el personal involucrado?	1	0	1	
2	¿Se llevan registros detallados de los activos fijos y su depreciación?	1	1	0	
3	¿Estos registros se cuadran al menos anualmente con la cuenta de mayor?	1	1	0	
4	¿La responsabilidad de cada activo fijo es asignada a su usuario?	1	0	1	
5	¿Existen fichas individuales de activos fijos?	1	0	1	
6	¿Se encuentran identificados los activos fijos mediante etiquetas u otros medios de identificación?	1	0	1	
7	¿Están asegurados los activos fijos y vigentes las pólizas correspondientes?	1	0	1	
8	¿La adquisición o sustitución de activos fijos requiere la autorización del Gerente General?	1	1	0	
9	¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los activos obsoletos?	1	0	1	
10	¿La venta de Activos Fijos requieren la aprobación previa del Gerente General?	1	1	0	
11	¿La documentación que acredita la propiedad de los activos está en un lugar seguro?	1	1	0	
12	¿Se efectúan tomas físicas de activos fijos al cierre de cada periodo y se comparan con el registro de activos y de contabilidad?	1	1	0	
TOTALES		**1**	**6**	**6**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
ACTIVOS FIJOS
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{6 \quad X \quad 100}{12 \text{ X } 1}$ **CR = 50%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{6 \quad X \quad 100}{12 \text{ X } 1}$ **CC = 50%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%	**50%**	Moderado	**50%**	Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Moderado

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para los Activos Fijos determinan que el nivel de Riesgo y el nivel Confianza están en un rango Moderado, lo que significa que existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades en su tratamiento, por lo que es necesario la adopción de medidas de control que complementen los procedimientos de control interno actuales.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO: Departamento Financiero

ALCANCE: Activos Fijos

PREPARADO POR: Patricia Santana

FECHA: 05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el tratamiento de los Activos Fijos.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Se llevan registros detallados de los activos fijos y su depreciación.
- Los registros de los activos fijos se cuadran anualmente con la cuenta de mayor.
- La adquisición, venta o sustitución de activos fijos requiere la autorización del Gerente General.
- La documentación que acredita la propiedad de los activos es custodiada por parte de la Contadora General de la empresa.
- Se efectúan tomas físicas de activos fijos cada año y se comparan con el registro de activos y de contabilidad.
- La Depreciación de los Activos Fijos es revisada y aprobada por el Gerente Financiero.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
CUENTAS POR PAGAR					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar los pagos a proveedores?	1	0	1	
2	¿Se revisa la correcta clasificación de los auxiliares de proveedores para evitar que un crédito se asigne a un proveedor y el pago a otro?	1	1	0	
3	¿Se autorizan las facturas antes de ser ingresadas al sistema? ¿Por quién?	1	1	0	
	Se revisan las facturas del proveedor, dejando constancia de ello:				
4	a) En cuanto a cantidad, precio y condiciones?	1	1	0	
5	b)En cuánto a cálculos aritméticos?	1	1	0	
6	¿Se realiza el registro oportuno y a tiempo de las facturas?	1	1	0	
7	¿Se adjunta a la factura la correspondiente retención?	1	1	0	
8	¿Se adjunta a la factura la correspondiente cotización?	1	0	1	
9	¿En el caso de existir anticipos a proveedores se hace constar en la factura estos pagos para evitar la duplicidad en la cancelación?	1	0	1	
10	¿Se prepara un informe detallado sobre los anticipos a proveedores?	1	0	1	
11	Estos pagos son debidamente aprobados por funcionarios responsables? ¿Por quién?	1	1	0	
12	¿Se autoriza los asientos que afecta la cuenta de proveedores? Quién lo hace?	1	1	0	
13	¿Se prepara regularmente un balance de saldos de cuentas por pagar?	1	1	0	
14	¿Se cruza el informe con el saldo del mayor general?	1	1	0	
15	¿Se comprueba mediante informes recibidos de producción que los bienes o servicios que se vayan a pagar efectivamente hayan sido recibidos?	1	0	1	
16	¿Se elabora comprobantes de pago por proveedor (comprobantes de egreso) en el que consta la factura a cancelar, indicando su correspondiente informe de recepción y el cheque o referencia al documento de pago?	1	1	0	
17	¿Se hace constar en las facturas la leyenda de cancelado o pagado al liquidarse?	1	0	1	
TOTALES		**1**	**11**	**6**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
CUENTAS POR PAGAR
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{6 \times 100}{17 \times 1}$ **CR = 35%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{11 \times 100}{17 \times 1}$ **CC = 65%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto	**65%**	Mo. Alto
41% - 60%		Moderado		Moderado
21% - 40%	**35%**	Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo
Nivel de Confianza =	Mo. Alto

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para las Cuentas por Pagar establecen que el nivel de Riesgo es Moderado Bajo y el nivel de Confianza está en un rango Moderado Alto, lo que significa que existen factores de riesgo pero no son tan importantes, y además la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es baja.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero
ALCANCE:	Cuentas por Pagar
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el manejo de las Cuentas por Pagar.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- El Gerente Financiero revisa las facturas de los proveedores en cuanto a cantidad, precio y condiciones de pago y que cumplan con los requisitos exigidos por el Reglamento de Comprobantes de venta.
- El Gerente Financiero aprueba el registro de la facturas en el sistema y revisa los asientos contables por cuentas por pagar y su correcta asignación al proveedor respectivo.
- Las retenciones son entregadas a los proveedores en un plazo no mayor a cinco días.
- Los pagos son debidamente aprobados por el Gerente Financiero a través del Reporte de Cuentas por Pagar generado semanalmente por la Asistente Contable.
- Se cruza semanalmente el Reporte de Cuentas por Pagar con el saldo del mayor general.
- Los comprobantes de egreso son firmados por el proveedor una vez se cancela la factura y se entrega el cheque.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS					
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA		
			SI	NO	N/A
	CUENTAS POR COBRAR				
1	¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos a los clientes?	2	2	0	
2	¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos?	2	0	2	
3	¿Los informes son revisados y analizados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?	2	2	0	
4	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de clientes?	2	2	0	
5	¿En caso de existir discrepancias se realizan los ajustes de manera inmediata? ¿Quién los realiza?	2	2	0	
6	¿Existen políticas adecuadas para el manejo de saldos atrasados de los clientes?	2	0	2	
7	¿Se responsabiliza a una sola persona el manejo del dinero recaudado?	2	1	1	
8	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo?	2	0	2	
9	¿Las recaudaciones son depositadas inmediatamente? ¿Por quién?	2	2	0	
10	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado los comprobantes de ingreso?	2	2	0	
11	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	2	2	0	
12	¿Se conservan los recibos anulados en forma consecutiva?	2	2	0	
13	¿Existen políticas de provisiones para deudas de dudoso cobro?	2	2	0	
14	¿Las cuentas incobrables son autorizadas por algún funcionario? ¿Por quién?	2	2	0	
15	¿Existen políticas para autorizar adelantos o préstamos a empleados o socios?	2	0	2	
16	¿Se descuenta mensualmente del sueldo del Gerente General los anticipos solicitados?	2	0	2	
17	¿Está establecido el tiempo en que personal debe justificar el gasto con los fondos entregados de caja chica. Indique el tiempo?	2	0	2	
18	¿Están separadas las funciones de manejo de deudores diversos y de las que manejan el efectivo?	2	2	0	
19	¿Existen políticas adecuadas para la venta de productos?	2	2	0	
20	¿El departamento de facturación es independiente de los de envío y cuentas por cobrar?	2	2	0	
	Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho del producto por el:				
21	Gerente de Ventas en cuanto a las condiciones?	2	2	0	
22	Auxiliar de Cartera en cuanto al riesgo?	2	2	0	
23	¿Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre las mismas?	2	2	0	

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
24	¿Se envían copias de las facturas al departamento de cobranzas?	2	2	0	
25	¿Los pedidos de clientes nuevos se confrontan con los contratos firmados con clientes fijos para la venta del producto?	2	0	2	
26	¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, descuentos, etc., después de haberse formulado?	2	2	0	
27	¿Se prepara semanalmente un reporte de ventas? ¿Quién lo realiza?	2	0	2	
28	¿Los informes son revisados por algún funcionario responsable? ¿Por quién?	2	2	0	
29	¿Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de ventas?	2	2	0	
30	¿Se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago?	2	0	2	
31	¿Existen procedimientos para la devolución de productos?	2	2	0	
32	¿Se atienden oportunamente quejas de los clientes?	2	2	0	
TOTALES		**2**	**46**	**18**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{20 \quad X \quad 100}{32X\ 2}$ **CR = 31%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{44 \quad X \quad 100}{32\ X\ 2}$ **CC = 69%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto	**69%**	Mo. Alto
41% - 60%		Moderado		Moderado
21% - 40%	**31%**	Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo
Nivel de Confianza =	Mo. Alto

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para las Cuentas por Cobrar y Ventas establecen que el nivel de Riesgo es Moderado Bajo y el nivel Confianza es Moderado Alto, lo que significa que existen factores de riesgo pero no son tan importantes, y además la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es baja.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento Financiero
ALCANCE:	Cuentas por Cobrar y Ventas
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	05 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el manejo de las Cuentas por Cobrar y Ventas en la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

Cuentas por Cobrar

- Llamada de cobro con el fin de que el cliente este pendiente del cumplimiento de pago.
- Si no se confirma el pago de la deuda con el cliente se solicita el motivo de la falta de pago y se le otorga un plazo de treinta días más para la cancelación de la cuenta por cobrar, el cual será autorizado por el Gerente Financiero.
- El otorgamiento de créditos a los clientes es aprobado por el Gerente Financiero.
- Se confrontan contra el libro mayor la suma de los auxiliares de clientes.
- En caso de existir discrepancias se realizan los ajustes de manera inmediata por parte de la Contadora General de la empresa.
- Se archivan en un lugar seguro y apropiado los comprobantes de ingreso.
- Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores en efectivo.
- Se conservan los recibos anulados en forma consecutiva.
- Registro en el sistema de la empresa el pago realizado por el cliente.

- La asignación de cuentas incobrables es autorizada por el Gerente Financiero.

Otras Cuentas por Cobrar (Anticipos)

- Los Anticipos de Fondos son manejados por la Asistente Contable.
- Los Anticipos de Fondos son autorizados por el Jefe de Área respectivo.

Ventas

- El departamento de facturación es independiente de la producción y de cuentas por cobrar.
- Los pedidos de los clientes están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho del producto por el Jefe de Ventas en cuanto a las condiciones y por la Auxiliar de Cartera en cuanto al riesgo.
- Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre las mismas.
- Se envían copias de las facturas al departamento de cobranzas.
- Los pedidos de clientes nuevos se confrontan con los contratos firmados con clientes fijos para la venta del producto.
- En todas las facturas se verifican los precios, sumas, descuentos, etc., después de habérselas formulado.
- Se confrontan mensualmente el libro mayor de ventas y la suma de los auxiliares.
- Se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago.
- El Gerente de Producción es el encargado de analizar las causas de devolución de los productos, las aprueba y las comunica al Jeje de Ventas.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
PRODUCCIÓN					
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA		
			SI	NO	N/A
1	¿Se realiza un estudio del suelo antes de iniciar el cultivo?	40	0	40	
2	¿Se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra?	40	17	23	
3	¿Se implementan drenajes antes de la siembra?	40	16	24	
4	¿Se colocan canales de riesgo antes de la siembra?	40	15	25	
5	¿Los cables vías son colocados antes de sembrar?	40	13	27	
6	¿Se controla la selección de sepas para evitar problemas a corto o largo plazo?	40	16	24	
7	¿Se vigila el traslado de las sepas al campo de producción?	40	18	22	
8	¿Se realiza el amarre de las plantas oportunamente para evitar que se caigan por el viento?	40	17	23	
9	¿Se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo?	40	10	30	
10	¿Se elimina a tiempo la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta?	40	15	25	
11	¿Se protege el racimo contra el polvo, insectos y sol, mediante fundas o bolsas plásticas de polietileno?	40	15	25	
12	¿Se quita oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta?	40	15	25	
13	¿Se colocan a tiempo cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha?	40	15	25	
14	¿Se realiza oportunamente el desmane a los racimos?	40	20	20	
15	¿Se realiza a tiempo el deshije para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne?	40	21	19	
16	¿Se realiza el mantenimiento de drenajes?	40	20	20	
17	¿Se realiza oportunamente la calibración para verificar el grosor y grado de madurez de la fruta? ¿Quien lo realiza	40	18	22	
18	¿Existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía?	40	20	20	
19	¿Se cuentan los racimos cosechados por algún funcionario?	40	19	21	
20	¿Se cuentan los racimos por algún funcionario al llegar a la empacadora?	40	15	25	
21	¿Se controla el desmane del racimo? ¿Quién lo realiza?	40	19	21	
22	¿Se controla el proceso de realizar los "cluster" o gajos más pequeños? ¿Quién lo realiza?	40	21	19	
23	¿El supervisor de calidad mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente?	40	32	8	
24	¿La fruta rechazada es contada y controlada por algún funcionario para su venta local?	40	17	23	
25	¿Se controla la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha?	40	19	21	
26	¿Se controla la colocación de etiquetas en la fruta?	40	19	21	
27	¿Se verifica cada funda de banano luego de ser embalada para evitar ser rechazada por el cliente?	40	20	20	
28	¿Las cajas listas para ser enviadas al cliente son contadas y cotejadas con la Guía de Remisión por algún funcionario responsable?	40	18	22	
29	¿Las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta son revisadas para evitar que se estropee la fruta?	40	20	20	
TOTALES		**40**	**500**	**660**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
PRODUCCIÓN
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{655 \times 100}{29 \times 40}$ **CR = 56%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{505 \times 100}{29 \times 40}$ **CC = 44%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%	**56%**	Moderado	**44%**	Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Moderado

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para la Producción establecen que el nivel de Riesgo y el nivel Confianza están en un rango Moderado, lo que significa que existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades en el desarrollo de las actividades, por lo que es necesario la adopción de medidas de control que complementen los procedimientos de control interno actuales.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento de Producción
ALCANCE:	Producción
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	07 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de operaciones en la Producción.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

Siembra:

- La preparación del terreno se realiza después de tres o cuatro semanas de haber realizado la siembra.
- Los canales de riego son colocados después de tres o cuatro semanas de haber realizado la siembra.
- El cable vía se coloca después de cuatro o cinco semanas de la siembra.
- Para la selección de la semilla, se debe elegir plantas madres sanas, sin signos visuales de ataques de plagas y enfermedades.

Protección:

- La colocación de las fundas plásticas se realiza en la cuarta o quinta semana después de que aparece la flor del racimo por el personal de campo.
- La colocación de cintas de color se realiza en la cuarta o quinta semana después de que aparece la flor del racimo por el personal de campo.

- El desmane se realiza en dos distintas etapas durante el crecimiento de la fruta para aumentar su longitud y grosor y prevenir cicatrices por el personal de campo por el personal de campo.
- Se realiza el deshije aproximadamente a los 6 - 7 meses de edad de las plantas madres para garantizar que la plantación se mantenga con un cultivo perenne por el personal de campo.
- Se realiza el amarre semanalmente de las plantas con cuerdas para evitar que se caigan y se lastime la fruta por el personal de campo.
- El deshoje se realiza cada cuatro semanas a la plantación por el personal de campo.
- La eliminación de malezas se realiza cada tres o cuatro semanas por el personal de campo.
- Se realiza el mantenimiento de drenajes cada dos años por el personal de campo.

Cosecha:

- A partir de la décima u onceava semana se realiza la calibración del racimo que consiste en medir el grosor y longitud exigidos por el cliente por parte del Gerente de Producción.
- Se coloca el racimo en una cuna o almohada de protección al bajarlo de la planta para que no sufra golpes o lesiones.
- El tiempo mínimo requerido para el lavado de la fruta es de 15 a 20 minutos en el tanque de desmane y en el tanque de desleche para que se selle la fruta y se elimine su látex natural.
- La fruta que no cumple con los estándares de calidad puede ser vendida localmente.

Empaque:

- Se coloca fungicidas en la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha que pueden originar la devolución del producto por el personal de empaque.
- Se coloca las etiquetas después de que la fruta haya sido pesada para evitar confusiones en el etiquetado por el personal de empaque.

- Se coloca la fruta en fundas de protección para garantizar su resistencia a la humedad y que llegue en buen estado a su destino por el personal de empaque.
- El Gerente de Producción revisa que los productos empacados concuerden con la guía de remisión.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
ADQUISICIONES					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar las compras?	1	0	1	
2	¿Se encuentran separadas las funciones de compras, registro, autorización de pago y de la firma del cheque para su liquidación?	1	1	0	
3	¿Se solicita cotizaciones a varios proveedores?	1	1	0	
4	¿Se escoge el mejor proveedor en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega?	1	1	0	
5	¿Se conservan dichas cotizaciones y listas de precios en archivos especiales?	1	0	1	
6	¿Se verifica que el material corresponda a lo solicitado en cuánto a cantidad, calidad y peso?	1	1	0	
7	¿Los materiales son recibidos por un solo funcionario? ¿Por quién?	1	1	0	
8	¿Se emite un informe sobre los productos recibidos y se envía a Contabilidad?	1	0	1	
9	¿Se conservan los materiales adquiridos bajo llave a los que solo tienen acceso personas autorizadas?	1	1	0	
10	¿Se encuentran las adquisiciones debidamente protegidas contra el deterioro físico y condiciones climatológicas?	1	1	0	
11	¿Se efectúa un recuento físico de los insumos mensualmente?	1	0	1	
12	¿Se realiza periódicamente un informe sobre las cantidades disponibles de insumos y materiales para la producción?	1	0	1	
13	¿La cantidad solicitada de insumos para la producción es debidamente autorizada? ¿Por quién?	1	1	0	
TOTALES		**1**	**8**	**5**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
ADQUISICIONES
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{5 \times 100}{13 \times 1}$ **CR = 38%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{8 \times 100}{13 \times 1}$ **CC = 62%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto	**62%**	Mo. Alto
41% - 60%		Moderado		Moderado
21% - 40%	**38%**	Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo
Nivel de Confianza =	Mo. Alto

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para las Adquisiciones establecen que el nivel de Riesgo es Moderado Bajo y el nivel Confianza es Moderado Alto, lo que significa que existen factores de riesgo pero no son tan importantes, y además la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es baja.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO: Departamento de Producción

ALCANCE: Adquisiciones

PREPARADO POR: Patricia Santana

FECHA: 07 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el manejo de las Adquisiciones en la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Se encuentran separadas las funciones de compras y registro de las cuentas por pagar.
- Para la aprobación de una compra se solicita cotizaciones a varios proveedores y el Gerente Financiero escoge la mejor oferta en cuanto a precio, calidad y condiciones de entrega.
- El Jefe de Campo verifica que el material corresponda a lo solicitado en cuánto a cantidad, calidad y peso.
- Los insumos y materiales de producción son recibidos y custodiados por un solo funcionario, que es el Jefe de Campo.
- Se conservan los materiales adquiridos bajo llave a los que solo tienen acceso personas autorizadas.
- Solamente el Gerente de Producción autoriza al Jefe de Campo la entrega de insumos y materiales para la producción.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
SELECCIÓN DEL PERSONAL					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	La empresa cuenta con un proceso de selección del personal?	2	0	2	
2	¿Se envía una orden de requisición de personal al Gerente de Producción para su aprobación?	2	0	2	
3	¿Se utilizan métodos idóneos de contratación, como la investigación de antecedentes?	2	0	2	
4	¿Se entrevista al personal antes de la contratación?	2	0	2	
5	¿Se realiza un informe de la entrevista?	2	0	2	
6	¿Se analiza este informe con el Gerente de Producción?	2	0	2	
7	¿Se solicitan exámenes médicos a los postulantes?	2	0	2	
8	¿Se solicitan certificados de honorabilidad?	2	0	2	
9	¿Se realizan pruebas psicológicas al personal?	2	0	2	
10	¿Se provee la orientación necesaria a los nuevos empleados respecto a horarios y procesos?	2	2	0	
11	¿La entidad cuenta con código de ética y normas de conducta?	2	2	0	
12	¿Las normas y políticas de la empresa son debidamente comunicadas al personal?	2	2	0	
13	¿Existe alguna sanción por el incumplimiento de normas, reglamentos y código de ética de la entidad?	2	2	0	
14	¿Se encuentran definidas las responsabilidades que tiene cada empleado?	2	2	0	
15	¿Se otorga al empleado todos los elementos de trabajo y seguridad necesarios para desarrollar sus actividades?	2	2	0	
16	¿Se revisan mensualmente las actividades del personal para determinar su conformidad con políticas y procedimientos autorizados?	2	2	0	
17	¿Se capacita constantemente al personal?	2	0	2	
18	¿Se utilizan alguna forma de controlar la asistencia del personal y verificar las nóminas?	2	2	0	
19	¿Existen rotación de actividades entre los empleados?	2	2	0	
20	¿Todos los empleados firman contratos de trabajo y están asegurados al IESS?	2	0	2	
TOTALES		**2**	**18**	**22**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
SELECCIÓN DEL PERSONAL
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{22 \times 100}{20 \times 2}$ **CR = 55%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{18 \times 100}{20 \times 2}$ **CC = 45%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%	**45%**	Moderado	**55%**	Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Moderado

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para la Selección del Personal determinan que el nivel de Riesgo y el nivel Confianza están en un rango Moderado, lo que significa que existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades, por lo que es necesario la adopción de medidas de control que complementen los procedimientos de control interno actuales.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO:	Departamento de Producción
ALCANCE:	Selección y Manejo del Personal
PREPARADO POR:	Patricia Santana
FECHA:	07 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el manejo de la Selección del Personal.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- La contratación del personal para la producción es aprobada por el Gerente de Producción.
- La persona responsable de la contratación del personal es el Jefe de Campo.
- La entidad cuenta con un código de ética y normas de conducta para los empleados.
- Se provee la orientación necesaria a los nuevos empleados respecto a horarios y procesos de la entidad.
- Existen rotación de actividades entre los empleados.
- La Asistente Contable y el Jefe de Campo son las encargadas de controlar la asistencia del personal administrativo y el personal de campo respectivamente.
- El personal debe firmar la Hoja de Asistencia al inicio y finalización de la jornada, caso contrario se lo considerará como un día no laborado.
- Se otorgar al empleado todos los elementos de trabajo y seguridad necesarios para desarrollar sus actividades.

"SIXMAGRICOLA S. A"					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
GERENTE DE PRODUCCIÓN					
Nº	**PREGUNTA**	**Encuestados**	**RESPUESTA**		
			SI	**NO**	**N/A**
1	¿Existe un manual de procedimientos para la producción?	1	0	1	
2	¿Se realiza un seguimiento de la producción?	1	1	0	
3	¿Se encuentran separadas las funciones de selección del personal, control de calidad, control de personal, entrega de productos, manejo de pedidos?	1	1	0	
4	¿Se realiza un informe mensualmente sobre los productos producidos de excelente de calidad y los que no cumplen con estos estándares?	1	0	1	
5	¿Se realizan presupuestos de producción para optimizar recursos?	1	1	0	
6	¿Se realizan cronogramas de producción en base a la determinación de clientes fijos?	1	1	0	
7	¿Se tiene control en el proceso de selección del personal?	1	1	0	
8	¿La adquisición de materiales para la producción se autoriza mediante un documento firmado por el Jefe de Campo?	1	0	1	
9	¿Se vigila el cumplimiento de los contratos con los clientes y la entrega de los productos?	1	1	0	
10	¿Se analiza el cumplimiento de las metas de producción mensualmente?	1	0	1	
11	¿Se establecen programas que permitan al personal aportar ideas tendientes a la reducción de costos?	1	0	1	
12	¿Se revisa que los productos embarcados, concuerden con la guía de remisión y el precio oficial del banano de exportación?	1	1	0	
TOTALES		**1**	**7**	**5**	

"SIXMAGRICOLA S. A"
GERENTE DE PRODUCCIÓN
Resultado de la Evaluación de Control Interno

Nivel de Riesgo:

Respuestas NO:	**CR =** $\frac{5 \times 100}{12 \times 1}$ **CR = 42%**

Nivel de Confianza

Respuestas SI:	**CC =** $\frac{7 \times 100}{12 \times 1}$ **CC = 58%**

		RIESGO		CONFIANZA
81% - 100%		Alto		Alto
61% - 80%		Mo. Alto		Mo. Alto
41% - 60%	**42%**	Moderado	**58%**	Moderado
21% - 40%		Mo. Bajo		Mo. Bajo
1% - 20%		Bajo		Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Moderado

Los Resultados de la Evaluación de Control Interno para la Gerencia de Producción determina que el nivel de Riesgo y el nivel Confianza están en un rango Moderado, lo que significa que existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades en la realización de sus actividades.

EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."

PRUEBAS DE RECORRIDO

DEPARTAMENTO: Departamento de Producción

ALCANCE: Gerencia de Producción

PREPARADO POR: Patricia Santana

FECHA: 07 de junio del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de operaciones en la Gerencia de Producción.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles existentes permiten prevenir, detectar y corregir fallas o irregularidades en forma oportuna.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- El Gerente de Producción realiza seguimiento y control a cada etapa de la producción.
- Se realizan presupuestos de producción para optimizar recursos.
- El Gerente de Producción realiza cronogramas de producción en base a los requerimientos de los clientes fijos.
- Vigila el cumplimiento de los contratos con los clientes y la entrega de los productos.
- Revisa que los productos embarcados, concuerden con la guía de remisión y el precio oficial del banano de exportación.

Con la aplicación de la Matriz de Evaluación de Control Interno y las Pruebas de Recorrido podemos determinar que son varios los factores de riesgo que afectan a la entidad y que es necesaria la adopción de acciones o medidas correctivas por parte de la Administración para reducir su impacto y aumentar el grado de seguridad en los procesos.

3.3.2. Matriz de Hallazgos

La Matriz de Hallazgos permite establecer las causas, efectos y las posibles recomendaciones para cada una de las deficiencias encontradas y así atenuar y/o eliminar su impacto en la entidad. Está conformada por:

- Condición: la realidad encontrada
- Criterio: como debe ser
- Causa: qué originó la deficiencia encontrada o los factores de riesgo
- Efecto: qué efectos puede ocasionar la deficiencia encontrada.

A continuación se presenta la Matriz de Hallazgos para la empresa "SIXMAGRICOLA S. A.":

Las debilidades encontradas fueron detectadas a través de la aplicación de Cuestionarios de Control Interno y se estableció su nivel de impacto a través de la Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No existen manuales de procedimientos en la empresa.	Pág. 89 Preg. 1	Toda entidad debe poseer manuales de procedimientos que proporcionen: efectividad y eficiencia en sus operaciones cumplimiento de las leyes e información oportuna y confiable.	Al ser una empresa de reciente creación, la Gerencia no había considerado la necesidad de implementar manuales de procedimientos para los procesos de la entidad	El impacto de los riesgos que se pueden presentar, afectan a la integridad física y numérica de los bienes y valores y a la confiabilidad de la información generada en la empresa.	Se debe implementar manuales de procedimientos que permitan a la empresa el normal desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.
2	No están definidas correctamente las funciones y responsabilidades de los empleados.	Pág. 89 Preg. 2	Las funciones, responsabilidades, y grado de autoridad de los funcionarios en una entidad deben ser establecidas claramente en los manuales de procedimientos.	Las funciones y responsabilidades de los empleados solo han sido comunicadas de forma verbal, ya que no existen manuales de procedimientos que permitan una adecuada segregación de funciones.	Se presentan fallas en la realización de las actividades, duplicidad de funciones y pérdida o uso indebido de fondos y recursos.	Se debe implementar manuales de procedimientos donde se establezca formalmente las funciones de cada uno de los empleados, precisando su responsabilidad y autoridad.
3	No se han fijado niveles mínimos de efectivo y máximos de cartera.	Pág. 89 Preg. 5	Toda empresa debe evitar los sobregiros continuos y poseer un nivel elevado de cartera vencida ya que esto origina que no tenga liquidez para cumplir con sus obligaciones.	No existen políticas definidas claramente para el manejo de niveles mínimos de efectivo y para el tratamiento de la cartera.	La entidad continuamente presenta sobregiros, lo que origina retraso en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros y la generación de multas e intereses.	Los niveles de efectivo deben ser verificados cada semana a través del Flujo de Fondos y de esta forma planificar sus futuras entradas y salidas y no contraer demasiadas obligaciones con terceros. El tratamiento a la cartera debe ser establecido a través de políticas que permitan su pronta recuperación.
4	Los fondos personales de los socios y sus ingresos y gastos personales no están completamente separados de los del negocio.	Pág. 89 Preg. 7	Los ingresos y gastos personales de los socios de la entidad deben estar completamente separados de los del negocio, y así procurar la estabilidad financiera de la entidad y el uso indebido de los fondos del negocio.	No existen políticas para el manejo de los gastos del socio mayoritario (Gerente General) en la empresa, por lo que entrega sus facturas por gastos personales a contabilidad para que sean canceladas.	Los gastos del socio mayoritario suelen ser muy altos y estos valores se siguen trasladando de un periodo contable al siguiente sin ser descontados.	Los gastos que realiza el socio mayoritario deben ser cargados a la contabilidad mediante un Anticipo, deben ser descontados al finalizar el mes y ser controlados mediante la fijación de políticas a Anticipos de socios o empleados.
5	No se entrega a los socios un informe financiero mensual suficientemente detallado de la situación financiera de la empresa.	Pág. 89 Preg. 8	La información debe ser suficiente, relevante y comunicada en forma oportuna para permitir la correcta toma de decisiones por parte de los funcionarios responsables.	Al inicio de las actividades de la empresa se estableció que los informes financieros sean presentados de forma semestral a los socios, ya que el volumen de las operaciones así lo ameritaba.	La empresa se encuentra en una etapa de constante crecimiento y al ser presentados los informes de forma semestral, se dificulta la pronta toma de decisiones y fijación de estrategias.	Se deben presentar mensualmente informes financieros suficientemente detallados de la situación de la empresa a sus socios y de esta forma garantizar la correcta toma de decisiones y el cumplimiento de las obligaciones por parte de la entidad.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
6	La compra de materiales no es autorizada en base a una orden de compra y requisición de materiales	Pág. 89 Preg. 13	Todo compra debe estar sustentada por aquellos documentos que garanticen que los artículos a adquirir reúnan los especificaciones establecidas por la compañía, que se adquieran al precio más bajo, con los mejores términos de pago y entrega; y, con la respectiva autorización para el desembolso de efectivo.	No existen políticas y procedimientos establecidos para las compras. La compra de materiales solo es autorizada de forma verbal por los Jefes de área respectivo.	Al no utilizar requisición de materiales y órdenes de compra no se tiene un control efectivo sobre la cantidad de insumos y materiales verdaderamente necesarios, no se deja constancia de que los artículos a ser adquiridos cumplen con los requisitos de la entidad y que se autoriza el desembolso de efectivo.	Establecer políticas y procedimientos de control interno para las compras donde se estipule que deben ser autorizadas sólo mediante una requisición de materiales y una orden de compra debidamente firmada por el Jefe de área respectivo y el solicitante o beneficiario.
7	No se examinan los riesgos potenciales o inusuales del negocio antes de correrlos.	Pág. 89 Preg. 14	Los riesgos a los que se ve afectada una entidad deben ser examinados constantemente para determinar la existencia de errores que en el futuro podrían ocasionar pérdidas materiales y económicas a la empresa.	Este análisis no es exigido por la Gerencia General.	La empresa puede presentar un nivel de riesgo alto en sus procesos, ya que no se considera los posibles factores de riesgo a futuro y las medidas de control necesarias para enfrentarlos.	La Gerencia y los jefes de área respectivos deben examinar los riesgos potenciales o inusuales y comunicarlos para la pronta toma de decisiones. Para este examen se puede utiliza la Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno que proporciona el nivel de riesgo y de confianza en los procesos.
8	No se celebran juntas de jefes de área mensuales para evaluar el desempeño de la empresa.	Pág. 89 Preg. 15	Las juntas permiten a toda entidad integrar todos sus procesos, encontrar las falencias, proponer soluciones y actualizar sus procedimientos.	Al inicio de las actividades de la empresa se estableció que las juntas o reuniones de jefes de área sean realizadas de forma semestral o cuando el Gerente General lo solicitara.	Las juntas semestrales no permiten tomar decisiones correctivas oportunamente para disminuir el impacto de errores o de riesgos en la empresa.	Celebrar juntas de área mensuales para evaluar el desempeño de la empresa y recopilar información que será de gran utilidad para que los departamentos corrijan o mejoren sus procesos lo más pronto posible.
9	Los anticipos de fondos o préstamos a socios o empleados no requieren la presentación de una solicitud de anticipo para su autorización	Pág. 89 Preg. 17	Todo desembolso de efectivo debe estar debidamente sustentado y autorizado por el funcionario respectivo.	La autorización de fondos o préstamos a socios o empleados se realiza de forma verbal por el Gerente Financiero. Los anticipos de fondos no requieren una solicitud firmada por el empleado o socio.	Al no existir una solicitud de fondos, no existe un documento que sustente el uso de dicho dinero y la aceptación de las condiciones para la entrega de los fondos por parte del beneficiario.	Establecer políticas y procedimientos de control interno estipulando que los anticipos de fondos o préstamos a socios o empleados requieren la presentación de una solicitud firmada por el Jefe de Área respectivo y el solicitante, para su aprobación por el Gerente Financiero.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
ÁREA CONTABLE						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	Existen asientos contables que no se encuentran correctamente sustentados	Pág. 91 Preg. 13	Todo asiento debe contar con los respectivos documentos fuentes según el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, ya que constituyen la evidencia escrita de la transacción y den origen a los registros contables.	No se entregan a contabilidad los respectivos comprobantes de ley que sustentan los gastos. Existen asientos que deberían ser sustentados con facturas y se sustentan con recibos simples o notas de venta.	Al no poder sustentar estos gastos se incrementa el pago de impuestos, al no sustentar crédito tributario y aumentar los gastos no deducibles.	Se debe fomentar y enfatizar en el personal el uso adecuado de los comprobantes de venta y porcentajes de retención y de esta forma evitar asientos mal sustentados en la contabilidad.
2	Los Estados Financieros son analizados semestralmente.	Pág. 90, 91 Preg. 7, 13	Los Estados Financieros son documentos que permiten proporcionar información sobre la situación financiera y el movimiento económico de una empresa, por lo que su presentación debe ser realizada de acuerdo a las necesidades de la entidad.	Al inicio de las actividades de la empresa se estableció que los Estados Financieros sean presentados y analizados de forma semestral.	Los Estados Financieros al ser generados y analizados semestralmente, dificulta la pronta toma de decisiones y conocer la eficiencia y capacidad de la empresa para generar utilidades.	Los Estados Financieros deben ser generados y analizados mensualmente debido al constante crecimiento de la entidad y su volumen de operaciones.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
EFECTIVO						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No existe un reglamento para el manejo de Caja Chica.	Pág. 92 Preg. 1	Toda empresa que maneje un Fondo de Caja Chica debe poseer un reglamento para su tratamiento.	La Gerencia no había considerado la necesidad de implementar manuales de procedimientos para el manejo de Caja Chica. Las políticas sólo han sido expresadas de forma verbal.	Al no establecerse un reglamento para el manejo del Fondo de Caja Chica, no se ha establecido el monto fijo del fondo y los formatos para su control. Además no se establecido formalmente cual es el custodio del fondo.	Se deben establecer políticas y procedimientos para el correcto manejo de Caja Chica donde se estipule, para que fue creado el fondo, el total del fondo, cuando se debe aumentar o eliminar, el procedimiento para su reposición y su custodio.
2	No existen formatos definidos para el manejo de Caja Chica.	Pág. 92 Preg. 2	Se deberían establecer formatos que permitan controlar el fondo de Caja Chica de una forma clara y oportuna.	Al no establecerse un reglamento para el manejo del Fondo de Caja Chica, no se han establecidos formatos para su tratamiento.	No se verifica mediante evidencia escrita, el tratamiento que se le da este fondo.	Se deben establecer formatos para el manejo del fondo de Caja Chica, como lo son Acta de Arqueo, Vales y Recibos de Caja Chica.
3	Los fondos de Caja Chica no se manejan a través de fondos fijos.	Pág. 92 Preg. 3	Existen ciertos gastos relativamente pequeños que no justifican la emisión de cheques, por lo que es necesaria la fijación de un fondo de Caja Chica acorde con las necesidades de la empresa.	Al no establecerse un reglamento de control para Caja Chica, no se ha establecido su fondo fijo.	Al no contar con un fondo fijo existen ocasiones en las que no se puede cubrir ciertos pagos de menor cuantía.	Se debe establecer un fondo de Caja Chica, el cual será fijado según las necesidades de la empresa.
4	No existe una caja fuerte para la custodia del efectivo.	Pág. 92 Preg. 5	Se debe proteger el efectivo que posea toda entidad, lo que incluye el fondo de Caja Chica y una de las formas efectivas es mediante una caja fuerte.	Al no estar establecido el fondo fijo de Caja Chica, no se ha considerado la necesidad de una caja fuerte para la custodia del efectivo.	Se pueden producir robos, confusiones o usos indebidos del fondo de Caja Chica por parte del personal de la empresa.	Se debería adquirir una pequeña caja fuerte para la custodia del fondo de Caja Chica, cuya nueva responsable es la Secretaría de la empresa.
5	El procedimiento de reembolso de caja no es suficientemente dinámico para evitar la falta de efectivo.	Pág. 92 Preg. 7	Caja Chica permite la cancelación de gastos menores que pueden surgir en una entidad, por lo que es necesario que su reposición se haga lo más pronto posible y así evitar la falta de efectivo.	Al no establecerse un reglamento para el manejo del Fondo de Caja Chica, no se han establecido los procedimientos para el reembolso de dicho fondo.	No hay efectivo para cubrir pagos de menor cuantía, como por ejemplo pasajes, copias, etc., lo que origina confusión en el tratamiento contable de estos gastos.	Se debe establecer una política donde se estipule que cuando el fondo de Caja Chica haya sido utilizado en un 70% se deberá realizarse la reposición del fondo.
6	No está prohibido que los fondos de caja chica sirvan, para cambiar cheques a funcionarios, empleados, clientes o proveedores.	Pág. 92 Preg. 8	El objetivo de la creación del fondo de Caja Chica no es cambiar cheques a funcionarios, empleados, clientes o proveedores en ninguna circunstancia.	El Gerente General suele autorizar que se realicen cambios de cheques al personal, familiares o proveedores.	Existe el riesgo de que los cheques no puedan ser cobrados por falta de fondos o por algún otro motivo y la empresa se quede sin dinero para cubrir sus gastos menores.	Se debe establecer una política que prohíba el uso del fondo de Caja Chica para cambiar cheques a funcionarios, familiares, clientes o proveedores, ya que este no es el objetivo de la creación del fondo.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
EFECTIVO						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
7	No está establecido el tiempo en que personal debe justificar los gastos realizados con los fondos de Caja Chica.	Pág. 92 Preg. 9	Los gastos menores incurridos con el fondo de Caja Chica deben ser sustentados con los respectivos comprobantes de venta y presentados a su custodio en el plazo estipulado por la entidad.	Al no establecerse un reglamento para el manejo del Fondo de Caja Chica, no se han establecido el tiempo en que personal debe justificar los gastos por los fondos de Caja Chica.	No se pueden sustentar los gastos de Caja Chica que no cuenten con los comprobantes de venta pertinentes, por lo que este valor es asumido por el custodio del fondo.	Se debe establecer una política de control que especifique que el tiempo para justificar los gastos realizados con los fondos entregados de caja chica sea de solo tres días, caso contrario se procedería al descuento de la remuneración mensual del beneficiario del fondo.
8	No se expiden cheques de reembolso a nombre de la persona encargada de Caja Chica.	Pág. 92 Preg. 10	Los cheques de reembolso de Caja Chica deben ser expedidos a nombre de la persona encargada del fondo, para evitar pérdidas o el uso indebido del fondo.	El Gerente Financiero autoriza que los cheques salgan a nombre del mensajero de la entidad, porque tiene la facilidad de transportarse y realizar el cambio del cheque.	El mensajero cambia el cheque de reembolso, sin embargo él tiene otras funciones y responsabilidades y a menudo no puede regresar inmediatamente a la entidad y entregar el valor del reembolso, lo que origina que no se disponga de suficientes fondos para los cubrir los gastos.	Se debe establecer una política que estipule que los cheques de reembolso de Caja Chica salgan a nombre de la persona responsable del fondo, y que se ella quien determine si se puede realizar el cambio del cheque o endosarlo al mensajero para su cambio.
9	No se realizan arqueos sorpresivos al fondo de Caja Chica.	Pág. 92 Preg. 12	Una sana política de control para el fondo de Caja Chica establece que cada cierto tiempo y de manera sorpresiva se deban hacer arqueos, por un funcionario autorizado, para comprobar la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este dinero por parte de su custodio.	Al no existir un fondo fijo de Caja Chica y un reglamente para su control, la Gerencia no ha considerado la necesidad de realizar arqueos sorpresivos al fondo.	Al no realizarse arqueos sorpresivos no se está verificando el uso adecuado del fondo de Caja Chica por parte de su custodio.	Se deben realizan arqueos sorpresivos al fondo de Caja Chica por parte de la Contadora General de la entidad.
10	No existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.	Pág. 92 Preg. 13	Para garantizar el buen uso del fondo, se deben fijar políticas de control que permitan establecer medidas correctivas para resolver todas las inconsistencias que se puedan presentar.	Al no existir un reglamento de Caja Chica no se han establecido medidas correctivas que permitan resolver las inconsistencias encontradas.	El personal de la empresa muchas veces no presenta los documentos sustentatorios pertinentes y como no se manejan Vales de Caja Chica, no se tiene un documento que sustente la entrega del dinero.	Se debe establecer una política estipulando que en caso de no presentar los documentos sustentatorios de los gastos en los tres días siguiente de recibido el dinero, este valor será descontado de la remuneración mensual del beneficiario y si la diferencia encontrada no tiene justificación alguna se la cobrará al custodio del fondo.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
EFECTIVO						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
11	No es verificado el número de cheques, al momento de ser entregadas las chequeras.	Pág. 93 Preg. 16	Se debe controlar y revisar las chequeras desde el momento que son entregadas por el banco y designar a una persona responsable de su cuidado.	No se ha establecido esta política de control para Bancos. La persona responsable de su cuidado únicamente verifica que se encuentre sellada la chequera.	Existe el riesgo de que esté alterada la numeración de la chequera, que se haya desprendido algún cheque o que existan fallas en la impresión de los mismos.	Establecer una política estipulando que se debe verificar las chequeras al momento de su recepción por parte del funcionario responsable de su cuidado, y de existir inconsistencias comunicarlas inmediatamente al banco.
12	No se lleva un registro en libros auxiliares de Bancos.	Pág. 93 Preg. 21	Se deben manejar libros auxiliares de Bancos que permitan controlar de una manera efectiva los movimientos de ingreso y egreso de efectivo de las cuentas bancarias de la empresa y ayudan a detectar inconsistencias en los saldos.	Se realiza el control de la cuenta Bancos sólo con la información que proporciona el sistema contable y los estados de cuenta enviados por la institución financiera.	Por lo general no coinciden el saldo del estado de cuenta y el saldo de la cuenta Bancos. Al no existir un Libro Auxiliar de Bancos no se puede encontrar prontamente la causa de las inconsistencias, y dificulta el proceso de la conciliación bancaria.	Se debería mantener un registro auxiliar de la cuenta Bancos que permita a la empresa mantener un mejor control de los ingresos y egresos de efectivo, el mismo que será manejado y actualizado por la asistente contable de la entidad.
13	No está prohibida la firma de cheques en blanco para su posterior emisión.	Pág. 93 Preg. 25	El cheque es una orden de pago mediante la cual el banco pagará una cantidad de dinero, con cargo a los fondos consignados en dicha institución. Es por esto que su emisión en blanco podría ocasionar graves problemas para la empresa.	No se ha establecido esta política dentro de la entidad. Existen ocasiones en las que se firman cheques en blanco cuando el Gerente General lo autoriza.	Al firmar un cheque en blanco se corren muchos riesgos para la entidad, al no conocerse el importe a ser pagado, el beneficiario o la fecha. Si este cheque se completase sin tener en cuenta los acuerdos entre las partes puede originarse un desfalco a la entidad.	Establecer una política de control que especifique que está prohibida la firma de cheques en blanco en la empresa y de esta forma reducir el riesgo de pérdida o uso indebido de fondos por parte del beneficiario.
14	No existen días y horarios especiales para la entrega de cheques.	Pág. 93 Preg. 26	Para una mejor planificación y control en la entrega de cheques a los proveedores, se deberían establecer días específicos para los pagos de las obligaciones contraídas por la empresa.	No se ha establecido esta política en la entidad.	Los proveedores vienen a la empresa a realizar los cobros cualquier día de la semana y muchas veces aún no se han girado los cheques para los pagos, originando malos entendidos entre la empresa y el proveedor.	Establecer una política para la entrega de cheques a proveedores en el horario de los días viernes de 15h00 a 17h00 en la entidad.
15	No se utiliza sello protector de cheques	Pág. 93 Preg. 27	Una política de control efectiva para los cheques es utilizar sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.	La Gerencia no ha considerado necesaria esta medida de control para los cheques.	Al no utilizarse un sello protector de cheques se corre el riesgo de que se cambien sus datos y se produzca un desfalco a la empresa.	Se debe utilizar un sello protector de cheques y evitar el riesgo de que se adultere la cantidad asignada.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No se realiza el pago oportuno de las obligaciones tributarias y fiscales.	Pág. 94 Preg. 2	Se debe realizar el pago oportuno de las obligaciones tributarias y fiscales de acuerdo a lo establecido por el Servicio de Rentas Internas. El incumplimiento de las normas vigentes podrá ser sancionado de conformidad a lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno (Art. 100) y el Código Tributario (Art. 21)	Existe un cronograma de pagos de impuestos, sin embargo algunas veces por escasez de efectivo no se puede realizar el pago los días indicados.	Al no realizar el pago oportuno de las obligaciones fiscales y tributarias se generan multas e intereses.	Mediante el cumplimiento del cronograma de pagos, el Flujo de Fondos generado semanalmente y las políticas aplicadas para la recuperación de la cartera se podrá realizar el pago oportuno de las obligaciones tributarias y fiscales.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
NÓMINA						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No existe un departamento de Recursos Humanos para el manejo del personal en la empresa.	Pág. 95, 96 Preg. 2	Un departamento de Recursos Humanos permite a todas las empresas la administración y el control adecuado del personal. Está encargado de reclutar a nuevos talentos, controlar las condiciones apropiadas de trabajo y gestionar las capacitaciones necesarias para lograr que el personal existente permanezca en la empresa.	Al inicio de las actividades de la entidad no se considero contratar a un empleado que maneje al personal, sin embargo con el crecimiento actual de la empresa, y el volumen de operaciones es necesario la creación de este departamento.	Al no existir un departamento de Recursos Humanos el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal presenta diversas falencias y muchos de los empleados contratados no cumplen con los requerimientos de la entidad.	La empresa requiere contratar a una persona que se encargue de administrar el recurso humano y maneje toda la información concerniente al personal.
2	No se requiere de la autorización por escrito para incluir nombres en nómina o de aprobación para efectuar cambios en los sueldos del personal.	Pág. 95, 96 Preg. 9	Para la correcta administración del personal se deben establecer políticas y procedimientos de control, donde se estipule el uso de documentos que sustenten todo los procesos que afecten a	Estos procedimientos suelen ser comunicados y autorizados sólo de forma verbal. No existen documentos de control para estos procesos.	Existe el riesgo de contar con recurso humano innecesario en la empresa, que el personal a contratar no cumpla con los requerimientos exigidos por la entidad y que exista confusión o conflicto de intereses al efectuar	El Gerente del área respectiva debe enviar un informe a contabilidad donde se comunique el ingreso de nuevo personal a la empresa y las condiciones de su entrada. Los cambios en los sueldos deben ser solamente autorizados por la Gerencia

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
NÓMINA						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
			los empleados, los mismos que deben estar debidamente firmados por el funcionario responsable.		cambios en los sueldos sin documentos que sustenten este proceso.	General mediante una comunicación escrita que avalice este proceso.
3	Los empleados no firman los roles de pagos	Pág. 95, 96 Preg. 11	Una sana política para el manejo del personal es cancelar los sueldos a tiempo y hacer firmar los roles de pago al personal de la empresa.	Muchas veces el Jefe de Campo no solicita al personal de producción la firma de constancia de pago en los roles.	Pueden existir confusiones en el pago de los sueldos al personal y carecer de evidencia en el pago de los sueldos.	Se debe hacer firmar a todo el personal los roles de pago y no admitir ninguna justificación para hacerlo.
4	Los beneficios sociales no son pagados a tiempo.	Pág. 95, 96 Preg. 14	Se debe realizar el pago oportuno de los beneficios sociales a los cuales tienen derecho todo empleado de acuerdo a lo establecido por el Código de Trabajo, (Art. 111, 113 y 196)	Existe un cronograma de pagos para la cancelación de los beneficios sociales, sin embargo algunas veces por escasez de efectivo no se puede realizar el pago a tiempo.	Los empleados pueden sentirse inconformes, acudir a los organismos de control, presentar una queja y generarse el pago de una multa para la empresa.	Se debe realizar una correcta planificación de las entradas y salidas de efectivo de la empresa e implementar políticas para la recuperación de la cartera para poder realizar la cancelación oportuna de los beneficios sociales a los empleados.
5	Los empleados de confianza no toman sus vacaciones que por ley les corresponde.	Pág. 95, 96 Preg. 15	Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero, según lo estipulado en el Código de Trabajo, (Art. 72).	Al ser empleados de confianza que conocen perfectamente el funcionamiento del negocio resulta difícil reemplazarlos en el tiempo de vacaciones, por lo cual estas suelen ser cobradas en efectivo.	El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año, según el Art. 75 del Código de Trabajo. Al no gozar de sus vacaciones, el empleado puede sentirse inconforme, estresado y renuncie al trabajo.	Todos los empleados que tengan más de un año trabajando en la empresa deben tomar sus vacaciones según la normativa legal que rige en el país, y sus obligaciones deben ser rotadas entre el resto del personal.
6	No se capacita constantemente al personal.	Pág. 144, 145 Preg. 17	La capacitación al personal debe ser una actividad sistemática, planificada y permanente en toda empresa, cuyo propósito sea la preparación y entrega de conocimientos y el desarrollo nuevas habilidades y actitudes en el personal.	Gerencia General no ha autorizado la realización de capacitaciones al personal.	El nivel de productividad de la empresa se ve afectado por la desmotivación presente en el personal al no proporcionar nuevos conocimientos y destrezas que permitan su mejor desempeño.	Gerencia General y la Auxiliar de Recursos Humanos deben promover y coordinar la realización de programas de capacitación y desarrollo para el personal y así incrementar los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
ACTIVOS FIJOS						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No existen políticas para el control, conservación y mantenimiento de activos fijos.	Pág. 97 Preg. 1	Las empresas invierten cantidades importantes en bienes y derechos que reportan beneficios durante varios años, a estos se los conoce como activos fijos. Es por esto que se deben establecer políticas y procedimientos que permitan un control adecuado, su conservación y mantenimiento.	La Gerencia no ha considerado la necesidad de establecer un manual de procedimientos que permita un mejor control de los activos fijos.	Al no estar establecidas las políticas de control para Activos Fijos, se presentan faltantes y deterioro por descuido o negligencia de sus usuarios, como es el caso de las herramientas y equipos utilizados en la producción.	Es preciso establecer políticas y procedimientos referentes al tratamiento de los activos fijos las cuales deben ser comunicadas oportunamente al personal.
2	La responsabilidad de cada activo fijo no es asignada a su usuario mediante actas de responsabilidad.	Pág. 97 Preg. 4	Los usuarios y custodios de activos fijos deben firmar un acta de responsabilidad, que garantice su control y recuperación ante algún faltante o deterioro.	Al momento de entregar los activos fijos se comunican sólo de forma verbal las condiciones para el uso de los mismos.	Al no existir un acta de responsabilidad firmada por los usuarios o custodios existen descuidos, mal uso o pérdida de los activos fijos.	Establecer una política de control estipulando que los usuarios de activos fijos deban firmar un acta de responsabilidad, aceptando los términos y condiciones para el correcto uso de estos activos.
3	No existen fichas individuales de activos fijos.	Pág. 97 Preg. 5	Mantener fichas individuales de activos fijos permite a las empresas contar con información detallada y actualizada, así como facilitar su identificación y control.	Al momento de registrar los activos fijos, no se ingresa información sobre sus características. Además la Gerencia no solicita que se registre esta información.	Al no mantener un registro de todas las características de los Activos Fijos, se impide realizar consultas de su estado o sacar reportes que ayuda a la pronta toma de decisiones.	La empresa debe poseer fichas individuales de activos fijos que permitan su correcta identificación, ubicación, valor de compra, valor de depreciación, vida útil y conocer a su custodio asignado.
4	No se utilizan etiquetas u otros medios de identificación para los activos fijos.	Pág. 97 Preg. 6	Para garantizar el control específico de los activos fijos se deben utilizar códigos de barras o etiquetas que permiten identificar cada activo con un número único, acceder rápidamente a la información contable y controlar operativamente sus movimientos, altas, bajas, mantenimientos, etc.	No se han colocado código de barras a los activos fijos de la empresa, por el tiempo y el costo que se necesita para su implementación.	Al no utilizar código de barras o etiquetas identificando los activos fijos se dificulta el control y cruce de información entre los registros contables y el examen físico de los mismos.	Se debe establecer una política de control estipulando que se debe etiquetar a cada activo fijo de la empresa con su respectivo código contable.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
ACTIVOS FIJOS						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
5	No están asegurados los vehículos o vigentes sus pólizas de seguro.	Pág. 97 Preg. 7	Una sana política de control para los activos fijos es la contratación de un seguro contra robos, accidentes o daños que pueden sufrir los vehículos de la empresa, siendo la compañía aseguradora quien asuma el costo de su arreglo o reposición según lo pactado en la póliza de seguros.	No se han asegurado prontamente los vehículos de la empresa por descuido de la Gerencia General.	Se corre el riesgo de que en caso de presentarse una eventualidad en la que se altere, dañe o pierda los vehículos de la empresa, el costo para su arreglo o reposición sea muy elevado.	Se deben asegurar los vehículos de la entidad lo más pronto posible contra cualquier daño, pérdida o accidente que pueda sufrir y renovarla las pólizas cuando venza el tiempo del contrato.
6	No existen políticas establecidas para dar de baja a los activos obsoletos.	Pág. 97 Preg. 9	Dar de baja a un activo fijo consiste en excluirlo de los registros contables de la empresa, por lo que es necesario que se fijen políticas estipulando los casos que se pueden presentar y cual debe ser su tratamiento según las Normas Internacionales de Contabilidad.	No se han establecido políticas que formalicen este proceso, se lo realiza según el criterio del Gerente Financiero.	Al no establecerse políticas y procedimientos para dar de baja a un activo fijo se pueden cometer errores en su tratamiento y registro contable.	Establecer políticas que permitan dar de baja a los activos fijos correctamente, las mismas que deberán ser comunicadas oportunamente al personal responsable de su registro y control.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
CUENTAS POR PAGAR						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No existe un manual de procedimientos que especifique el trámite que se debe seguir para efectuar las compras y los pagos a proveedores.	Pág. 98 Preg. 1 Pág. 143 Preg. 1	Las cuentas por pagar constituyen las obligaciones que tiene una entidad con terceras personas, las mismas que deben ser canceladas en el tiempo pactado entre las partes, por lo que es necesario establecer un manual de procedimientos que permita su cancelación oportuna.	Al iniciar las actividades la empresa no se estableció manuales de procedimientos para ningún proceso en la entidad.	Al no estar establecidas las políticas de control para las cuentas por pagar pueden existir confusiones, malos entendidos y el retrasos en el pago.	Se debe implementar manuales de procedimientos que permitan a la empresa cumplir con sus obligaciones con terceros.
2	No se adjunta a las facturas de compra las respectivas cotizaciones y tampoco se las conserva en archivos especiales	Pág. 98 Preg. 8 Pág. 143 Preg. 5	Una sana política de control establece que toda compra debe estar sustentada con varias cotizaciones para que sea autorizada, las mismas que deben ser adjuntadas a los asientos contables, como prueba de que los bienes a adquirir cumplen con las características y condiciones de precio, y entrega requeridas por la entidad.	Por lo general las cotizaciones enviadas por los proveedores se quedan con el encargado de las adquisiciones para su archivo o simplemente no son solicitados a los proveedores por falta de tiempo.	Al no adjuntar cotizaciones a los asientos contables, no se puede sustentar que la compra se hizo al proveedor con las mejores condiciones de precio, pago y entrega en el mercado y correr el riesgo que exista un conflicto de intereses entre la persona encargada de realizar la compra y el proveedor.	Debería establecerse una política de control estipulando que para realizarse una compra se deben presentar tres cotizaciones de varios proveedores, las mismas que deberán ser adjuntadas a los asientos contables como sustento de que no se está perjudicando los intereses de la entidad.
3	En el caso de haber anticipos a proveedores no existen medidas de control que permitan un mejor manejo de esta cuenta.	Pág. 98 Preg. 9	La empresa debe contar con medidas de control que permitan un mejor manejo de los anticipos que se realice a los proveedores y de esta forma evitar errores y confusiones en su tratamiento.	La Gerencia no ha considerado establecer medidas de control para los anticipos a proveedores ya que no se realizan con frecuencia en la empresa.	Si la persona encargada de realizar los pagos a proveedores no ha sido comunizada de la existencia de algún anticipo o no ha revisado la cuenta de Mayor de, se puede originar una duplicidad en la cancelación de la factura de compra.	Establecer medidas de control para el manejo de esta cuenta, estipulando que cualquier anticipo que se realice a los proveedores debe ser comunicado a la persona encargada de realizar los pagos, quien además debe actualizar un libro auxiliar para estos rubros y cruzar información con el Mayor de la cuenta.
4	No se prepara un informe detallado sobre los anticipos a proveedores.	Pág. 98 Preg. 10	La empresa debe contar con información clara y oportuna que permita un mejor control de los desembolsos de efectivo y sus obligaciones contraídas con terceros.	La Gerencia no ha considerado la necesidad de establecer esta medida de control para los anticipos a proveedores ya que no se realizan con frecuencia en la empresa.	Al no generarse este tipo de informe en la empresa se puede generar confusión entre los compromisos ya adquiridos con los proveedores o en el monto de los anticipos realizados previo a la recepción de bienes o servicios.	Se debe anexar al reporte de cuentas por pagar que se presenta cada semana información detallada sobre los anticipos realizados a proveedores, el cual será revisado por la Gerencia Financiera.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
CUENTAS POR PAGAR						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
5	No se comprueba mediante documentación escrita que los bienes adquiridos que se vayan a pagar hayan sido recibidos.	Pág. 98 Preg. 15 Pág. 143 Preg. 8	Debe existir la comprobación efectiva de que los bienes entregados por los proveedores cumplan con los requisitos de la entidad y los términos pactados. El encargado de adquisiciones deben entregar un informe de recepción a contabilidad sobre las condiciones de los insumos recibidos para proceder con el pago respectivo.	No se ha establecido está medida de control para la recepción de insumos adquiridos. La persona responsable de la adquisición de materiales no envía documentación a contabilidad que sustente este proceso.	No se tiene conocimiento sobre las condiciones de los bienes al ser recibidos, ya que no existe documentación escrita que lo sustente. Contabilidad asume que los bienes fueron entregados correctamente y realizar el pago respectivo al proveedor.	Se deben utilizar Comprobantes de Recepción que permita comprobar que los bienes que se vayan a pagar efectivamente hayan sido recibidos, los mismos que deben estar firmados por las personas responsables de su custodia y por el proveedor que realiza la entrega.
6	No se hace constar en las facturas de compra la leyenda de cancelado o pagado al liquidarse.	Pág. 98 Preg. 17	Se debe hacer constar en las facturas al momento de liquidarse la leyenda de cancelado o pagado, incluyendo la fecha y la firma del proveedor y así evitar la duplicidad en el pago.	No se ha establecido esta medida de control para las facturas al ser canceladas, solo se le hace firmar el comprobante de egreso al proveedor como constancia de la entrega del cheque.	Pueden confundirse las facturas pendientes de pago y las canceladas, asumir que se han vuelto a adquirir los bienes y servicios y generarse la duplicidad en los pagos.	Se debe establecer una política de control estipulando que se haga constar en las facturas de compra al ser canceladas la leyenda o el sello de "Cancelado o Pagado", la fecha de pago y la firma del proveedor.
7	No se efectúa un recuento físico de los insumos mensualmente.	Pág. 143 Preg. 11	La toma física de los insumos es de vital importancia ya que permite detectar diferencias entre las cantidades que constan en libros y las que existen en bodega, así como detectar el estado de los productos.	El recuento físico de los insumos y demás materiales utilizados en la Producción se lo realiza semestralmente.	Si no se realiza este examen físico a los insumos y materiales mensualmente, se corre el riesgo de que se presenten desviaciones de los productos o que los insumos a utilizar estén caducados.	Se debe realizar una toma física de estos materiales de forma mensual por parte del Jefe de Campo de la empresa, información que deberá ser revisada por Gerente de Producción para que se tomen las medidas correctivas en caso de ser necesario.
8	No se realiza un informe sobre las cantidades disponibles de insumos y materiales para la producción.	Pág. 143 Preg. 12	La toma física de los insumos también permite detectar las cantidades disponibles de productos que tiene la empresa y realizar el abastecimiento oportuno de los mismos.	Esta información es comunicada sólo de forma verbal al Gerente de Producción.	Se corre el riesgo de que algunos productos se hayan acabado y no se haya realizado la compra oportuna de los mismos, originando retrasos en las actividades en la producción.	Se debe presentar mensualmente un informe sobre las cantidades disponibles de insumos para la producción, el cual es enviado al Gerente de Producción para que apruebe la compra de nuevos materiales.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
1	No se prepara semanalmente un reporte de antigüedad de saldos.	Pág. 99, 101 Preg. 2	La empresa debe contar con información clara y oportuna sobre la cuentas por cobrar y la antigüedad de sus saldos, información que servirá para una mejor planificación del efectivo y la recuperación de la cartera.	Los reportes de antigüedad de saldos son presentados de forma mensual a la Gerencia Financiera.	Pueden existir clientes que no han cancelado sus deudas en el plazo estipulado por la entidad y sólo al finalizar el mes se va a conocer su estado. Esto dificulta el control y la planificación del efectivo en la empresa.	La Auxiliar de Cartera debe generar reportes de antigüedad de saldos semanalmente y entregarlos al Gerente Financiero y a la Contadora General para la aprobación de los cobros que se vayan a realizar y conocer la disponibilidad de efectivo que va a tener la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros.
2	No existen políticas adecuadas para el manejo de saldos atrasados de los clientes.	Pág. 99, 101 Preg. 6	Cuando la empresa otorga créditos a sus clientes, ello implica un riesgo para ésta, puesto que es posible que los clientes no cancelen su deuda, por lo que se deben establecer políticas y procedimientos eficaces para el otorgamiento de créditos.	No se han fijado estas políticas en la empresa por que los clientes que tenía la entidad al inicio de sus actividades normalmente no se atrasaban en sus pagos, sin embargo con el crecimiento actual de la empresa existen nuevos clientes que no cancelan a tiempo su deuda.	El cliente desconoce los procedimientos a seguirse si no cancela la deuda a tiempo y asume que no existe problema en atrasarse en los pagos ocasionando problemas de liquidez a la empresa	Es necesario la fijación de políticas y procedimientos de control para el manejo de los saldos atrasados de los clientes, donde se especifique los pasos que se deben seguir para recuperar la cartera vencida y los casos en los que se otorga un plazo mayor para la cancelación de la deuda.
3	No se responsabiliza a una sola persona el dinero recaudado del cobro de las cuentas por cobrar.	Pág. 101 Preg. 7	Para un control eficiente del dinero recaudado en las empresas es importante que se asigne a un único responsable de su cuidado, separando las funciones de custodia del efectivo y de su registro contable.	No se ha establecido quien es la persona encargada de la custodia del dinero recaudado, en ocasiones este es entregado a la Auxiliar de Cartera y en otras a la Contadora General de la empresa.	Se corre el riesgo de pérdida o uso indebido del efectivo.	Se debe responsabilizar a un solo empleado que se encargue del dinero recaudado y a otro funcionario que se encargue del registro contable y así salvaguardar el efectivo y garantizar la razonabilidad de los saldos.
4	No existe una caja fuerte para la custodia del efectivo.	Pág. 99, 101 Preg. 8	Otra medida de control para el efectivo en las empresas es utilizar una caja fuerte para el dinero que no ha podido ser depositado el mismo día de su recaudación, que deberá estar a cargo de un único responsable.	No se ha establecido esta medida de control para la protección del efectivo.	Al no utilizarse una caja fuerte para la custodia del efectivo, se corre el riesgo de robo, pérdida o uso indebido del efectivo por parte del personal.	Se debe establecer una política estipulando que el efectivo sea depositado, a más tardar al día siguiente de su recaudación, en forma exacta al monto que se recaudó. Si no se realiza el depósito el mismo día, utilizar una caja fuerte a cargo de un único funcionario responsable.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
5	No existen políticas para autorizar adelantos o préstamos a empleados o socios.	Pág. 99, 101 Preg. 15	Para un control eficiente de los desembolsos de efectivo se deben establecer políticas y procedimientos que permitan su manejo adecuado.	Gerencia no ha considerado la necesidad de establecer estas políticas. Su autoriza sólo de forma verbal.	Existe confusión en el tratamiento que se le da a los anticipos por parte de los empleados.	Establecer políticas y procedimientos que garanticen que la entrega de anticipos o préstamos a empleados o socios se realiza de forma correcta.
6	No se descuenta mensualmente del sueldo del Gerente General los anticipos solicitados.	Pág. 99, 101 Preg. 16	Los ingresos y gastos personales de los socios de la entidad deben estar completamente separados de los del negocio, y así procurar la estabilidad financiera de la entidad y el uso indebido de los fondos del negocio.	Los anticipos o préstamos que haya solicitado Gerencia General se los descuenta la finalizar el periodo contable.	Los anticipos o préstamos al Gerente General suelen ser muy altos y estos valores se siguen trasladando de un periodo contable al siguiente sin ser descontados.	Se debería descontar mensualmente los anticipos o préstamos que haya realizado el Gerente General y así evitar que se siga acumulando el monto y que por ser muy alto no se pueda cobrar al finalizar el periodo contable.
7	No está establecido el tiempo en que personal debe justificar los gastos realizados con los anticipos.	Pág. 100, 102 Preg. 17	Los gastos incurridos con los anticipos entregados al personal deben ser sustentados con los respectivos comprobantes de venta y presentados en el tiempo establecido por la entidad.	No se ha establecido medidas de control para el manejo de los anticipos entregados al personal.	No se pueden sustentar los gastos realizados, ya que no se cuenta con los comprobantes de venta pertinentes.	Se debe establecer una política de control que especifique que el tiempo para justificar los gastos realizados con los anticipos es de ocho días a través de la "Liquidación de Anticipo de Fondos", caso contrario se procedería al descuento de la remuneración mensual del beneficiario.
8	No se prepara semanalmente un reporte de ventas.	Pág. 100, 102 Preg. 27	La entidad debe contar con información clara y oportuna que permita conocer el nivel de ventas de la empresa, su participación en el mercado y la efectividad de las estrategias adoptadas.	Los reportes de ventas son presentados de forma mensual; sin embargo con el crecimiento que ha tenido la entidad, su presentación mensual no satisface las necesidades de la empresa.	Al no contar con información relevante y oportuna sobre las ventas que realiza la entidad se dificulta la toma de decisiones por parte de los directivos.	Se debería generar el reporte de ventas de forma semanal, el cual será entregado a la Gerencia Financiera y de Producción para que se establezcan estrategias que permitan incrementar las ventas o adoptar medidas correctivas en caso de ser necesario.
9	No se registran en las fichas de clientes los límites de crédito, así como el plazo y las condiciones de pago.	Pág. 100, 102 Preg. 30	Mantener fichas individuales de los clientes permite a las empresas contar con información detallada y actualizada de los mismos, así como facilitar su identificación y el otorgamiento de créditos.	Al momento de registrar los clientes en el sistema contable, no se ingresa este tipo de información.	No se pueden realizar consultas rápidas sobre información de los clientes y pueden existir confusiones al conceder los créditos.	La empresa debe contar con fichas de clientes que contengan la información detallada de los mismos, como sus límites de crédito, el plazo y condiciones de pago, el volumen de ventas y de pedidos realizados y alguna observación pertinente.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
PRODUCCIÓN						
Nota: Para establecer las recomendaciones para la producción se ha tomado en consideración la Guía Técnica de Cultivos para el Banano proporcionada por el INIAP (Ver Anexo1).						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
	SIEMBRA					
1	No se realiza un estudio del suelo antes de empezar la siembra	Pág. 103-142 Preg. 1	El estudio del suelo es fundamental en el cultivo de banano ya que permite determinar efizcamente el tipo de terreno y los nutrientes que necesitan las plantas para su crecimiento.	El estudio del suelo no ha sido realizado por el costo que le representa a la empresa.	Existen ocasiones en las que los fertilizantes utilizados no surten el efecto deseado y la empresa desperdicia tiempo y dinero en su aplicación.	El estudio del suelo es una de las actividades de mayor importancia en la producción de banano, por lo que la empresa debe considerar la necesidad de realizarlo antes de iniciar el cultivo.
2	No se prepara y limpia correctamente el terreno antes de la siembra	Pág. 103-142 Preg. 2	La preparación del terreno realizada de forma adecuada favorece la germinación, desarrollo y producción de las plantas. Consiste en eliminar la maleza, nivelar la tierra, rastrillar, arar, implementar drenajes y colocar canales de riesgo y el cable vía.	La preparación del terreno se realiza luego de dos o tres semanas de la siembra.	Al no preparar y limpiar el terreno, la semilla puede no contar con los suficientes nutrientes, no realizarse una adecuada distribución del volumen del agua y al crecer, la planta puede desnivelarse o volcarse al suelo.	El Gerente de Producción debe planificar y comunicar al Jefe de Campo y Jefe Fitosanitario las fechas para la preparación del terreno y la siembra para poder contar con el personal, la maquinaria y los implementos agrícolas necesarios.
3	No se implementan drenajes antes de la siembra	Pág. 103-142 Preg. 3	Los drenajes se deben realizar en regiones húmedas, con precipitación anual alta y suelos planos o ligeramente ondulados. Permiten evacuar el exceso de agua que se encuentre en la superficie del suelo o que este a mayor profundidad, propiciando así buenas condiciones de aireación a la planta.	No se realiza una correcta preparación del terreno. Los drenajes son colocados después de dos o tres semanas de la siembra.	Al no implementar drenajes antes de la siembra no se evacua rápidamente el exceso de agua y la semilla puede no germinar ya que es extremadamente susceptible a las inundaciones y suelos continuamente húmedos.	Se debe establecer una política de producción que estipule que antes de la siembra se deben colocar todos los drenajes necesarios para lograr racimos de buen tamaño y excelente calidad.
4	No se colocan canales de riesgo antes de la siembra.	Pág. 103-142 Preg. 4	Los canales de riego tienen la función de conducir agua hasta el campo donde será aplicado a los cultivos. La cantidad y frecuencia está en función de los requerimientos hídricos de la	Los canales de riego son colocados después de cuatro semanas de la siembra.	Al no colocar canales de riego antes de la siembra se produce una obstrucción foliar que provoca problemas en el desarrollo de las hojas y al crecer se dificulta la salida de sus brotes, originando racimos	Se debe establecer una política que estipule que antes de la siembra se deben colocar los canales de riesgo necesarios en la plantación.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
PRODUCCIÓN						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
			plantación, el tipo de suelo y la frecuencia de las lluvias.		torcidos y frutos muy delgados.	
5	El cable vía no es colocado antes de la siembra.	Pág. 103-142 Preg. 5	El cable vía es un sistema de transporte interno que permiten transportar en terrenos extensos o irregulares los racimos cultivados y cortados desde la plantación hasta la empacadora.	El cable vía se coloca después de cuatro o cinco semanas de la siembra.	Al no colocar el cable vía antes de la siembra se puede omitir el espacio que se va a necesitar para su colocación, lo que dificultaría el transporte del producto.	Se debe establecer una política de control estipulando que se debe colocar los cables vías antes de la siembra para optimizar las tareas laborales y evitar contratiempos en la colocación de su estructura.
6	No se controla la selección de la semilla.	Pág. 104-142 Preg. 6	Las semillas para la siembra corresponden a partes vegetativas tales como retoños o hijos que una vez separados de la planta madre, pueden realizar su ciclo de crecimiento y producción. Este proceso garantiza plantas fuertes y productos de excelente calidad.	Sólo se delega las actividades de selección de semillas a los trabajadores y no son supervisados por ningún funcionario encargado de la producción en la empresa.	Las semillas o sepas seleccionadas pueden no germinar y crecer por encontrarse con lesiones profundas o por que han perdido su vitalidad por desequilibrios nutricionales.	El Jefe Fitosanitario debe ser el encargado de controlar el proceso de selección del material de siembra, la separación cuidadosa de la semilla y la limpieza y desinfección de las sepas antes de su siembra.
7	No se vigila el traslado de las sepas al terreno seleccionado para la siembra.	Pág. 104-142 Preg. 7	El adecuado traslado de las sepas garantiza que los retoños o hijos, una vez separados de la planta madre, puedan realizar su ciclo de germinación, crecimiento y producción sin contratiempos.	Sólo se delega las actividades de selección y translado de semillas a los trabajadores y no son supervisados por ningún funcionario encargado de la producción en la empresa	Se corre el riesgo de que el personal se desvíe de sus actividades, que se lastimen las sepas al ser trasladadas o que no se las siembre correctamente en los lugares indicados.	El Jefe de Campo es el funcionario encargado de supervisar el translado de las sepas para su siembra y no puede delegar está función a ningún otro trabajador.
	PROTECCIÓN					
8	No se elimina oportunamente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo.	Pág. 104-142 Preg. 9	El deshoje tiene como objeto la eliminación de hojas no funcionales, secas, viejas, quebradas e infectadas por alguna plaga o enfermedad que afecten a la planta o a la calidad del racimo.	El deshoje se realiza cada cuatro semanas o cuando el Jefe de Campo lo autoriza.	Las hojas secas o dañadas interfieren en el desarrollo de la planta, ocasionan cicatrices y deterioro en la calidad del y son fuente de propagación de enfermedades y plagas.	Se recomienda revisar semanalmente la plantación y deshojar cada 15 ó 21 días, según las condiciones climáticas o por la presencia de plagas o enfermedades que afecten a la planta.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
PRODUCCIÓN						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
9	No se elimina oportunamente la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta.	Pág. 103-142 Preg. 10	Consiste en dejar libre al cultivo de la competencia que las malezas ejercen por luz, nutrientes y agua. En los primero meses de sembrado se debe garantizar que las plantas estén totalmente libres de malezas.	Se lo realiza cada cuatro semanas o cuando el Jefe de campo lo autoriza.	El banano es muy vulnerable a la presencia de maleza. Al no eliminarla a tiempo la planta se ve afectada en su desarrollo y se incrementan costos por el uso de herbicidas para su eliminación	Se recomienda revisar y eliminar cada quince días la maleza que puede emerger en la plantación. Sin embargo la frecuencia de esta labor depende del tipo de maleza y de la época del año.
10	No se protege oportunamente los racimos mediante fundas o bolsas plásticas.	Pág. 103-142 Preg. 11	El primer paso que se debe realizar al nacer la flor es colocar fundas o bolsas de plástico de polietileno que permitan proteger la fruta del sol, de insectos y polvo. Se deben realizar dos ciclos por semana para garantizar la excelencia de la fruta.	La colocación de las fundas o bolsas plásticas se realiza cuatro o cinco semanas después de que aparece la flor del racimo.	Al no colocar fundas plásticas oportunamente pueden presentarse cambios de temperatura, enfermedades o plagas que dañen la flor e incrementar los costos por el uso excesivo de insecticidas y fungicidas para eliminar las plagas.	El Jefe de Campo debe supervisar la colocación de fundas o bolsas plásticas de polietileno apenas nazca la flor y así protegerla del ataque de insectos, de efectos abrasivos causados por hojas o productos químicos y también resguardarla de los cambios bruscos de temperatura.
11	No se colocan oportunamente cintas de color a los racimos para su identificación.	Pág. 121-142 Preg. 13	El objetivo de utilizar una cinta de color es conocer la edad y cantidad de racimos presentes en cada lote de la plantación. Consiste en utilizar una cinta de color correspondiente a cada semana y amarrarla al racimo.	La colocación de cintas de color se realiza cuatro o cinco semanas después de que aparece la flor del racimo	No se identifica con precisión la semana en que nacieron los racimos y poder llevar un inventario de la fruta.	El Gerente de Producción debe autorizar la colocación de cintas de color apenas nazca el racimo con el fin de tener control sobre la cantidad de la fruta existente, clasificar los racimos por edades y garantizar la calidad del producto.
12	No se realiza el amarre semanalmente de las plantas para evitar que se caigan por el viento	Pág. 103-142 Preg. 8	Consiste en amarrar dos cuerdas de cada mata que tenga racimo para evitar su caída por acción del viento, por peso del racimo o por ataque de insectos o plagas. Se debe efectuar semanalmente.	El amarre se realiza cada tres o cuatro semanas o cuando el Jefe de Campo lo autoriza.	Las plantas se caen y ocasionan lesiones y cicatrices en la fruta o la pérdida total del producto.	El Jefe Campo debe autorizar realizar el amarre semanalmente de las plantas con cuerdas para evitar la pérdida de la fruta.
13	No se quita oportunamente la flor al racimo.	Pág. 103-142 Preg. 12	El segundo cuidado que se le debe dar al racimo se llama desflore. Esto se hace para evitar hongos en los bananos y posibles cicatrices. Se debe realizar en 3 distintas etapas.	Existen ocasiones en que se retrasa el desflore porque los trabajadores se encuentran realizando otras actividades.	Si no se realiza oportunamente el desflore a los racimos se corre el riesgo de que la fruta tenga residuos de látex, lo que originaría la presencia de hongos y cicatrices en el producto.	Se deben desprender las flores de las puntas de los dedos apenas nazca el racimo, empezando de abajo hacia arriba para reducir la incidencia de látex y debe realizarse tres veces durante el crecimiento de la fruta.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
PRODUCCIÓN						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
14	No se realiza oportunamente el desmane a los racimos.	Pág. 126-142 Preg. 14	El desmane consiste en eliminar del racimo la última mano y una o las dos siguientes que se estime que no llegarán a adquirir el tamaño mínimo requerido.	Existen ocasiones en que se retrasa el desmane porque los trabajadores se encuentran realizando otras actividades.	Las manos del racimo no tienen el espacio suficiente para alcanzar el grosor y peso requerido y presentan cicatrices o lesiones.	Se debe realizar el desmane de los racimos en tres distintas etapas durante el crecimiento de la fruta con el objetivo de contribuir a aumentar la longitud, grosor y peso de las manos o gajos y prevenir cicatrices durante el crecimiento de la fruta. Este proceso lo debe supervisar el Jefe de Campo.
15	No se realiza el deshije oportunamente para que la plantación se mantenga con un cultivo perenne.	Pág. 127-142 Preg. 15	El deshije consiste en la eliminación de retoños o hijos que no son productivos y dejar cada planta con su hijo y su nieto, para garantizar que la plantación se mantenga con un cultivo perenne. El deshije se debe realizar aproximadamente a los 6 - 7 meses de edad de las plantas madres.	El deshije se realiza sólo cuando el Gerente de Producción lo autoriza. No existe un cronograma para la producción.	No se elimina oportunamente los retoños o hijos que no son productivos, los mismos que le roban agua, luz y nutrientes a la planta y no se mantiene un cultivo perenne en la plantación.	En el quinto mes de crecimiento de la planta, el personal de campo debe realizar el deshije de la planta, eliminando retoños o hijos que no son productivos y dejando a cada planta con su hijo y su nieto. Este proceso es supervisado por el Jefe de Campo.
16	No se realiza anualmente el mantenimiento de drenajes.	Pág. 103-142 Preg. 16	Consiste en recuperar las especificaciones iniciales de los drenajes y su funcionabilidad. Un buen sistema de drenaje aumenta la producción y la disminución de la incidencia de plagas y enfermedades	El mantenimiento de drenajes es realizado cada dos años por el costo que le representa a la empresa.	El mal estado de los drenajes reduce la aireación de los suelos y la respiración de las raíces, lo que ocasiona el mal desarrollo de la planta y poca actividad microbiana en el suelo.	Se debe realizar cada año el mantenimiento de los drenajes, preferiblemente en época de verano.
	COSECHA					
17	No se verifica oportunamente el grosor de la fruta y su grado de maduración.	Pág. 123-142 Preg. 17	A partir de la décima semana se debe realizar la calibración del racimo que consiste en la medición de su grosor y estado de maduración. Este proceso se facilita con la colocación de las cintas de color que identifican la edad del racimo.	El retraso en la colocación de cintas de color para la identificación de la fruta.	Se puede pasar el estado de maduración y grosor de la fruta exigido por el cliente y ocasionar pérdidas económicas para la empresa.	Se debe colocar cintas de color apenas nazca el racimo. El Gerente de Producción debe realizar la calibración de la fruta a partir de la décima semana de edad que es cuando el producto empieza a tomar el grosor y demás características exigidas por el cliente.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
PRODUCCIÓN						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
18	No existe supervisión al bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía	Pág. 104-142 Preg. 18	Debe existir un funcionario responsable que supervise la cosecha del producto al bajarlo de la planta y colocarlo en el cable vía para ser enviado a la empacadora.	Muchas veces no existe ningún funcionario controlando este proceso, solo se indica a los trabajadores el lugar donde deben cosechar la fruta.	Si no se supervisa la cosecha del producto y su colocación en el cable vía, la fruta sufre lesiones al ser bajada de la planta o pueden existir desviaciones del producto.	El Jefe de Campo debe supervisar a los trabajadores encargados de cosechar el producto y vigilar la colocación del racimo en el cable vía.
19	No se cuentan los racimos cosechados por ningún funcionario.	Pág. 104-142 Preg. 19	Debe existir un funcionario responsable que supervise la cosecha del producto y cuente los racimos que son cosechados.	Muchas veces no existe ningún funcionario controlando este proceso, solo se indica a los trabajadores el lugar donde deben cosechar la fruta.	No se puede conocer la cantidad de racimos producidos en un periodo de tiempo o presentarse desviaciones de producto.	El Jefe de Campo debe supervisar a los trabajadores encargados de cosechar el producto y contar los racimos cosechados antes de que sean colocados en el cable vía.
20	Al llegar a la empacadora no se revisan los racimos enviados de la plantación.	Pág. 124-142 Preg. 20	Debe existir un funcionario responsable que supervise la recepción del producto en la empacadora y cuente los racimos que fueron cosechados.	No se cuenta los racimos al llegar a la empacadora por cuestiones de tiempo.	No se puede conocer la cantidad de racimos producidos en un periodo de tiempo o presentarse desviaciones de producto.	El Gerente de Producción debe contar los racimos que llegan de la plantación a la empacadora y verificar el estado de la fruta y grado de madurez exigido por el cliente.
21	No se vigila el desmane del racimo.	Pág. 103-142 Preg. 21	Debe existir un funcionario responsable que vigile el proceso de separar las manos del racimo y su colocación en el tanque de desmane.	Muchas veces el funcionario responsable de este proceso no se encuentra en la empresa.	La fruta puede sufrir daños o lesiones al ser manipulada incorrectamente o haber una mala dosificación de los productos químicos necesario para su lavado.	El Gerente de Producción de vigilar este proceso. Desde el momento en que se separan las manos del racimo, su inmersión en el tanque de desmane y el tiempo mínimo requerido para su lavado.
22	No se vigila el proceso de realizar los "cluster" o gafos más pequeños por su funcionario responsable.	Pág. 127-142 Preg. 22	Debe existir un funcionario responsable que vigile este proceso para garantizar que la selección de gafos y el proceso de sellamiento y eliminación del látex natural de la fruta sea realizada de acuerdo a las exigencias de calidad y necesidades del cliente.	Muchas veces el funcionario responsable de este proceso no se encuentra en la empresa.	La fruta puede sufrir daños al ser manipulada incorrectamente o el tiempo que el producto deba pasar en el tanque no sea el mínimo requerido para asegurar la efectividad de este proceso.	El Gerente de Producción debe vigilar este proceso desde el momento en que se dividen las manos en gajos más pequeños, su inmersión en el tanque de desleche y el control del tiempo mínimo requerido para su tratamiento.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
PRODUCCIÓN						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
23	La fruta rechazada no es debidamente controlada por un funcionario de la empresa.	Pág. 123-142 Preg. 24	Las cicatrices y lesiones producen un mal aspecto a la fruta, lo que genera un desperdicio de la misma. Sin embargo aún puede ser vendida localmente por la empresa, por lo que debe haber un funcionario responsable de su control y venta.	Al ser fruta de rechazo, que no cumple con los estándares de calidad exigidos por el cliente, no se ha asignando a un sólo funcionario responsable de su control.	Puede haber desviaciones del producto, la pérdida total de la fruta al no ser controlada y protegida correctamente hasta su venta y no se puede conocer la cantidad exacta de fruta rechazada en un periodo de tiempo.	El Gerente de Producción debe realizar el control y supervisión del tratamiento que se le de a la fruta rechazada hasta su venta local.
	EMPAQUE					
24	No se supervisa la colocación de fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha	Pág. 103-142 Preg. 25	El tratamiento que se de con fungicidas y demás productos químicos debe ser supervisado y controlado, ya que de ello depende que esta no sufra enfermedades poscosecha durante su transporte y almacenamiento.	Por lo general el funcionario responsable da la orden a un empleados para la colocación de estos fungicidas pero no se queda controlando su colocación.	Se presentan daños en la fruta a causa de la mala dosificación o colocación incorrecta de estos productos químicos.	El Jefe Fitosanitario debe controlar la dosis necesaria de fungicidas y su colocación en la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha.
25	No es controlada la colocación de etiquetas a la fruta.	Pág. 125-142 Preg. 26	La fruta debe ser correctamente etiquetada según su variedad y el pedido del cliente.	Muchas veces no se encuentra el funcionario responsable de supervisar este proceso.	Puede haber desperdicio del material necesario para el etiquetado o que el producto sea devuelto por estar incorrectamente etiquetado según el tipo de fruta requerido por el cliente.	El Jefe Fitosanitario debe controlar la colocación de etiquetas a la fruta antes de ser colocada en las fundas de protección.
26	No se verifica el estado de cada funda de banano antes de ser empacada.	Pág. 103-142 Preg. 27	Se debe controlar que la fruta se encuentre debidamente colocada en sus fundas de protección para garantizar su resistencia a la humedad y que llegue en buen estado a su destino.	Muchas veces no se encuentra en la empacadora el funcionario responsable de supervisar este proceso.	La fruta puede sufrir daños por roce, ser atacada por microorganismos, madurarse antes de tiempo y al llegar a su destino ser rechazada por el cliente.	El Jefe Fitosanitario debe controlar y verificar el estado de la fruta en sus fundas de protección antes de ser embalada.
27	No se revisa que el camión donde se transporta la fruta cuente con las medidas de protección y seguridad necesarias.	Pág. 103-142 Preg. 29	Se debe garantizar que la fruta se encuentre debidamente protegida cuando sea enviada al cliente y que llegue en excelente estado a su destino.	El Gerente de Producción sólo autoriza que se suban las cajas de banano en el camión.	La fruta puede sufrir golpes y lesiones al no ser agrupada correctamente en el camión o verse afectada fácilmente por el sol, el agua o cambios de temperatura.	El Gerente de Producción debe supervisar la colocación y agrupación de las cajas dentro del camión y que el transporte cuente con todas las medidas de protección necesarias para el transporte de la fruta.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
SELECCIÓN DE PERSONAL						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	La empresa no cuenta con un proceso de selección del personal.	Pág. 144, 145 Preg. 1	El éxito de las empresas depende en gran medida del talento humano con el que cuenta por lo que el proceso de selección de personal debe ser realizado cuidadosamente de acuerdo a las necesidades de la entidad.	Para realizar la contratación del personal solo se coordina con los contratistas o jefes de cuadrilla el personal a requerir. La empresa no realiza la selección.	Existe el riesgo de que el personal a contratar no cumpla con los requisitos exigidos por la entidad, lo que a su originaría un desajuste en el equipo de trabajo y retrasos en la producción.	El Auxiliar de Recursos Humanos debe implementar un proceso de selección del personal en la empresa que permita escoger entre los candidatos reclutados al mas idóneo para ocupar el cargo disponible.
2	No se envía una orden de requisición de personal al Gerente de Producción para su aprobación.	Pág. 144, 145 Preg. 2	Todo proceso de selección de personal debe estar sustentado por documentos que justifiquen su contratación, donde se especifique los requerimientos a satisfacer y la debida autorización para su contratación.	La requisición del personal y la autorización del Gerente de Producción se las realiza de forma verbal.	El personal a contratar puede no cumplir con los requisitos exigidos por la entidad, que no se pueda justificar la necesidad de su contratación y que exista personal improductivo en la empresa.	El único documento que avaliza y da inicio al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debe ser la "Orden de Requisición de Personal", debidamente autorizada por el Gerente de Producción.
3	No se investigan los antecedentes del personal a contratar.	Pág. 144, 145 Preg. 3	Para una correcta selección y contratación de personal es necesario tener conocimiento sobre su estado civil, nacionalidad, estudios, intereses, trabajos anteriores, es decir sus antecedentes personales, penales, y laborales.	La empresa no cuenta con un proceso de selección de personal. Para su contratación basta las características dadas por el jefe de la cuadrilla.	Al no solicitar certificados de antecedentes personales no se tiene conocimiento sobre la honestidad, y responsabilidad del personal y las posibles situaciones conflictivas que pueden influir directamente en el rendimiento del trabajo.	Para la contratación del personal es necesario que se investigue sus antecedentes, solicitando a los postulantes certificados que avalicen su comportamiento, cédula de ciudadanía, récord policial y certificados de honorabilidad.
4	No se entrevista al personal antes de la contratación y no se emite ningún informe sobre los aspirantes.	Pág. 144, 145 Preg. 4	La entrevista en el proceso de selección del personal tiene por objeto proporcionar o recabar información necesaria para evaluar la idoneidad de los postulantes y a la vez proporcionar al candidato información sobre la organización.	Para realizar la contratación del personal solo se coordina con los contratistas o jefes de cuadrilla el personal a requerir.	No se conoce y documenta los aspectos más evidentes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse o nivel de conocimientos.	El Gerente de Producción, el Jefe de Campo y el auxiliar de Recursos Humanos deben ser las personas responsables de realizar la respectiva entrevista a los postulantes y recabar información necesaria para la elección del nuevo personal.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
SELECCIÓN DE PERSONAL						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
5	No se realizan pruebas psicológicas al personal.	Pág. 144, 145 Preg. 9	Las pruebas psicológicas son herramientas de apoyo que permiten conocer habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa.	Para realizar la contratación del personal solo se coordina con los contratistas o jefes de cuadrilla el personal a requerir.	Al no realizar pruebas psicológicas existe el riesgo de que el nuevo personal tenga trastornos severos de comportamiento o trastornos mentales que afecten directamente su desempeño en el trabajo.	Se deben realizar pruebas psicológicas a los postulantes para determinar inteligencia, intereses, personalidad y habilidades específicas, así como la capacidad de concentración y de manejar presión en el trabajo.
6	No se solicitan exámenes médicos a los postulantes.	Pág. 144, 145 Preg. 7	Es conveniente que en el proceso de selección de personal se solicite la presentación de exámenes médicos a los postulantes y verificar la salud de su futuro personal.	Para realizar la contratación del personal solo se coordina con los contratistas o jefes de cuadrilla el personal a requerir.	Existe el riesgo de que el nuevo personal tenga una enfermedad grave y contagie a los demás empleados o que se ausenté con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.	Es necesario que se soliciten exámenes médicos a los postulantes para conocer el estado de su salud y prevenir inconvenientes con el resto del personal.
7	No se solicitan certificados de honorabilidad.	Pág. 144, 145 Preg. 8	Dentro del proceso de selección del personal se deben solicitar certificados de honorabilidad a los postulantes que acrediten sus cualidades en el ámbito personal y profesional.	Solo se coordina con los contratistas o jefes de cuadrilla el personal a requerir y no se solicita certificados de honorabilidad.	Existe el riesgo de que el nuevo personal no cumpla con las cualidades de honorabilidad exigidas por la entidad y se presenten inconvenientes por mal comportamiento.	Para la contratación del personal es necesario solicitar certificados de honorabilidad a los postulantes y así prevenir futuros problemas de comportamiento en la empresa.
8	No se realiza un informe de la entrevista.	Pág. 144, 145 Preg. 5 y 6	Luego de realizar la entrevista y la evaluación psicológica es necesaria la presentación de un informe que contenga las razones por las cuales ciertos candidatos son aptos para ocupar el cargo y cuales no lo son.	No se realiza entrevistas y pruebas psicológicas a los postulantes.	No se posee información sobre los aspectos intelectuales del candidato, su comportamiento y la evaluación psicológica, su personalidad y demás aspectos que se consideren relevantes en función del perfil buscado por la empresa.	La encargado del Departamento de Recursos Humanos deben emitir un informe al Gerente de Producción y al Jefe de Campo incluyendo los resultados de la entrevista y de la pruebas psicológicas aplicadas para su análisis, quienes elegirán en base a está información el nuevo personal a contratar.
9	El personal contratado para la producción no firma sus respectivos contratos de trabajo.	Pág. 144, 145 Preg. 20	Todo personal que se incorpora a las empresas debe firmar el respectivo contrato de trabajo y estar asegurado al IESS, según lo estipula el Código de Trabajo, (Art. 42 numeral 31)	El nuevo personal por lo general es contratado solamente para que realice ciertas actividades durante un determinado tiempo en la plantación.	Pueden ocasionarse multas con la Inspectoría de Trabajo	Los nuevos empleados deben firman contratos de prueba por tres meses, al finalizar este tiempo pueden ser contratados por un año y luego reanudarse el contrato.

"SIXMAGRÍCOLA S. A."						
MATRIZ DE HALLAZGOS						
GERENTE DE PRODUCCIÓN						
Nº	**CONDICIÓN**	**REF**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACION**
1	No existe un manual de procedimientos para la producción.	Pág. 146 Preg. 1	Es necesario establecer en toda empresa un manual de procedimientos para la producción que permita el correcto manejo de los recursos y el mejor desempeño de las tareas.	Al iniciar las actividades la empresa no se estableció manuales de procedimientos para ningún proceso en la entidad.	Existe el riesgo del uso indebido de los recursos, falta de seguimiento y supervisión, desviaciones del producto y retrasos en la producción.	Se debe implementar manuales de procedimientos que permitan a la empresa el normal desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.
2	No se realiza un informe semanal sobre los productos producidos de excelente de calidad y los que no cumplen con estos estándares.	Pág. 146 Preg. 4	El objetivo de este informe es dar a conocer a la Gerencia los resultados obtenidos en la producción en un periodo de tiempo y facilitar la toma de decisiones.	Esta información es comunicada sólo de forma verbal.	No se tiene conocimiento oportuno y sustentado con documentación sobre las condiciones y circunstancias de la producción y no se pueden establecer prontamente medidas correctivas para disminuir la cantidad de fruta rechazada	El Gerente de Producción debe presentar este informe semanalmente a la Gerencia General, indicando la cantidad de productos de excelente de calidad y los que no cumplieron con estos estándares de producción.
3	La adquisición de materiales para la producción no se autoriza mediante una orden de compra firmada por el Gerente de Producción	Pág. 146 Preg. 8	Todo compra debe contar con los documentos que garanticen que los artículos reúnen las especificaciones establecidas por la compañía y que cuentan con la respectiva autorización para su compra.	La compra de materiales solo es autorizada de forma verbal por el Gerente de Producción.	Al no utilizar órdenes de compra en la empresa no se puede verificar que se la haya realizado al proveedor con las mejores condiciones de venta y que cuente con la debida autorización del jefe de área respectivo.	Las compras deben ser autorizadas sólo mediante una orden de compra debidamente firmada por el Gerente de Producción y el solicitante o beneficiario.
4	No se analiza el cumplimiento de las metas de producción semanalmente	Pág. 146 Preg. 10	Analizar el cumplimiento de las metas permite a las empresas verificar el avance y/o resultados obtenidos en un periodo de tiempo y replantear nuevas estrategias para su alcance.	Esta información es comunicada sólo de forma verbal.	No se tiene conocimiento oportuno y sustentado con documentación sobre el cumplimiento de metas de producción fijadas por la entidad en este lapso de tiempo y se dificulta la pronta toma de decisiones.	Se debe generar semanalmente un informe en el cual se indique los resultados de la producción, el cumplimiento de metas y la eficacia de las estrategias adoptadas por la empresa.
5	No se establecen programas que permitan al personal aportar ideas tendientes a la reducción de costos.	Pág. 146 Preg. 11	Se debe tomar en consideración que el personal puede aportar ideas muy valiosas para lograr los objetivos de ahorro y reducción de costos en la empresa.	No se han establecido planes para reducir costos que involucren al personal.	Se puede estar obviando buenas propuestas que busquen incrementar la rentabilidad de la empresa.	Se deben establecer programas que permitan al personal aportar ideas para reducir costos, aprovechar de mejor forma los recursos e incrementar la eficiencia en la entidad

3.4. Sistema Propuesto e Implementación de Control Interno

A partir de la realización de la Matriz de Hallazgos y las recomendaciones propuestas para cada una de las debilidades, el Sistema de Control Interno propuesto para la empresa "SIXMAGRICOLA S. A." es el siguiente:

3.4.1. Políticas y Procedimientos aplicables al Departamento Financiero

Políticas aplicables al Departamento Financiero

A continuación se presentan las políticas actuales de cada proceso dentro del Departamento Financiero, las políticas a ser sustituidas o cambiadas y las nuevas políticas a ser establecidas por la entidad.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ÁREA CONTABLE		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	El acceso a los archivos y registros correspondientes al área contable deberá estar limitado con exclusividad a las personas encargadas de los mismos.	Se mantendría la actual.
2	Para información interna y de la dirección se elaborará y presentará Estados Financieros semestralmente con las respectivas Notas Aclaratorias.	Para información interna y de la dirección se elaborará y presentará Estados Financieros mensuales con la respectivas Notas Aclaratorias.
3		Cerrar los cinco primeros días de cada mes el periodo contable, ya que se requiere la presentación de Estados Financieros de forma mensual a la junta de socios para su revisión y oportuna toma de decisiones.
4		Realizar las declaraciones de impuestos (IVA, IR) por lo menos con cuatro días antes de la fecha de vencimiento.
5		Cada uno de los asientos deberá contar con los respectivos documentos fuente o documentos que sustenten la transacción registrada.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ÁREA CONTABLE		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
6		Los niveles de efectivo deben ser verificados cada semana por la Contadora General a través del Flujo de Fondos y de esta forma planificar las futuras entradas y salidas de dinero en la empresa.
7		El Sistema de Control Interno Propuesto debe ser evaluado cada tres meses por la Contadora General y el Gerente Financiero con el fin de determinar las nuevas debilidades o riesgos que afronta la organización.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
EFECTIVO		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
Caja Chica		
1	Se utilizará el fondo de Caja Chica sólo para los gastos de menor cuantía, siendo entre otros, los de cafetería, artículos de limpieza, fotocopias, útiles para administración y movilizaciones.	Se mantendría la actual.
2	Los cheques de reembolso de Caja Chica salen a nombre del mensajero.	Los cheques de reembolso de Caja Chica deben salir a nombre del responsable o custodio del fondo.
3		Se prohíbe el uso del fondo de Caja Chica para cambiar cheques a funcionarios, familiares, clientes o proveedores, ya que este no es el objetivo de la creación del fondo.
4		La persona responsable del fondo no debe tener acceso o ser responsable de la realización de asientos contables.
5		Cuando el fondo de Caja Chica haya sido utilizado en un 70% se deberá realizarse la reposición del fondo.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
EFECTIVO		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
6		En caso de no presentar los documentos que sustentan los gastos en los tres días siguiente de recibido el dinero de caja chica, este valor será descontado de la remuneración mensual del beneficiario y si la diferencia encontrada no tiene justificación alguna se la cobrará al custodio del fondo.
7		Sólo se podrá utilizar Vales de Caja Chica prenumerados firmados por el beneficiario y el custodio del fondo para la entrega del efectivo.
8		Se deberán realizar arqueos periódicos y sorpresivos al fondo de Caja Chica por parte de la Contadora.
9		Los montos de los pagos máximos a cubrirse con Caja Chica serán aprobados por el Gerente Financieros de acuerdo a la realidad de la empresa.
Bancos		
10	La Asistente Contable debe elaborar conciliaciones bancarias de forma mensual y realizar los respectivos ajustes en caso de ser necesario.	La Asistente Contable debe elaborar conciliaciones bancarias los cinco primeros días de cada mes ya que se requiere presentar a los socios los Estados Financieros mensuales con el saldo real de las cuentas. Se debe revisar y confrontar cada uno de los movimientos registrados en los auxiliares, con los valores contenidos en el extracto bancario para determinar las causas de las diferencias y realizar los ajustes necesarios. Si no se cuenta con el Estado de Cuenta físico se podrá realizar las consultas respectivas en la página Web del banco y luego adjuntarlo a la conciliación bancaria respectiva.
11	No deben emitirse cheques que no estén sustentados por comprobantes de egresos.	Se mantendría la actual.
12	El custodio de las chequeras en blanco será la Contadora General.	Se mantendría la actual.
13	Utilizar los cheques respetando la secuencia numérica.	Se mantendría la actual.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
EFECTIVO		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
14		Los desembolsos se realizarán únicamente con cheques a menos que se encuentre dentro de los montos que corresponden a Caja Chica.
15		Se debe verificar las chequeras al momento de su recepción por parte del funcionario responsable de su cuidado.
16		Mantener un registro auxiliar de la cuenta Bancos que permita a la empresa un mejor control de los ingresos y egresos de efectivo, el mismo que será manejado y actualizado por la asistente contable de la entidad.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
NÓMINA		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	Los sueldos a personal de campo se cancelarán cada quince días y al personal administrativo al finalizar el mes.	Se mantendría la actual.
2	El horario de entrada es a las 08:00 a. m. y la salida es a las 05:00 p. m. para todo el personal.	Se mantendría la actual.
3	La persona responsable de la administración del personal es la Contadora General.	La persona responsable de la administración del personal es la Auxiliar de Recursos Humanos.
4	La Asistente Contable y el Jefe de Campo son las encargadas de controlar la asistencia del personal administrativo y el personal de campo respectivamente.	La Auxiliar de Recursos Humanos y la Auxiliar del Gerente de Producción son las encargadas de controlar la asistencia del personal administrativo y el personal de campo respectivamente.
5	El personal debe firmar la Hoja de Asistencia al inicio y finalización de la jornada, caso contrario se lo considerará como un día no laborado.	Se mantendría la actual
6	Los roles de pago deben ser entregados y firmados por el personal como prueba del pago de sueldos.	Se mantendría la actual
7	Se deben manejar fichas individuales de cada empleado con información básica, como nombre, edad, estado civil, cargo, remuneración, etc.	Se mantendría la actual

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
NÓMINA		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
8	Se debe otorgar al empleado todos los elementos de trabajo y seguridad necesarios para desarrollar sus actividades.	Se mantendría la actual.
9		Las planillas para pago de Aportes patronales (IESS) deben generarse con dos días de anticipación.
10		Cualquier cambio en el salario, despido o ingreso del personal debe ser comunicado brevemente a contabilidad mediante un documento firmado por parte del Gerente del Área respectivo.
11		Todos los empleados que tengan más de un año trabajando en la empresa deben tomar sus vacaciones según la normativa legal que rige en el país, y sus obligaciones deben ser rotadas entre el resto del personal o dejar un reemplazo que debe estar autorizado por la Gerencia.
12		Cada seis meses se deben realizar capacitaciones al personal que busquen incrementar los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ACTIVOS FIJOS		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	La compra de Activos Fijos será aprobada por el Gerente General.	Se mantendría la actual.
2	En caso de pérdida o robo, el Gerente General será el encargado de realizar la respectiva denuncia.	Se mantendría la actual.
3	Se efectuarán tomas físicas de los Activos Fijos cada seis meses.	Se mantendría la actual.
4	La venta de un Activo Fijo será aprobada por el Gerente General.	Se mantendría la actual.
5	La Depreciación de los Activos Fijos debe ser revisada y aprobada por el Gerente Financiero.	Se mantendría la actual.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ACTIVOS FIJOS		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
6		Los usuarios de activos fijos deban firmar un acta de responsabilidad, aceptando los términos y condiciones para el correcto uso de estos activos.
7		La empresa debe poseer fichas individuales de sus activos fijos que permitan su correcta identificación, y ubicación.
8		Se debe etiquetar a cada activo fijo de la empresa con su respectivo código contable.
9		Se deben asegurar los vehículos de la entidad lo más pronto posible contra cualquier daño, pérdida o accidente que pueda sufrir y renovarla las pólizas cuando venza el tiempo del contrato.
10		La Contadora es la persona responsable de manejar la información de los Activos Fijos.
11		La obsolescencia de los activos fijos debe ser comunicada por su custodio para que sea aprobada por el Gerente Financiero y registrada por la Contadora General.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
COMPRAS		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	Se debe recibir solo facturas originales y revisar que cumplan con todos los requisitos exigidos por el Reglamento de Comprobantes de venta.	Se mantendría la actual.
2	Se deben verificarán los cálculos aritméticos de las facturas al ser recibidas en la entidad.	Se mantendría la actual.
3	Las facturas antes de ser ingresadas al sistema deben ser autorizadas por el Gerente Financiero.	Se mantendría la actual.
4	Al momento de recibir los bienes adquiridos se debe verificar que no estén en mal estado y que cumplan con los requerimientos exigidos por la entidad.	Se deben utilizar Comprobantes de Recepción prenumerados que permitan constatar que los bienes han sido recibidos en excelente estado, que se encuentran conforme a la factura y que han sido entregados a la unidad solicitante.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
COMPRAS		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
5	Generar un reporte de cuentas por pagar semanalmente para la aprobación de los pagos a los proveedores que están por vencer.	Generar un reporte de cuentas por pagar semanalmente para la aprobación de los pagos a los proveedores que están por vencer y anexar información detallada sobre los anticipos a proveedores.
6	Se aprobarán los pagos de las facturas cuyos plazos de pago vencen en menos de 8 días.	Se mantendría la actual.
7	Los comprobantes de egreso deben ser firmados por el proveedor una vez se cancela la factura y se entrega el cheque.	Los comprobantes de egreso y las facturas deben ser firmados por el proveedor una vez que se realiza el pago y colocarse en la factura el sello de "Cancelado o Pagado" y la fecha de pago.
8	Se deben realizar conciliaciones periódicas de los saldos de las cuentas individuales de proveedores con los saldos del mayor general.	Se mantendría la actual.
9		Todas las compras deben ser autorizadas sólo mediante requisiciones de materiales y órdenes de compra prenumeradas, que deberán estar firmadas por el Jefe de área respectivo y el solicitante o beneficiario.
10		Para la aprobación de una compra se deben presentar mínimo tres cotizaciones de varios proveedores al Gerente Financiero.
11		La Auxiliar del Gerente de Producción debe realizar un inventario físico mensual a los insumos de producción para determinar faltantes o efectuar un nuevo abastecimiento.
12		Cualquier anticipo que se realice a los proveedores debe ser comunicado a la persona encargada de realizar los pagos, quien además debe manejar y actualizar un libro auxiliar para estos rubros

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
Ventas		
1	Para realizar las ventas, la empresa debe regirse a la lista de precios establecidos.	Se mantendría la actual.
2	Para facturar un pedido se debe solicitar su aprobación a la Auxiliar de Cartera.	Se mantendría la actual.
3	Emitir un reporte mensual de ventas y entregarlo al Gerente Financiero y de Producción.	Emitir un reporte semanal de ventas y entregarlo al Gerente Financiero y de Producción.
4	El producto que no cumplan con los estándares de calidad será comercializado localmente.	Se mantendría la actual.
5	Se debe enviar una copia de la factura generada al departamento de cobranzas.	Se mantendría la actual.
6	Se deben verifican los datos, precios y sumas en las facturas después de de haberlas formulado.	Se mantendría la actual.
Cuentas por Cobrar		
7	La concesión de las cuentas por cobrar debe tener la autorización y visto bueno del Gerente Financiero.	Se mantendría la actual.
8	El plazo para otorgar créditos es de 30 días en la empresa.	Se mantendría la actual.
9	Se debe emitir reportes mensuales de los clientes que adeudan a la empresa y entregarlos al Gerente Financiero y a la Contadora General	Se debe emitir reportes semanales de los clientes que adeudan a la empresa y entregarlos al Gerente Financiero y a la Contadora General
10	Las recaudaciones de efectivo pueden ser depositadas en un lapso de 24 horas.	Las recaudaciones de efectivo deben ser depositadas inmediatamente en el banco en forma exacta al monto que se recaudó
11	El Gerente de Producción será quien analice la causa de la devolución de los productos, la aprobará y comunicará al Jeje de Ventas.	Se mantendría la actual.
12	Realizar conciliaciones periódicas de las cifras de cuentas por cobrar con los registros contables.	Se mantendría la actual.
13	Si no se confirma el pago de la deuda con el cliente se solicita el motivo de la falta de pago y se le otorga un plazo de treinta días más para la cancelación de la cuenta por cobrar, el cual será autorizado por el Gerente Financiero.	Si no se confirma el pago de la deuda con el cliente se solicita el motivo de la falta de pago y se otorga un plazo de ocho días más para su cancelación, el cual será autorizado por el Gerente Financiero. Si el cliente no cancela en este lapso de tiempo, los abogados de la empresa procederán al cobro.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
14		Recepción de cheques cruzados a nombre de la entidad para asegurar así su ingreso en el banco.
15		Solamente la Auxiliar de Cartera es el funcionario responsable del manejo del dinero recaudado en la empresa.
16		La empresa debe contar con fichas de clientes que contengan la información detallada de los mismos, como sus límites de crédito, el plazo y condiciones de pago, el volumen de ventas, de pedidos realizados y alguna observación pertinente.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ANTICIPOS O PRÉSTAMOS A SOCIOS O EMPLEADOS		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	Los Anticipos de Fondos serán manejados por la Asistente Contable.	Se mantendría la actual.
2	Los Anticipos de Fondos serán autorizados por el Jefe de Área respectivo.	Los Anticipos de Fondos serán autorizados por el Jefe de Área respectivo y el Gerente General.
3		Los Anticipos de Fondos serán entregados al Beneficiario previa presentación del formulario de "Solicitud de Fondos", aprobada por el Jefe de Área y autorizada por el Gerente General.
4		El Beneficiario deberá presentar en un lapso de ocho días de recibidos los fondos la "Liquidación de Anticipo de Fondos" y los comprobantes de ventas legales; caso contrario se procederá a descontar de su remuneración mensual.
5		En caso de que el valor de los comprobantes sustentatorios sea mayor al del Anticipo se procederá a cancelar la diferencia al Beneficiario.
6		Se debe descontar mensualmente los anticipos o préstamos que haya realizado el Gerente General, para evitar que se siga acumulando el monto y que por ser muy alto no se pueda cobrar al finalizar el periodo contable.

Procedimientos aplicables al Departamento Financiero

A continuación se presentan los procedimientos actuales de cada proceso y los procedimientos a ser propuestos dentro del Departamento Financiero, donde se demuestra claramente las mejoras o cambios realizados en los procesos.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
CAJA CHICA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
1	El beneficiario solicita al responsable de Caja Chica el requerimiento de fondos.	El beneficiario solicita al responsable de Caja Chica el requerimiento de fondos, para lo cual debe presentar un Vale de Caja preimpreso y prenumerado con la firma del solicitante y la autorización del Jefe de área respectivo.
2	El responsable del fondo de Caja Chica entrega los valores en efectivo.	El responsable del fondo de Caja Chica, verifica la autorización del Vale de Caja Chica y entrega los valores en efectivo.
3	El beneficiario recibe el dinero.	El beneficiario recibe el dinero y firma el recibí conforme en constancia de la recepción de fondos.
4	El funcionario debe presentar los comprobantes legales que soportan los gastos sin límite de tiempo.	Una vez que el funcionario haya incurrido en los gastos, tiene tres días hábiles de recibidos los fondos para presentar los correspondientes comprobantes legales que soportan los gastos.
5	El responsable del fondo de Caja Chica recibe los comprobantes entregados por el solicitante de los fondos y controla los gastos de la siguiente manera: a) Si el valor entregado coincide con los comprobantes recibidos. b) Si el valor entregado es superior a los comprobantes recibidos, se recepta el dinero sobrante. c) Si el valor del Vale de Caja es inferior a los comprobantes recibidos, el beneficiario recibe el dinero faltante.	El responsable del fondo de Caja Chica recibe los comprobantes entregados por el solicitante de los fondos, revisa que estén a nombre de la empresa y que cuenten con la normativa legal y controla los gastos de la siguiente manera: a) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica coincide con los comprobantes recibidos se cancela el vale con un sello de "pagado". b) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica es superior a la comprobantes recibidos se recepta el dinero sobrante mediante un recibo de caja (original para el beneficiario, una copia para el archivo consecutivo y otra para el responsable del fondo y se cancela sellando el vale como "pagado").

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
CAJA CHICA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
		c) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica es inferior a los comprobantes recibidos, el beneficiario recibe el dinero faltante y firma en constancia de la entrega. Se cancela el vale con un sello de "pagado".
6		Con los Vales de Caja Chica que no han sido restituidos dentro de los tres días hábiles, el responsable del fondo notifica al solicitante para que presente los comprobantes legales o realice la devolución del efectivo entregado y se le da otro plazo de tres días para su presentación. ▪ Si no los presenta en este lapso de tiempo, se comunica a la Gerencia Financiera para que autorice que se cargue a la Cuenta por Cobrar respectiva y se descuente de la remuneración mensual del solicitante los valores adeudados de Caja Chica.
7		El responsable del Fondo de Caja Chica efectúa diariamente un Cuadre de Caja Chica para determinar el saldo en efectivo, saldo en documentos y valores de caja chica pendientes de restituir.
8	Cuando el Fondo de Caja Chica se encuentre utilizado totalmente se procede con la reposición y el responsable del fondo envía la documentación al Gerente Financiero.	Cuando el Fondo de Caja Chica se encuentre utilizado en un 70% se procederá con su reposición.
9		La Contadora General realiza un Arqueo de Caja Chica en presencia del responsable del fondo donde se deja constancia de los comprobantes legales que sustentan los fondos entregados y Vales de Caja Chica pendientes de liquidar, el saldo en efectivo y el valor de reposición y lo envía al Gerente Financiero.
10	El Gerente Financiero revisa la documentación y autoriza el reembolso de Caja Chica a la Asistente Contable.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
CAJA CHICA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
11	La Asistente Contable realiza la afectación contable en el sistema. Genera el comprobante de egreso y el cheque de reembolso a nombre del mensajero y lo remite al Gerente Financiero.	La Asistente Contable realiza la afectación contable en el sistema. Genera el comprobante de egreso y el cheque de reembolso a nombre del responsable del Fondo de Caja Chica y lo remite al Gerente Financiero.
12	El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.	Se mantendría el actual.
13	El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.	Se mantendría el actual.
14	El mensajero recibe el cheque.	El responsable del Fondo de Caja Chica recibe el cheque y firma el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.
15	La Asistente Contable procede al archivo de la documentación.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
NÓMINA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
1	La contadora de la empresa, registra las nuevas contrataciones y salidas del personal tanto en el módulo de Administración del Personal del sistema contable como en la página Web del IESS, obteniéndose de este último el "Aviso de Entrada" o "Aviso de Salida". Estos documentos son entregados a la Asistente Contable	La contadora de la empresa, previa una notificación escrita del Gerente de área respectivo, registra las nuevas contrataciones y salidas del personal tanto en el módulo de Administración del Personal del sistema contable como en la página Web del IESS, obteniéndose de este último el "Aviso de Entrada" o "Aviso de Salida". Se remite a la Auxiliar de Recursos Humanos.
2	La Asistente Contable recibe los Avisos de Entrada o Salida del Personal y recaba las firmas entre empleado y empleador.	La Auxiliar de Recursos Humanos recibe los Avisos de Entrada o Salida del Personal y recaba las firmas entre empleado y empleador.
3		La Auxiliar de Recursos Humanos llena una ficha del empleado en el Modulo de Administración del Personal, ingresando datos de información básica, el cargo, área al que pertenece y la remuneración.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
NÓMINA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
4	La Asistente Contable ingresa en el Módulo de Administración del Personal toda la información concerniente al empleado generada en el mes, como anticipos de sueldos, préstamos, número de horas laboradas, descuentos y bonos Así también, ingresa en la Página Web del IESS, información del personal relacionada con las variaciones de sueldos.	La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en el Módulo de Administración del Personal toda la información concerniente al empleado generada en el mes, como anticipos de sueldos, préstamos, número de horas laboradas, descuentos y bonos Así también, al finalizar el mes, ingresa en la Página Web del IESS, información del personal relacionada con variaciones de sueldos.
5	La Asistente Contable y el Jefe de Campo elaboran una hoja de asistencia, en el que detallan diariamente el número de horas laboradas de los empleados y de los trabajadores de campo respectivamente. Su fecha máxima de presentación es hasta el 14 y 28 del mes a pagar.	La auxiliar de Recursos Humanos y la auxiliar del Gerente de Producción elaboran una hoja de asistencia, en el que detallan diariamente el número de horas laboradas de los empleados y de los trabajadores de campo respectivamente. Su fecha máxima de presentación es hasta el 14 y 28 del mes a pagar.
6	La Contadora revisa que las Hojas de Asistencia se encuentren correctamente llenadas y firmadas tanto por los auxiliares como por los Jefes de área respectivamente	Se mantendría el actual.
7	La Asistente Contable, con esta información, elabora un archivo de Excel donde detalla el cálculo del costo total de cada empleado, dividido en porcentaje por cada centro de costo.	La Auxiliar de Recursos Humanos, con esta información, elabora un archivo de Excel donde detalla el cálculo del costo total de cada empleado, dividido en porcentaje por cada centro de costo.
8	La Asistente Contable ingresa los días laborados del personal en el modulo de Administración de Personal en la Opción Días Trabajados y las horas extras en la opción Horas extras.	La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa los días laborados del personal en el modulo de Administración de Personal en la Opción Días Trabajados y las horas extras en la opción Horas extras.
9	La Asistente Contable genera los Roles de Pagos en el módulo de Administración del Personal.	La Auxiliar de Recursos Humanos genera los Roles de Pagos en el módulo de Administración del Personal.
10	La Contadora compara los Roles de Pago del Personal generados en el sistema contable con el archivo de Excel, de encontrarse alguna diferencia deberá ser corregida.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
NÓMINA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
11	La Asistente Contable ingresa en la página del IESS, la información referente a los días no trabajados por el personal y genera la Planilla de Pago de Aportes al IESS y remite a la Contadora.	La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en la página del IESS, la información referente a los días no trabajados por el personal con dos de anticipación y genera la Planilla de Pago de Aportes al IESS y remite a la Contadora.
12	La Contadora compara el valor a pagar por concepto de Aporte al IESS del Módulo de Administración del Personal contra el generado en la Planilla de Pago del IESS, de encontrarse alguna diferencia deberá ser corregida.	Se mantendría el actual.
13	Una vez analizado los roles y aportes, la Contadora solicita a la Gerencia Financiera la mayorización de la Nomina. Esto permite la creación automática de los Comprobantes de Diarios de Nómina por Departamentos en el módulo de contabilidad.	Se mantendría el actual.
14	La Contadora modifica en contabilidad los Diarios de Nómina por cada departamento, asignando a cada cuenta de gasto su respectivo centro de costos.	Se mantendría el actual.
15	La Contadora imprime los Comprobantes de Diarios de Nómina y y adjunta el reporte del "Rol Consolidado", que se obtiene del módulo de Administración del Personal" y los remite al Gerente Financiero para la firma de revisión.	Se mantendría el actual.
16	El Gerente Financiero examina los diarios y la documentación soporte. Si el diario se encuentra correctamente elaborado registra su firma en constancia de su revisión y remite a la Contadora	Se mantendría el actual.
17	La Contadora realiza el pago de sueldos del personal mediante transferencias bancarias a las cuentas bancarias de cada empleado.	Se mantendría el actual.
18	La Contadora realiza la afectación contable a la cuenta Nómina por Pagar y emite los respectivos comprobantes de Diario, adjuntando el Estado de Cuenta del banco y remite al Gerente Financiero para su aprobación.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
NÓMINA		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
19	El Gerente Financiero examina los diarios, la documentación soporte y los firma en constancia de ello.	Se mantendría el actual.
20	La Asistente Contable entrega los roles de pago al personal administrativo y al Jefe de Campo para que los entregue a los trabajadores de campo.	La Auxiliar de Recursos Humanos entrega los roles de pago al personal administrativo y a la Asistente del Gerente de Producción para que los entregue a los trabajadores de campo y los firmen como constancia del pago de sueldos.
21	La Asistente Contable procede al archivo de la documentación.	La Auxiliar de Recursos Humanos procede al archivo de la documentación.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ACTIVOS FIJOS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
1	El Gerente General autoriza solamente de forma verbal la compra de activos fijos.	El área solicitante debe elaborar una Requisición de Compras, prenumerada y preimpresa, donde se indica las especificaciones del Activo Fijo. Este formulario debe contener el nombre y firma del solicitante y Jefe de Área y ser aprobada por el Gerente General.
2	La Contadora realiza el registro contable del Activo Fijo.	La Contadora realiza el registro contable del Activo Fijo y abre fichas individuales de los mismos para su mejor identificación. Es la persona encargada de manejar la documentación que acredita la propiedad de los Activos Fijos.
3		Coloca etiquetas a los Activos Fijos para un mejor control e identificación.
4		En el caso de Activos Fijos que necesiten estar asegurados como los vehículos, la Contadora y el Gerente General deben encargarse que este procedimiento se realice lo más pronto posible contra cualquier daño, pérdida o accidente que se pueda presentar y renovarla las pólizas cuando venza el tiempo del contrato.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ACTIVOS FIJOS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
5		Asignar la custodia del Activo Fijo al usuario del mismo mediante un Acta de Entrega de Activos Fijos. El usuario del Activo Fijo será la persona encargada de su cuidado, y comunicar la pérdida y obsolescencia del mismo. De ocurrir alguna pérdida, el custodio será el encargado de notificar al Gerente General, para que se proceda a realizar la respectiva denuncia.
6	La Contadora General registra la Depreciación de los Activos Fijos mensualmente en el sistema, de acuerdo a los porcentajes de Vida útil, genera el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento. Remite al Gerente Financiero.	Se mantendría el actual.
7	El Gerente Financiero revisa el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento. Remite a la Contadora.	Se mantendría el actual.
8	Archiva los Comprobantes de Diarios de las Depreciaciones de Activos Fijos.	Se mantendría el actual.
9	La Contadora efectúa una toma física de Activos Fijos cada año para determinar su estado y la vida útil del Activo.	La Contadora efectúa una toma física de Activos Fijos cada seis meses para determinar su estado y la vida útil del Activo.
10		La Contadora elabora un informe sobre la condición de los Activos Fijos y lo remite al Gerente Financiero.
11	El Gerente Financiero determina si se debe dar de baja a un Activo, si es necesario darle mantenimiento, mejorarlo ó si se lo debe vender. Todos estos procedimientos deben ser aprobados por el Gerente General.	El Gerente Financiero según el Informe de Activos Fijos determina si se debe dar de baja a un Activo, si es necesario darle mantenimiento, mejorarlo ó si se lo debe vender. Todos estos procedimientos deben ser aprobados por el Gerente General.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
COMPRAS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
1	Se autoriza solamente de forma verbal al área de adquisiciones la compra de bienes.	El área solicitante elabora una Requisición de Compras, prenumerada y preimpresa firmada por el solicitante y Jefe de Área, donde se indica las especificaciones del bien requerido.
2		El encargado de adquisiciones recibe la Requisición de Compra con las firmas correspondientes.
3	Solicita al proveedor el bien o servicio requerido el envió de cotizaciones: ▪ Si el proveedor tiene en existencia el bien solicitado se solicita el envío de cotizaciones. ▪ Si no posee el bien o el servicio se realiza la búsqueda de nuevos proveedores (mínimo 3) a los cuales se solicita el envío de cotizaciones.	Se mantendría el actual.
4	El encargado de adquisiciones entrega las cotizaciones al Gerente Financiero.	El encargado de adquisiciones prepara un cuadro comparativo de precios con todas las especificaciones del bien o servicio, forma de pago y lo entrega junto con las cotizaciones al Gerente Financiero para su revisión.
5	El Gerente Financiero escoge la mejor opción dentro de las cotizaciones y envía la documentación con su vista bueno a la encargada de adquisiciones	El Gerente Financiero realiza la selección de la mejor oferta y envía la documentación con su vista bueno a la encargada de adquisiciones. Si el Gerente Financiero no autoriza la compra se devuelve la Requisición de Compra al Área Solicitante.
6		El encargado de adquisiciones elabora la orden de compra con información del proveedor, cantidades, especificaciones del bien o servicio, valor unitario y total, forma de pago y de entrega y la envía al Gerente Financiero para su autorización
7		El Gerente Financiero autoriza la orden de compra y la remite al encargado de adquisiciones.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
COMPRAS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
8	El encargado de adquisiciones contacta al proveedor, solicita el producto y coordina la entrega del bien o servicio	El encargado de adquisiciones recibe la orden de compra autorizada y realiza la compra. Contacta al proveedor, solicita el producto y coordina la entrega del bien o servicio
9	El proveedor realiza la entrega del bien solicitado.	Se mantendría el actual.
10	El encargado de adquisiciones recibe el bien y la factura de compra y revisa: ▪ Si el producto y la factura no están conformes de acuerdo a lo solicitado, se devuelve el bien y la factura a proveedor. ▪ Si el producto y la factura están conformes de acuerdo a lo solicitado, recepta el bien y la factura.	El encargado de adquisiciones recibe el bien y la factura de compra. Verifica cantidad, precio y especificaciones del producto de la orden de compra y factura ▪ Si el producto y la factura no están conforme de acuerdo a lo solicitado, se devuelve el bien y la factura a proveedor. ▪ Si el producto y la factura están conforme de acuerdo a lo solicitado, recepta el bien y la factura.
11	El encargado de adquisiciones efectúa la entrega de productos requeridos al área solicitante.	El encargado de adquisiciones entrega los productos requeridos y elabora un Comprobante de Recepción de mercaderías firmado por él y por el solicitante de los bienes.
12	El encargado de adquisiciones envía la factura y al Gerente Financiero.	El encargado de adquisiciones envía la factura y orden de compra y comprobante de recepción al Gerente Financiero.
13	El Gerente Financiero verifica que la factura cumpla con los requisitos establecidos por la ley: ▪ Si la factura no está conforme es devuelta al proveedor. ▪ Si la factura está conforme firma la aprobación de la factura y remite la documentación al encargado de adquisiciones	Se mantendría el actual.
14	El encargado de adquisiciones envía a contabilidad la factura y cotizaciones para el registro contable.	El encargado de adquisiciones envía a contabilidad la factura, cotizaciones, requisición, orden de compra y comprobante de recepción para el registro contable.
15	La asistente contable recibe la documentación y entrega copias de los mismos al encargado de las adquisiciones.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
COMPRAS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
16	El encargado de adquisiciones archiva esta documentación.	Se mantendría el actual.
17	La asistente contable realiza el registro contable, emite el comprobante de diario y de retención y los remite al Gerente Financiero.	Se mantendría el actual.
18	El Gerente Financiero revisa la afectación contable y firma el comprobante de diario en constancia de dicho procedimiento y regresa la documentación a la Asistente Contable.	Se mantendría el actual.
19	Cada mes, la Asistente Contable elaborara un reporte de Antigüedad de Saldos de las facturas pendientes de cancelar indicando fecha de vencimiento, proveedor, número de factura y valores adeudados.	Cada semana, la Asistente Contable elaborara un reporte de Antigüedad de Saldos de las facturas pendientes de cancelar indicando fecha de vencimiento, proveedor, número de factura, valores adeudados y anticipos realizados.
20	Este reporte en enviado a la Gerencia Financiera para su revisión y autorización, así: ▪ Si la factura vence en más de 20 días no se aprueba el pago. ▪ Si la factura vence en menos de 8 días se aprueba el pago.	Se mantendría el actual.
21	La Asistente Contable, en base al reporte de Antigüedad de Saldos, realiza la afectación contable en el módulo de tesorería del sistema contable.	Se mantendría el actual.
22	La Asistente Contable genera un comprobante de egreso, emite el cheque y firma el comprobante de egreso como constancia del proceso. Se adjunta el comprobante de diario, retención y factura	La Asistente Contable genera un comprobante de egreso, se emite el cheque, se coloca el sello protector en el cheque y se firma el comprobante de egreso. Se adjunta el comprobante de diario, factura, comprobante de retención, requisición de materiales, orden de compra y cotizaciones.
23	La Asistente Contable envía esta documentación al Gerente Financiero para su revisión y primera firma del cheque y a su vez remite esta documentación al Gerente General.	Se mantendría el actual.
24	El Gerente General aprueba el Comprobante de Egreso y registra la segunda firma en el cheque. Remite a la Asistente Contable.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
COMPRAS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
25	La Asistente Contable procede con el pago al Proveedor: a) Si el proveedor se ubicare fuera de la ciudad de Quevedo: ▪ Se remite la documentación de pago vía correo terrestre, luego el proveedor la envía debidamente firmada ▪ Si el proveedor posee cuenta bancaria, se realiza el pago vía transferencia bancaria y se regulariza la documentación enviándola por correo terrestre junto con una copia de la transferencia. b) Si el proveedor se ubicaré en la ciudad de Quevedo, se realiza el pago directamente en la entidad, los días viernes de 15h00 a 17h00.	Se mantendría el actual.
26	La Asistente Contable, en el momento del pago, solicita al proveedor su sello y firma de recibí conforme en el comprobante de egreso y comprobante de retención.	La Asistente Contable, en el momento del pago, solicita al proveedor su sello y firma de recibí conforme en el comprobante de egreso y comprobante de retención. Además debe colocar el sello de "pagado en la factura" y la fecha de pago.
27	La Asistente Contable procede al archivo de la documentación en orden secuencial y cronológico.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
VENTAS		
1	El Jefe Ventas recibe el pedido de los clientes y lo remite a la Auxiliar de Cartera.	Se mantendría el actual.
2	La Auxiliar de Cartera revisa las condiciones y la cartera del cliente.	La Auxiliar de Cartera revisa las condiciones y la cartera del cliente a través del Reporte de Clientes en Mora, generado semanalmente.
3	Si esta al día en la cartera se autoriza la realización de la factura. Si no esta al día se solicita al cliente el motivo de la falta de pago, se le otorga otro plazo de treinta días para la cancelación de la cuenta por cobrar, lo cual debe estar autorizado solamente por el Gerente Financiero.	Si esta al día en la cartera se autoriza la realización de la factura. Si no esta al día se solicita al cliente el motivo de la falta de pago, se le otorga otro plazo de ocho días para la cancelación de la cuenta por cobrar, lo cual debe estar autorizado solamente por el Gerente Financiero.
4	El Jefe de Ventas carga el pedido al módulo y emite la factura según el precio establecido.	Se mantendría el actual.
5	El Jefe de Ventas comunica el pedido al Gerente de Producción y a Asistente del Gerente de Producción para que elabore la Guía de Remisión.	Se mantendría el actual.
6	El Jefe de Ventas envía la factura original al cliente. El cliente firma la factura original y la copia como constancia de la recepción del producto.	Se mantendría el actual.
7	El Jefe de Ventas archiva la segunda copia en secuencial y la tercera copia envía a la Auxiliar de Cartera para que realice el cobro.	Se mantendría el actual.
8	El Jefe de Ventas debe elaborar un informe mensual sobre las ventas realizadas en la empresa.	El Jefe de Ventas debe elaborar un informe semanal sobre las ventas realizadas en la empresa.
CUENTAS POR COBRAR		
9	La Auxiliar de Cartera recibe la tercera copia de la factura y la archiva hasta que se realice el cobro.	Se mantendría el actual.
10	La Auxiliar de Cartera emite un Reporte de Cartera mensualmente para realizar los cobros y remite al Gerente Financiero y a la Contadora para su revisión y firma.	La Auxiliar de Cartera emite un Reporte de Cartera y un Reporte de Mora de Clientes semanalmente para realizar los cobros y lo envía al Gerente Financiero y a la Contadora para su revisión y firma.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
11	El Gerente Financiero autoriza los cobros cuya antigüedad sea igual o superior a 30 días y remite a la Auxiliar de Cartera.	Se mantendría el actual.
12	La Auxiliar de Cartera realiza llamadas telefónicas a todos los clientes que tengan facturas por vencer y vencidas.	Se mantendría el actual.
13	Si no se confirma el pago se solicita al cliente el motivo de la falta de pago y se le otorga un plazo de treinta días para la cancelación de la cuenta por cobrar.	Si no se confirma el pago se solicita al cliente el motivo de la falta de pago y se le otorga otro plazo de ocho días para la cancelación de la cuenta por cobrar. En caso de no cancelar la deuda en este lapso, los abogados de la empresa procederán al cobro.
14	Si se confirma el pago en efectivo se envía al mensajero a retirar los cheques.	Si se confirma el pago en efectivo se envía al mensajero a retirar los cheques que deben estar cruzados y a nombre de la entidad.
15	Si se confirma el pago vía transferencia se verifica en la página Web del Banco.	Se mantendría el actual.
16	El mensajero realiza el cobro y entrega el valor del cheque a la Contadora o a la Auxiliar de Cartera.	El mensajero realiza el cobro y entrega el valor del cheque a la Auxiliar de Cartera.
17	La Auxiliar de Cartera recibe el dinero y envía al mensajero a depositar los fondos al banco en un lapso de 24 horas.	La Auxiliar de Cartera recibe el dinero, elabora la papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar los fondos al banco inmediatamente.
18	El mensajero entrega los comprobantes de depósito a la Auxiliar de Cartera.	Se mantendría el actual.
19	La Auxiliar de Cartera prepara Comprobante de Ingreso por cada cheque o transferencia.	La Auxiliar de Cartera prepara Comprobante de Ingreso por cada cheque o transferencia y adjunta los comprobantes de depósitos o de las transferencias.
20	La Contadora revisa los Comprobantes del Ingreso, firma en constancia de dicho procedimiento y procede a integrar cartera y elabora el Comprobante de Diario.	Se mantendría el actual.
21	El Gerente Financiero revisa y firma el Comprobante de Diario en constancia de dicho procedimiento. Remite al Auxiliar de Cartera.	Se mantendría el actual.
22	La Auxiliar de Cartera archiva la documentación.	Se mantendría el actual.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ANTICIPO DE FONDOS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
1	El beneficiario solicita la aprobación de un anticipo de sueldos de forma verbal al Jefe de Área respectivo.	El beneficiario solicita la aprobación de un anticipo de sueldos al Jefe de Área respectivo a través del formulario de "Solicitud de Fondos", el cuál deberá especificar el valor requerido y su justificación.
2	El Jefe de Área autoriza de forma verbal la entrega de los fondos.	El Jefe de Área efectúa su revisión y autoriza la "Solicitud de Fondos" para la entrega de los fondos y la devuelve al beneficiario/solicitante.
3		El beneficiario entrega la "Solicitud de Fondos" autorizada a la Asistente Contable, quien verifica que dicho formulario se encuentre con la autorización respectiva del Jefe de Área y remite al Gerente General para su autorización final.
4		El Gerente General efectúa la revisión de la "Solicitud de Fondos" y autoriza la entrega de fondos y remite a la Asistente Contable.
5	La Asistente Contable efectúa el registro contable del anticipo, emite el comprobante de egreso y el cheque y los remite al Gerente Financiero.	La Asistente Contable efectúa el registro contable del anticipo, emite el comprobante de egreso y el cheque y los remite al Gerente Financiero anexando el formulario de solicitud de fondos.
6	El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.	Se mantendría el actual.
7	El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.	Se mantendría el actual.
8	La Asistente Contable entrega el cheque a su beneficiario.	La Asistente Contable entrega el cheque a su beneficiario, quien debe firma el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.
9	La Asistente Contable archiva la documentación.	Se mantendría el actual.
10	El Beneficiario presenta los respectivos comprobantes sustentatorios sin límite de tiempo.	Luego de recibido el Anticipo de Fondos, el Beneficiario tiene un plazo de ocho días para presentar a la Asistente Contable un "Informe de Liquidación de Anticipo de Fondos" y los respectivos comprobantes sustentatorios de los gastos realizados.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ANTICIPO DE FONDOS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
11		En caso de no presentar el informe, la asistente contable notifica al solicitante para que informe el motivo por el cual no efectúo la liquidación del anticipo y se le da otro plazo de tres días para su presentación. Si no se presenta la liquidación en este lapso de tiempo, la asistente contable debe comunicar a la Gerencia Financiera para que autorice el descuento de los valores entregados en la remuneración mensual del beneficiario.
12	La Asistente Contable recibe los comprobantes sustentatorios de los gastos y los remite al Gerente Financiero junto con el Comprobante de Diario del anticipo.	La Asistente Contable recibe y revisa el Informe de Liquidación del Anticipo y los comprobantes sustentatorios de los gastos y firma en constancia de ello. Remite al Gerente Financiero junto con el Comprobante de Diario del anticipo.
13	El Gerente Financiero revisa los comprobantes y los coteja contra el valor del anticipo: ▪ Si el valor de los comprobantes es igual al anticipo entregado remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos. ▪ Si el valor de los comprobantes es superior al anticipo, la diferencia se cancela al beneficiario. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos y genere el cheque por la diferencia. ▪ Si el valor de los comprobantes es menor al anticipo, el beneficiario debe devolver la diferencia. La Asistente Contable realiza la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos y el ingreso a la cuenta Bancos.	El Gerente Financiero revisa y aprueba el Informe de Liquidación del Anticipo y los comprobantes sustentatorios y los coteja contra el valor del anticipo: ▪ Si el valor de los comprobantes es igual al anticipo entregado remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos. ▪ Si el valor de los comprobantes es superior al anticipo, la diferencia se cancela al beneficiario. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos y genere el cheque por la diferencia. ▪ Si el valor de los comprobantes es menor al anticipo, el beneficiario debe devolver la diferencia. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del Anticipo de Fondos contra la respectiva cuenta de Gastos y se registre el ingreso a la cuenta Bancos.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ANTICIPO DE FONDOS		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
14	La Asistente Contable genera el comprobante de Diario. Remite al Gerente Financiero, quien revisa la afectación contable y firma el diario en constancia de dicho procedimiento.	Se mantendría el actual.
15	En el caso que se deba devolver dinero al solicitante, la Asistente Contable debe generar el respectivo comprobante de egreso y el cheque a nombre del beneficiario y los remite al Gerente Financiero.	Se mantendría el actual.
16	El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.	Se mantendría el actual.
17	El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.	Se mantendría el actual.
18	El Beneficiario recibe el cheque.	El Beneficiario recibe el cheque y firma el comprobante como constancia de recibí conforme.
19	La Asistente Contable archiva la documentación.	Se mantendría el actual.

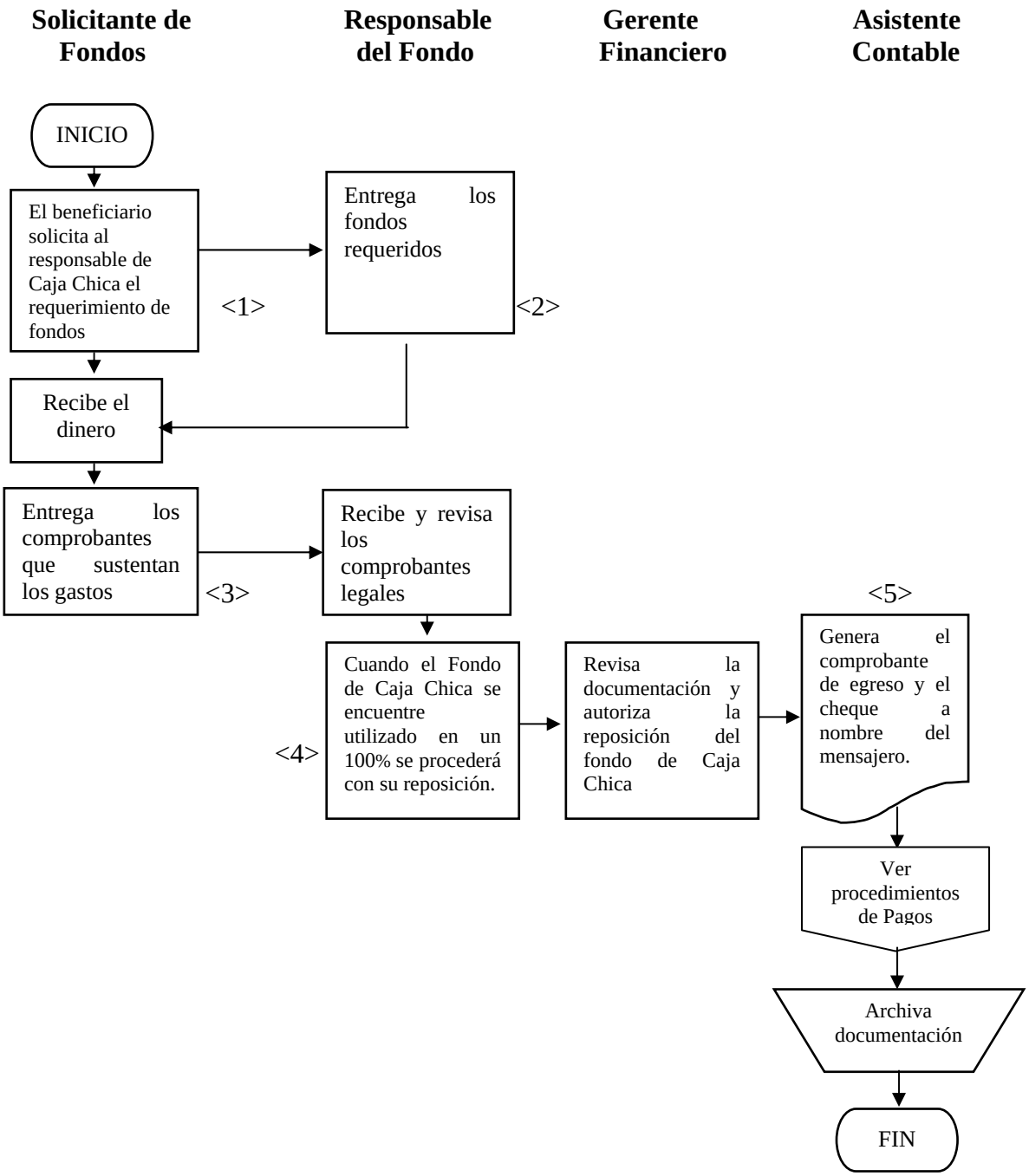
3.4.1.1. Flujogramas Propuestos aplicables al Departamento Financiero

Los Flujogramas permiten tener una idea más clara y específica sobre los procedimientos actuales y los procedimientos a ser propuestos en la entidad. Inician en el ángulo superior izquierdo, las líneas de dirección indican la secuencia de la actividad y las columnas verticales representan los departamentos o empleados que intervienen en el procesamiento de las transacciones.

Flujogramas Actuales

Para identificar los cambios o mejoras en los procesos se presentan a continuación los Flujogramas Actuales de la empresa para el Departamento Financiero, donde se identifica las debilidades detectadas.

FLUJOGRAMA ACTUAL
CAJA CHICA

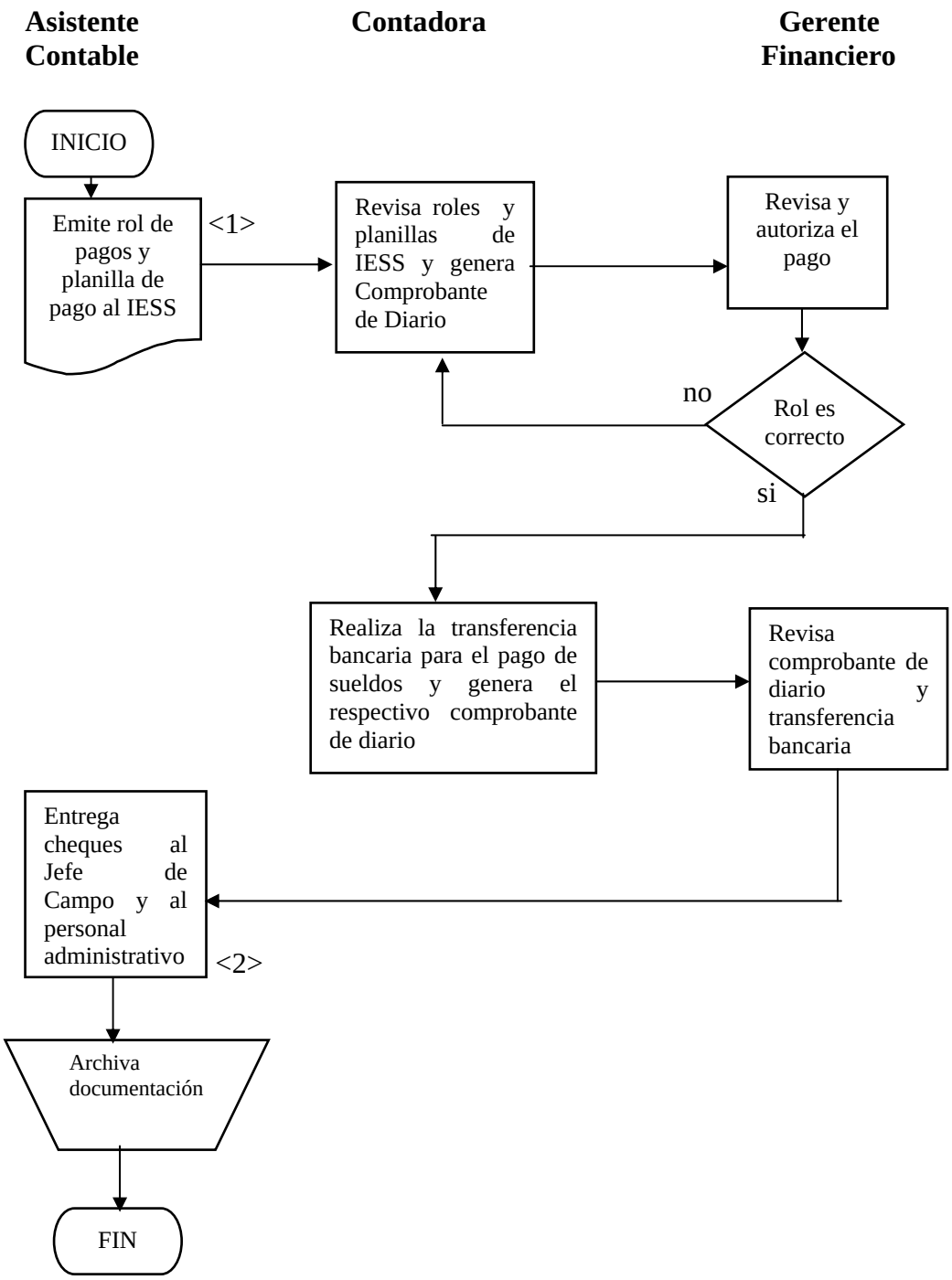


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 249-251

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
NÓMINA

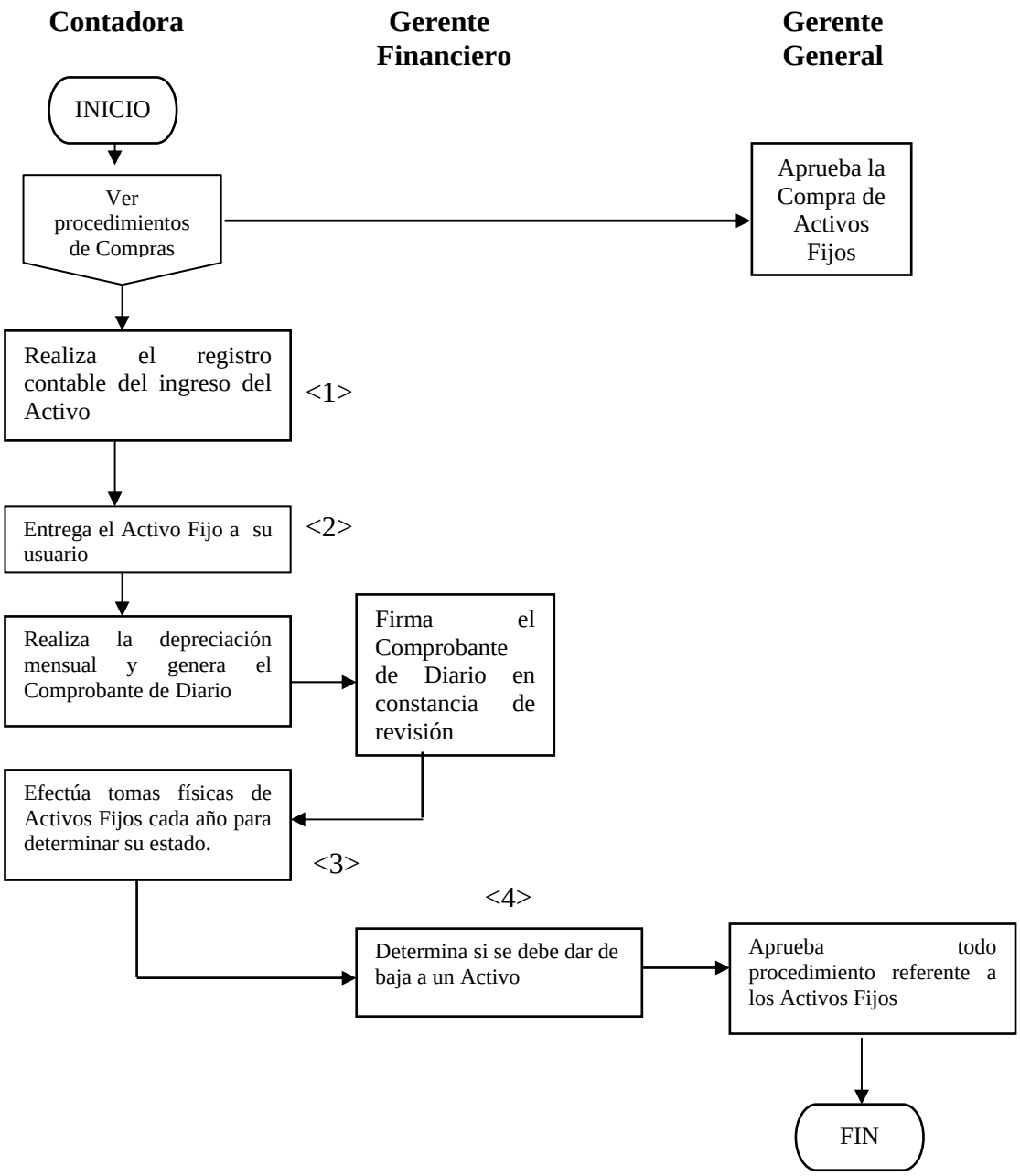


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 253 y 255

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
ACTIVOS FIJOS

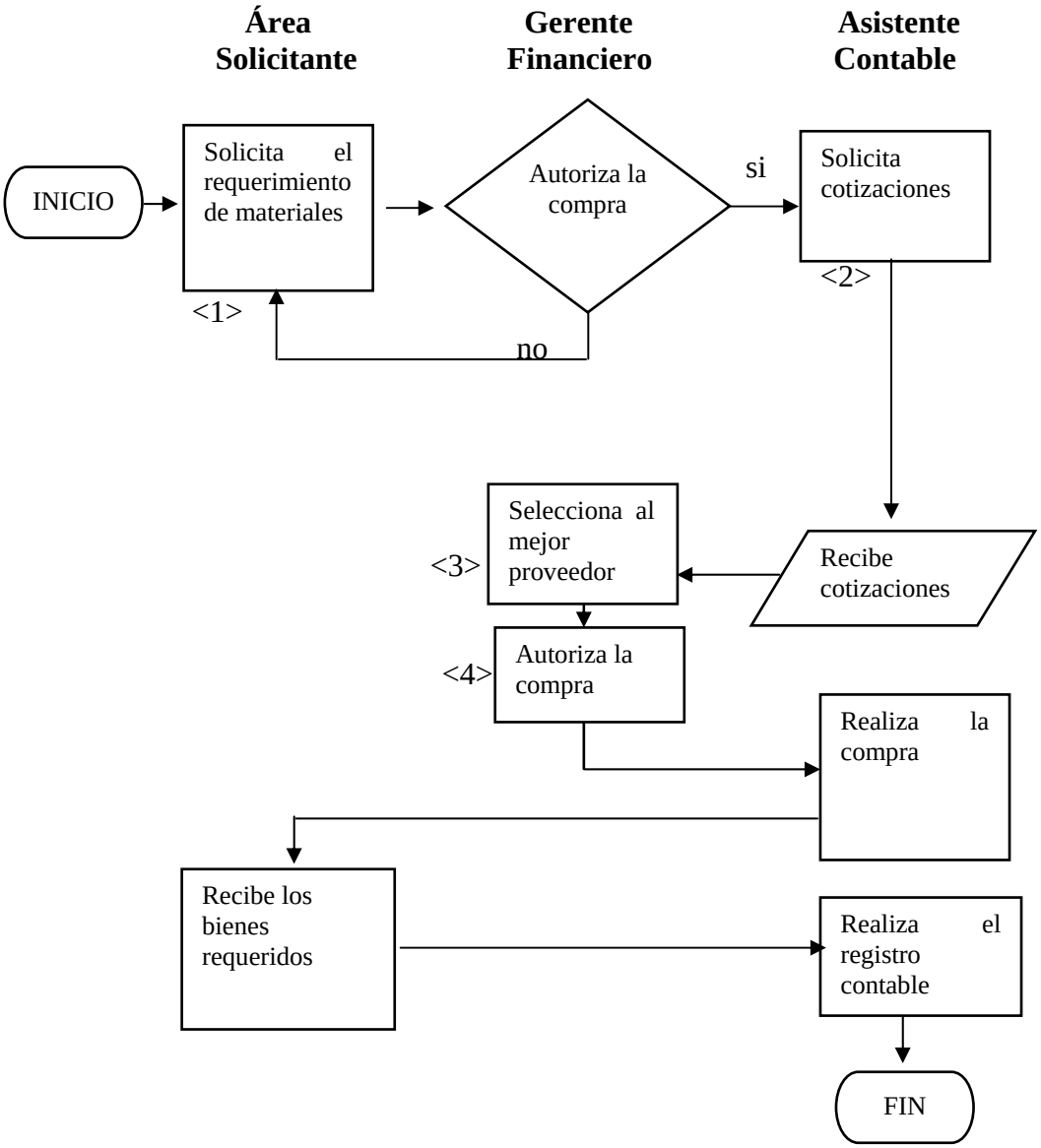


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 256-257

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
COMPRAS

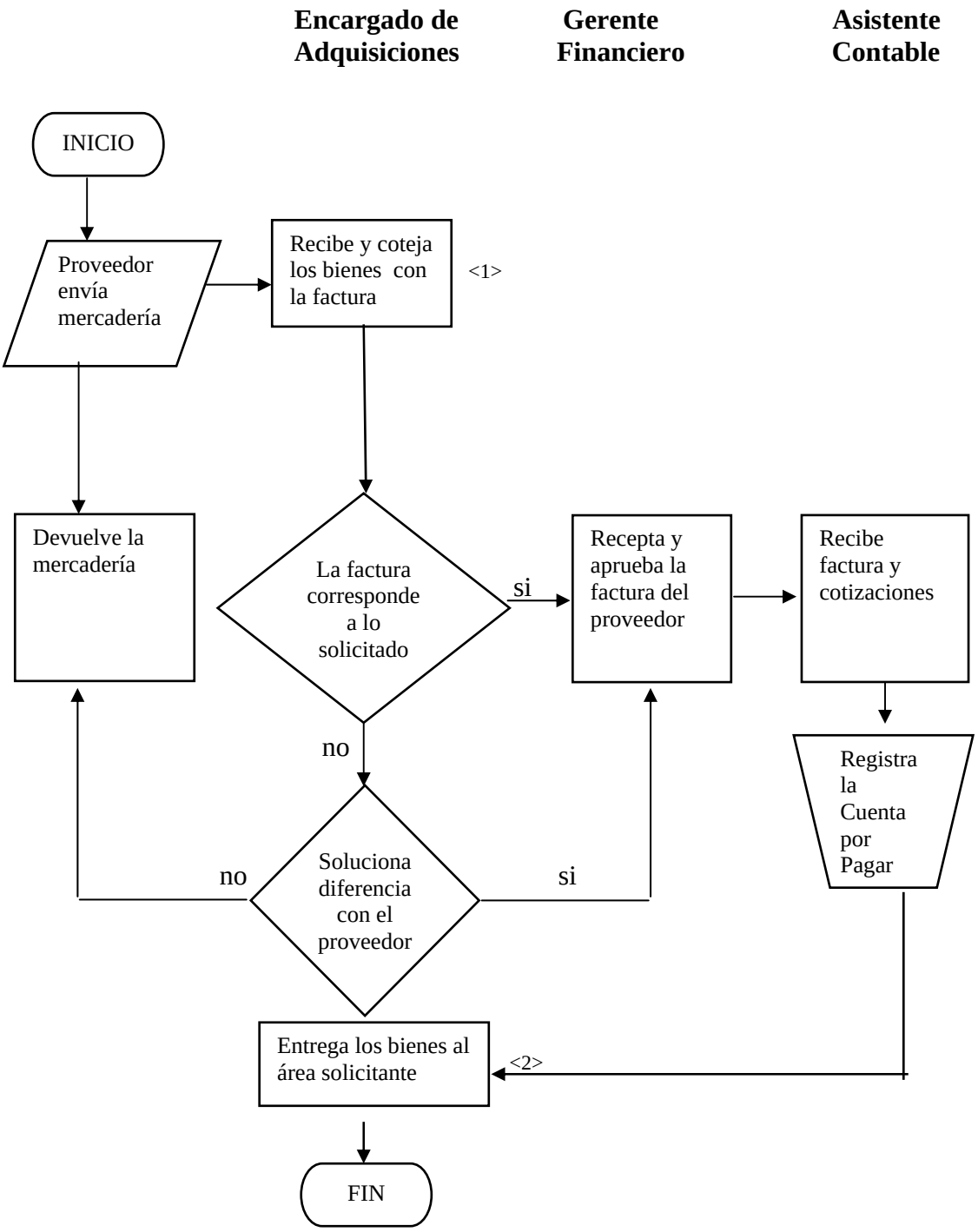


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 258-259

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
RECEPCIÓN DE BIENES

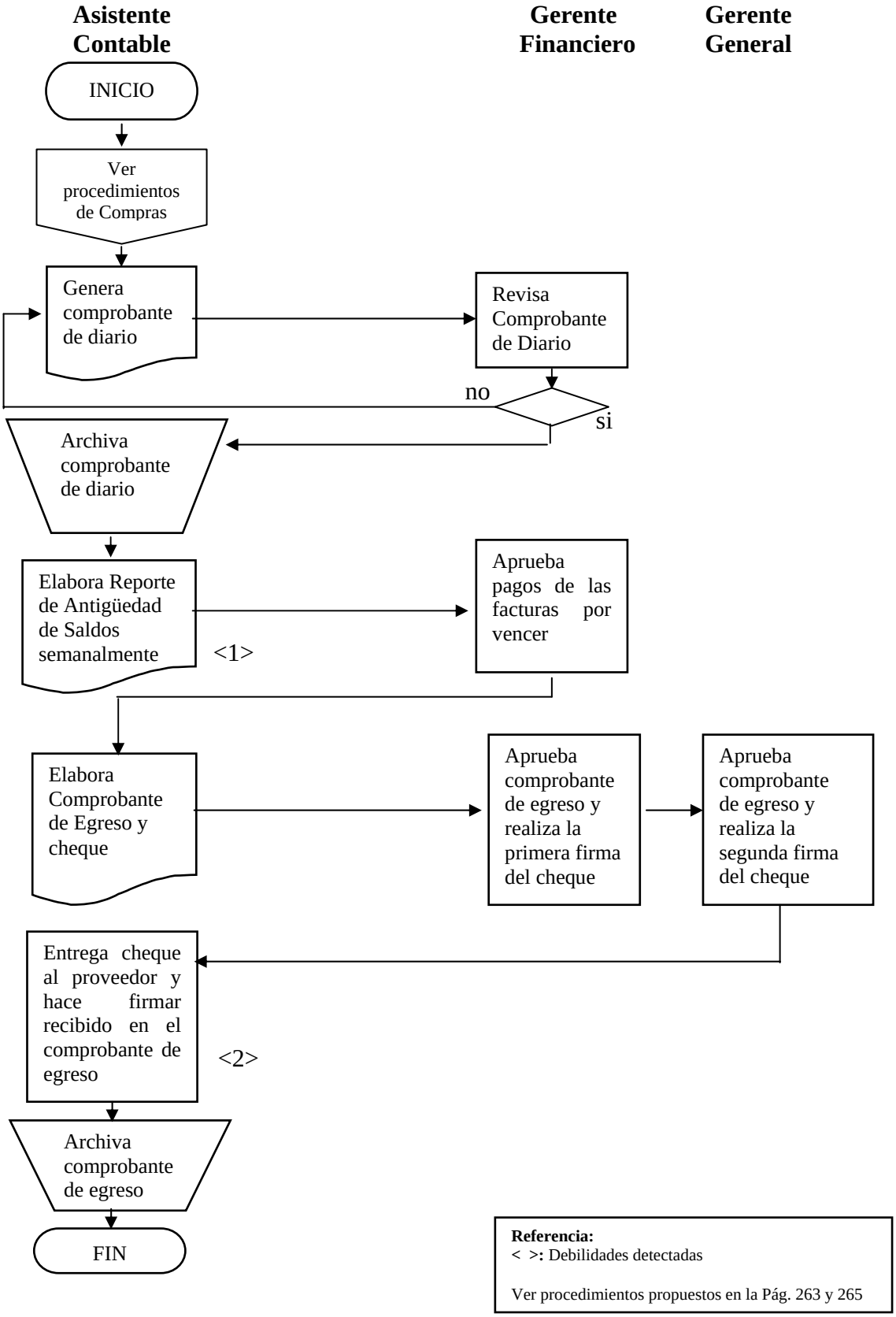


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 260

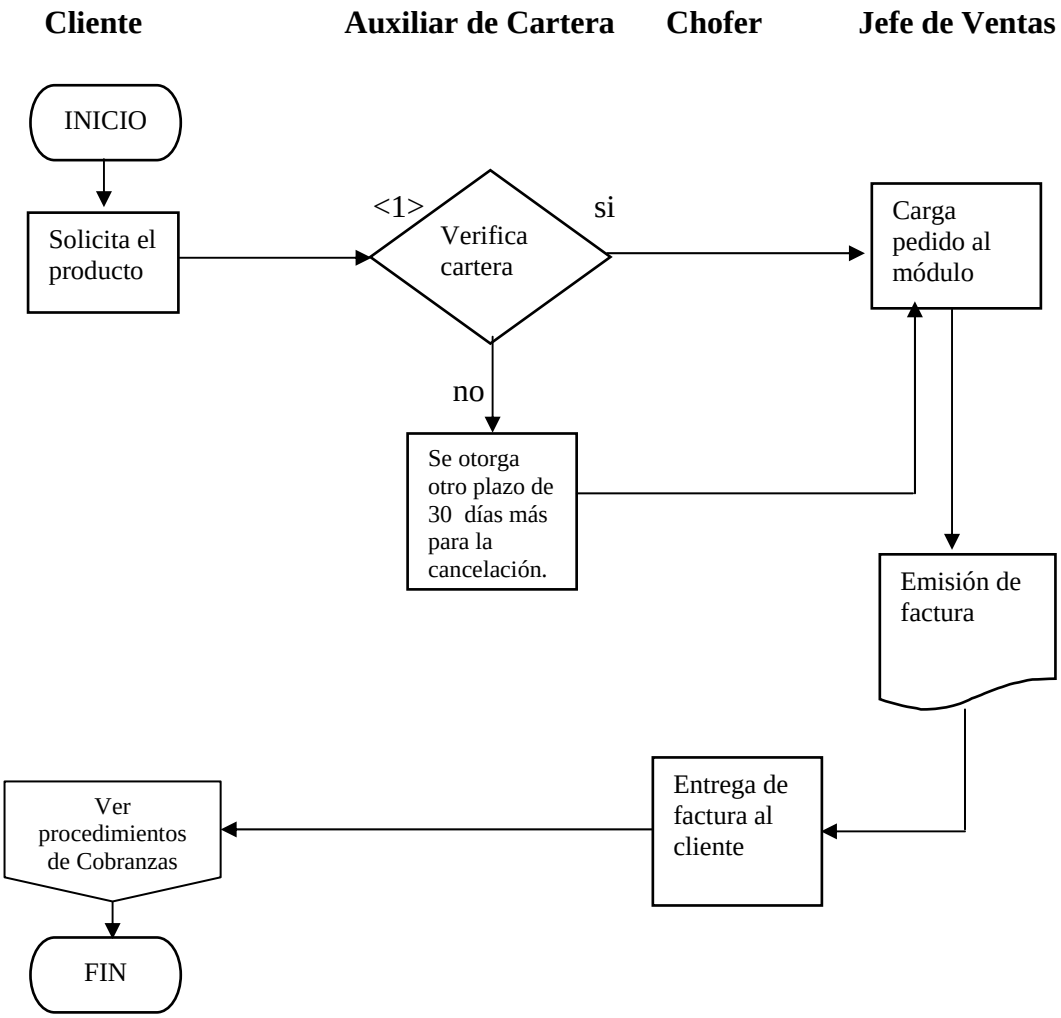
Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL DESEMBOLSOS



Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
VENTAS

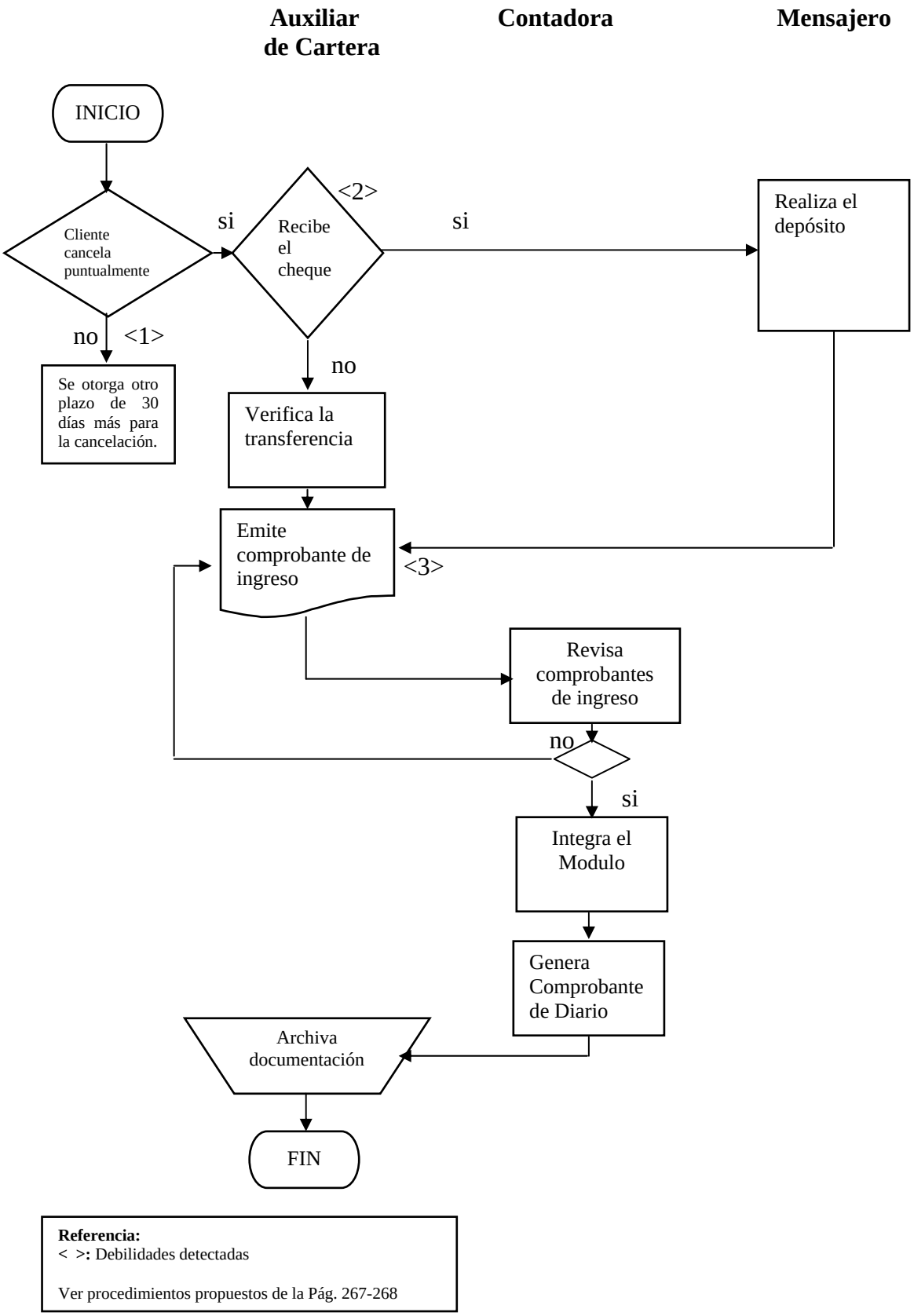


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos en la Pág. 266

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
COBRANZAS

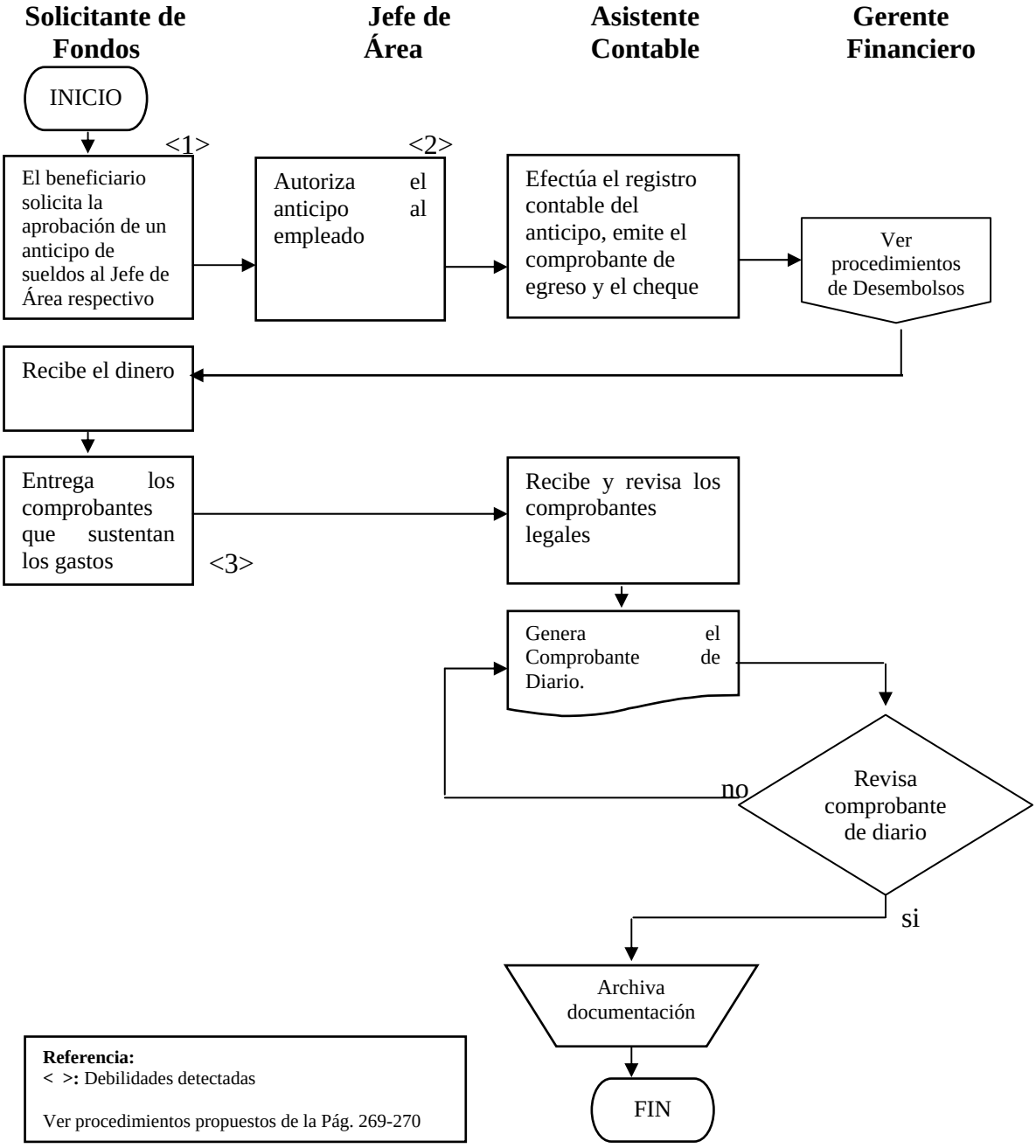


Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 267-268

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

FLUJOGRAMA ACTUAL
ANTICIPO DE FONDOS



Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."
Elaborado por: Patricia Santana

Flujogramas Propuestos

A continuación se presentan los Flujogramas Propuestos para el Departamento Financiero donde se indica la resolución de la debilidad detectada en los Flujogramas Actuales.

Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 240

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE FONDO DE CAJA CHICA

N º	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE/BENEFICIARIO	RESPONSABLE DEL FONDO DE CAJA CHICA
1	El beneficiario solicita al responsable de Caja Chica el requerimiento de fondos, para lo cual debe presentar un Vale de Caja preimpreso y prenumerado con la firma del solicitante y la autorización del Jefe de área respectivo.	Inicio <1> Presenta el Vale de Caja con las firmas del solicitante y del Jefe de Área respectivo Vale de Caja Chica	
2	El responsable del fondo de Caja Chica verifica la autorización del Vale de Caja Chica, entrega los valores en efectivo y solicita la firma de recibí conforme en constancia de la recepción de fondos.	<2> Recibe el dinero	Verifica la autorización del Vale de Caja Chica, entrega el dinero y solicita la firma de recibí conforme.
3	Una vez que el funcionario haya incurrido en los gastos, tiene tres días hábiles de recibidos los fondos para presentar los correspondientes comprobantes legales que los soportan.	Una vez incurrido los gastos, se deben presentan los comprobantes de soporte en un plazo de 3 días hábiles de recibidos los fondos.	<3>
4	El responsable del fondo de Caja Chica recibe los comprobantes entregados por el solicitante de los fondos, revisa que estén a nombre de la empresa y que cuenten con la normativa legal. Controla los gastos de la siguiente manera: a) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica coincide con los comprobantes recibidos se cancela el vale con un sello de "pagado". b) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica es superior a los comprobantes recibidos se recepta el dinero sobrante mediante un recibo de caja (original para el beneficiario, una copia para el archivo consecutivo y otra para el responsable del fondo) y se cancela sellando el vale como "pagado". c) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica es inferior a los comprobantes recibidos, el beneficiario recibe el dinero y firma en constancia de la entrega. Se cancela el vale con un sello de "pagado".		Recibe los comprobantes de venta entregados por el solicitante de los fondos y revisa: Vale de Caja= comprobantes → Se cancela el vale con un sello de "Pagado" Vale de Caja > comprobantes → Se recepta el dinero sobrante mediante un recibo de caja y se cancela el vale con un sello de "Pagado" Vale de Caja < comprobantes → Se restituye el dinero al beneficiario y se cancela el vale con un sello de "Pagado" FIN

Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 240

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE REPOSICION DE FONDO DE CAJA CHICA

N º	DESCRIPCIÓN	ASISTENTE CONTABLE	RESPONSABLE DEL FONDO DE CAJA CHICA	CONTADORA	GERENTE FINANCIERO
			Inicio		
1	Con los Vales de Caja Chica que no han sido restituidos dentro de los tres días hábiles, el responsable del fondo notifica al solicitante para que presente los comprobantes legales o realice la devolución del efectivo entregado y se le da otro plazo de tres días para su presentación.		Con los Vales de Caja Chica que aún no han sido restituidos, se notifica al solicitante para que presente los comprobantes legales o realice la devolución del efectivo entregado y se le concede un nuevo plazo de 3 días para su presentación.		
2	Si no los presenta en este lapso de tiempo, se comunica a la Gerencia Financiera para que autorice que se cargue a la Cuenta por Cobrar respectiva y se descuente de la remuneración mensual del solicitante los valores adeudados de Caja Chica.		Si no se presenta la liquidación del Vale de Caja Chica, se comunica a la Gerencia Financiera.		Autoriza el descuento en la remuneración mensual del solicitante por los valores adeudados de Caja Chica.
3	El responsable del Fondo de Caja Chica efectúa diariamente un Cuadre de Caja Chica para determinar el saldo en efectivo, saldo en documentos y valores de caja pendientes de restituir.		Efectúa diariamente un Cuadre de Caja		
4	Cuando el Fondo de Caja Chica se encuentre utilizado en un 70% se procederá con su reposición.	<4>	Cuando el Fondo de Caja Chica se encuentre utilizado en un 70% se proceda con la reposición.		
5	La Contadora General realiza un Arqueo de Caja Chica en presencia del responsable del Fondo, a través de un documento donde se deja constancia de los comprobantes legales que sustentan los fondos entregados y Vales de Caja Chica pendientes de liquidación (detallados por numero, fecha, nombre y valor), el saldo en efectivo y el valor de reposición y lo envía al Gerente Financiero.			Efectúa un Arqueo de Caja Chica a través de un documento en el que se detalla el valor de los comprobantes, Vales de Caja pendientes de liquidación, el saldo del valor en efectivo y el valor de la reposición del Fondo	
6	El Gerente Financiero revisa la documentación y autoriza el reembolso de Caja Chica por la suma de los valores en comprobantes. Envía a la Asistente Contable la autorización junto con el documento del Arqueo de Caja Chica y los correspondientes comprobantes para el registro contable.	1			Revisa documentación y autoriza el Reembolso del Fondo de Caia Chica

Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 240

N º	DESCRIPCIÓN	ASISTENTE CONTABLE	RESPONSABLE DEL FONDO DE CAJA CHICA	CONTADORA	G. FINANCIERO
7	La Asistente Contable realiza la afectación contable en el sistema. Genera el comprobante de egreso y el cheque de reembolso a nombre del responsable del Fondo de Caja Chica y lo remite al Gerente Financiero para su revisión.	1 Registro contable de la Reposición de Caja Chica ▪ Comprobante de Egreso ▪ Cheque a nombre del responsable del Fondo de Caja Chica			
8	El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.				Revisa la documentación y afectación contable y firma el egreso como constancia del procedimiento.
9	El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.				Ver procedimientos de pagos
10	El responsable del Fondo de Caja Chica recibe el cheque y firma el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.		El responsable del Fondo de Caja Chica recibe el cheque y firma el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.	<5>	
11	La Asistente Contable procede al archivo del Comprobante de Egreso junto con la documentación de la Reposición del Caja Chica.	Archivo de la documentación FIN			

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE NÓMINA

N º	DESCRIPCIÓN	AUXILIAR DEL GERENTE DE PRODUCCIÓN	Inicio DORA	GERENTE FINANCIERO	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
1	La contadora, previa una notificación escrita del Gerente de área respectivo, registra las nuevas contrataciones y salidas del personal tanto en el módulo de Administración del Personal del sistema contable como en la página Web del IESS, obteniéndose de este último el "Aviso de Entrada" o "Aviso de Salida". Se remite a la Auxiliar de Recursos Humanos.		Recibe una notificación escrita del Gerente de área respectivo y registra las nuevas contrataciones o salidas del personal. - "Aviso de Entrada" - "Aviso de Salida"		
2	La Auxiliar de Recursos Humanos recibe los Avisos de Entrada o Salida del Personal y recaba las firmas entre empleado y empleador.				La Auxiliar de Recursos Humanos recaba las firmas entre empleado y empleador.
3	La Auxiliar de Recursos Humanos llena una ficha del empleado en el Modulo de Administración del Personal, ingresando datos de información básica, el cargo, área al que pertenece y la remuneración.				Llena una ficha del empleado en el sistema contable e ingresa datos de información básica, el cargo, área al que pertenece y la remuneración.
4	La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en el módulo de Administración del Personal toda la información concerniente al empleado generada en el mes, como anticipos de sueldos, préstamos, variaciones de sueldos, número de horas laboradas, descuentos y bonos				La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa al sistema toda la información del empleado generada en el mes.
5	Así también, al finalizar el mes, ingresa en la Página Web del IESS, información del personal relacionada con variaciones de sueldos.				La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en la Página Web del IESS, información del personal relacionada
6	La auxiliar de Recursos Humanos y la Auxiliar del Gerente de Producción elaboran una hoja de asistencia, en el que detallan diariamente el número de horas laboradas de los empleados y de los trabajadores de campo respectivamente. Su fecha máxima de presentación es hasta el 14 y 28 del mes a pagar.	Elabora una hoja de asistencia con el número de horas laboradas de los trabajadores de campo.	1		La Auxiliar de Recursos Humanos elabora una hoja de asistencia con el número de horas laboradas del personal administrativo.

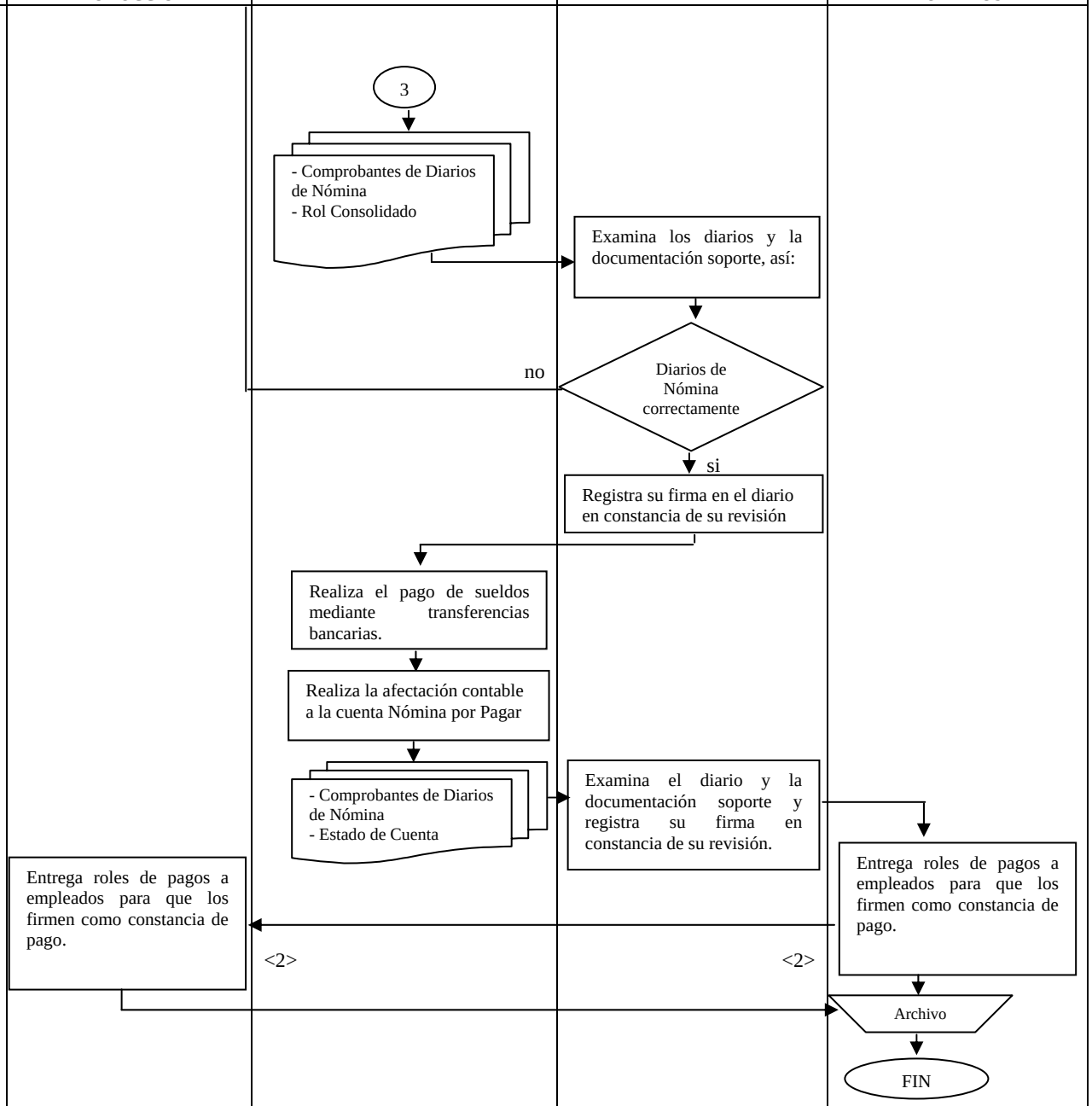
Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 241

N º	DESCRIPCIÓN	AUXILIAR DEL GERENTE DE PRODUCCIÓN	1 ADORA	GERENTE FINANCIERO	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
7	La Contadora de la empresa, recepta las hojas de asistencia que servirán para elaborar la nómina y realizar la distribución en porcentajes en el centro de costos, según el departamento al que pertenezca.		Recibe las hojas de asistencia que servirá para elaborar la nómina y realizar la distribución en porcentajes en el centro de costos		
8	Revisa que las Hojas de Asistencia se encuentre correctamente llenadas y firmadas tanto por los auxiliares como por los Jefes de área respectivamente y remite a la Asistente de Recursos Humanos ▪ Si las Hojas de Asistencia no se encuentra conforme se devuelve a las asistentes ▪ Si las Hoja de Asistencia se encuentra conforme, es receptada	no	La Hoja de Asistencia se encuentra conforme Recepta las Hojas de Asistencias		
9	La Auxiliar de Recursos Humanos, con esta información, elabora un archivo de Excel donde detalla el cálculo del costo total de cada empleado, dividido en porcentaje por cada centro de costo.				La Auxiliar de Recursos Humanos elabora un archivo de Excel detallando el costo total de cada empleado, dividido en % por cada centro de costo.
10	La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa los días laborados del personal en el modulo de Administración de Personal en la Opción Días Trabajados y las horas extras en la opción Horas extras.				La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa días laborados y horas extras del personal en el sistema contable.
11	La Auxiliar de Recursos Humanos genera los Roles de Pagos en el módulo de Administración del Personal.		Compara Roles de Pago con el archivo de Excel	<1>	La Auxiliar de Recursos Humanos genera los Roles de Pago.
12	La Contadora compara los Roles de Pago del Personal generados en el sistema contable con el archivo de Excel, de encontrarse alguna diferencia deberá ser corregida.				
13	La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en la página del IESS, la información referente a los días no trabajados por el personal y genera la Planilla de Pago de Aportes al IESS. Remite a la Contadora General.		2		La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa información del personal en la página del IESS. Se genera la Planilla de Pago de Aportes al IESS.

N º	DESCRIPCIÓN	AUXILIAR DEL G. PRODUCCIÓN	CONTADORA	GERENTE FINANCIERO	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
14	La Contadora compara el valor a pagar por concepto de Aporte al IESS del Módulo de Administración del Personal contra el generado en la Planilla de Pago del IESS, de encontrarse alguna diferencia deberá ser corregida.		2 Compara el valor a pagar por concepto de Aporte al IESS del Módulo de Administración del Personal contra el generado en la Planilla de Pago del IESS.		
15	Una vez analizado los roles y aportes, solicita a la Gerencia Financiera la mayorización de la Nomina. Esto permite la creación automática de los Comprobantes de Diarios de Nómina por Departamentos en el módulo de contabilidad.		Solicita a la Gerencia Financiera la mayorización de Nomina.	Efectúa la mayorización en el sistema contable, lo que permite la creación automática de los Comprobantes de Diarios de Nómina Comprobantes de Diarios de Nómina	
16	Modifica en contabilidad los Diarios de Nómina por cada departamento, asignando a cada cuenta de gasto su respectivo centro de costos.		Modifica en contabilidad los Diarios de Nómina por cada departamento, asignando a cada cuenta de gasto su respectivo centro de costos.		
17	Una vez verificado los centros de costos y el saldo de la cuenta nómina, imprime los Comprobantes de Diarios de Nómina y adjunta el reporte del "Rol Consolidado", que se obtiene del módulo de Administración del Personal" y remite al Gerente Financiero para la firma de revisión.		Imprime los Comprobantes de Diarios de Nómina y adjunta el reporte del "Rol Consolidado de Nómina" y remite al Gerente Financiero para la firma de revisión. 3		

Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 241

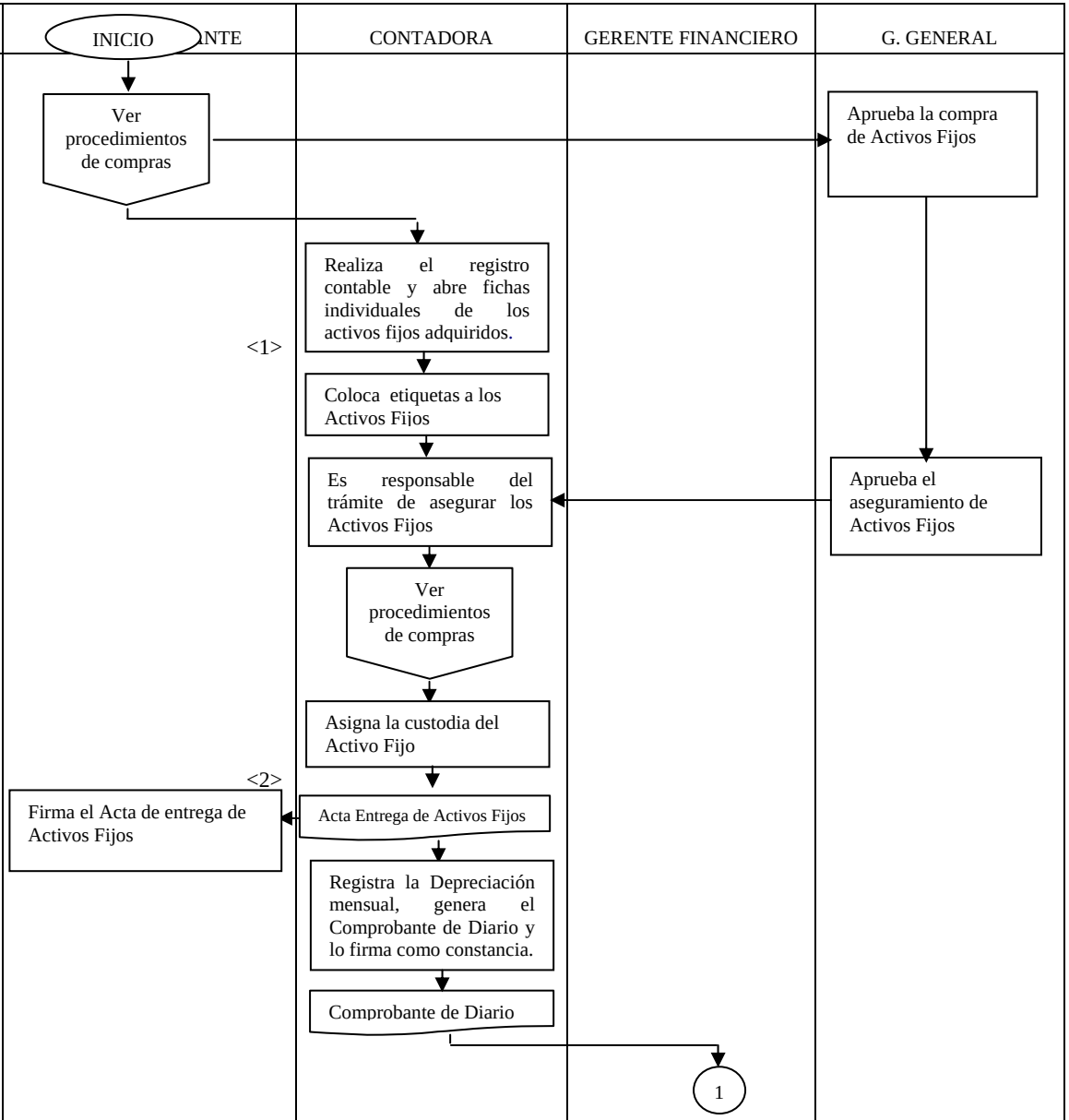
N º	DESCRIPCIÓN	ASISTENTE DEL G. PRODUCCIÓN	CONTADORA	GERENTE FINANCIERO	A. DE RECURSOS HUMANOS
18	El Gerente Financiero examina los diarios y la documentación soporte, así: ▪ Si el diario se encuentra correctamente elaborado y aplicado los centros de costos correspondientes, registra su firma en el diario en constancia de su revisión y remite a la Contadora.				
19	La Contadora realiza el pago de sueldos del personal mediante transferencias bancarias a las cuentas bancarias de cada empleado.				
20	La Contadora realiza la afectación contable a la cuenta Nómina por Pagar y emite los respectivos comprobantes de Diario, adjuntando el Estado de Cuenta donde consten los pagos realizados al personal y remite al Gerente Financiero para su aprobación.				
21	El Gerente Financiero examina los diarios, la documentación soporte y los firma en constancia de ello.				
22	La Auxiliar de Recursos Humanos entrega los roles de pago al personal administrativo y a la Asistente del Gerente de Producción para que los entregue a los trabajadores de campo y los firmen como constancia del pago de sueldos.				
23	La Auxiliar de Recursos Humanos procede al archivo de la documentación.				



Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 242

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA ACTIVOS FIJOS

N º	DESCRIPCIÓN
1	Para la compra de Activos Fijos, el área solicitante debe elaborar una Requisición de Compras, prenumerada y preimpresa, donde se indica las especificaciones del Activo Fijo. Este formulario debe contener el nombre y firma del solicitante y Jefe de Área y ser aprobada por el Gerente General.
2	La Contadora realiza el registro contable del Activo Fijo y abre fichas individuales de los mismos para su mejor identificación. Es la persona encargada de manejar la documentación que acredita la propiedad de los Activos Fijos.
3	Coloca etiquetas con el respectivo código contable a los Activos Fijos para un mejor control e identificación.
4	En el caso de Activos Fijos que necesiten estar asegurados como los vehículos, la Contadora y el Gerente General deben encargarse que este procedimiento se realice lo más pronto posible contra cualquier daño, pérdida o accidente que se pueda presentar y renovarla las pólizas cuando venza el tiempo del contrato.
5	Asigna la custodia del Activo Fijo al usuario del mismo mediante un Acta de Entrega de Activos Fijos. El encargado de la custodia del Activo Fijo será la persona encargada de su cuidado, y comunicar la pérdida y obsolescencia del mismo. En caso de pérdida, el custodio será el encargado de notificar al Gerente General, para que se proceda a realizar la respectiva denuncia.
6	La contadora registra la Depreciación de los Activos Fijos mensualmente en el sistema, de acuerdo a los porcentajes de Vida útil, genera el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento. Remite al Gerente Financiero.



N º	DESCRIPCIÓN	AREA SOLICITANTE	CONTADORA	GERENTE FINANCIERO	G. GENERAL
7	El Gerente Financiero revisa el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento. Remite a la Contadora.			Revisa el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento	
8	Archiva los Comprobantes de Diarios.		Archivo de la documentación		
9	La Contadora efectúa tomas físicas de Activos Fijos cada seis meses para determinar su estado y la vida útil del Activo.	<3>	Efectúa tomas físicas de Activos Fijos cada seis meses para determinar su estado.		
10	Elabora un informe sobre la condición de los Activos Fijos y lo remite al Gerente Financiero.		Elabora un informe sobre la condición de los Activos Fijos.		
			Informe de Activos Fijos		
11	El Gerente Financiero según el Informe de Activos Fijos determina si se debe dar de baja a un Activo, si es necesario darle mantenimiento, mejorarlo ó si se lo debe vender. Todos estos procedimientos deben ser aprobados por el Gerente General.		<4>	Determina según el Informe de Activos Fijos si se debe dar de baja a un Activo, si es necesario darle mantenimiento, mejorarlo ó si se lo debe vender	Aprueba todo procedimiento referente a los Activos Fijos
					FIN

Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 243

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Nº	DESCRIPCIÓN	ÁREA SOLICITANTE	ENCARGADO DE ADQUISICIONES	GERENTE FINANCIERO	NUEVO PROVEEDOR	PROVEEDOR	ASISTENTE CONTABLE
1	El área solicitante elabora una Requisición de Compras, prenumerada y preimpresa firmada por el solicitante y Jefe de Área, donde se indica las especificaciones del bien requerido.	Inicio Elabora la Requisición de Compras Requisición de Compras	<1>				
2	El encargado de adquisiciones recibe la Requisición de Compra con las firmas correspondientes.		Recibe y analiza la Requisición de Compra y gestiona el requerimiento				
3	Solicita al proveedor el bien o servicio requerido: ▪ Si el proveedor tiene en existencia el bien solicitado se solicita el envío de cotizaciones. ▪ Si no posee el bien o el servicio se realiza la búsqueda de nuevos proveedores (mínimo 3) a los cuales se solicita el envío de cotizaciones.	<2>	Proveedor posee el bien o el servicio no Realiza la búsqueda de nuevos proveedores y solicita cotizaciones. 2	Si	Envía cotización del bien o servicio requerido Cotización de bienes o servicios	Envía la información de precios, y especificaciones requeridas sobre el bien o servicio 1	

Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 243

Nº	DESCRIPCIÓN	ÁREA SOLICITANTE	ENCARGADO DE ADQUISICIONES	GERENTE FINANCIERO	NUEVO PROVEEDOR	PROVEEDOR	ASISTENTE CONTABLE
4	El encargado de adquisiciones prepara un cuadro comparativo de precios con todas las especificaciones del bien o servicio y forma de pago y lo envía al Gerente Financiero junto con las cotizaciones.	1	2 Elabora un cuadro comparativo de precios, especificaciones y condiciones de pago y entrega. - Cuadro Comparativo de Precios - Cotizaciones	<3>			
5	El Gerente Financiero realiza la selección de la mejor oferta y envía la documentación con su vista bueno a la encargada de adquisiciones. Si el Gerente Financiero no autoriza la compra se devuelve la Requisición de Compra al Área Solicitante.			Selecciona el mejor proveedor Gerente autoriza la compra no			
6	El encargado de adquisiciones elabora la orden de compra con información del proveedor, cantidades, especificaciones del bien o servicio, valor unitario y total, forma de pago y de entrega y la envía al Gerente Financiero para su autorización.		- Orden de Compra	si	<4>		
7	El Gerente Financiero autoriza la orden de compra y la remite al encargado de adquisiciones.			Autoriza la orden de compra			
8	El encargado de adquisiciones recibe la orden de compra autorizada y realiza la compra. Contacta al proveedor, solicita el producto y coordina la entrega del bien o servicio.		Recibe la orden de compra Efectúa la compra				
9	El proveedor realiza la entrega del bien solicitado.		3		Envía el bien solicitado junto con la factura	Envía el bien solicitado junto con la factura	

Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 244

Nº	DESCRIPCIÓN	ÁREA SOLICITANTE	ENCARGADO DE ADQUISICIONES	GERENTE FINANCIERO	NUEVO PROVEEDOR	PROVEEDOR	ASISTENTE CONTABLE
10	El encargado de adquisiciones recibe el bien o servicio y la factura según la orden de compra. ▪ Verifica cantidad, precio y especificaciones del producto ▪ Verifica coincidencia entre la orden de compra y factura a) Si el producto y la factura no están conforme de acuerdo a lo solicitado, se devuelve el bien y la factura a proveedor b) Si el producto y la factura están conforme de acuerdo a lo solicitado, recepta el bien y la factura.	<1>	3 Bienes y factura están conformes con la orden de compra si Recepta el producto y la factura según la orden de compra	no			
11	El encargado de adquisiciones entrega los productos requeridos y elabora un Comprobante de Recepción de mercaderías. .	<2>	Entrega de bienes al área solicitante y elabora un Comprobante de Recepción de mercaderías. Comprobante de Recepción de mercaderías				
12	El solicitante recibe los bienes y firma el Comprobante de Recepción de mercaderías cono constancia de recepción y remite al encargado de adquisiciones.	Recepción de bienes y firma el Comprobante de Recepción de mercaderías	Recibe el Comprobante de Recepción firmado.				
13	El encargado de adquisiciones envía la factura y orden de compra y comprobante de recepción al Gerente Financiero para la aprobación de la factura.		Envía la factura, orden de compra y comprobante de recepción al Gerente Financiero.	4			

Nº	DESCRIPCIÓN	ÁREA SOLICITANTE	ENCARGADO DE ADQUISICIONES	GERENTE FINANCIERO	NUEVO PROVEEDOR	PROVEEDOR	ASISTENTE CONTABLE
14	El Gerente Financiero verifica que la factura cumpla con los requisitos establecidos por la ley: ▪ Si la factura no está conforme es devuelta al proveedor. ▪ Si la factura está conforme firma la aprobación de la factura y remite la documentación al encargado de adquisiciones para continuar con el proceso.			4 Revisa la factura y la orden de compra La factura esta conforme no si Aprueba la factura			
15	El encargado de adquisiciones envía a contabilidad la factura, cotizaciones, requisición, orden de compra y comprobante de recepción para el registro contable.		Envío de documentación a contabilidad				
16	La asistente contable recibe la factura de compra, junto con la documentación soporte. Las copias de toda la documentación son devueltas al encargado de adquisiciones para su archivo.		- Factura, Cotizaciones, Requisición de Materiales, Orden de Compra, Comprobante de Recepción.				Ver procedimientos de Cuentas por Pagar
17	El encargado de adquisiciones archiva la documentación.		Archivo de la documentación FIN				

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

N º	DESCRIPCIÓN	JEFE ÁREA	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO
1	El encargado de adquisiciones envía al Asistente Contable la documentación soporte de la compra efectuada: ▪ Factura ▪ Requisición de Compra ▪ Orden de Compra ▪ Comprobante de Recepción de mercadería ▪ Cotizaciones	Inicio - Factura, Cotizaciones, Requisición de Materiales, Orden de Compra y Comprobante de Recepción		
2	Realiza el registro contable en el sistema y emite el comprobante de diario y comprobante de retención		Realiza el registro contable de la factura en el sistema - Comprobante de Diario - Comprobante de Retención	
3	La documentación del proceso de ingreso de la factura es enviada al Gerente Financiero, quien realiza la revisión de la afectación contable y firma el diario en constancia de dicho procedimiento. Remite la documentación a la Asistente Contable.			Revisa la documentación y afectación contable y firma el diario como constancia. Conforme no si 1

Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 245

N º	DESCRIPCIÓN	JEFE ÁREA	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO
4	Cada semana, la Asistente Contable elabora un reporte de Antigüedad de Saldos de las facturas pendientes de cancelar por fecha de vencimiento, proveedor, número de factura, valores adeudados y anticipos realizados.	<1>		
5	Este reporte en enviado a la Gerencia Financiera y al Gerencia General para su revisión y autorización de pago de las facturas, así: ▪ Si la factura vence en más de 20 días no se aprueba el pago. ▪ Si la factura vence en menos de 8 días se aprueba el pago			
6	La Asistente Contable, en base al reporte de Antigüedad de Saldos, realiza la afectación contable sea cancelando totalmente o abonando a la cuenta por pagar.			

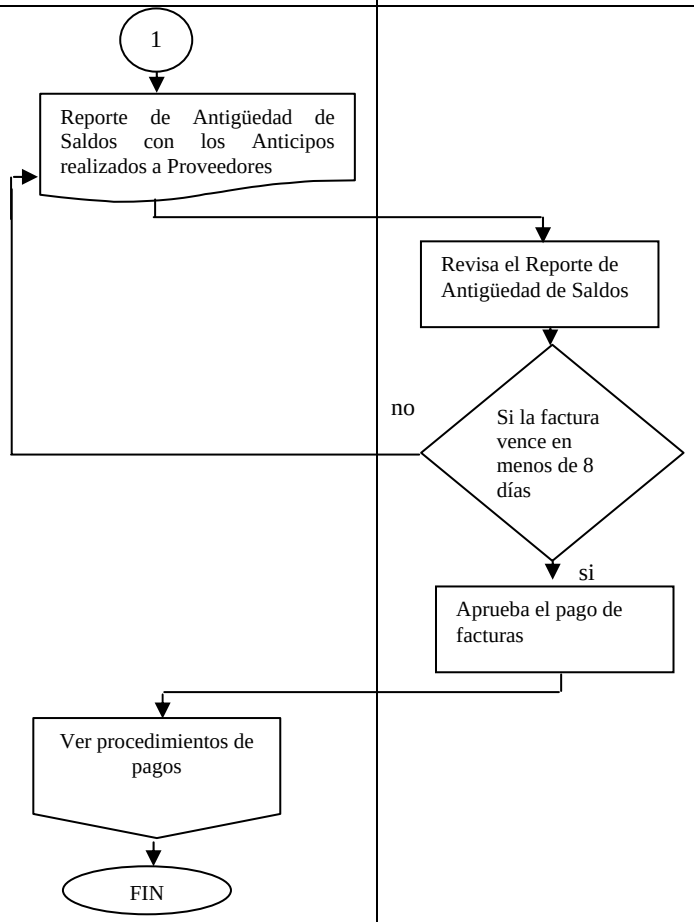


DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

Nº	DESCRIPCIÓN	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO	GERENTE GENERAL	PROVEEDOR
1	La Asistente Contable, en base al reporte de Antigüedad de Saldos realiza la afectación contable en el módulo de tesorería del sistema contable.	Inicio Ver procedimientos de Cuentas por Pagar Ingresa al Módulo de Tesorería del sistema y realiza la afectación contable cancelando o abonando a la factura aprobada.			
2	Se genera un comprobante de egreso, se emite el cheque, se coloca el sello protector en el cheque y se firma el comprobante de egreso. Se adjunta el comprobante de diario, factura, cotizaciones, comprobante de retención, requisición de materiales, orden de compra y comprobante de recepción de materiales.	- Comprobante de Egreso - Cheque y se coloca el sello protector en el cheque Se adjuntan a la documentación: -Comprobante de Diario, factura, cotizaciones, comprobante de retención, requisición de materiales, orden de compra y comprobante de recepción			
3	La Asistente Contable envía la documentación de la emisión del cheque a la Gerencia Financiera para su revisión y la primera firma en el cheque. Remite al Gerente General.		Revisión y firma de cheque. Primera Firma		
4	El Gerente General aprueba el Comprobante de Egreso y registra la segunda firma en el cheque. Remite a la Asistente Contable.	1		Revisión y segunda firma del cheque y aprobación del Comprobante de Egreso.	

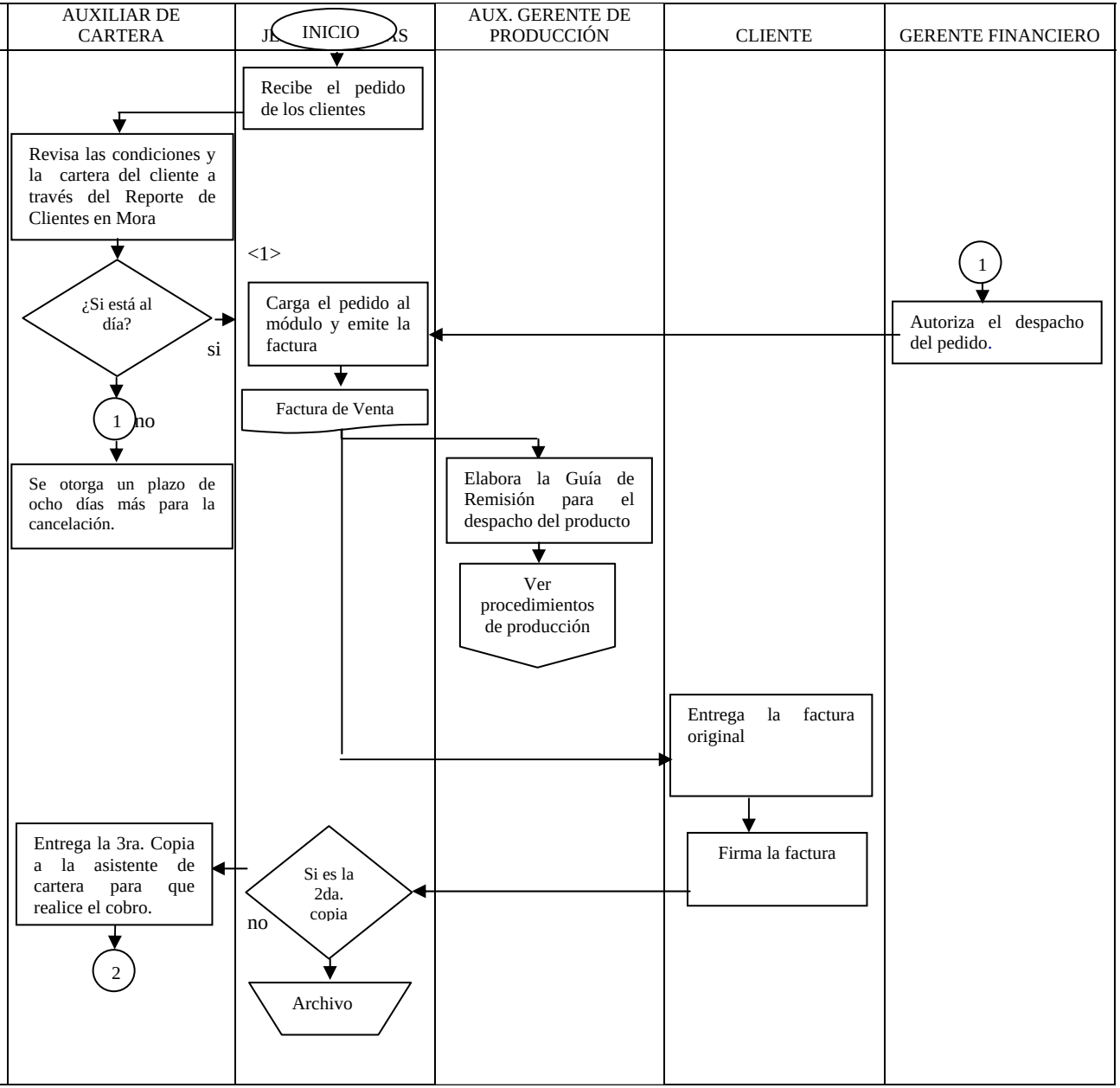
Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 245

Nº	DESCRIPCIÓN	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO	GEREN. GENERAL	PROVEEDOR
5	La Asistente Contable procede con el pago al Proveedor: ▪ Si el proveedor se ubicare fuera de la ciudad de Quevedo: a) Se remite la documentación de pago vía correo terrestre, luego el proveedor la envía debidamente firmada b) Previa autorización del Gerente Financiero, si el proveedor posee cuenta bancaria, se realiza el pago vía transferencia interbancaria directamente a la cuenta de la empresa a la cuenta del proveedor/beneficiario. Posteriormente se regulariza la documentación enviándola por correo terrestre junto con una copia de la transferencia efectuada, para que la misma sea devuelta con su firma y sello si corresponde.. ▪ Si el proveedor se ubicaré en la ciudad de Quevedo, se realiza el pago directamente en la entidad los días viernes de 15h00 a 17h00.	1 Procede con el pago al proveedor Si el proveedor se ubica en la ciudad de Quevedo no si Se realiza el pago directamente en la empresa, los días viernes de 15h00 a 17h00.	Autorización para proceder con el pago vía transferencia bancaria		Recibe el pago vía correo terrestre y el proveedor envía la documentación debidamente firmada. Recibe el pago vía transferencia y la documentación vía correo y el proveedor envía la documentación debidamente firmada.
6	La Asistente Contable, en el momento del pago, solicita al proveedor su sello y firma de recibí conforme en el comprobante de egreso y comprobante de retención	Solicita al proveedor su firma de recepción en el comprobante de egreso y en el comprobante de retención como constancia de pago.		<2>	2 Sella y firma comprobante de egreso
7	Entrega al proveedor el comprobante original de la retención junto con el cheque.				Recibe el cheque y el original del comprobante de retención
8	Una vez realizado el pago, se coloca el sello de “pagado” en la factura.			2	Coloca el Sello de “Pagado en la Factura
9	La Asistente Contable procede el archivo de la documentación.	Archivo de la documentación FIN			

Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 246

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR

N º	DESCRIPCIÓN
1	El Jefe de Ventas recibe el pedido de los clientes y lo remite a la Auxiliar de Cartera.
2	La Auxiliar de Cartera revisa las condiciones y la cartera del cliente a través del Reporte de Clientes en Mora, generado semanalmente.
3	Si esta al día en la cartera se autoriza la realización de la factura. Si no esta al día se solicita al cliente el motivo de la falta de pago y se le otorga otro plazo de ocho días para la cancelación de la cuenta por cobrar, lo cual debe estar autorizado por el Gerente Financiero.
4	El Jefe de Ventas carga el pedido al módulo y emite la factura según el precio establecido.
5	El Jefe de Ventas comunica el pedido al Gerente de Producción y a la Asistente del Gerente de Producción para que elabore la Guía de Remisión.
6	El Jefe de Ventas envía la factura original al cliente. El cliente firma la factura original y la copia como constancia de la recepción del producto.
7	El Jefe de Ventas archiva la segunda copia en secuencial y la tercera copia se envía a la Asistente de Cartera para que realice el cobro.



Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 247

Nº	DESCRIPCIÓN	AUXILIAR DE CARTERA	CONTADORA	MENSAJERO	GERENTE FINANCIERO
8	La Auxiliar de Cartera recibe la tercera copia de la factura y la archiva hasta que se realice el cobro.	2 Archivo			
9	La Auxiliar de Cartera emite un Reporte de Cartera y un Reporte de Mora de Clientes semanalmente para realizar los cobros y lo envía al Gerente Financiero y a la Contadora para su revisión y firma.	Emite un Reporte de Cartera y Reporte de Mora para realizar los cobros semanalmente Reporte de Cartera y Reporte de Mora	Revisa y firma los Reportes		Revisa, firma los Reportes y autoriza los cobros cuya antigüedad sea igual o superior a 30 días.
10	El Gerente Financiero autoriza los cobros cuya antigüedad sea igual o superior a 30 días y remite a la Auxiliar de Cartera.				
11	La Auxiliar de Cartera realiza llamadas telefónicas a todos los clientes que tengan facturas por vencer y vencidas.	Realiza llamadas telefónicas a todos los clientes que tengan facturas por vencer y vencidas.			
12	Si no se confirma el pago se solicita al cliente el motivo de la falta de pago y se le otorga otro plazo de ocho días para la cancelación de la cuenta por cobrar. En caso de no cancelar la deuda en este lapso, los abogados de la empresa procederán al cobro.	Si se confirma el pago no <1> Se otorga un plazo de ocho días para la cancelación. En caso de no cancelar la deuda en este lapso, los abogados de la empresa procederán al cobro.			
13	Si se confirma el pago en efectivo se envía al mensajero a retirar los cheques que deben estar cruzados y a nombre de la entidad.	Es en efectivo si		Retira los cheques que deben estar cruzados y a nombre de la entidad.	
14	Si se confirma el pago vía transferencia se verifica en la página Web del Banco.	si Se confirma el pago vía transferencia 3			<2>
15	El mensajero realiza el cobro y entrega el valor del cheque a la Auxiliar de Cartera.	Recibe el dinero y llena la papeleta de depósito			
16	La Auxiliar de Cartera recibe el dinero, elabora la papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar los fondos al banco inmediatamente.	4		Realiza el depósito inmediatamente	

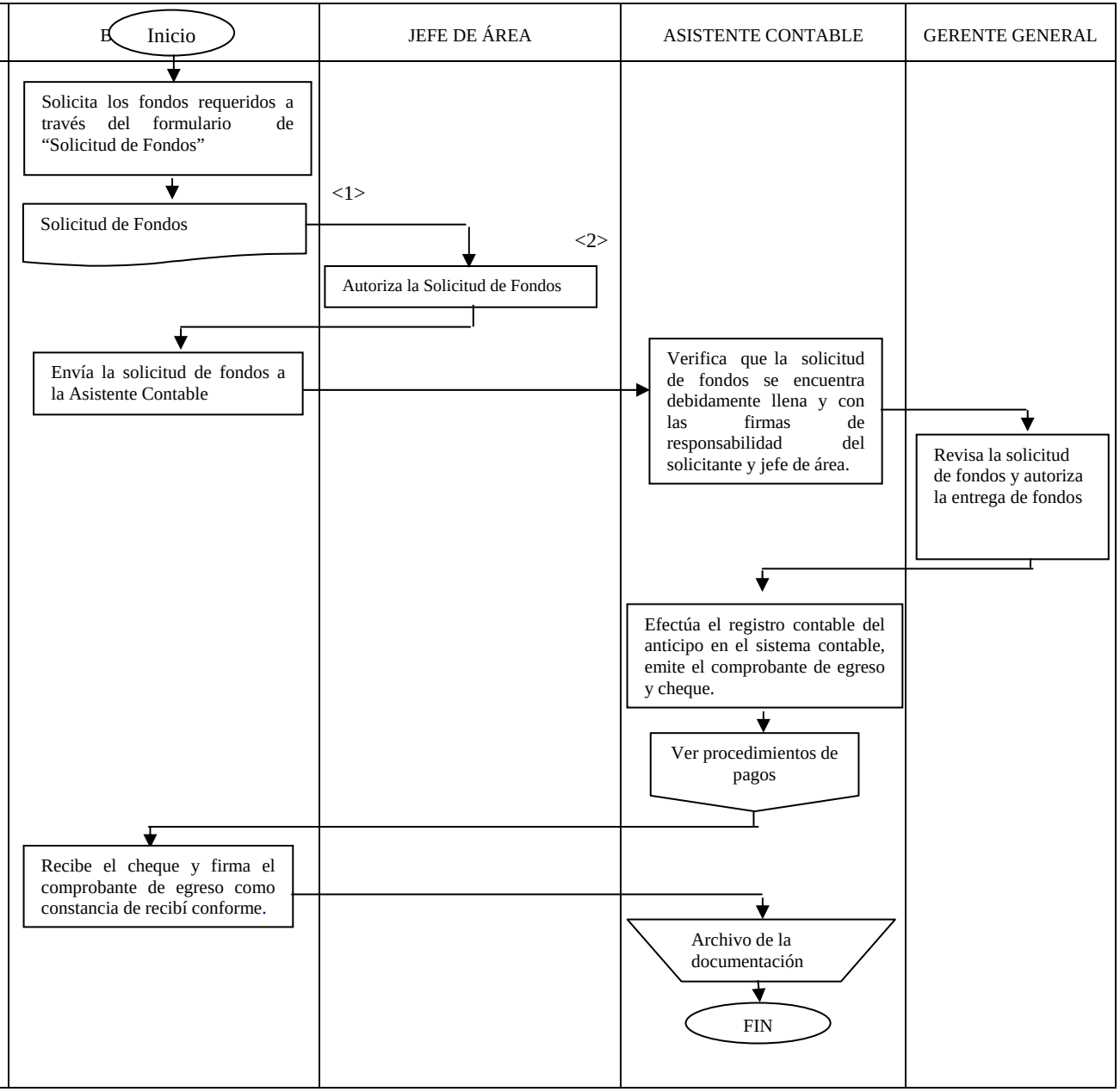
Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 247

N º	DESCRIPCIÓN	AUXILIAR DE CARTERA	JEFE DE VENTAS	AUX. G. DE PRODUCCIÓN	CONTADORA	MENSAJERO	GERENTE FINANCIERO
17	El mensajero entrega los comprobantes de depósito a la Auxiliar de Cartera.	4 Comprobante de Depósito					
18	La Auxiliar de Cartera prepara Comprobante de Ingreso por cada cheque o transferencia y adjunta los comprobantes de depósitos o de las transferencias.	3 <3> Prepara Comprobante de Ingreso y adjunta los comprobantes que los sustentan -Comprobante de Ingreso. -Comprobantes de Depósito o de transferencias					
19	La Contadora revisa los Comprobantes del Ingreso, firma en constancia de dicho procedimiento y procede a integrar cartera y elaborar el Comprobante de Diario.				Revisa los Comprobantes del Ingreso y los firma como constancia Procede a integrar cartera y elabora el Comprobante de Diario. Comprobante de Diario		
20	El Gerente Financiero revisa y firma el Comprobante de Diario en constancia de dicho procedimiento. Remite al Auxiliar de Cartera.					no	Si esta correcto si
21	La Auxiliar de Cartera procede al archivo de la documentación.	Archivo FIN					Firma el Comprobante de Diario.

Referencia:
< > Resuelve debilidades detectadas de la Pág. 248

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE ANTICIPO DE FONDOS

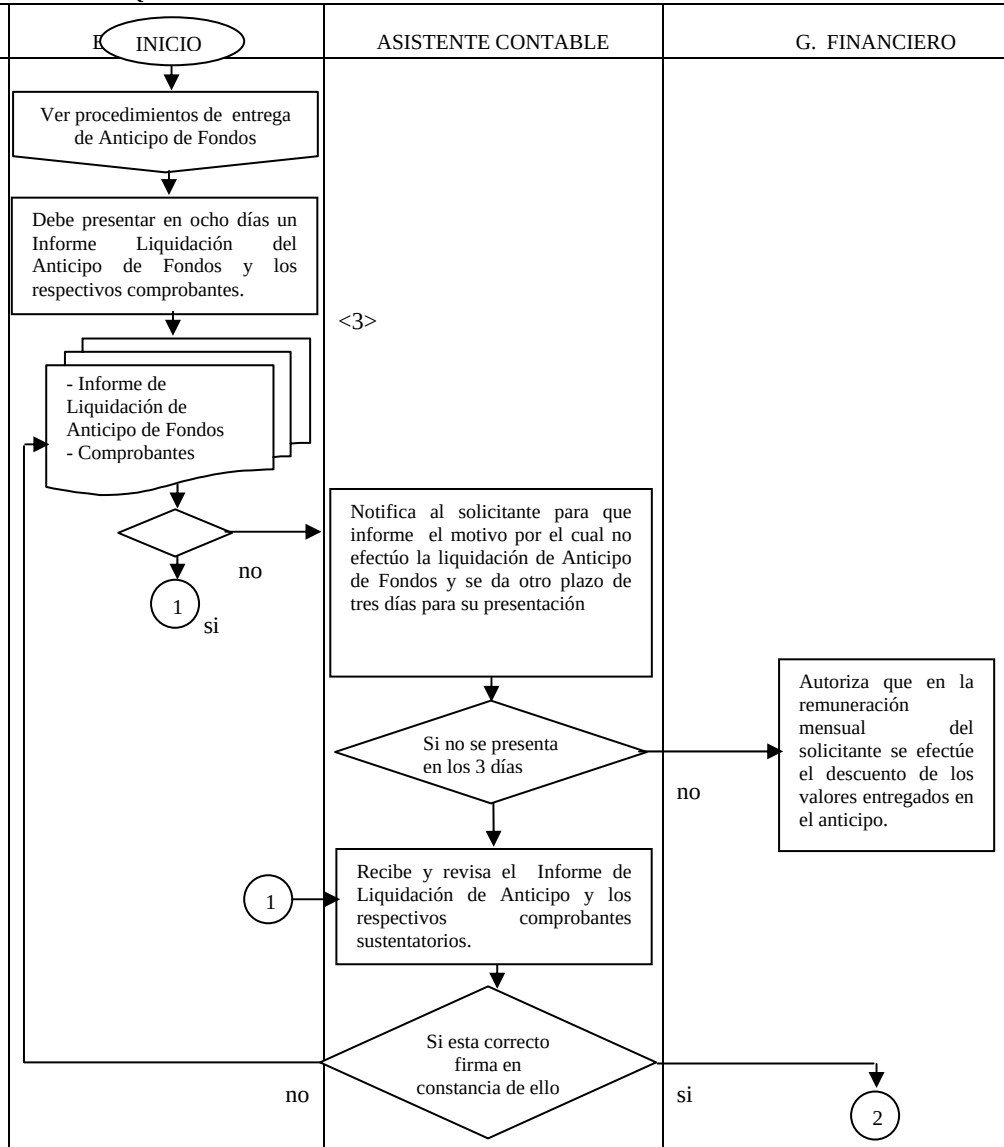
N º	DESCRIPCIÓN
1	El beneficiario solicita la aprobación de un anticipo de sueldos al Jefe de Área respectivo a través del formulario de "Solicitud de Fondos" el cuál deberá especificar el valor requerido y su justificación.
2	El Jefe de Área efectúa su revisión y autoriza la "Solicitud de Fondos" para la entrega de los fondos y la devuelve al beneficiario/solicitante.
3	El beneficiario entrega la "Solicitud de Fondos" autorizada a la Asistente Contable, quien verifica que dicho formulario se encuentre con la autorización respectiva del Jefe de Área y remite al Gerente General para su autorización final.
4	El Gerente General efectúa la revisión de la "Solicitud de Fondos" y autoriza la entrega de fondos y remite a la Asistente Contable.
5	La Asistente Contable efectúa el registro contable del anticipo, emite el comprobante de egreso y el cheque y los remite al Gerente Financiero anexando el formulario de solicitud de fondos.
6	El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.
7	El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.
8	La Asistente Contable entrega el cheque a su beneficiario, quien debe firmar el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.
9	La Asistente Contable procede al archivo de la documentación.



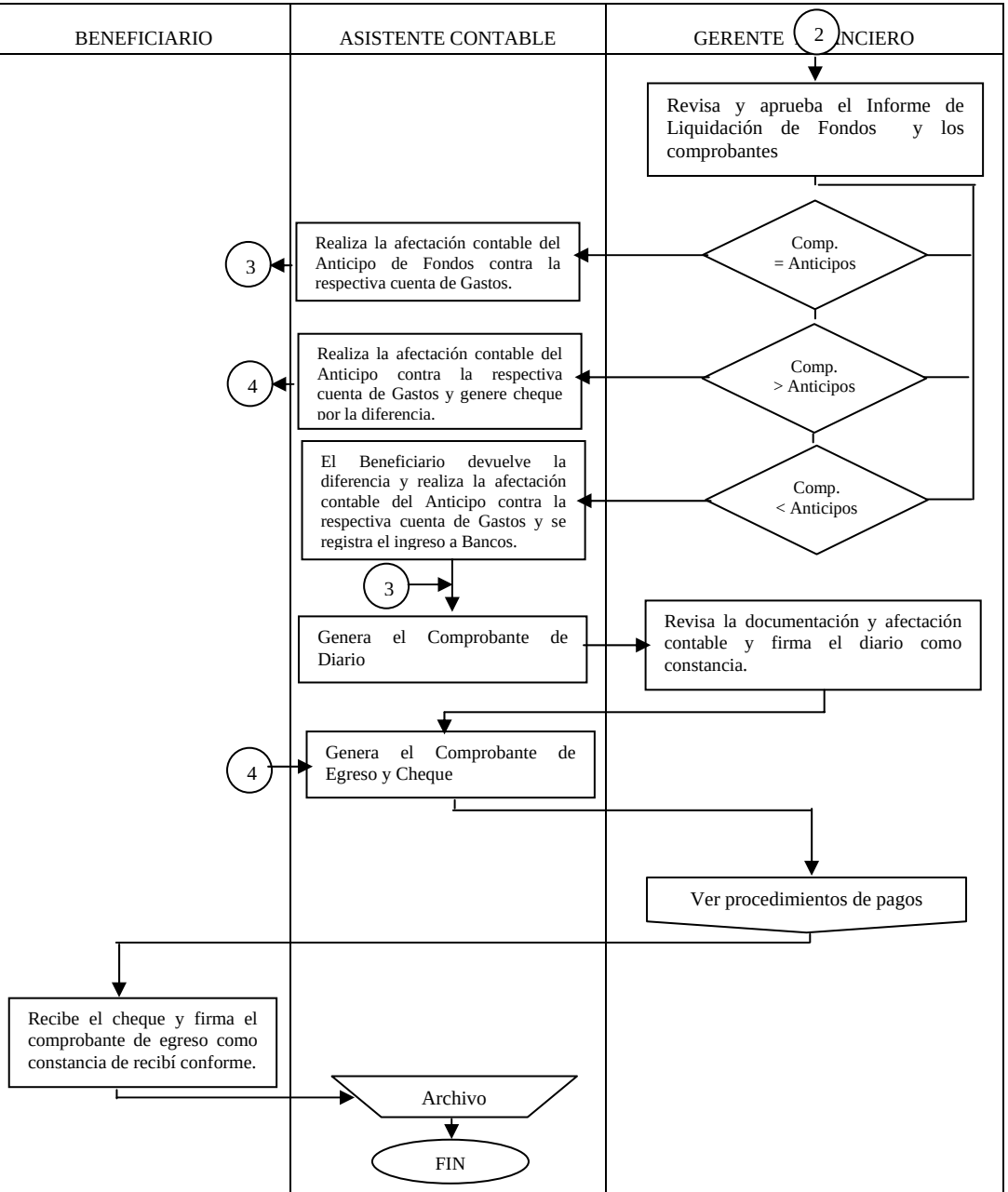
Referencia:
< > Resuelve debilidades detectadas de la Pág. 248

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA LIQUIDACIÓN DE ANTICIPO DE FONDOS

N º	DESCRIPCIÓN	E	ASISTENTE CONTABLE	G. FINANCIERO
1	Luego de recibido el Anticipo de Fondos, el Beneficiario tiene un plazo de ocho días para entregar el "Informe de Liquidación de Anticipo de Fondos" y los comprobantes sustentatorios de los gastos realizados a la Asistente Contable. Los comprobantes deben estar a nombre de la empresa.			
2	En caso de no presentar el informe, la asistente contable notifica al solicitante para que informe el motivo por el cual no efectúo la liquidación del anticipo y se le da otro plazo de tres días para su presentación.			
3	Si no se presenta la liquidación en este lapso de tiempo, la asistente contable debe comunicar a la Gerencia Financiera para que autorice el descuento de los valores entregados en la remuneración mensual del beneficiario.			
4	La Asistente Contable recibe y revisa el Informe de Liquidación del Anticipo y los comprobantes sustentatorios de los gastos y firma en constancia de ello. Remite al Gerente Financiero junto con el Comprobante de Diario del anticipo para su aprobación.			



N º	DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIO	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO
5	El Gerente Financiero revisa y aprueba el Informe de Liquidación de Gastos y los comprobantes sustentatorios y coteja los valores contra el Anticipo entregado al Beneficiario. ▪ Si el valor de los comprobantes es igual al Anticipo entregado remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del Anticipo de Fondos contra la respectiva cuenta de contable. ▪ Si el valor de los comprobantes es superior al Anticipo, la diferencia se cancela al beneficiario. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del Anticipo de Fondos contra la respectiva cuenta contable y genere el cheque por la diferencia. ▪ Si el valor de los comprobantes es menor al Anticipo, el solicitante debe devolver la diferencia en efectivo. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del Anticipo de Fondos contra la respectiva cuenta contable y se registre el ingreso a la cuenta Bancos.			
6	La Asistente Contable genera el respectivo comprobante de Diario. Remite al Gerente Financiero.			
7	El Gerente Financiero revisa la afectación contable y firma el diario en constancia de dicho procedimiento.			
8	En el caso que se deba devolver dinero al solicitante de los fondos, la asistente contable debe generar el respectivo comprobante de egreso y el cheque a nombre del beneficiario y los remite al Gerente Financiero.			
9	El Beneficiario recibe el cheque y firma el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.			
10	La Asistente Contable procede al archivo de la documentación.			



3.4.2. Políticas y Procedimientos aplicables al Departamento de Producción

Políticas aplicables al Departamento Productivo

A continuación se presentan las políticas actuales para el Departamento Productivo, las políticas a ser sustituidas o cambiadas y las nuevas políticas a ser establecidas por la entidad:

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
PRODUCCIÓN		
Nº	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	La preparación del terreno se realiza después de tres o cuatro semanas de haber realizado la siembra.	La preparación del terreno se debe realizar antes de la siembra para que la semilla pueda contar con loa nutrientes necesarios, canales de riesgo y drenajes de agua.
2	Los canales de riego son colocados después de tres o cuatro semanas de haber realizado la siembra.	Se deben colocar los canales de riesgo antes de la siembra para lograr racimos de buen tamaño y excelente calidad.
3	El cable vía se coloca después de cuatro o cinco semanas de la siembra.	Se debe colocar los cables vías antes de la siembra para evitar contratiempos posteriores en la colocación de su estructura.
4	Para la selección de la semilla, se debe elegir plantas madres sanas, sin signos visuales de ataques de plagas y enfermedades.	Se mantendría la actual
5	La colocación de las fundas plásticas se debe realizar en la cuarta o quinta semana después de que aparece la flor del racimo.	Se debe colocar las fundas o bolsas plásticas de polietileno apenas nazca la flor del racimo
6	La colocación de cintas de color se realiza en la cuarta o quinta semana después de que aparece la flor del racimo.	La colocación de cintas de color se debe realizar apenas nazca la flor con el fin de clasificar los racimos por edades y garantizar la calidad del producto.
7	El desmane se debe realizar en dos distintas etapas durante el crecimiento de la fruta para aumentar su longitud y grosor y prevenir cicatrices.	Se mantendría la actual
8	Se debe realizar el deshije aproximadamente a los 6 - 7 meses de edad de las plantas madres y así garantizar que la plantación se mantenga con un cultivo perenne.	Se mantendría la actual

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ÁREA: PRODUCCIÓN		
Nº	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
9	Se debe realizar el amarre semanalmente de las plantas con cuerdas para evitar que se caigan y se lastime la fruta.	Se mantendría la actual
10	El deshoje se realiza cada cuatro semanas a la plantación.	Se debe deshojar cada 15 ó 21 días, según las condiciones climáticas o por la presencia de plagas o enfermedades que puedan afectar a la planta.
11	La eliminación de malezas se la realiza cada tres o cuatro semanas.	La eliminación de malezas se debe realizar cada quince días.
12	Realizar el mantenimiento de drenajes cada dos años.	Se debe realizar cada año el mantenimiento de los drenajes, preferiblemente en época de verano
13	A partir de la décima u onceava semana se debe realizar la calibración del racimo que consiste en medir el grosor y longitud exigidos por el cliente.	Se debe realizar la calibración de la fruta a partir de la novena o décima semana de edad que es cuando el producto empieza a tomar el grosor y longitud exigidos por el cliente.
14	Se debe colocar el racimo en una cuna o almohada de protección al bajarlo de la planta para que no sufra golpes o lesiones.	Se mantendría la actual
15	Se deben contar los racimos que han sido cosechados antes de ser enviados a la empacadora.	Se mantendría la actual
16	Se deben contar todos los racimos que llegan a la empacadora y verificar el estado de la fruta antes de su desmane.	Se mantendría la actual
17	El tiempo mínimo requerido para el lavado de la fruta es de 15 a 20 minutos en el tanque de desmane y en el tanque de desleche para que se selle la fruta y se elimine su látex natural.	Se mantendría la actual
18	La fruta que no cumple con los estándares de calidad puede ser vendida localmente y debe ser controlada hasta su venta.	Se mantendría la actual
19	Se debe colocar fungicidas en la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha que pueden originar la devolución del producto.	Se mantendría la actual
20	Se deben colocar las etiquetas después de que la fruta haya sido pesada para evitar confusiones en el etiquetado.	Se mantendría la actual

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
ÁREA: PRODUCCIÓN		
Nº	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
21	Se debe colocar la fruta en fundas de protección para garantizar su resistencia a la humedad y que llegue en buen estado a su destino.	Se mantendría la actual
22	El camión donde se transporta la fruta debe contar con todas las medidas de protección necesarias para evitar que la fruta se dañe o golpee.	Se mantendría la actual
23		El Jefe Fitosanitario debe presentar un informe semanal al Gerente de Producción sobre las condiciones del cultivo en cada una de sus fases (Ref. Pág. 339).
24		El Gerente de Producción debe presentar semanalmente a la Gerencia General un informe de producción indicando la cantidad de productos de excelente de calidad, de fruta rechazada y el cumplimiento de las metas propuestas (Ref. Pág. 343).
25		Se deberá realizar un estudio del suelo de la plantación antes de iniciar el cultivo y de realizar la aplicación de fertilizantes y demás productos químicos.
26		Todos los procesos en la producción deben ser supervisados por el Gerente de Producción, el Jefe de Campo y el Jefe Fitosanitario en sus respectivos campos de acción y no se puede delegar sus funciones y responsabilidades a ningún otro empleado.
27		El Sistema de Control Interno propuesto para el Departamento de Producción debe ser evaluado cada tres meses por parte del Gerente de Producción y Jefe de Campo con el objetivo de determinar cuales son las nuevas debilidades o nuevos riesgos que afronta la organización

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
SELECCIÓN DEL PERSONAL		
N º	**POLÍTICAS ACTUALES**	**POLÍTICAS PROPUESTAS**
1	El Jefe de Campo comunica sólo de forma verbal al Gerente de Producción los requerimientos de personal.	El Jefe de Campo debe llenar una Orden de Requisición de Personal cuando se necesite contratar nuevos trabajadores de campo, la misma que debe estar aprobada por el Gerente de Producción.
2	La contratación del personal para la producción debe ser aprobada por el Gerente de Producción.	La contratación del personal para la producción debe ser aprobada por el Gerente de Producción y el Gerente General de la empresa.
3	La persona responsable de la contratación del personal es el Jefe de Campo.	La persona responsable de la contratación del personal es la Auxiliar de Recursos Humanos.
4		Todo el personal contratado debe firmar sus respectivos contratos y estar afiliado al IESS.
5		Se debe realizar un análisis del perfil del puesto a requerir en la empresa y las principales funciones y responsabilidades, requisitos de edad, sexo, conocimientos requeridos, experiencia previa, educación, perfil de personalidad, perfil motivacional y remuneración por parte de la Auxiliar de Recursos Humanos.
6		Los aspirantes a un puesto debe presentar su Hoja de Vida actualizada, record policial, examen medico y tres certificados de honorabilidad.
7		Se debe realizar una entrevista a los aspirantes y aplicar pruebas psicológicas a los mismos para seleccionar a las personas más idóneas para el cargo.
8		Se mantendrá un expediente individual por empleado en donde se archivará toda la información referente a tipo de contrato, fecha de contratación, despido, acuerdos salariales, deducciones y retenciones correspondientes, datos personales y formación.
9		Todos los ingresos del personal deben ser comunicados a contabilidad mediante un documento firmado por parte del Gerente de Área respectivo.

Procedimientos aplicables al Departamento Productivo

A continuación se presentan los procedimientos actuales de cada proceso y los procedimientos a ser propuestos dentro del Departamento de Producción, donde se demuestra claramente las mejoras o cambios realizados en los procesos.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
PRODUCCIÓN		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
SIEMBRA		
1		El Gerente de Producción debe coordinar la contratación de una persona o empresa que realice estudios de suelo en la plantación antes de iniciar el proceso de siembra para conocer las condiciones del terreno y los nutrientes que necesitarán las plantas para crecer en excelentes condiciones.
2	El Gerente de Producción autoriza al Jefe de Campo que inicie con el proceso de siembra en la plantación.	El Gerente de Producción, luego de recibir el informe del estudio del suelo, planifica junto con el Jefe de Campo y el Jefe Fitosanitario las fechas para la preparación del terreno y así poder contar con el personal, la maquinaria y los implementos agrícolas necesarios
3	El Jefe de Campo solicita a los jefes de cuadrilla la necesidad de personal en la empresa y solicita de forma verbal la compra de implementos agrícolas necesarios para iniciar la siembra.	El Jefe de Campo solicita nuevo personal en caso de requerirlo a la Auxiliar de Recursos Humanos y solicita la compra de implementos agrícolas o materiales necesarios para iniciar la siembra.
4		El Jefe de Campo supervisa al personal de campo en la preparación del terreno. Este proceso consiste en eliminar la maleza, nivelar la tierra, rastrillar, arar, implementar drenajes, colocar canales de riesgo y el respectivo cable vía antes de la siembra.
5	Se delega las actividades de selección de semillas a los trabajadores de campo.	El Jefe Fitosanitario supervisa la selección del material de siembra y controla la elección de plantas madres sanas, sin signos visuales de ataques de plagas y enfermedades, la separación cuidadosa de la semilla y la limpieza y desinfección de las sepas.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
PRODUCCIÓN		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
6	El personal de campo traslada las sepas cuidadosamente al lugar asignado para la siembra.	Se mantendría el actual.
7	El personal de campo siembra las semillas.	El Jefe de Campo supervisa la siembra de las semillas.
PROTECCIÓN		
8	El personal de campo realiza el deshoje a las plantas cada cuatro semanas.	El personal de campo realiza el deshoje cada 15 ó 21 días a las plantas y según las condiciones climáticas o la presencia de plagas o enfermedades que puedan afectar a la planta.
9	El personal de campo elimina cada cuatro semanas la maleza que puede emerger en la plantación.	El personal de campo elimina cada quince días la maleza que puede emerger en la plantación. Sin embargo la frecuencia de esta labor depende del tipo de maleza y de la época del año.
10	La colocación de las fundas o bolsas plásticas se realiza a la cuarta o quinta semana después de que aparece la flor de la planta. El Jefe de Campo supervisa este proceso.	Apenas nazca la flor de la planta, el personal de campo coloca fundas o bolsas plásticas de polietileno para protegerla del ataque de insectos, de efectos abrasivos causados por hojas y productos químicos y de los cambios bruscos de temperatura. El Jefe de Campo supervisa este proceso.
11	El Gerente de Producción autoriza la colocación de cintas de color en la cuarta o quinta semana después de que nace la flor de la planta.	El Gerente de Producción debe supervisar la colocación de cintas de color apenas nazca la flor en la planta con el fin de clasificar los racimos por edades y tener control sobre la cantidad de la fruta existente.
12	El personal de campo realiza cada tres o cuatro semanas el amarre de las plantas.	El personal de campo realiza cada quince días el amarre de las plantas para evitar que se caigan por el viento o por el peso del racimo.
13	El personal de campo realiza el desflore de los dedos de los racimos dos veces durante su etapa de crecimiento.	El personal de campo realiza el desflore de los dedos de los racimos tres veces durante su etapa de crecimiento. El Jefe de Campo fija las fechas para su realización y supervisa este proceso.
14	El personal de campo realiza el desmane de los dedos de los racimos dos veces durante su etapa de crecimiento.	El personal de campo realiza el desmane de los racimos dos veces durante su etapa de crecimiento. El Jefe de Campo fija las fechas para su realización y supervisa este proceso.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
PRODUCCIÓN		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
15	En el séptimo mes de crecimiento de la planta, el personal de campo realiza el deshije de la planta, eliminando retoños o hijos que no son productivos y dejando a cada planta con su hijo y su nieto. Este proceso es supervisado por el Jefe de Campo.	En el quinto mes de crecimiento de la planta, el personal de campo realiza el deshije de la planta, eliminando retoños o hijos que no son productivos y dejando a cada planta con su hijo y su nieto. Este proceso es supervisado por el Jefe de Campo.
16	El personal de campo realizar cada dos años el mantenimiento de los drenajes.	El personal de campo debe realizar cada año el mantenimiento de los drenajes, preferiblemente en época de verano.
17	El Jefe Fitosanitario controla durante los doce meses el cultivo, para lo cual debe monitorear la producción, en lo concerniente a las plagas que puedan aparecer y a la aplicación correcta de plaguicidas y funguicidas.	Se mantendría el actual
18		El Jefe Fitosanitario debe presentar un informe semanal al Gerente de Producción sobre las condiciones del cultivo en cada una de sus fases.
COSECHA		
19	El Gerente de Producción debe revisar constantemente la plantación, ya que al no colocarse oportunamente cintas de color en los racimos se dificulta la identificación de la edad de los racimos.	Transcurrido el décimo mes de crecimiento de la planta, el Gerente de Producción realiza la calibración a la fruta, que consiste en la medición de su grosor.
20	El Gerente de Producción autoriza al Jefe de Campo la cosecha de los racimos seleccionados.	Se mantendría el actual
21	Se indica al personal de campo el lugar donde deben cosechar la fruta.	El Jeje de Campo supervisa la cosecha de los racimos que consiste en colocar en una cuna acolchonada el racimo que se va cortando para llevarlo cuidadosamente hasta el cable vía.
22		El Jefe de Campo cuenta los racimos cosechados y vigila su colocación en el cable vía.
23	Otro trabajador recibe el racimo que trae el operario en sus hombros y lo cuelga en la garrucha que está en el cable vía.	Se mantendría el actual
24		El Gerente de Producción cuenta los racimos que llegan la empacadora y verifica el estado de la fruta y grado de madurez exigido por el cliente.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
PRODUCCIÓN		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
25	El personal de empaque desprende las manos del racimo prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos.	El personal de empaque desprende las manos del racimo prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos. El Gerente de Producción supervisa este proceso, su inmersión en el tanque de desmane y el tiempo mínimo requerido para su lavado que es aproximadamente de 15 a 18 minutos.
26	El personal de empaque divide las manos en gajos más pequeños o "cluster" prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos y se eliminan los dedos lesionados.	El personal de empaque divide las manos en gajos más pequeños o "cluster" prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos y se eliminan los dedos lesionados. El Gerente de Producción supervisa este proceso y su inmersión en el tanque de desleche y el tiempo mínimo requerido para su tratamiento es aproximadamente de 15 a 18 minutos.
27	El Feje Fitosanitario mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente, caso contrario se convierte en fruta de rechazo.	Se mantendría el actual
28	La fruta rechazada se la coloca en gavetas para su posterior entrega.	La fruta rechazada es colocada en gavetas para su posterior entrega y controlada por el Gerente de Producción hasta su venta.
29	El Jefe de Ventas se comunica con los clientes que normalmente compran este producto para saber si están interesados en adquirirlo. Si alguno de los clientes esta interesado se prepara la factura y la guía de remisión para su despacho. Caso contrario se buscan nuevos clientes para evitar que se dañe la fruta.	Se mantendría el actual
EMPAQUE		
30	El personal de empaque pesa la fruta seleccionada según las especificaciones del cliente: 42 libras para la marca Bem, 43 libras para Chiquita Europea y 42 para la marca Salsa.	Se mantendría el actual
31	El personal de empaque coloca los fungicidas sobre la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha.	El Feje Fitosanitario controla la dosis de fungicidas y su colocación en la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
PRODUCCIÓN		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
32	El personal de empaque coloca las etiquetas de acuerdo al tipo de fruta solicitada por el cliente.	El personal de empaque coloca las etiquetas de acuerdo al tipo de fruta solicitada por el cliente. Este proceso es supervisado por el Jefe Fitosanitario.
33	El personal de empaque embala la fruta en fundas y aspira el aire que queda dentro de ellas.	Se mantendría el actual
34		El Jefe Fitosanitario verifica el estado de cada funda para evitar que sea devuelta por el cliente.
35	La fruta es colocada en cajas de cartón y se las agrupa sobre una estiba de forma tal que facilite el transporte, cargue y descargue.	Se mantendría el actual
36	El Feje Fitosanitario separa tres cajas embaladas, espera una media hora para desarmarla y comprueba el correcto estado de la fruta para evitar ser rechazada por el cliente.	Se mantendría el actual
37	El Gerente de Producción coteja con la Guía de Remisión las cajas listas para ser enviadas al cliente.	Se mantendría el actual
38		El Gerente de Producción revisa las lonas y medidas de protección de los vehículos donde se transporta la fruta para evitar que se estropee.
39	El Gerente de Producción entrega la Guía de Remisión al chofer para el despacho del producto.	Se mantendría el actual
40		El Gerente de Producción elabora un informe semanal sobre los resultados de la producción y el cumplimiento de las metas propuestas dirigido al Gerente General para su revisión.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
SELECCIÓN DEL PERSONAL		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
1	El Jefe de Campo determina la necesidad de personal en el área productiva y la comunica verbalmente al Gerente de Producción para su aprobación.	El Jefe de Campo determina la necesidad de personal en el área productiva y llena la Requisición de Personal donde especifica la cantidad de personal requerido y la debida justificación para la contratación y es remitida al Gerente de Producción para su aprobación.
2	El Gerente de Producción analiza la necesidad de personal y en caso de estar de acuerdo solicita al Gerente General la autorización para su contratación.	El Gerente de Producción revisa la Requisición de Personal y analiza la justificación para su contratación. En caso de estar de acuerdo aprueba el reclutamiento del personal remite al Gerente General para su autorización.
3	El Gerente General autoriza la contratación de nuevo personal.	El Gerente General revisa la Requisición de Personal y la autoriza y remite a la Auxiliar de Recursos Humanos.
4		La Auxiliar de Recursos Humanos recibe el requerimiento de personal y realiza un perfil para el puesto con las principales funciones y responsabilidades, requisitos de edad, conocimientos requeridos, experiencia previa, un perfil de personalidad y la posible remuneración.
5	El Jefe de Campo solicita nuevo personal a los jefes de cuadrilla indicando la remuneración a pagar y los horarios de trabajo.	La Auxiliar de Recursos Humanos recluta a los aspirantes, recibe los documentos de los candidatos y arma los expedientes.
6		La Auxiliar de Recursos Humanos revisa que los expedientes tengan toda la documentación pertinente que consiste en la Hoja de Vida actualizada, record policial, examen medico, certificados de honorabilidad y realiza la preselección de los candidatos.
7		La Auxiliar de Recursos Humanos convoca a candidatos con expedientes completos, aplica pruebas psicológicas y asigna puntajes.
8		La Auxiliar de Recursos Humanos emite un informe al Gerente de Producción y Jefe de Campo con los resultados obtenidos de los mejores aspirantes.

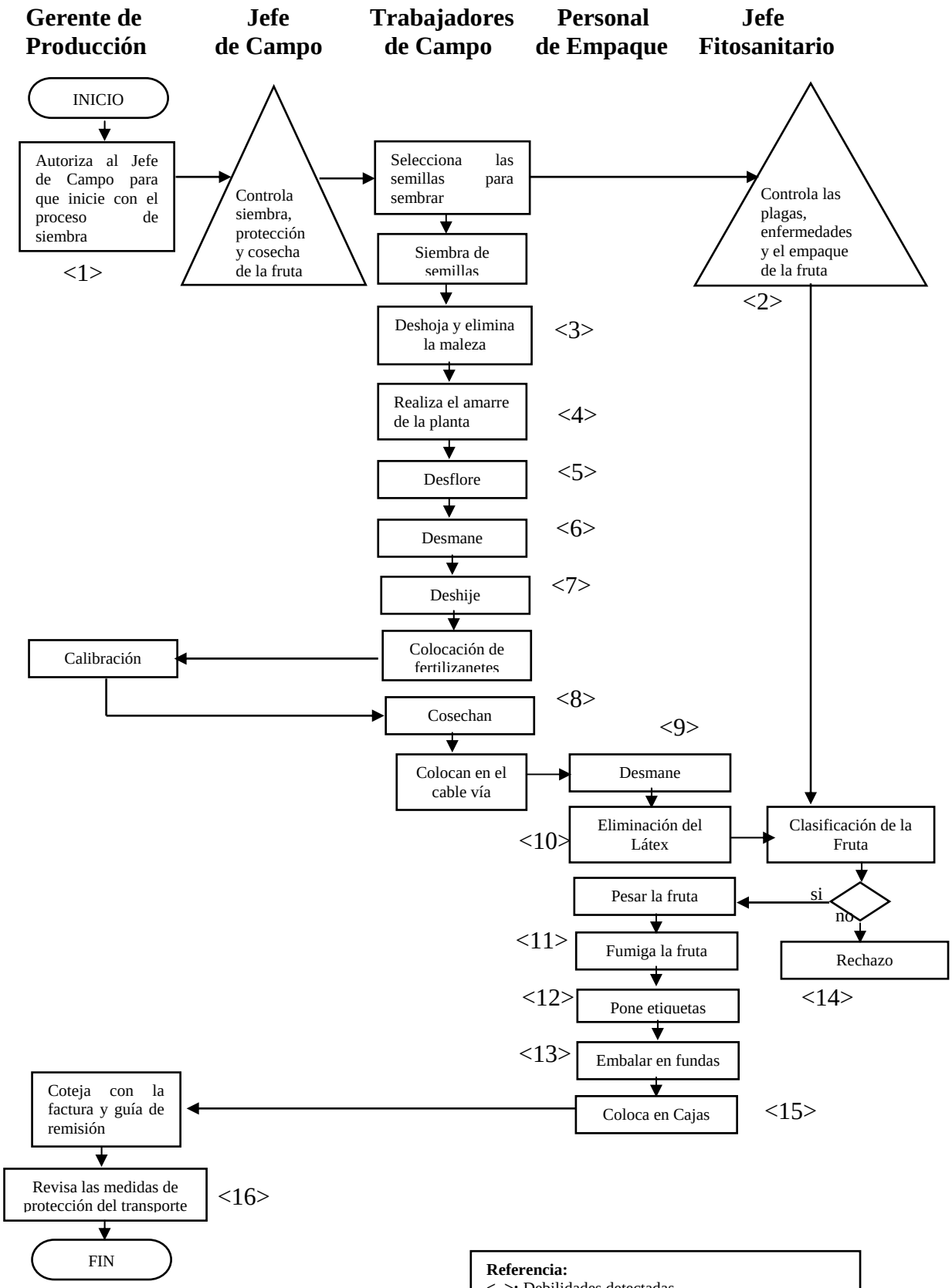
PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA "SIXMAGRÍCOLA S. A."		
SELECCIÓN DEL PERSONAL		
N º	**PROCEDIMIENTOS ACTUALES**	**PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**
9	El Jefe de Campo hace una pequeña entrevista al personal y realizan la contratación inmediata.	El Gerente de Producción y el Jefe de Campo entrevistan a los aspirantes y asignan puntajes.
10		El Gerente de Producción y el Jefe de Campo seleccionan al nuevo personal a contratar.
11	El Gerente de Producción informa a la Contadora sobre las nuevas contrataciones.	El Gerente de Producción emite un informe a la Contadora General sobre las nuevas contrataciones para que se registre su ingreso en el IESS y se tramite su contrato.
12		La Auxiliar de Recursos de Humano abre fichas en el archivo de la empresa para el nuevo personal.
13	El nuevo personal por lo general es contratado solamente para que realice ciertas actividades durante un determinado tiempo en la plantación y no firman contratos de trabajo.	Los nuevos empleados firman contratos de prueba por tres meses, al finalizar este tiempo pueden ser contratado por un año y luego reanudarse el contrato.
14	El Jefe de Campo realiza la incorporación e inducción al nuevo personal.	Se mantendría el actual

3.4.2.1. Flujogramas Propuestos aplicables al Departamento de Producción.

Flujograma Actual

Para identificar los cambios o mejoras en los procesos se presentan a continuación los Flujogramas Actuales de la empresa para el Departamento de Producción, donde identifica las debilidades detectadas.

FLUJOGRAMA ACTUAL PRODUCCION

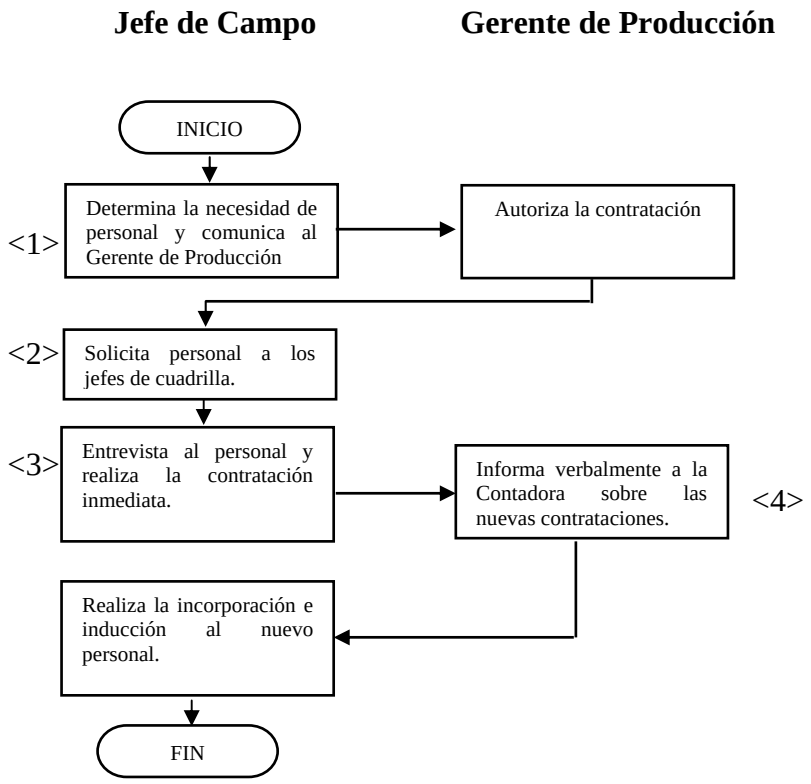


Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A"
Elaborado por: Patricia Santana

Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 285-289

FLUJOGRAMA ACTUAL
SELECCIÓN DE PERSONAL



Referencia:
< >**:** Debilidades detectadas

Ver procedimientos propuestos de la Pág. 290-291

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A"
Elaborado por: Patricia Santana

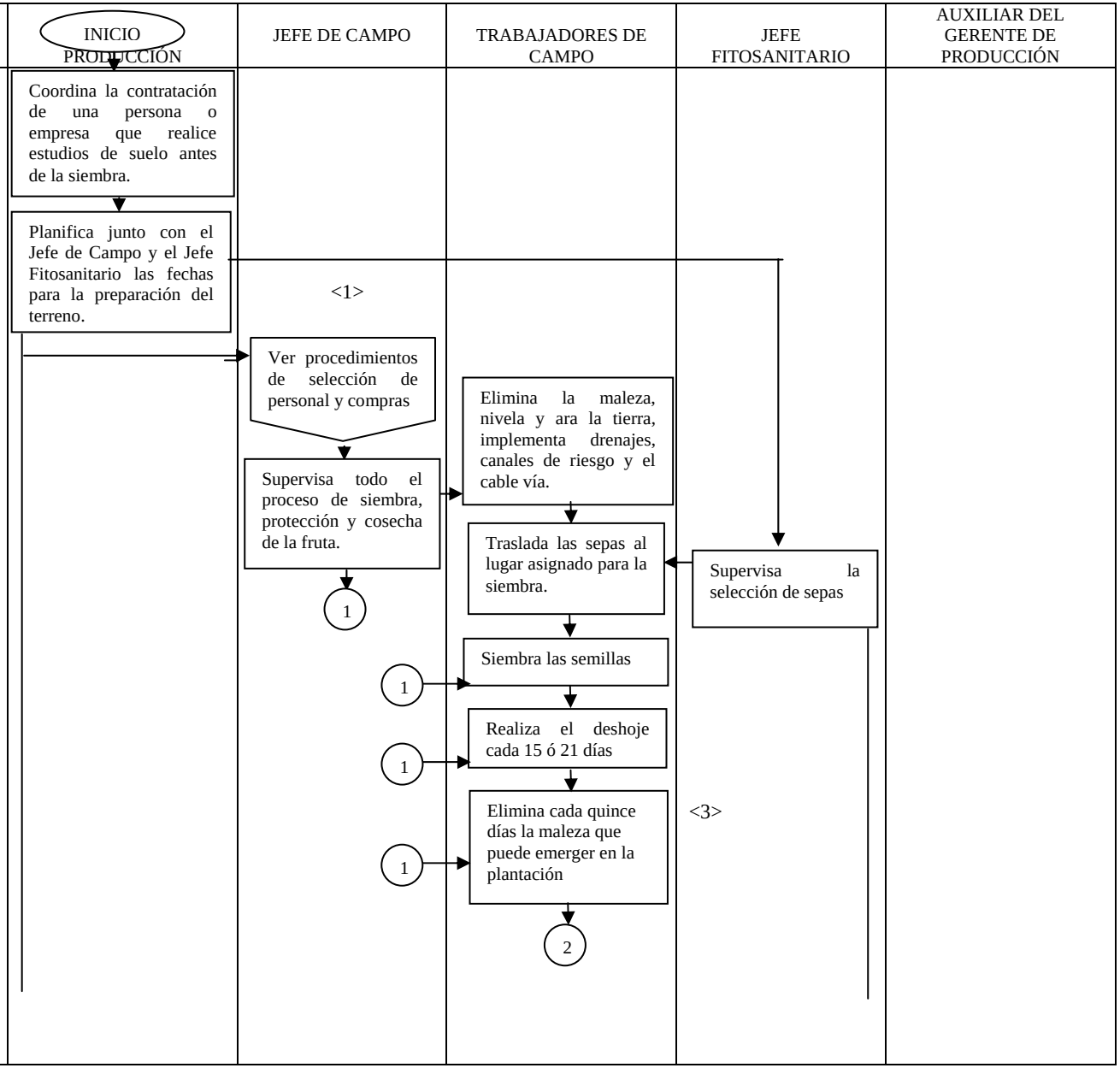
Flujogramas Propuestos

A continuación se presentan los Flujogramas Propuestos para el Departamento de Producción donde se indica la resolución de la debilidad detectada en los Flujogramas Actuales.

Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 283

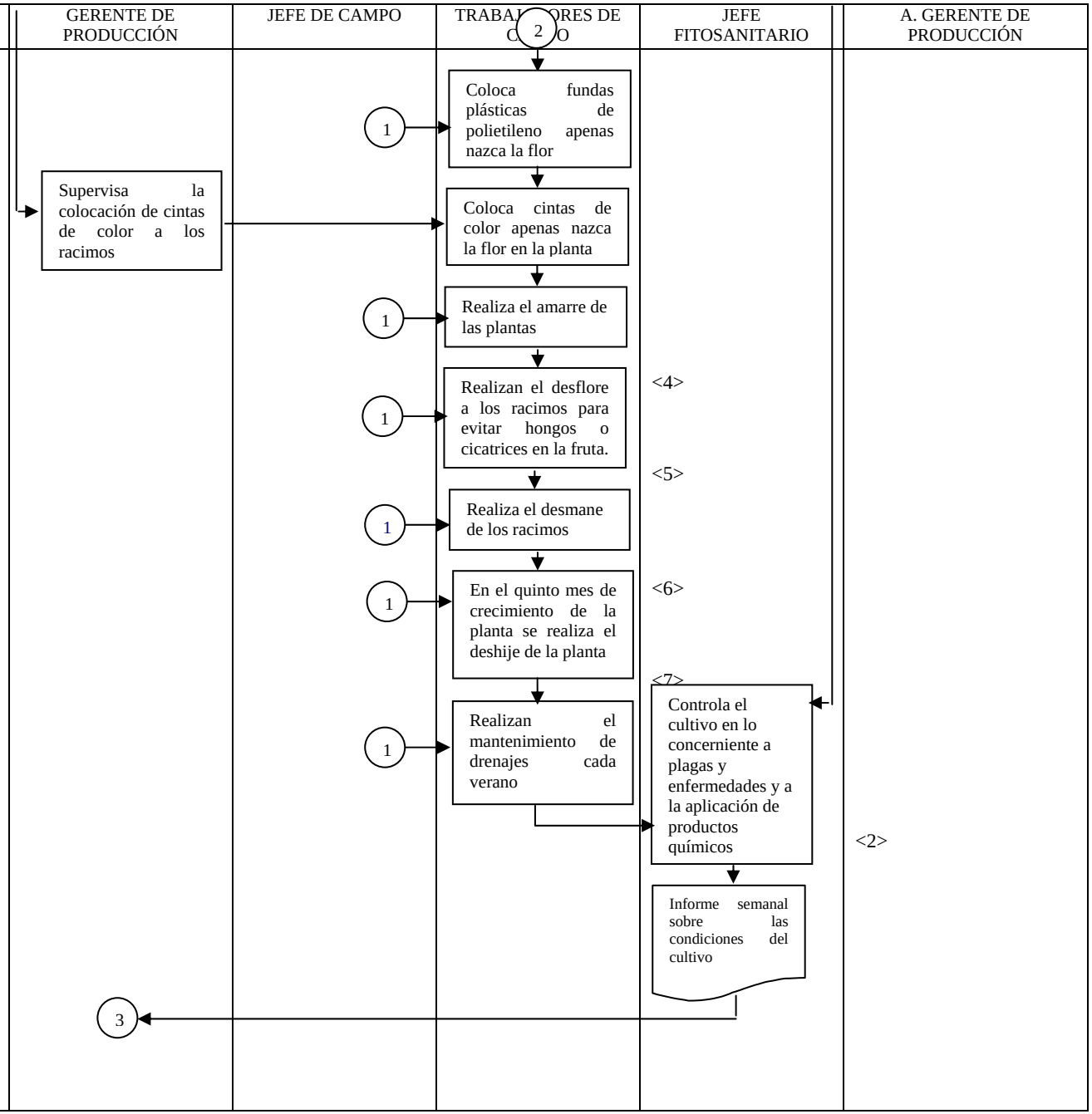
DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN

N º	DESCRIPCIÓN
1	El Gerente de Producción debe coordinar la contratación de una persona o empresa que realice estudios de suelo en la plantación antes de iniciar el proceso de siembra para conocer las condiciones del terreno y los nutrientes que necesitarán las plantas para crecer en excelentes condiciones
2	El Gerente de Producción, luego de recibir el informe del estudio del suelo, planifica junto con el Jefe de Campo y el Jefe Fitosanitario las fechas para la preparación del terreno.
3	El Jefe de Campo contrata nuevo personal en caso de requerirlo y solicita la compra de implementos agrícolas o materiales necesarios para iniciar la siembra.
4	El Jefe de Campo supervisa la preparación del terreno, que consiste en eliminar la maleza, nivelar la tierra, rastrillar, arar, implementar drenajes, colocar canales de riesgo y el respectivo cable vía antes de la siembra.
5	El Jefe Fitosanitario supervisa la selección del material de siembra y controla la elección de plantas madres sanas, sin signos visuales de ataques de plagas y enfermedades y la separación cuidadosa de la semilla.
6	El personal de campo trasladan las sepas cuidadosamente al lugar asignado para la siembra. El Jefe de Campo supervisa la siembra de las semillas.
7	El personal de campo realiza el deshoje cada 15 ó 21 días a las plantas.
8	El personal de campo elimina cada quince días la maleza que puede emerger en la plantación. Sin embargo la frecuencia de esta labor depende del tipo de maleza y de la época del año.

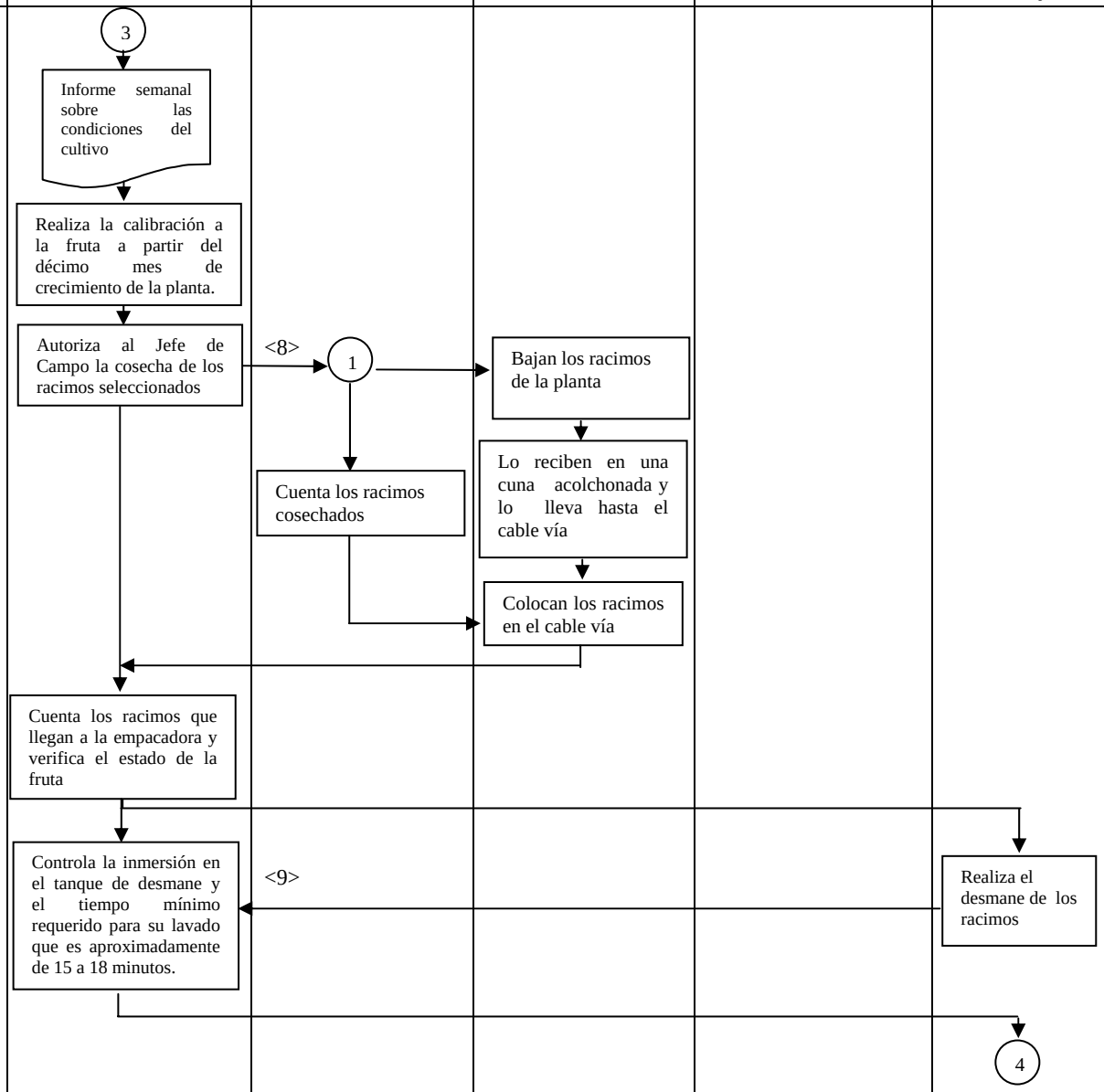


Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 283

N º	DESCRIPCIÓN
9	Apenas nazca la flor de la planta, el personal de campo coloca fundas o bolsas plásticas de polietileno para protegerla del ataque de insectos, de efectos abrasivos causados por hojas y productos químicos y de los cambios bruscos de temperatura. El Jefe de Campo supervisa este proceso.
10	El Gerente de Producción debe supervisar la colocación de cintas de color apenas nazca la flor en la planta con el fin de clasificar los racimos por edades y tener control sobre la cantidad de la fruta existente.
11	El personal de campo realiza cada quince días el amarre de las plantas para evitar que se caigan por el viento o por el peso del racimo.
12	El personal de campo realiza el desflore de los dedos de los racimos tres veces durante su etapa de crecimiento. El Jefe de Campo supervisa este proceso.
13	El personal de campo realiza el desmane de los racimos dos veces durante su etapa de crecimiento. El Jefe de Campo fija las fechas para su realización y supervisa este proceso.
14	En el quinto mes de crecimiento de la planta, el personal de campo realiza el deshije de la planta, eliminando retoños o hijos que no son productivos y dejando a cada planta con su hijo y su nieto. Este proceso es supervisado por el Jefe de Campo.
15	El personal de campo debe realizar cada año el mantenimiento de los drenajes, preferiblemente en época de verano.
16	El Jefe Fitosanitario controla durante los doce meses el cultivo, para lo cual debe monitorear la producción, en lo concerniente a las plagas que puedan aparecer y a la aplicación correcta de plaguicidas y funguicidas.
17	El Jefe Fitosanitario debe presentar un informe semanal al Gerente de Producción sobre las condiciones del cultivo en cada una de sus fases.

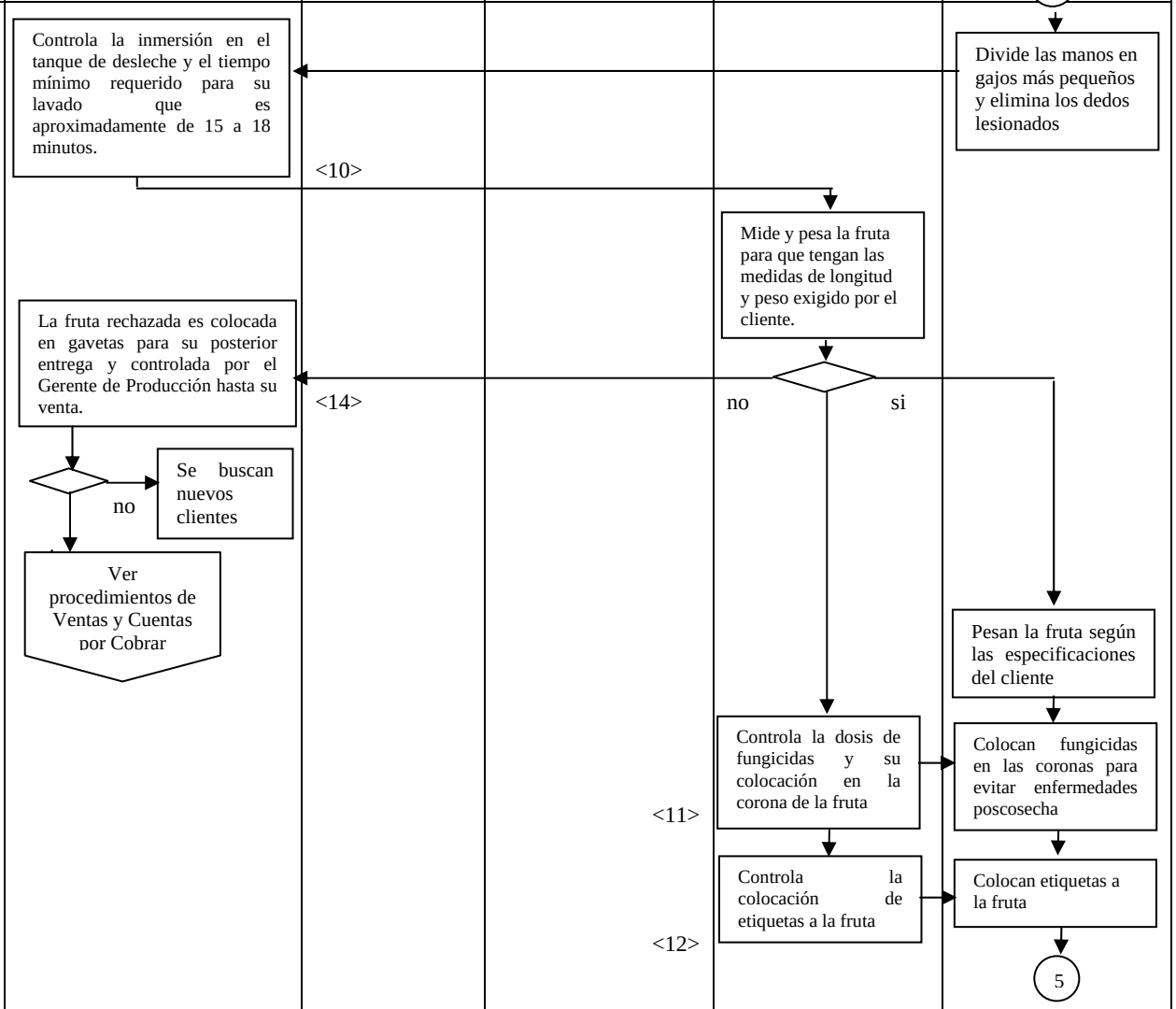


N º	DESCRIPCIÓN
18	Transcurridas el décimo mes de crecimiento de la planta, el Gerente de Producción realiza la calibración a la fruta, que consiste en la medición de su grosor.
19	El Gerente de Producción autoriza al Jefe de Campo la cosecha de los racimos seleccionados.
20	El Jeje de Campo supervisa la cosecha de los racimos que consiste en colocar en una cuna acolchonada el racimo que se va cortando para llevarlo cuidadosamente hasta el cable vía.
21	El Jefe de Campo cuenta los racimos cosechados y vigila su colocación en el cable vía.
22	Otro trabajador recibe el racimo que trae el operario en sus hombros y lo cuelga en la garrucha que está en el cable vía.
23	El Gerente de Producción cuenta los racimos que llegan la empacadora y verifica el estado de la fruta y grado de madurez exigido por el cliente
24	El personal de empaque desprende las manos del racimo prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos.
25	El Gerente de Producción supervisa este proceso, su inmersión en el tanque de desmane y el tiempo mínimo requerido para su lavado que es aproximadamente de 15 a 18 minutos.



Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 283

N º	DESCRIPCIÓN	GERENTE DE PRODUCCIÓN	JEFE DE CAMPO	TRABAJADORES DE CAMPO	JEFE FITOSANITARIO	PERSONAL DE EMPAQUE
26	El personal de empaque divide las manos en gajos más pequeños o "cluster" prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos y se eliminan los dedos lesionados.					
27	El Gerente de Producción supervisa este proceso y su inmersión en el tanque de desleche y el tiempo mínimo requerido para su tratamiento es aproximadamente de 15 a 18 minutos.					
28	El Feje Fitosanitario mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente, caso contrario se convierte en fruta de rechazo.					
29	La fruta rechazada es colocada en gavetas para su posterior entrega y controlada por el Gerente de Producción hasta su venta.					
30	El Jefe de Ventas se comunica con los clientes que normalmente compran este producto para saber si están interesados en adquirirlo. Si alguno de los clientes esta interesado se prepara la factura y la guía de remisión para su despacho. Caso contrario se buscan nuevos clientes para evitar que se dañe la fruta.					
31	El personal de empaque pesa la fruta seleccionada según las especificaciones del cliente: 42 libras para la marca Bem, 43 libras para Chiquita Europea y 42 para la marca Salsa.					
32	El Feje Fitosanitario controla la dosis de fungicidas y su colocación en la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha.					
33	El personal de empaque coloca las etiquetas de acuerdo al tipo de fruta solicitada por el cliente. Este proceso es supervisado por el Jefe Fitosanitario.					



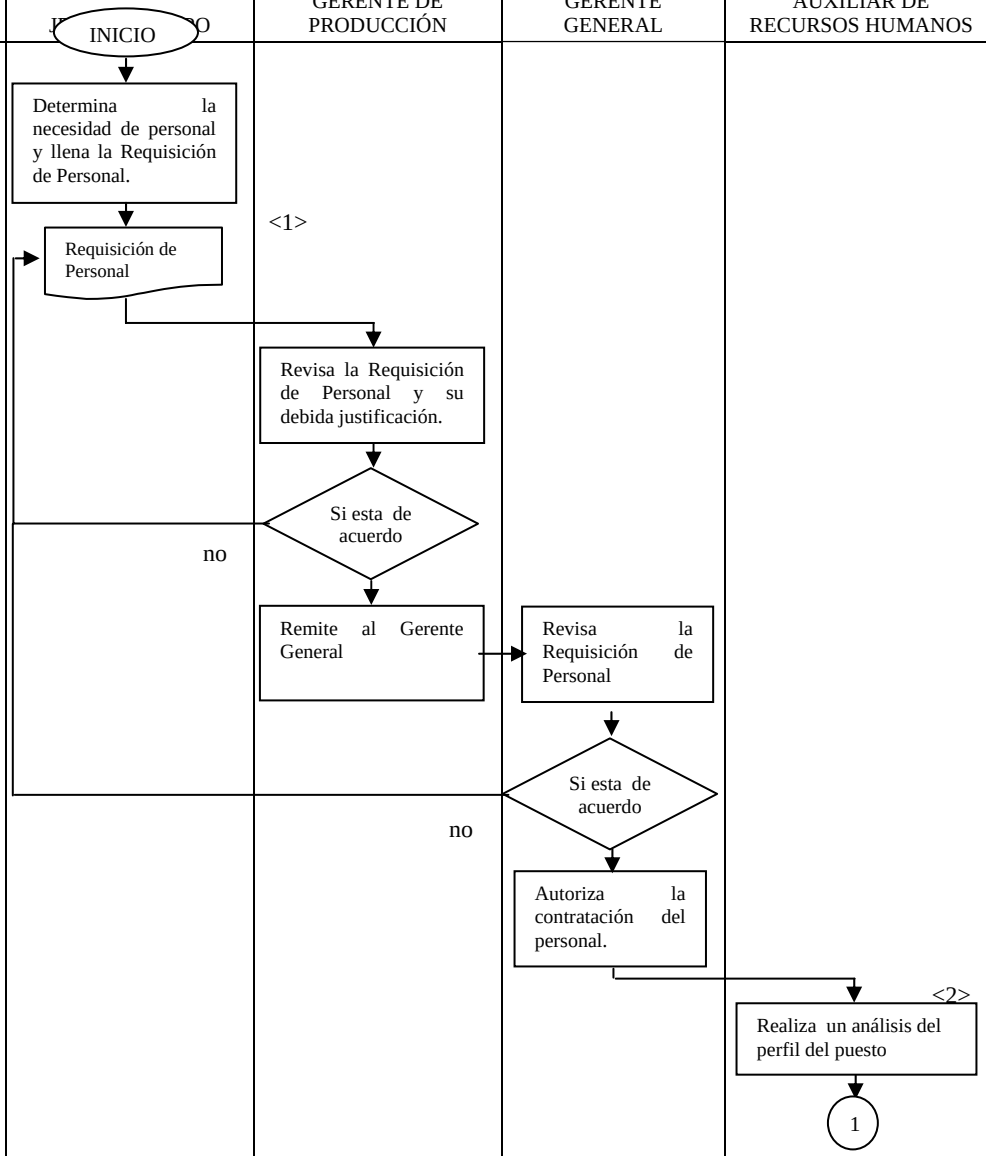
Referencia:
< >**:** Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 283

N º	DESCRIPCIÓN	GERENTE DE PRODUCCIÓN	CHOFER	TRABAJADORES DE CAMPO	JEFE FITOSANITARIO	PERSONAL DE EMPAQUE
34	El personal de empaque embala la fruta en fundas y aspirar el aire que queda dentro de ellas.					Embalan en fundas la fruta y aspiran el aire que queda dentro de ellas
35	El Jefe Fitosanitario verifica el estado de cada funda para evitar que sea devuelta por el cliente.				<13> Verifica el estado de cada funda para evitar ser devuelta por el cliente.	Colocan en cajas de cartón la fruta y las agrupan sobre una estiba
36	La fruta es colocada en cajas de cartón y se las agrupa sobre una estiba de forma tal que facilite el transporte, cargue y descargue.				Separa tres cajas y espera una media hora para desamarla y comprobarlo el correcto estado de la fruta.	
37	El Feje Fitosanitario separa tres cajas embaladas, espera una media hora para desarmarla y comprueba el correcto estado de la fruta para evitar ser rechazada por el cliente.			<15>		
38	El Gerente de Producción coteja con la Guía de Remisión las cajas listas para ser enviadas al cliente.	Coteja con la Guía de Remisión las cajas listas para ser enviadas al cliente.				
39	El Gerente de Producción revisa las lonas y medidas de protección de los vehículos donde se transporta la fruta para evitar que se estropee.	Revisa las lonas y demás protección de los carros donde se transporta la fruta para evitar que se estropee.	<16>			
40	El Gerente de Producción entrega la Guía de Remisión al chofer para el despacho del producto.	Entrega la Guía de Remisión al chofer para el despacho del producto.	Ver procedimientos de Ventas			
41	El Gerente de Producción elabora un informe semanal sobre los resultados de la producción y el cumplimiento de las metas propuestas dirigido al Gerente General para su revisión.	Elabora un informe semanal sobre los resultados de la producción FIN				

Referencia:
< >: Resuelve las debilidades detectadas de la Pág. 284

DIAGRAMA DE FLUJO
"SIXMAGRÍCOLA S. A."
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

N º	DESCRIPCIÓN	[illegible]	GERENTE DE PRODUCCIÓN	GERENTE GENERAL	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	CONTADORA
1	El Jefe de Campo determina la necesidad de personal en el área productiva y llena la Requisición de Personal donde especifica la cantidad de personal requerido y la debida justificación para la contratación, la cual es remitida al Gerente de Producción para su aprobación.					
2	El Gerente de Producción revisa la Requisición de Personal y analiza la justificación para su contratación. En caso de estar de acuerdo aprueba el reclutamiento del personal remite al Gerente General para su autorización.					
3	El Gerente General revisa y autoriza la Requisición de Personal. Remite a la Auxiliar de Recursos Humanos.					
4	La Auxiliar de Recursos Humanos recibe el requerimiento de personal y realiza un perfil para el puesto con las principales funciones y responsabilidades, requisitos de edad, conocimientos requeridos, experiencia previa, un perfil de personalidad y la posible remuneración.					



N º	DESCRIPCIÓN	JEFE DE CAMPO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	GERENTE GENERAL	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	EMPLEADO	CONTADORA
5	La Auxiliar de Recursos Humanos recluta a los aspirantes, recibe los documentos de los candidatos y arma los expedientes.				1 Se reclutan a los aspirantes, se recibe los documentos de los candidatos y se arma los expedientes.		
6	La Auxiliar de Recursos Humanos revisa que los expedientes tengan toda la documentación pertinente que consiste en la Hoja de Vida actualizada, record policial, examen medico, certificados de honorabilidad y realiza la preselección de los candidatos.				Revisa que los expedientes tengan toda la documentación pertinente y realiza la preselección de los candidatos.		
7	La Auxiliar de Recursos Humanos convoca a candidatos con expedientes completos, aplica pruebas psicológicas y asigna puntajes.				Convoca a candidatos, aplica pruebas psicológicas y asigna puntajes.		
8	La Auxiliar de Recursos Humanos emite un informe al Gerente de Producción y Jefe de Campo con los resultados obtenidos de los aspirantes.		<3>		Emite un informe sobre los candidatos. El resultado es satisfactorio		
9	El Gerente de Producción y el Jefe de Campo entrevistan a los aspirantes y asignan puntajes.	Entrevistan al aspirante y asignan puntaje.	Entrevistan al aspirante y asignan puntaje.	si	No pasa a la siguiente fase de contratación		
10	El Gerente de Producción y el Jefe de Campo seleccionan al nuevo personal a contratar.	Seleccionan el personal a contratar	Seleccionan el personal a contratar.				
11	El Gerente de Producción emite un informe a la Contadora General sobre las nuevas contrataciones para que se registre su ingreso en el IESS y se tramite su contrato.		Emite un informe para la Contadora General comunicando la nueva contratación para que se registre su ingreso en el IESS y se tramite sus contratos.	<4>	2		Ver procedimientos de nómina

N º	DESCRIPCIÓN	JEFE DE CAMPO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	GERENTE GENERAL	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	EMPLEADO
12	La Auxiliar de Recursos de Humano abre fichas en el archivo de la empresa para el nuevo personal.				2 Abre una ficha en el archivo para el nuevo personal.	
13	Los nuevos empleados firma contratos de prueba por tres meses, al finalizar este tiempo pueden ser contratado por un año y luego reanudar el contrato.					Los nuevos empleados firman un contrato de prueba.
14	El Jefe de Campo realiza la incorporación e inducción al nuevo personal.	Realiza la incorporación e inducción al nuevo personal. FIN				

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO Y DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS PROPUESTOS

4.1. Implementación del Control Interno

La Implementación del Control Interno consiste es poner en funcionamiento el Sistema de Control Interno Propuesto, aplicar las políticas y procedimientos sugeridas para los diferentes procesos y demostrar su correcta y acertada aplicación dentro de la organización.

4.4.1. Implementación del Control Interno para el Departamento Financiero.

Procedimientos aplicables al Fondo de Caja Chica:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Unidad Solicitante/Beneficiario
- Responsable del Fondo
- Asistente Contable
- Contadora
- Gerente Financiero

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Caja Chica son los siguientes:

- Acta de Arqueo de Caja Chica
- Vales de Caja Chica
- Recibos de Caja Chica
- Comprobantes de venta

Los procedimientos y políticas aplicables al Fondo de Caja Chica, determinan lo siguiente:

- El beneficiario solicita al responsable de Caja Chica el requerimiento de fondos, para lo cual debe presentar un Vale de Caja preimpreso y prenumerado con la firma del solicitante y la autorización del Jefe de área respectivo.

Vale de Caja Chica

Es el documento que sustenta la entrega de una cantidad de dinero de Caja Chica para un fin específico y por un período determinado de tiempo.

Debidamente firmados sustituye el valor de los fondos entregados hasta la fecha en que debe efectuarse su liquidación con los comprobantes de compra originales. Debe mantenerse adjunto a dichos comprobantes.

Formato del Vale de Caja Chica

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

VALE DE CAJA CHICA **N° 0001**

Por $/. _____

Lugar y Fecha:

Recibí de _____

La Cantidad de _____
(en letras)

Por concepto de _____

_____

_____

	VALOR USD
Entregado	
Utilizado	
Saldo a Favor de la Compañía	
Saldo a Favor del Empleado	

Solicitante **Jefe de Área**

Elaborado por: Patricia Santana

- El responsable del fondo de Caja Chica, verifica la autorización del Vale de Caja Chica y entrega los valores en efectivo.

- El beneficiario recibe el dinero y firma el recibí conforme en constancia de la recepción de fondos.

- Una vez que el funcionario haya incurrido en los gastos, tiene tres días hábiles de recibidos los fondos para presentar los correspondientes comprobantes legales que soportan los gastos.

- El responsable del fondo de Caja Chica recibe los comprobantes entregados por el solicitante de los fondos, revisa que estén a nombre de la empresa y que cuenten con la normativa legal y controla los gastos de la siguiente manera:

  a) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica coincide con los comprobantes recibidos se cancela el vale con un sello de "pagado".

  b) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica es superior a los comprobantes recibidos se recepta el dinero sobrante mediante un Recibo de Caja Chica (original para el beneficiario, una copia para el archivo consecutivo y otra para el responsable del fondo y se cancela sellando el vale como "pagado").

  c) Si el valor entregado según el Vale de Caja Chica es inferior a los comprobantes recibidos, el beneficiario recibe el dinero faltante y firma en constancia de la entrega. Se cancela el vale con un sello de "pagado".

Recibo de Caja Chica

El recibo de caja es un documento soporte en el cual constan los ingresos en efectivo provenientes de la diferencia entre lo entregado con el Vale de Caja Chica y lo realmente gastado por el Beneficiario. Cuando lo entregado es mayor

a lo gastado se utilizan el Recibo de Caja Chica. El original se entrega al beneficiario, y las copias se archivan una para el archivo consecutivo y otro para anexar a la liquidación de gastos recibida.

Formato de Recibo de Caja Chica

SIXMAGRICOLA S.A.
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

RECIBO DE CAJA CHICA **N° 0001**

Por $/. _____

Lugar y Fecha _____

Recibí de _____

La Cantidad de _____
(en letras)

Por concepto de _____

_____

_____

_____

EFECTIVO	**Valor**

CHEQUE

N° Cheque	**Banco**	**Valor**

TOTAL | |

_____ _____
Entregado por **Recibido por**

Elaborado por: Patricia Santana

- Con los Vales de Caja Chica que no han sido restituidos dentro de los tres días hábiles, el responsable del fondo notifica al solicitante para que presente

los comprobantes legales o realice la devolución del efectivo entregado y se le da otro plazo de tres días para su presentación.

- Si no los presenta en este lapso de tiempo, se comunica a la Gerencia Financiera para que autorice que se cargue a la Cuenta por Cobrar respectiva y se descuente de la remuneración mensual del solicitante los valores adeudados de Caja Chica.

- El responsable del Fondo de Caja Chica efectúa diariamente un Cuadre de Caja para determinar el saldo en efectivo, saldo en documentos y valores de caja pendientes de restituir.

- Cuando el Fondo de Caja Chica se encuentre utilizado en un 70% se procederá con su reposición.

- La Contadora de la empresa realiza un Arqueo de Caja Chica en presencia del responsable del Fondo, a través de un documento donde se deja constancia de los valores consumidos con comprobantes legales y vales de Caja Chica pendientes de liquidación (detallados por numero, fecha, nombre y valor), el saldo en efectivo y el valor de la reposición del Fondo de Caja Chica. Envía la documentación de la Reposición al Gerente Financiero.

Acta de Arqueo de Caja Chica

Constituye el documento en el que se deja constancia el monto de los valores monetarios físicos en poder del responsable de la caja y sirve para verificar cómo se está manejando este fondo, el cual deberá registrar las firmas del custodio y del contador. Además, permite verificar el saldo de restitución de caja chica a ser reembolsado, que debe estar respaldado por los justificantes originales de cada gasto

Formato de Acta de Arqueo de Caja Chica

SIXMAGRICOLA S.A.
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

ACTA DE ARQUEO DE CAJA CHICA

Fecha: **Hora de Inicio del Arqueo:**
Custodio: **Hora de Finalización del Arqueo:**

EFECTIVO **Valor del Fondo: $200,00**

Monedas

Cantidad	Denominación	Total
	$ 0,01 Centavo	
	$ 0,05 Centavos	
	$ 0,10 Centavos	
	$ 0,25 Centavos	
	$ 0,50 Centavos	
	$ 1,00 USD	
	Suman	10

Billetes

Cantidad	Denominación	Total
	$1,00 USD	
	$5,00 USD	
	$10,00 USD	
	$20,00 USD	
	$50,00 USD	
	Suman	
	Total de Efectivo	50

DOCUMENTOS

Comprobantes

Fecha	Proveedor	Concepto	Valor
		Suman	140

Vales de Caja Pendientes de Liquidar

Fecha	Beneficiario	Concepto	Valor
		Suman	
		Total Documentos	

Total Efectivo	
Total Documentos	

El efectivo y comprobantes cuyos valores ascienden a $(valor arqueado), fueron contados en mi presencia y devueltos a mi entera satisfacción.	**Total del Fondo**	
	Saldo Según Contabilidad	
	Diferencia	
	Valor a Restituir de Caja Chica	
f) Nombre: **Responsable de Fondo de Caja Chica**	**f) Nombre:** **Contador**	

Elaborado por: Patricia Santana

- El Gerente Financiero revisa la documentación y autoriza el reembolso de Caja Chica por la suma de los valores en comprobantes. Envía a la Asistente Contable la autorización junto con el documento del Arqueo de Caja Chica y los correspondientes comprobantes para su registro contable.

- La Asistente Contable realiza la afectación contable en el sistema. Genera el comprobante de egreso y el cheque a nombre del responsable del Fondo de Caja Chica y lo remite al Gerente Financiero. (Ver procedimientos de pagos).

- El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.

- El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.

- El responsable del Fondo de Caja Chica (Secretaria) recibe el cheque y firma el comprobante como constancia de recibí conforme.

- La Asistente Contable procede al archivo de la documentación.

Procedimientos aplicables a Nómina:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Auxiliar de Recursos Humanos
- Auxiliar del Gerente de Producción
- Contadora General
- Gerente Financiero

En la empresa no existía una persona encargada de la Administración de Recursos Humanos por lo que se contrato a una persona (Ver Ref. Anexo 2) con el siguiente perfil:

Descripción del Puesto		
1. Información General del Puesto		
Titulo del puesto	:	Auxiliar de Recursos Humanos
Localización	:	Área de Contabilidad
N º de empleados	:	1
Área	:	Financiera-Administrativa
Dependencia directa	:	Contadora General
Supervisa	:	A sí mismo
Relación de coordinación	:	Integrantes del Área
Fecha	:	24 de agosto del 2010
2. Descripción General del Puesto		
Son responsabilidades principales de este puesto el planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del talento humano, proponiendo políticas y objetivos acordes al desarrollo del personal.		
3. Descripción de Funciones Específicas del Puesto		
Funciones Rutinarias		
Manejo y elaboración de contratos		
Avisos de entrada y salida del IESS		
Registro de descuentos del personal y cálculo de horas suplementarias y extraordinarias		
Manejo y verificación de reposos médicos y faltas justificadas e injustificadas		
Control de asistencias y puntualidad		

Elaboración de llamadas de atención al personal.		
Archivo de documentación del personal		
Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Elaboración de evaluaciones psicotécnicas de acuerdo al perfil		
Coordinación de las capacitaciones al personal		
Evaluación de Desempeño		
Funciones Ocasionales		
Apoyo en la realización de eventos y actividades de clima organizacional**.**		
Participar en reuniones de trabajo cuando el Gerente Financiero lo requiera.		
Asistir a curso de capacitación cuando el Gerente Financiero lo requiera.		
Cumplir con funciones adicionales asignadas por el Gerente Financiero.		
4. Perfil Profesional		
Educación Formal Necesaria:		Título Académico en Administración de Empresas y Recursos Humanos, Psicología Industrial y/o afines.
Experiencia	:	Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.
Estado Civil	:	Soltera
Nacionalidad	:	Ecuatoriana
Domicilio	:	Quevedo
Sexo	:	Femenino
Edad	:	22-30
Conocimientos Necesarios:		
Sólidos conocimientos en Legislación Laboral		
Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel.		
Inglés Básico		
Desarrollo Organizacional		
Relaciones Humanas		
Manejo y solución de conflictos		
Habilidades y Destrezas:		
Trabajo en Equipo		
Capacidad de análisis, planificación y organización		
Facilidad de adaptación a ambientes bajo presión de trabajo		
Excelentes relaciones interpersonales		
Facilidad en la exposición de ideas en forma verbal y escrita.		
Liderazgo y toma de decisiones		

Elaborado por: Patricia Santana

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Nómina son los siguientes:

- Aviso de Entrada o Aviso de Salida de los empleados
- Hoja de Asistencia del Personal
- Roles de Pago
- Rol Consolidado de Nómina

Los procedimientos y políticas aplicables a Nómina, determinan lo siguiente:

- La contadora de la empresa, previa una notificación escrita del Gerente de área respectiva, registra las nuevas contrataciones y salidas del personal tanto en el módulo de Administración del Personal del sistema contable como en la página Web del IESS, obteniéndose de este último el documento "Aviso de Entrada" o "Aviso de Salida", según el caso respectivo. Estos documentos son entregados a la Asistente de Recursos Humanos.

- La Auxiliar de Recursos Humanos recibe los Avisos de Entrada o Salida del Personal y recaba las firmas entre empleado y empleador.

- La Auxiliar de Recursos Humanos llena una ficha del empleado en el Modulo de Administración del Personal, ingresando datos de información básica, el cargo, área al que pertenece y el valor de la remuneración.

- La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en el Módulo de Administración del Personal toda la información concerniente al empleado generada en el mes, como anticipos de sueldos, préstamos, número de horas laboradas, descuentos y bonos. Así también, al finalizar el mes, ingresa en la Página Web del IESS, información del personal relacionada con variaciones de sueldos.

- La auxiliar de Recursos Humanos y la auxiliar del Gerente de Producción elaboran una hoja de asistencia, en el que detallan diariamente el número de horas laboradas de los empleados y de los trabajadores de campo

respectivamente. Su fecha máxima de presentación con la correspondiente autorización es hasta el 14 y 28 del mes a pagar.

Hoja de Asistencia:

Permite tener un control sobre la Asistencia del Personal y la puntualidad del mismo. Mediante su presentación se pueden elaborar los roles de pago y la distribución del gasto en los respectivos centros de costos.

Formato de la Hoja de Asistencia:

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

HOJA DE ASISTENCIA

Fecha de Elaboración:

Nº	Nombre	Hora de Entrada	Firma	Hora de Salida	Firma	Total Horas Laboradas	Horas Ordin. 50%	Horas Suplem. 100%
1	Pedro García							
2	Carlos Guzmán							
3	Juan Salinas							
4	Jorge Nieto							
5	Jaime Acosta							
6	Jairo Zambrano							
7	Felipe Pincay							
8	Roberto Proaño							
9	Adrián Loor							
10	José Quintana							

Observaciones:

Elaborado por:	**Revisado por:**

Elaborado por: Patricia Santana

- La Contadora recepta las hojas de asistencia que servirá para elaborar la nómina y realizar la distribución en porcentajes en el centro de costos, según el departamento al que pertenezca.

- La Contadora revisa que las Hojas de Asistencia se encuentren correctamente llenadas y firmadas tanto por los auxiliares como por los Jefes de área respectivamente y remite a la Asistente de Recursos Humanos.

    - Si las Hojas de Asistencia no se encuentra conforme se devuelve a las asistentes.

    - Si las Hojas de Asistencia se encuentra conforme, es receptada.

- La Auxiliar de Recursos Humanos, con esta información, elabora un archivo de Excel donde detalla el cálculo del costo total de cada empleado, dividido en porcentaje por cada centro de costo.

- La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa los días laborados del personal en el modulo de Administración de Personal en la Opción Días Trabajados y las horas extras en la opción Horas extras.

- La Auxiliar de Recursos Humanos genera los Roles de Pagos en el módulo de Administración del Personal.

Rol de Pagos

Es un documento contable en el que se registran los valores que constituyen ingresos y deducciones para el trabajador por concepto de su remuneración. Estos valores son entregados en forma quincenal al trabajador.

Formato del Rol de Pagos Individual

S.I.X.MAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

ROL DE PAGOS

Mes **…….**

Semana **Del…. Hasta….**

Nombre: _____ **Fecha del Rol:** _____

Departamento: _____ **Cargo:** _____

Código del Empleado: _____ **Forma de Pago:** _____

Salario: _____ **Nº de Días:** _____

Fecha de Ingreso del Empleado:

INGRESOS		**DESCUENTOS**	
CONCEPTO	**MONTO**	**CONCEPTO**	**MONTO**
Sueldo Unificado		Aporte IESS	
Horas Ordinarias		Impuesto a La Renta	
Horas Suplementarias		Préstamos Quirografarios	
Otros Ingresos		Anticipos y Préstamos	
Fondos de Reserva		Otros Descuentos	
TOTAL		**TOTAL**	
		VALOR A RECIBIR	

(f) Recibí conforme

Elaborado por: Patricia Santana

- La Contadora compara los Roles de Pago del Personal generados en el sistema contable con el archivo de Excel y de encontrarse alguna diferencia deberá ser corregida.

- La Auxiliar de Recursos Humanos ingresa en la página del IESS, la información referente a los días no trabajados por el personal y genera la Planilla de Pago de Aportes al IESS y remite a la Contadora para su revisión

- La Contadora compara el valor a pagar por concepto de Aporte al IESS del Módulo de Administración del Personal contra el generado en la Planilla de Pago del IESS, de encontrarse alguna diferencia deberá ser corregida.
- Una vez analizado los roles y aportes, la Contadora solicita a la Gerencia Financiera la mayorización de la Nomina. Esto permite la creación

automática de los Comprobantes de Diarios de Nómina por Departamentos en el módulo de contabilidad.

- La Contadora modifica en contabilidad los Diarios de Nómina por cada departamento, asignando a cada cuenta de gasto su respectivo centro de costos.

- La Contadora imprime los Comprobantes de Diarios de Nómina y adjunta el reporte del "Rol Consolidado", que se obtiene del módulo de Administración del Personal" y los remite al Gerente Financiero para la firma de revisión.

Rol Consolidado

El Rol Consolidado, también denominado Nómina, es un registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados de manera general. En este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como sueldos, horas extras, bonos, etc. y otra para registrar los descuentos como aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la compañía, anticipos, etc.

Formato del Rol Consolidado

A continuación el formato del Rol Consolidado de la empresa:

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

ROL CONSOLIDADO

Mes **……..**

Semana Del…. Hasta……

Fecha de Realización: **División:** 01 Administrativo

Nº	Apellidos y Nombre	Cargo	Sueldo	Días Trabaj.	INGRESOS						DESCUENTOS						Líquido a Recibir
					Sueldo Unific.	Horas Ord. 50%	Horas Sup. 100%	Fondos de Reserva	Otros Ing.	Total Ingresos	Aportes IESS	Imp. Renta	Préstamos Quirograf.	Anticipos y Préstamos	Otros Desc.	Total Descuentos	
1	Sixto Manobanda	Gerente General															
2	Rocío Salas	Secretaria															
3	Juan Zambrano	Gerente Financiero															
4	Roxanna Santana	Contadora General															
5	Diana Aguirre	Asistente Contable															
6	María Muñoz	Asistente RRHH															
7	Viviana Castillo	Asistente Cartera															
8	Marcos Álava	Jefe de Ventas															
9	Wilson Martínez	Mensajero															
Total Departamento Administrativo																	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Patricia Santana

El Gerente Financiero examina los diarios y la documentación soporte, así:

- Si el diario se encuentra correctamente elaborado y aplicado los centros de costos correspondientes, registra su firma en el diario en constancia de su revisión y remite a la Asistente Contable.

- La Contadora realiza el pago de sueldos del personal mediante transferencias bancarias a las cuentas bancarias de cada empleado.

- La Contadora realiza la afectación contable a la cuenta Nómina por Pagar y emite los respectivos comprobantes de Diario, adjunta el Estado de Cuenta del banco y remite al Gerente Financiero para su aprobación.

- El Gerente Financiero examina los diarios, la documentación soporte y los firma en constancia de ello.

- La Auxiliar de Recursos Humanos entrega los roles de pago al personal administrativo y a la Auxiliar del Gerente de Producción para que los entregue a los trabajadores de campo y los firmen como constancia del pago de sueldos.

- La Auxiliar de Recursos Humanos procede al archivo de la documentación.

Procedimientos aplicables a Activos Fijos:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Área Solicitante
- Contadora General
- Gerente Financiero
- Gerente General

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Activos Fijos son los siguientes:

- Requisición de Compras
- Acta de Entrega de Activos Fijos
- Informe sobre Activos Fijos

Los procedimientos y políticas aplicables a los Activos Fijos, determinan lo siguiente:

- El área solicitante debe elaborar una Requisición de Compras, prenumerada y preimpresa, donde se indica las especificaciones del Activo Fijo. Este formulario debe contener el nombre y firma del solicitante y Jefe de Área y ser aprobada por el Gerente General.

  El Formato de Requisición de Compras se encuentra especificado en los Procedimientos de Compras. (Ref. Pág. 316)

- La Contadora realiza el registro contable del Activo Fijo y abre fichas individuales de los mismos para una mejor identificación. Es la persona encargada de manejar la documentación que acredita la propiedad de los Activos Fijos.

- Coloca etiquetas a los Activos Fijos para un mejor control e identificación.

- En el caso de Activos Fijos que necesiten estar asegurados como los vehículos, la Contadora y el Gerente General deben encargarse que este procedimiento se realice lo más pronto posible contra cualquier daño, pérdida o accidente que se pueda presentar y renovarla las pólizas cuando venza el tiempo del contrato. (Ver Ref. Anexo 3)

- Asigna la custodia del Activo Fijo al usuario del mismo mediante un Acta de Entrega de Activos Fijos. El encargado de la custodia del Activo Fijo será la persona encargada de su cuidado, y comunicar la pérdida y obsolescencia del mismo.

- En caso de pérdida, el custodio será el encargado de notificar al Gerente General, para que se proceda a realizar la respectiva denuncia.

Acta de Entrega de Activos Fijos

Es un documento que certifica la entrega-recepción del Activo Fijo al usuario del mismo, la cual obliga al custodio a su correcto cuidado y vigilancia; así como también informar sobre los posibles daños que puedan sufrir los Activos Fijos.

Formato de Acta de Entrega de Activos Fijos

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

ACTA DE ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS

…… con cédula #..... quien de ahora en adelante y para todos los efectos se denominará EL EMPLEADO declara lo siguiente:

Que "SIXMAGRÍCOLA S. A." le ha asignado el Activo Fijo que aparece descrito a continuación y es para uso exclusivo en el desempeño de las funciones que como empleado tiene con "SIXMAGRÍCOLA S. A." y se compromete a no utilizar el elemento recibido en actividades de carácter personal o de índole distinta a la de sus funciones laborales, así como tampoco a prestarlo a personas ajenas a la compañía.

CARACTERISTICAS DEL ACTIVO FIJO	
Tipo	
Marca	
Modelo	
Otros	

EL EMPLEADO está capacitado para manejar el Activo Fijo, comprometiéndose a utilizarlo de acuerdo a los manuales, indicaciones técnicas y operacionales, quedándole prohibido realizar cualquier cambio que no esté previamente autorizado por "SIXMAGRÍCOLA S. A." en dicho Activo Fijo, esta infracción y su incumplimiento podrá constituir causal para terminar el contrato de manera unilateral y con justa causa.

EL EMPLEADO será responsable por la salvaguardia y confidencialidad de la información de la compañía que se almacene en los Activos Fijos a su cargo. Para este efecto deberá utilizar las facilidades de seguridad (contraseñas) que provean los equipos y los sistemas operacionales según el caso. Las contraseñas son de carácter personal e intransferible y se deben cambiar periódicamente.

Para constancia de todo lo anterior, lo firman en la ciudad de Quevedo a los…. días del mes de……. del……

Nombre funcionario que recibe el equipo: Área:	Nombre funcionario que realiza la entrega del equipo: Área:	Nombre funcionario que realiza la validación de la entrega del equipo: Área:
Firma funcionario:	Firma funcionario:	Firma funcionario:

Elaborado por: Patricia Santana

- La Contadora registra la Depreciación de los Activos Fijos mensualmente en el sistema, de acuerdo a los porcentajes de Vida útil, genera el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento. Remite al Gerente Financiero.

- El Gerente Financiero revisa el Comprobante de Diario y lo firma en constancia de dicho procedimiento. Remite a la Contadora.

- Archiva los Comprobantes de Diarios de las Depreciaciones de Activos Fijos.

- La Contadora efectúa tomas físicas de Activos Fijos cada seis meses para determinar su estado y la vida útil del Activo.

Toma Física de Activos Fijos

Consiste en verificar físicamente a todos y cada uno de los activos fijos que la compañía posee, a una fecha determinada, con el fin de comprobar su existencia y su estado de conservación.

Formato para la toma física de Activos Fijos

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

TOMA FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS

Fecha de Realización:

Código	Nombre del Activo	Tipo	Marca	Modelo	Custodio	Ubicación	Estado del Activo	Observación

Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: Patricia Santana

- La Contadora elabora un informe sobre la condición de los Activos Fijos y lo remite al Gerente Financiero.

Informe de Activos Fijos

Este informe permite conocer el estado de los Activos Fijos a una fecha determinada y la toma de decisiones respecto a su venta, mantenimiento o dar de baja al mismo.

Formato del Informe de Activos Fijos

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

INFORME DE ACTIVOS FIJOS

Señor.-
Juan Carlos Zambrano
GERENTE FINANCIERO
Presente

Con relación a la toma física de los activos fijos correspondientes a la fecha: _____, se presento las siguientes observaciones que pongo a su consideración, para realizar los correctivos necesarios, o sanciones de ser el caso.

Adjunto se encuentra un resumen de los activos, en los cuales se ha encontrado alguna observación, en el activo o en su custodio.

Código	Activo Fijo	Valor de Adquisición	Fecha de Adquisición	Depreciación Acumulada	Valor Residual	Valor Actual	Estado del Activo Fijo
Observaciones:							

Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: Patricia Santana

- El Gerente Financiero según el Informe de Activos Fijos determina si se debe dar de baja a un Activo, si es necesario darle mantenimiento, mejorarlo ó si se lo debe vender. Todos estos procedimientos deben ser aprobados por el Gerente General.

Procedimientos aplicables a las Compras:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Unidad Solicitante
- Encargado de Adquisiciones
- Asistente Contable
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Proveedor

En la empresa no existía una persona encargada de adquisiciones, por lo que se contrato a una persona (Ver Ref. Anexo 4) con el siguiente perfil:

Descripción del Puesto		
1. Información General del Puesto		
Titulo del puesto	:	Auxiliar del Gerente de Producción
		(Encargada de Adquisiciones)
Localización	:	Área de Producción
Nº de empleados	:	1
Área	:	Producción
Dependencia directa	:	Gerente de Producción
Supervisa	:	A sí mismo
Relación de coordinación	:	Integrantes del Área
Fecha	:	24 de agosto del 2010
2. Descripción General del Puesto		
Ser un apoyo efectivo para el desarrollo de las labores que se realizan en el Departamento Productivo y colaborar con el Gerente de Producción en la realización y cumplimiento de sus actividades. Además, es responsable de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones de bienes y servicios.		

3. Descripción de Funciones Específicas del Puesto		
Funciones Rutinarias		
Coordinar y apoyar en las funciones del Gerente de Producción.		
Organizar y llevar actualizada la agenda del Gerente de Producción.		
Colaborar en la realización de informes sobre el cumplimiento de metas en la producción.		
Mantener la administración de los diferentes materiales que se utilizan en la producción.		
Gestionar la adquisición de materiales y las condiciones de pago con los proveedores.		
Distribuir los diferentes materiales requeridos en la producción y llevar el control de las existencias mediante la realización de un inventario físico cada mes sobre el estado de los productos.		
Llevar un control diario de Asistencia de Personal, el cual es entregado cada fin de mes a Recursos Humanos para el pago de sueldos.		
Realizar la entrega de los roles de pago al personal.		
Coordinar la elaboración del plan de capacitación y evaluación del desempeño de los empleados.		
Elaborar la Guía de Remisión para el despacho de los productos.		
Funciones Ocasionales		
Participar en reuniones de trabajo cuando el Gerente de Producción lo requiera.		
Asistir a curso de capacitación cuando el Gerente de Producción lo requiera.		
Cumplir con funciones adicionales asignadas por el Gerente de Producción.		
4. Perfil Profesional		
Educación Formal Necesaria	:	Título Académico en Administración de Empresas
Experiencia	:	Mínimo de dos años de experiencia en puestos similares.
Estado Civil	:	Soltera
Nacionalidad	:	Ecuatoriana
Domicilio	:	Quevedo
Sexo	:	Femenino
Edad	:	22-26
Conocimientos Necesarios:		
Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel.		
Inglés Básico		
Habilidades y Destrezas:		
Capacidad de Negociación.		
Mantener en alto el espíritu de colaboración y trabajo.		
No aceptar ni generar errores.		
Valorar los recursos que la empresa invierte para la realización de su trabajo.		
Participar activamente en los programas de mejoramiento de la calidad.		
Facilidad de adaptación a ambientes bajo presión de trabajo		

Excelentes relaciones interpersonales
Eficiente administración del tiempo.

Elaborado por: Patricia Santana

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de compras es el siguiente:

- Requisición de Materiales
- Cotizaciones de precios
- Cuadro Comparativo de Precios
- Orden de Compra
- Factura Aprobada
- Comprobante de Recepción de Materiales
- Listado de Antigüedad de Saldos (cancelación a proveedores)

Los procedimientos y políticas aplicables a las Compras, enfatizan que cada material o elemento adquirido debe someterse a un proceso, empezando por lo siguiente:

- El área solicitante elabora una Requisición de Compras, prenumerada y preimpresa firmada por el solicitante y Jefe de Área, donde se indica las especificaciones del bien requerido.

Requisición de Compra:

Da inicio al proceso de compra. Este documento formal escrito que elabora el departamento que requiere algún material o servicio para desarrollar sus actividades, es presentado a la persona encargado de Adquisiciones para que se realice la adquisición del producto y debe cumplir los siguientes requisitos:

- Las requisiciones de compras deben ser impresas y prenumeradas con especificaciones de la compañía.

- Este documento se expedirá en un número de tres ejemplares, distribuidas de la siguiente forma: la original para el área de Adquisiciones, la primera copia para el área de contabilidad y la segunda copia para la unidad solicitante.

- La Requisición de Compra debe especificar en forma clara, completa y detallada las características del bien o servicio y la cantidad requerida.

- Todas las requisiciones deben contener las firmas de quien solicita y la firma de autorización de la Gerencia del área respectiva.

Formato de Requisición de Compra

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

REQUISICIÓN DE COMPRA **N° 0001**

Fecha de Pedido		
Día	**Mes**	**Año**

Unidad Solicitante:

Cantidad	**Unidad de Medida**	**Descripción del Bien**	
		Articulo	**Especificaciones**

Justificación de la Compra:

Solicita	**Autoriza**	**Adquisiciones**
Nombre y Firma	**Nombre y Firma**	**Nombre y Firma**

Elaborado por: Patricia Santana

- El encargado de adquisiciones recibe la requisición de compra con las firmas correspondientes y solicita al proveedor el bien o servicio requerido:

  - Si el proveedor tiene en existencia el bien solicitado se solicita el envío de cotizaciones.

  - Si no posee el bien o el servicio se realiza la búsqueda de nuevos proveedores a los cuales se solicita el envío de cotizaciones.

- El encargado de adquisiciones prepara un cuadro comparativo de precios con todas las especificaciones del bien o servicio, forma de pago y lo entrega junto con las cotizaciones al Gerente Financiero para su revisión.

Cuadro Comparativo de Precios:

El Cuadro Comparativo de Precios contiene en detalle las características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio, su forma de pago y tiempo de entrega, por cada cotización solicitada. Esto permite la comparación de manera gráfica de la conveniencia de una u otra cotización. Son distribuidos de la siguiente manera: el original para el área de Adquisiciones, la primera copia para el área de contabilidad

Formato del Cuadro Comparativo de Precios

SILVMAGRICOLA S.A.
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS

Fecha		
Día	**Mes**	**Año**

Unidad Solicitante:

Descripción General			**Proveedor 1**		**Proveedor 1**		**Proveedor 1**		**Observaciones**
			Telf.		**Telf.**		**Telf.**		
Cantidad	**Unidad**	**Artículo**	**P. Unitario**	**P. Total**	**P. Unitario**	**P. Total**	**P. Unitario**	**P. Total**	
		Subtotal		$		$		$	
		0% IVA		$		$		$	
		12% IVA		$		$		$	
		TOTAL USD.		$		$		$	
Condiciones Generales		Condiciones de Pago							
		Tiempo de Entrega							
		Fecha de Cotización							
		Vigencia de Cotización							

Proveedor Seleccionado Aprobado:	**Elaborado por:**	**Autorizado por:**

Elaborado por: Patricia Santana

- El Gerente Financiero realiza la selección de la mejor oferta y envía la documentación con su vista bueno a la encargada de adquisiciones. Si el Gerente Financiero no autoriza la compra se devuelve la Requisición de Compra al Área Solicitante.

- El encargado de adquisiciones elabora la orden de compra con la información obtenida del proveedor y la envía al Gerente Financiero para su autorización, la cual debe contener:

    - Cantidades
    - Especificaciones del bien o servicio
    - Valor unitario y total
    - Forma de pago y de entrega

Orden de Compra

La orden de compra formaliza la operación de compra efectuada por la empresa dirigida al proveedor seleccionado en función de los materiales requeridos, cuando se ha convenido precios, especificaciones técnicas, términos de pago y entrega. La orden de compra faculta al proveedor a entregar los materiales.

- La orden de compra es el documento que soporta la adquisición de materiales, las cuales deben estar debidamente prenumerados con el fin de garantizar el control sobre su uso.

- Se deben expedir de la siguiente manera: la original se destinará al proveedor, la primera copia a contabilidad y la segunda copia al área de adquisiciones.

Formato de Orden de Compra

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

ORDEN DE COMPRA **N° 0001**

Fecha de Pedido		
Día	**Mes**	**Año**

Proveedor:	**Id. De Proveedor:**
Representante:	**Condiciones de Pago:**
Dirección:	**Lugar de Entrega:**
Ciudad y Teléfono:	**Fecha de Entrega:**

Cantidad	**Unidad de Medida**	**Descripción del Bien**	**Precio Unitario**	**Precio Total**
Son:			**Subtotal**	
			0% IVA	
			12% IVA	
			TOTAL	

Elaborado por:	**Autorizado por:**

Elaborado por: Patricia Santana

- El Gerente Financiero autoriza la orden de compra y la remite al encargado de adquisiciones.

- El encargado de adquisiciones recibe la orden de compra autorizada y realiza la compra:

  - Contacta con el proveedor
  - Solicita el producto
  - Coordina la entrega del bien o servicio

- El proveedor realiza la entrega del bien solicitado.

- El encargado de adquisiciones recibe el bien o servicio y la factura según la orden de compra. Verifica cantidad, precio y especificaciones del producto y la orden de compra y factura

    - Si el producto y la factura no están conforme de acuerdo a lo solicitado, se devuelve el bien y la factura a proveedor.

    - Si el producto y la factura están conforme de acuerdo a lo solicitado, recepta el bien y la factura.

- El encargado de adquisiciones entrega los productos requeridos y elabora un Comprobante de Recepción de mercaderías firmado por él y por el solicitante de los bienes.

Comprobante de Recepción de Mercaderías

Es un documento que permite controlar el proceso de recepción de materiales, y se genera cuando el proveedor ha efectuado la entrega de los materiales al encargado de adquisiciones. Debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Los comprobantes de recepción de materiales deben ser preimpresas y prenumeradas.

- Se debe expedir de la siguiente manera: el original para el área de adquisiciones y la copia para el área de contabilidad.

Formato de Comprobante de Recepción de Mercaderías

SIXMAGRICOLA S.A.
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

COMPROBANTE DE RECEPCIÓN DE MATERIALES **N° 0001**

Fecha de Pedido		
Día	**Mes**	**Año**

Orden de Compra N°

Nombre del Proveedor:
Factura N°:

Cantidad	Unidad de Medida	Descripción del Bien
Observaciones:		

Recibido por:	Entregado por:

Elaborado por: Patricia Santana

- El encargado de adquisiciones envía la factura junto con la orden de compra autorizada y la constancia de recepción a la Gerencia Financiera para la aprobación de la factura.

- El Gerente Financiero verifica que la factura cumpla con los requisitos establecidos por la ley:

  - Si la factura no está conforme es devuelta al proveedor.

  - Si la factura está conforme firma la aprobación de la factura y remite la documentación de compra al encargado de adquisiciones para continuar con el proceso.

- El encargado de adquisiciones envía a contabilidad la factura, cotizaciones, requisición, orden de compra y comprobante de recepción para el registro contable.

- La asistente contable recibe la factura de compra, junto con la documentación soporte. Las copias de toda la documentación son devueltas al encargado de adquisiciones para su archivo.

- La Asistente Contable realiza el registro contable, emite el comprobante de diario y de retención y los remite al Gerente Financiero.

- El Gerente Financiero revisa la afectación contable y firma el comprobante de diario en constancia de dicho procedimiento y regresa la documentación a la Asistente Contable.

- Cada semana, la Asistente Contable elaborara un reporte de Antigüedad de Saldos de las facturas pendientes de cancelar indicando fecha de vencimiento, proveedor, número de factura, valores adeudados y anticipos realizados.

Reporte de Antigüedad de Saldos

El Reporte de Antigüedad de Saldos permite determinar las facturas pendientes de pago próximas a vencer, la planificación de futuros pagos y la capacidad de la empresa para contraer nuevas deudas. Es el documento que sirve de soporte para la cancelación a los proveedores.

Formato de Reporte de Antigüedad de Saldos

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

Fecha de Realización:

Proveedor	Nombre	Factura	Fecha Factura	Días Vencidos	Total	Fecha Anticipo	Anticipo	Saldo
Total General								

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Patricia Santana

- Este reporte en enviado a la Gerencia Financiera para su revisión y autorización de pago de las facturas, así:

  - Si la factura vence en más de 20 días no se aprueba el pago.
  - Si la factura vence en menos de 8 días se aprueba el pago.

- La Asistente Contable, en base al reporte de Antigüedad de Saldos realiza la afectación contable en el módulo de tesorería del sistema contable, sea cancelando totalmente o abonando a la cuenta por pagar.

- Se genera un comprobante de egreso, se emite el cheque, se coloca el sello protector en el cheque y se firma el comprobante de egreso. Se adjunta el comprobante de diario, factura, comprobante de retención, requisición de materiales, orden de compra y cotizaciones.

- La Asistente Contable envía la documentación de la emisión del cheque a la Gerencia Financiera para su revisión y la primera firma en el cheque. Remite al Gerente General.

- El Gerente General aprueba el Comprobante de Egreso y registra la segunda firma en el cheque. Remite a la Asistente Contable.

- La Asistente Contable procede con el pago al Proveedor:

    - Si el proveedor se ubicare fuera de la ciudad de Quevedo:

    a) Se remite la documentación de pago vía correo terrestre, luego el proveedor la envía debidamente firmada.

    b) Previa autorización del Gerente Financiero, si el proveedor posee cuneta bancaria, se realiza el pago vía transferencia bancaria y se regulariza la documentación enviándola por correo terrestre junto con una copia de la transferencia efectuada, para que la misma sea devuelta con la firma y sello del proveedor.

    - Si el proveedor se ubicaré en la ciudad de Quevedo, se realiza el pago directamente en entidad, los días viernes de 15h00 a 17h00.

- La Asistente Contable, en el momento del pago, solicita al proveedor su sello y firma de recibí conforme en el comprobante de egreso y comprobante de retención. Además se debe colocar el sello de “pagado en la factura”.

- Entregar al proveedor el comprobante original de la retención junto con el cheque.

- La Asistente Contable procede al archivo de la documentación en orden secuencial y cronológico.

Procedimientos aplicables a Ventas y Cuentas por Cobrar:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Cliente
- Jefe de Ventas
- Auxiliar de Cartera
- Mensajero
- Contadora General
- Gerente Financiero
- Auxiliar del Gerente de Producción

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Ventas y Cartera son los siguientes:

- Factura
- Guía de Remisión
- Reporte de Clientes en Mora
- Reporte de Cartera
- Comprobante de Depósito

Los procedimientos y políticas aplicables a Ventas y Cartera, determinan lo siguiente:

- El Jefe de Ventas recibe el pedido de los clientes y lo remite a la Auxiliar de Cartera.

- La Auxiliar de Cartera revisa las condiciones y la cartera del cliente a través del Reporte de Clientes en Mora, generado semanalmente.

Reporte de Clientes en Mora

El Reporte de Clientes en Mora permite determinar las facturas pendientes de cobro cuyo plazo de pago ha superado los 30 días establecidos en las políticas de crédito fijadas por la empresa e incumplidos por el cliente. Es el documento que autoriza la realización de la venta y por ende la generación de la factura.

Formato de Reporte de Clientes en Mora

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

REPORTE DE CLIENTES EN MORA

Fecha de Realización:

Cliente	Nombre	Factura	Fecha Factura	Días Vencidos	Total	Observaciones
Total General						

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Elaborado por: Patricia Santana

- Si esta al día en la cartera se autoriza la realización de la factura. Si no esta al día se solicita al cliente el motivo de la falta de pago, se le otorga un plazo de ocho días adicionales para la cancelación de la cuenta por cobrar, lo cual debe estar autorizado solamente por el Gerente Financiero

- El Jefe de Ventas carga el pedido al módulo y emite la factura según el precio establecido.

Factura

La Factura se debe emitir en la transferencia de bienes o prestación de servicios a sociedades o personas naturales y en operaciones de exportación. Sustenta costos y gastos para efectos de Impuesto a la Renta.

Formato de Factura

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

FACTURA

SERIE 001-001
N° 000001

Autorización SRI 1107923698

Cliente:	
RUC, CI, Pasaporte:	
Dirección:	**Guía de Remisión:**
Teléfono:	**Fecha de Emisión:**

Cantidad	**Código**	**Descripción del Bien**	**Precio Unitario**	**Precio Total**
Son:			**Subtotal**	
			0% IVA	
			12% IVA	
Valida para su emisión hasta Febrero del 2011			**TOTAL**	

Elaborado por:	**Recibí Conforme:**

Carlos Bolívar/Imprenta Bolívar/ RUC 1204915746 / Autorización 1206 *Original Adquiriente-Copia 1 Emisor*

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."

- El Jefe de Ventas comunica el pedido al Gerente de Producción y a la Asistente del Gerente de Producción para que elabore la Guía de Remisión.

Guía de Remisión

Sustenta los bienes que se transportan o trasladan por cualquier motivo, dentro del territorio nacional por cualquier motivo y su origen lícito. Son emitidas por los remitentes de la mercadería. Se debe emitir en original y dos copias, una de las cuales estará a disposición del SRI.

Formato de Guía de Remisión

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo, Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

GUÍA DE REMISIÓN **001- Nº 000001**

Nº Autorización 1107923698

Fecha de Emisión:	
Motivo del Traslado:	
Punto de Partida:	Punto de Llegada:
Fecha Inicio del Traslado:	Fecha Terminación del Traslado:
Datos del Comprobante de Venta	
Tipo:	
Nº Autorización	Nº del Comprobante:
Identificación del Remitente:	**Identificación del Destinatario:**
RUC, CI, Pasaporte:	RUC, CI
Razón Social:	Razón Social:
Dirección:	
Identificación del Transportista	
Nombre del Transportista:	
Marca y Número de Placa:	Licencia de Conducir:

Cantidad	Unidad de Medida	Descripción	Peso Total

Recibí Conforme	Entregué Conforme

Valida para su emisión hasta Febrero del 2011
Carlos Bolívar/Imprenta Bolívar/ RUC 1204915746 / Autorización 1206

Original Adquiriente
Primera Copia: Emisor
Segunda Copia: SRI

Fuente: "SIXMAGRÍCOLA S. A."

- El Jefe de Ventas envía la factura original al cliente. El cliente firma la factura original y la copia como constancia de la recepción del producto.

- El Jefe de Ventas archiva la segunda copia en secuencial y la tercera copia envía a la Asistente de Cartera para que realice el cobro.

- La Auxiliar de Cartera recibe la tercera copia de la factura y la archiva hasta que se realice el cobro.

- La Auxiliar de Cartera emite el Reporte de Cartera y el Reporte de Clientes en Mora (Ref. Pág. 326) semanalmente para realizar los cobros y remite al Gerente Financiero y a la Contadora para su revisión y firma.

Reporte de Cartera

El Reporte de Cartera permite determinar las facturas pendientes de cobro próximas a vencer, la planificación de futuros cobros y la capacidad de la empresa para conceder nuevos créditos. Es el documento que avaliza el cobro a los clientes.

Formato de Reporte de Cartera

S.L.X.MAGRICOLA S.A.
R.U.C. 0992515155001
Dir. Guall. Clla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

REPORTE DE CARTERA

Fecha de Realización:

Cliente	Nombre	Factura	Fecha Factura	Días Vencidos	Total	Fecha Abono	Abono	Saldo
Total								

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Autorizado por:**

Elaborado por: Patricia Santana

- El Gerente Financiero autoriza los cobros cuya antigüedad sea igual o superior a 30 días y remite a la Auxiliar de Cartera.

- La Auxiliar de Cartera realiza llamadas telefónicas a todos los clientes que tengan facturas por vencer y vencidas.

- Si no se confirma el pago se solicita al cliente el motivo de la falta de pago y se le otorga un plazo de ocho días adicionales para la cancelación de la cuenta por cobrar. En caso de no cancelar la deuda en este lapso, los abogados de la empresa procederán al cobro.

- Si se confirma el pago en efectivo se envía al mensajero a retirar los cheques que deben estar cruzados y a nombre de la entidad.

- Si se confirma el pago vía transferencia se verifica en la página Web del Banco.

- El mensajero realiza el cobro y entrega el valor del cheque a la Auxiliar de Cartera.

- La Auxiliar de Cartera elabora la papeleta de depósito y envía al mensajero a depositar los fondos al banco inmediatamente.

- El mensajero entrega los comprobantes de depósito a la Auxiliar de Cartera.

- La Auxiliar de Cartera prepara Comprobante de Ingreso por cada cheque o transferencia y adjunta los comprobantes de depósitos o de las transferencias

- El Contadora revisa los Comprobantes de Ingreso, firma en constancia de dicho procedimiento y procede a integrar cartera y elabora el Comprobante de Diario.

- El Gerente Financiero revisa y firma el Comprobante de Diario en constancia de dicho procedimiento. Remite al Auxiliar de Cartera.

- La Auxiliar de Cartera procede al archivo de la documentación

Procedimientos aplicables a Anticipos de Fondos:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Unidad Solicitante/Beneficiario
- Jefe de Área
- Asistente Contable
- Gerente Financiero
- Gerente General

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Anticipo de Fondos son los siguientes:

- Solicitud de Fondos
- Liquidación de Anticipo de Fondos
- Factura
- Comprobantes de Retención

Los procedimientos y políticas aplicables a los Anticipos de Fondos, establecen lo siguiente:

- El beneficiario solicita la aprobación de un anticipo de sueldos al Jefe de Área respectivo a través del formulario de "Solicitud de Fondos", el cuál deberá especificar el valor requerido y su justificación.

Solicitud de Fondos

La Solicitud de Fondos es el único documento que permite la entrega de fondos a socios o empleados destinados para la compra de bienes o servicios, la cual es preimpresa y debe ser entregada de la siguiente forma: la original a Contabilidad y la copia al Beneficiario.

Formato de Solicitud de Fondos

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

SOLICITUD DE FONDOS

Fecha: _____

Solicitante: _____

Departamento: _____

Por medio de la presente, solicito se me conceda un anticipo de:

$ USD _____ Dólares

Por concepto de _____

aceptando inclusive, se me descuente de mi remuneración mensual los valores recibidos en caso de no presentar la respectiva Liquidación de Anticipos de Fondos en el tiempo exigido para su entrega (15 días), si fuese ese el caso.

Solicitado por:	**Revisado por**	**Aprobado por**
Firma del Trabajador	Jefe de Área	Gerente General

No. Comprobante de Diario:

No. Cheque:

Elaborado por: Patricia Santana

- El Jefe de Área efectúa su revisión y autoriza la "Solicitud de Fondos" para la entrega de los fondos y la devuelve al beneficiario/solicitante.

- El beneficiario entrega la "Solicitud de Fondos" autorizada a la Asistente Contable, quien verifica que dicho formulario se encuentre con la autorización respectiva del Jefe de Área y remite al Gerente General para su autorización final.

- El Gerente General efectúa la revisión de la "Solicitud de Fondos" y autoriza la entrega de fondos y remite a la Asistente Contable.

- La Asistente Contable efectúa el registro contable del anticipo, emite el comprobante de egreso y el cheque y los remite al Gerente Financiero anexando el formulario de solicitud de fondos.

- El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.

- El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.

- La Asistente Contable entrega el cheque a su beneficiario, quien debe firmar el comprobante de egreso como constancia de recibí conforme.

- La Asistente Contable archiva la documentación.

- Luego de recibido el Anticipo de Fondos, el Beneficiario tiene un plazo de ocho días para presentar a la Asistente Contable un "Informe de Liquidación de Anticipo de Fondos" y los respectivos comprobantes sustentatorios de los gastos realizados.

Liquidación de Anticipo de Fondos.

Es el documento en el que consta el desglose del gasto, dentro de los plazos previstos para el efecto; el tiempo máximo de presentación debe ser de 15 días hábiles de recibidos los fondos.

La liquidación de fondos lo confecciona el Beneficiario /Solicitante y debe estar respaldado por los justificantes originales de cada gasto, comprobantes de retención y el dinero en caso de sobrante. Debe contener las firmas de quien efectúa la Liquidación de Gastos junto con la firma del Jefe o Gerente de área respectivo.

Formato de Liquidación de Anticipo de Fondos

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

INFORME DE LIQUIDACIÓN DE ANTICIPOS DE FONDOS

Entregado por: _____ **Fecha de Entrega de Fondos:** _____

Recibido por: _____ **Fecha de Liquidación de Fondos:** _____

Justificación: _____

Comprobantes de Venta

Fecha	Nº Comprobante	Proveedor	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Pagado x Colaborador
					Total		

Comprobantes de Retención

Fecha	Nº Retención	Proveedor	Descripción	Base Imponible	% Retención	Ret. en la Fuente	Retención del IVA	Total Retención
					Total			

Favor adjuntar los comprobantes de pago

Anticipo Recibido		
Pagado por Colaborador		
Saldo Favor de Compañía		
Saldo Favor Empleado		

(f)
Interesado

(f)
Revisado

(f)
Autorizado

Elaborado por: Patricia Santana

- En caso de no presentar el informe, la asistente contable notifica al solicitante para que informe el motivo por el cual no efectúo la liquidación del anticipo y se le da otro plazo de tres días para su presentación.

- Si no se presenta la liquidación en este lapso de tiempo, la Asistente Contable debe comunicar a la Gerencia Financiera para que autorice el descuento de los valores entregados en la remuneración mensual del beneficiario.

- La Asistente Contable recibe y revisa el Informe de Liquidación de Anticipo de Fondos y los comprobantes sustentatorios de los gastos y firma en constancia de ello. Remite al Gerente Financiero junto con el Comprobante de Diario del anticipo para su aprobación.

- El Gerente Financiero revisa y aprueba el Informe de Liquidación de Gastos y los comprobantes sustentatorios y los coteja contra valor del anticipo:

    - Si el valor de los comprobantes es igual al anticipo entregado remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos.

    - Si el valor de los comprobantes es superior al anticipo, la diferencia se cancela al beneficiario. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del anticipo de fondos contra la respectiva cuenta de Gastos y genere el cheque por la diferencia.

    - Si el valor de los comprobantes es menor al anticipo, el beneficiario debe devolver la diferencia en efectivo. Se remite a la Asistente Contable para que realice la afectación contable del Anticipo de Fondos contra la respectiva cuenta de Gastos y se registre el ingreso a la cuenta Bancos.

- La Asistente Contable genera el respectivo comprobante de Diario. Remite al Gerente Financiero, quien revisa la afectación contable y firma el diario en constancia de dicho procedimiento.

- En el caso que se deba devolver dinero al solicitante de los fondos, la Asistente Contable debe generar el respectivo comprobante de egreso y el cheque a nombre del beneficiario y los remite al Gerente Financiero.

- El Gerente Financiero revisa la documentación, realiza la primera del cheque y remite esta documentación al Gerente General.

- El Gerente General aprueba el comprobante de egreso y realiza la segunda firma en el cheque. Remite a la asistente contable.

- El Beneficiario recibe el cheque y firma el comprobante como constancia de recibí conforme.

- La Asistente Contable procede al archivo de la documentación.

4.4.2. Implementación del Control Interno para el Departamento de Producción

Procedimientos aplicables a la Producción:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Gerente de Producción
- Auxiliar del Gerente de Producción
- Jefe de Campo
- Jefe Fitosanitario
- Personal de Campo
- Personal de Empaque

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Producción son los siguientes:

- Informe sobre Condiciones del cultivo
- Informe de Producción

Los procedimientos y políticas aplicables a la Producción, determinan lo siguiente:

- El Gerente de Producción debe coordinar la contratación de una persona o empresa que realice estudios de suelo en la plantación antes de iniciar el proceso de siembra para conocer las condiciones del terreno y los nutrientes que necesitarán las plantas para crecer en excelentes condiciones.

- El Gerente de Producción, luego de recibir el informe del estudio del suelo, planifica junto con el Jefe de Campo y el Jefe Fitosanitario las fechas para la preparación del terreno y así poder contar con el personal, la maquinaria y los implementos agrícolas necesarios.

- El Jefe de Campo contrata nuevo personal en caso de requerirlo y solicita la compra de implementos agrícolas o materiales necesarios para iniciar la siembra.

- El Jefe de Campo supervisa al personal de campo en la preparación del terreno. Este proceso consiste en eliminar la maleza, nivelar la tierra, rastrillar, arar, implementar drenajes, colocar canales de riesgo y el respectivo cable vía antes de la siembra.

- El Jefe Fitosanitario supervisa la selección del material de siembra y controla la elección de plantas madres sanas, sin signos visuales de ataques de plagas y enfermedades, la separación cuidadosa de la semilla y la limpieza y desinfección de las sepas.

- El personal de campo trasladan las sepas cuidadosamente al lugar asignado para la siembra.

- El Jefe de Campo supervisa la siembra de las semillas.

- El personal de campo realiza el deshoje cada 15 ó 21 días a las plantas y según las condiciones climáticas o la presencia de plagas o enfermedades que puedan afectar a la planta.

- El personal de campo elimina cada quince días la maleza que puede emerger en la plantación. Sin embargo la frecuencia de esta labor depende del tipo de maleza y de la época del año.

- Apenas nazca la flor de la planta, el personal de campo coloca fundas o bolsas plásticas de polietileno para protegerla del ataque de insectos, de efectos abrasivos causados por hojas y productos químicos y de los cambios bruscos de temperatura. El Jefe de Campo supervisa este proceso.

- El Gerente de Producción debe supervisar la colocación de cintas de color apenas nazca la flor en la planta con el fin de clasificar los racimos por edades y tener control sobre la cantidad de la fruta existente.

- El personal de campo realiza cada quince días el amarre de las plantas para evitar que se caigan por el viento o por el peso del racimo.

- El personal de campo realiza el desflore de los dedos de los racimos tres veces durante su etapa de crecimiento. El Jefe de Campo fija las fechas para su realización y supervisa este proceso.

- El personal de campo realiza el desmane de los racimos dos veces durante su etapa de crecimiento. El Jefe de Campo fija las fechas para su realización y supervisa este proceso.

- En el quinto mes de crecimiento de la planta, el personal de campo realiza el deshije de la planta, eliminando retoños o hijos que no son productivos y dejando a cada planta con su hijo y su nieto. Este proceso es supervisado por el Jefe de Campo.

- El personal de campo debe realizar cada año el mantenimiento de los drenajes, preferiblemente en época de verano.

- El Jefe Fitosanitario controla durante los doce meses el cultivo, para lo cual debe monitorear la producción, en lo concerniente a las plagas que puedan aparecer y a la aplicación correcta de plaguicidas y funguicidas.

- El Jefe Fitosanitario debe presentar un informe semanal al Gerente de Producción sobre las condiciones del cultivo en cada una de sus fases.

Informe sobre Condiciones del Cultivo

El Informe sobre las Condiciones del Cultivo será elaborado por el Jefe Fitosanitario cada dos semanas, en el cual se informará sobre las condiciones del cultivo en cada una de sus fases y la utilización de productos químicos para contrarrestar las plagas que se puedan presentar o la aplicación de fertilizantes en los casos pertinentes.

Formato base para el Informe sobre Condiciones del Cultivo

Quevedo, a 31 de Agosto del 2010

Señor.-
José Alcívar
GERENTE DE PRODUCCIÓN
Presente

De mis consideraciones:

Esta comunicación tiene el propósito de dar a conocer las condiciones del cultivo en cada una de sus fases, en lo que respecta a la aparición de plagas o la necesidad de nutrientes en el proceso productivo y la acertada toma de decisiones para mejorar la producción, como la colocación de productos químicos para su eliminación o la aplicación de fertilizantes para mejorar la calidad del producto

Dentro del Proceso Productivo se han encontrado las siguientes observaciones, a continuación se presenta un resumen de las más significativas con su respectivo tratamiento:

Proceso de Producción	Observaciones	Impacto	Medidas Adoptadas	Modo de Aplicación
Siembra				
Protección				
Cosecha				
Empaque				

Las observaciones presentes en cada una de las fases del proceso productivo han sido resueltas en su plenitud, por lo cual las actividades han vuelto ha su normal funcionamiento.

Por la atención que se digne dar a la presente.

Atentamente

Alberto Salazar
JEFE FITOSANITARIO

Elaborado por: Patricia Santana

- Transcurrido el décimo mes de crecimiento de la planta, el Gerente de Producción realiza la calibración a la fruta, que consiste en la medición de su grosor.

- El Gerente de Producción autoriza al Jefe de Campo la cosecha de los racimos seleccionados.

- El Jeje de Campo supervisa la cosecha de los racimos que consiste en colocar en una cuna acolchonada el racimo que se va cortando para llevarlo cuidadosamente hasta el cable vía.

- El Jefe de Campo cuenta los racimos cosechados y vigila su colocación en el cable vía.

- Otro trabajador recibe el racimo que trae el operario en sus hombros y lo cuelga en la garrucha que está en el cable vía.

- El Gerente de Producción cuenta los racimos que llegan la empacadora y verifica el estado de la fruta y grado de madurez exigido por el cliente.

- El personal de empaque desprende las manos del racimo prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos. El Gerente de Producción supervisa este proceso, su inmersión en el tanque de desmane y el tiempo mínimo requerido para su lavado que es aproximadamente de 15 a 18 minutos.

- El personal de empaque divide las manos en gajos más pequeños o "cluster" prestando cuidado a que no se lesione el cuello de los dedos y se eliminan los dedos lesionados. El Gerente de Producción supervisa este proceso y su inmersión en el tanque de desleche y el tiempo mínimo requerido para su tratamiento es aproximadamente de 15 a 18 minutos.

- El Feje Fitosanitario mide y pesa la fruta para que tengan las medidas de longitud y peso exigido por el cliente, caso contrario se convierte en fruta de rechazo.

- La fruta rechazada es colocada en gavetas para su posterior entrega y controlada por el Gerente de Producción hasta su venta.

- El Jefe de Ventas se comunica con los clientes que normalmente compran este producto para saber si están interesados en adquirirlo. Si alguno de los clientes esta interesado se prepara la factura y la guía de remisión para su despacho. Caso contrario se buscan nuevos clientes para evitar que se dañe la fruta.

- El personal de empaque pesa la fruta seleccionada según las especificaciones del cliente: 42 libras para la marca Bem, 43 libras para Chiquita Europea y 42 para la marca Salsa.

- El Feje Fitosanitario controla la dosis de fungicidas y su colocación en la corona de la fruta para evitar enfermedades poscosecha.

- El personal de empaque coloca las etiquetas de acuerdo al tipo de fruta solicitada por el cliente. Este proceso es supervisado por el Jefe Fitosanitario.

- El personal de empaque embala la fruta en fundas y aspirar el aire que queda dentro de ellas.

- El Jefe Fitosanitario verifica el estado de cada funda para evitar que sea devuelta por el cliente.

- La fruta es colocada en cajas de cartón y se las agrupa sobre una estiba de forma tal que facilite el transporte, cargue y descargue.

- El Feje Fitosanitario separa tres cajas embaladas, espera una media hora para desarmarla y comprueba el correcto estado de la fruta para evitar ser rechazada por el cliente.

- El Gerente de Producción coteja con la Guía de Remisión las cajas listas para ser enviadas al cliente.

- El Gerente de Producción revisa las lonas y medidas de protección de los vehículos donde se transporta la fruta para evitar que se estropee.

- El Gerente de Producción entrega la Guía de Remisión al chofer para el despacho del producto.

- El Gerente de Producción elabora un informe semanalmente sobre los resultados de la producción y el cumplimiento de las metas propuestas dirigido al Gerente General para su revisión.

Informe sobre la Producción

El Informe de Producción será elaborado por el Gerente de Producción al finalizar el mes, en el informará la cantidad de productos obtenidos de excelente calidad y los que no cumplieron con los estándares de calidad exigidos para su venta, así como cualquier inconsistencia que se presentase en el proceso productivo.

Formato base para el Informe sobre la Producción

Quevedo, a 31 de Agosto del 2010

Señor.-
Sixto Manobanda
GERENTE GENERAL DE "SIXMAGRICOLA S. A."
Presente

De mis consideraciones:

Esta comunicación tiene el propósito de dar a conocer los niveles de producción alcanzados en el transcurso de este mes por la compañía, el estado del proceso productivo, la verificación del cumplimiento de las metas establecidas y la acertada toma de decisiones para mejorar la producción.

Proceso Productivo:

Dentro del Proceso Productivo se han encontrado las siguientes observaciones, a continuación se presenta un resumen de las más significativas:

Proceso de Producción	Observaciones	Medidas Adoptadas
Siembra		
Protección		
Cosecha		
Empaque		

Las observaciones presentes en cada una de las fases del proceso productivo han sido resueltas en su plenitud, por lo cual las actividades han vuelto ha su normal funcionamiento.

Producción:

A continuación se presenta un resumen detallado sobre la cantidad y el estado de producción alcanzado en este mes y una comparación con los niveles alcanzados en el mes anterior:

Fecha de Producción	Total Producción	Total Producción (Dólares)	Cantidad Producida				Observación
			Buen Estado	(Dólares)	Mal Estado	(Dólares)	
Total al….							

Total mes anterior							
Diferencia							
Porcentaje							

En conclusión, los niveles de producción de la empresa alcanzados para este mes se encuentran estables y las observaciones encontradas han sido resueltas en su plenitud, esto debido al mejoramiento continuo de cada una de las fases del proceso productivo.

Por la atención que se digne dar a la presente.

Atentamente

José Alcívar
Gerente de Producción

Elaborado por: Patricia Santana

Procedimientos aplicables a la Selección del Personal:

Las personas que intervienen en la ejecución de este procedimiento son:

- Jefe de Campo
- Gerente de Producción
- Gerente General
- Auxiliar de Recursos Humanos
- Contadora General
- Nuevo personal

Los Documentos necesarios para la ejecución del proceso de Selección de Personal son los siguientes:

- Requisición de Personal
- Perfil de Puestos

Los procedimientos y políticas aplicables a la Selección de Personal, determinan lo siguiente:

- El Jefe de Campo determina la necesidad de personal en el área productiva y llena la Requisición de Personal donde especifica la cantidad de personal requerido y la debida justificación para la contratación, la cual es remitida al Gerente de Producción para su aprobación.

Requisición de Personal:

Da Inicio al proceso de Selección de Personal. La Requisición de Personal surge de la necesidad de los departamentos de la empresa de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones.

Deben ser distribuidas de la siguiente forma: La original para la Auxiliar de Recursos Humanos y la copia para el Área Solicitante.

Formato de Requisición de Personal:

SIXMAGRICOLA S.A
R.U.C. 0992515155001
Dir. Gquil. Cdla. Kennedy Norte Telf. 042 680-467
Qvdo. Km. 1 Vía a Valencia Telf. 052 751-254

REQUISICIÓN DE PERSONAL **N° 0001**

Fecha de Solicitud		
Día	**Mes**	**Año**

Unidad Solicitante: _____

Puesto a cubrir: _____

Nº de Personal: _____

Fecha para la cual se requiere: _____

Justificación: _____

_____

Requisitos deseables para el cargo:			
Sexo:		**Edad Requerida:**	
Nivel Educativo:		**Experiencia Mínima:**	
Cualidades Personales:			

Solicita	**Aprueba**	**Autoriza**
Nombre y Firma	**Nombre y Firma**	**Nombre y Firma**

Elaborado por: Patricia Santana

- El Gerente de Producción revisa la Requisición de Personal y analiza la justificación para su contratación. En caso de estar de acuerdo aprueba el reclutamiento del personal remite al Gerente General para su autorización.

- El Gerente General revisa la Requisición de Personal y la autoriza y remite a la Auxiliar de Recursos Humanos.

- La Auxiliar de Recursos Humanos recibe el requerimiento de personal y realiza un perfil para el puesto con las principales funciones y responsabilidades, requisitos de edad, conocimientos requeridos, experiencia previa, un perfil de personalidad y la posible remuneración.

Perfil de Puestos:

Permiten identificar las funciones y responsabilidades de cada cargo en la empresa. La definición de puestos se basa en conocer los requisitos del personal, exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las actividades: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

Formatos de Perfil:

Los trabajadores de campo y el personal de empaque deben cumplir con los siguientes requisitos:

Descripción del Puesto		
1. Información General del Puesto		
Titulo del puesto	:	Trabajador de Campo
Localización	:	Área de Producción
Nº de empleados	:	1
Área	:	Producción

Dependencia directa	:	Jefe de Campo
Supervisa	:	A sí mismo
Relación de coordinación	:	Integrantes del Área
Fecha	:	24 de agosto del 2010
2. Descripción General del Puesto		
Realizar actividades relacionadas con la siembra, protección y cosecha del banano de exportación.		
3. Descripción de Funciones Específicas del Puesto		
Funciones Rutinarias		
Preparar y limpiar correctamente el terreno antes de la siembra		
Colocar drenajes, canales de riesgo y el cable vía antes de la siembra y revisarlos constantemente para determinar su buen estado		
Seleccionar las sepas a ser sembradas y trasladarlas al campo de producción		
Colocar cintas de color a los racimos para identificar la fecha de siembra y fecha de cosecha		
Realizar el deshije oportunamente para que la plantación se mantenga como un cultivo perenne		
Colocar fundas o bolsas plásticas de polietileno para proteger el racimo contra el polvo, insectos y sol		
Realizar el amarre semanalmente de las plantas para evitar que se caigan por el viento		
Eliminar semanalmente las hojas secas, viejas, quebradas que puedan causar deterioro en la calidad del racimo		
Quitar oportunamente la flor al racimo para evitar hongos o cicatrices en la fruta		
Eliminar semanalmente la maleza que roba luz, agua y nutrientes a la planta		
Realizar semanalmente el mantenimiento de drenajes		
Bajar el racimo de la planta y colocarlo en el cable vía		
Informar sobre la presencia de plagas en la plantación lo más rápido posible		
Realizar la aspersión de agroquímicos a las plantas de acuerdo a lo estipulado por el Jefe Fitosanitario		
Colocar en gavetas el producto que no cumple con los estándares de calidad para su posterior venta		
Funciones Ocasionales		
Participar en actividades de empaque cuando el Jefe de Campo o Gerente de Producción lo requieran		
Participar en reuniones de trabajo cuando el Jefe de Campo o el Gerente de Producción lo requieran.		
Asistir a curso de capacitación cuando el Jefe de Campo o el Gerente de Producción lo requieran.		
4. Perfil Profesional		
Educación Formal Necesaria	:	Indistinto
Experiencia	:	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.
Estado Civil	:	Indistinto
Nacionalidad	:	Ecuatoriana
Domicilio	:	Quevedo
Sexo	:	Masculino

Edad	:	18-30
Conocimientos Necesarios:		
Relaciones Humanas		
Experiencia en procesos de producción del banano de exportación		
Conocimientos de Agronomía		
Habilidades y Destrezas:		
Trabajo en Equipo		
Facilidad de adaptación a ambientes bajo presión de trabajo		
Facilidad de adaptación a condiciones climáticas adversas		
Excelentes relaciones interpersonales		

Elaborado por: Patricia Santana

Descripción del Puesto		
1. Información General del Puesto		
Titulo del puesto	:	Personal de Empaque
Localización	:	Área de Producción
Nº de empleados	:	1
Área	:	Producción
Dependencia directa	:	Jefe de Campo
Supervisa	:	A sí mismo
Relación de coordinación	:	Integrantes del Área
Fecha	:	24 de agosto del 2010
2. Descripción General del Puesto		
Realizar actividades relacionadas con la selección y empaque del banano de exportación.		
3. Descripción de Funciones Específicas del Puesto		
Funciones Rutinarias		
Apoyar en la verificación del grado de madurez del producto		
Bajar los racimos del cable vía y llevarlos a la empacadora		
Realizar el desmane del racimo		
Clasificar los gafos de acuerdo al pedido del cliente		
Colocar el producto en la piscina para eliminar su látex natural		
Pesar la fruta según las especificaciones del cliente		
Colocar fungicidas en las coronas para evitar enfermedades poscosecha		
Colocar etiquetas con las respectivas marcas al producto		
Colocar en fundas el producto a ser vendido y luego aspirar el aire de las mismas		
Colocar el producto en las respectivas cajas para ser trasladado al cliente		

Funciones Ocasionales		
Participar en actividades de campo cuando el Jefe de Campo o el Gerente de Producción lo requieran		
Participar en reuniones de trabajo cuando el Jefe de Campo o el Gerente de Producción lo requieran.		
Asistir a curso de capacitación cuando el Jefe de Campo o el Gerente de Producción lo requieran.		
4. Perfil Profesional		
Educación Formal Necesaria	:	Indistinta
Experiencia	:	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.
Estado Civil	:	Indistinto
Nacionalidad	:	Ecuatoriana
Domicilio	:	Quevedo
Sexo	:	Masculino
Edad	:	18-30
Conocimientos Necesarios:		
Relaciones Humanas		
Experiencia en procesos de producción del banano de exportación		
Conocimientos básicos de Agronomía		
Habilidades y Destrezas:		
Trabajo en Equipo		
Facilidad de adaptación a ambientes bajo presión de trabajo		
Facilidad de adaptación a condiciones climáticas adversas		
Excelentes relaciones interpersonales		

Elaborado por: Patricia Santana

- La Auxiliar de Recursos Humanos recluta a los aspirantes, recibe los documentos de los candidatos y arma los expedientes.

- La Auxiliar de Recursos Humanos revisa que los expedientes tengan toda la documentación pertinente que consiste en la Hoja de Vida actualizada, record policial, examen medico, certificados de honorabilidad y realiza la preselección de los candidatos.

- La Auxiliar de Recursos Humanos convoca a candidatos con expedientes completos, aplica pruebas psicológicas y asigna puntajes.

- La Auxiliar de Recursos Humanos emite un informe al Gerente de Producción y Jefe de Campo con los resultados obtenidos de los mejores aspirantes.

- El Gerente de Producción y el Jefe de Campo entrevistan a los aspirantes y asignan puntajes.

- El Gerente de Producción y el Jefe de Campo seleccionan al nuevo personal a contratar.

- El Gerente de Producción emite un informe a la Contadora General sobre las nuevas contrataciones para que se registre su ingreso en el IESS y se tramite su contrato.

- La Auxiliar de Recursos de Humano abre fichas en el archivo de la empresa para el nuevo personal.

- Los nuevos empleados firma contratos de prueba por tres meses, al finalizar este tiempo pueden ser contratado por un año y luego reanudar el contrato.

- El Jefe de Campo realiza la incorporación e inducción al nuevo personal.

4.2. Evaluación del Control Interno en el Departamento Financiero y de Producción

La Evaluación del Control Interno debe ser una actividad básica de toda organización y ser concebida como un proceso continuo que esta en función de las necesidades cambiantes a las que se enfrenta la entidad. Tiene por objetivo verificar si las debilidades detectadas fueron corregidas, atenuadas y/o eliminadas luego de la implementación del Sistema de Control Interno, detectar nuevas fallas o nuevos riesgos y establecer nuevas políticas y procedimientos de control interno.

Departamento Financiero

Sugerimos que la Evaluación Continua del Sistema de Control Interno para el Departamento Financiero se realice cada dos meses y este a cargo del Gerente Financiero y la Contadora General.

Se pueden utilizar los formatos base de los Cuestionarios de Control Interno para el Departamento Financiero empleados en el presente estudio (Ref. Pág. 76-84), los mismos que pueden ser modificados según las necesidades cambiantes de la empresa.

Departamento de Producción:

Sugerimos que la Evaluación Continua del Sistema de Control Interno para el Departamento de Producción se realice cada dos meses y este a cargo del Gerente de Producción, el Jefe Fitosanitario y el Jefe de Campo.

Se pueden utilizar los formatos base de los Cuestionarios de Control Interno para el Departamento de Producción empleados en el presente estudio (Ref. Pág. 85-88), los mismos que pueden ser modificados según las necesidades cambiantes de la empresa.

4.2.1. Medición del Riesgo de Control en el Departamento Financiero y de Producción.

Sugerimos que la medición del Riesgo de Control en el Departamento Financiero y de Producción se efectúe cada dos meses, a partir de los resultados obtenidos en los Cuestionarios de Control Interno. Tiene por objetivo comprobar la exactitud y veracidad de las diversas políticas y procedimientos propuestos y determinar el nuevo nivel de riesgo y de confianza a los que se enfrenta la organización luego de la implementación del Sistema de Control Interno.

Para realizar esta medición se puede utilizar la Matriz de Resultados empleada en el Capítulo Tercero del presente trabajo (Ref. Pág. 147).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- Al realizar el presente trabajo se puso en evidencia algunos procedimientos que se venían efectuando en "SIXMAGRÍCOLA S. A" que ocasionaban diversas fallas e irregularidades en la realización de sus actividades y no permitían la consecución de sus objetivos planteados, esto debido a la falta de seguimiento y control en los diferentes procesos de la entidad.

- "SIXMAGRÍCOLA S. A." desde el inicio de sus actividades no contaba con la formalización de políticas, procesos y formatos de documentos necesarios para el desarrollo de sus actividades, motivo por el cual el Sistema de Control Interno propuesto busca determinar y establecer claramente las políticas y procedimientos de control para los Departamentos Financiero y de Producción en la entidad.

- La empresa presentaba continuamente sobregiros por la falta de políticas en el manejo del efectivo y la cartera, esto le ocasionaba el pago de multas e intereses al momento de declarar los impuestos y el Seguro Social. Con la formulación e implementación de políticas para el efectivo se busca conseguir su correcta planificación, manejo adecuado y cancelación de estas obligaciones en los plazos estipulados por la ley.

- Los fondos entregados con Caja Chica y mediante Anticipos a socios y empleados no contaban con los respectivos comprobantes legales que sustenten dichos desembolsos, por lo que los procedimientos propuestos buscan que los beneficiarios de estos fondos entreguen estos documentos en el tiempo fijado en las políticas de la empresa y que estos cumplan con los requisitos de ley.

- En la compañía no existía una adecuada segregación de funciones, por lo que los procedimientos de Control Interno propuestos permiten que se clarifiquen las responsabilidades y obligaciones de los responsables de cada

departamento frente a cualquier acción o decisión que afecte al normal curso de actividades dentro de la empresa.

- En la compañía no se asignaba la responsabilidad de cada Activo Fijo a su usuario y no se identificaba a los bienes mediante ningún medio de identificación. Con el Sistema de Control Interno propuesto es de vital importancia asignarlos e identificarlos para un mejor control y seguimiento.

- La empresa no contaba con una adecuada formalización de los procesos relacionados con la selección, contratación y capacitación del personal de la empresa. El Sistema de Control Interno propuesto busca contribuir a un mejor seguimiento, control y evaluación de cada uno de estos procedimientos.

- Mediante la Aplicación de Cuestionarios y la Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno se pudo determinar las diversas fallas e irregularidades que afrontaba la entidad y establecer que el Nivel de Riesgo y el Nivel de Confianza en la mayoría de sus procedimientos era Moderado, es decir que existían diversos factores de riesgo, la posibilidad de que se presenten errores o irregularidades en sus procesos y la necesidad de fijar medidas correctivas que permitan atenuar o eliminar las debilidades encontradas.

- La aplicación de la Matriz de Hallazgos permitió determinar las causas y efectos de las debilidades encontradas y establecer las posibles recomendaciones que se convertirían en nuevas políticas o procedimientos de control interno para la entidad, todo esto con el objetivo de disminuir el nivel de riesgo y subir el nivel de confianza en los procesos en la empresa.

- La Implementación del Sistema de Control Interno permite que todas las etapas vinculadas a la Producción (Siembra, Protección, Cosecha, Empaque, y Distribución) sean mejoradas y controladas, reduciendo los niveles de ineficiencia del personal, las desviaciones del producto e incrementando así la calidad en el producto final.

- La Implementación del Sistema de Control Interno favorece a la eficiencia operativa y a la exactitud, confiabilidad y entrega oportuna de la información vinculada al Departamento Financiero y de Producción, permitiendo así la correcta toma de decisiones por parte de los Directivos de la empresa.

- La evaluación continúa y el mejoramiento del Sistema de Control Interno es de vital importancia para el logro de objetivos y cumplimientos de metas en la entidad, ya que permite detectar a tiempo las nuevas deficiencias en los procesos y establecer nuevos controles de acuerdo a las necesidades cambiantes de la empresa.

RECOMENDACIONES

- “SIXMAGRÍCOLA S. A.”, debería implementar el Sistema de Control Interno propuesto para los procesos del Departamento Financiero y de Producción y conseguir así el desarrollo más efectivo y eficiente de sus actividades, el mejor uso de los recursos, la confiabilidad en la información financiera, el cumplimiento de las leyes y el alcance de sus objetivos.

- La empresa debe manejar niveles mínimos de efectivo y máximos de cartera, lo que le permitiría el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y una mejor planificación y distribución del efectivo.

- Se recomienda que los fondos personales de los socios y sus ingresos y gastos personales estén completamente separados de las actividades propias del negocio.

- Todos aquellos desembolsos de efectivo que se entreguen por concepto de Caja Chica o Anticipos a empleados o socios, deben ser sustentados con los respectivos comprobantes legales en el plazo que se haya estipulado en la empresa, caso contrario se debería aplicar las respectivas medidas correctivas a los beneficiarios de estos fondos.

- Se recomienda hacer constar en todas las facturas canceladas la leyenda “Cancelado o Pagado” para tener un mejor control en la generación de cheques y los pagos a terceros.

- Establecer una adecuada segregación de funciones entre los empleados, respecto al proceso, registro y autorización de los procesos y de esta forma evitar la centralización de actividades a un solo nivel.

- La responsabilidad de cada activo fijo debe ser asignada a su usuario, el cual será responsable de su cuidado y protección, así como de informar sobre algún inconveniente que presente el bien lo más pronto posible y de esta manera evitar pérdidas injustificadas de los activos o mal uso de los mismos.

- El personal que preste sus servicios en la entidad debe someterse a cada una de las fases de contratación y recibir todos los beneficios que por ley le corresponde como el derecho a todas sus prestaciones, la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y las capacitaciones respectivas que permitan mejorar sus habilidades y destrezas.

- Se recomienda transmitir a todo el personal de la empresa los procedimientos de control implantados, con la finalidad de que todos conozcan sus obligaciones y se sientan responsables y comprometidos con su ejecución.

- Cada una de las fases que comprenden el Proceso Productivo de la empresa debe ser monitoreada y controlada continuamente para evitar daños por el surgimiento de plagas no detectadas a tiempo, desviaciones del producto, uso incorrecto de productos químicos y obtención de frutos que no cumplen con los estándares de calidad. El personal de campo y de empaque debe comunicar lo más pronto a sus inmediatos superiores sobre el surgimiento de cualquiera de estos eventos que perjudique a la producción.

- Se recomienda que la información resultante de las actividades realizadas en cada una de las partes integrantes del Departamento Financiero y de Producción, mediante reportes o informes, sea presentada lo más pronto posible al Jefe de Área respectivo y este a su vez lo comunique a Gerencia para una rápida y correcta toma de decisiones.

- El Sistema de Control Interno deberá estar sujeto a un seguimiento y evaluación continua por parte de los funcionarios responsables de cada Departamento, con la finalidad de vigilar que siga cumpliendo la función para la que fue creado y determinar rápidamente las causas que pueden originar nuevas desviaciones en los procedimientos establecidos en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS, Alvin, y otros, *Auditoria un enfoque integral,* 11ava Edición, Editorial Prentice Hall Inc., México, 2007.

- BLANCO LUNA, Yanel, *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral,* Primera Edición, Colección Textos Universitarios, Reimpresión Bogota. Colombia, 2004.

- COOPERS & LYBRAND S. A., *Los nuevos enfoques del control interno,* Ediciones Díaz de Santos, España 1997.

- Corporación de Estudios y Publicaciones, *Ley de Compañías,* Ecuador.

- Corporación de Estudios y Publicaciones, *Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno,* Ecuador.

- Corporación de Estudios y Publicaciones, *Código de Trabajo,* Ecuador.

- ESTUPIÑAN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes*, Segunda Edición, Eco Ediciones, Bogotá, 2002.

- JACK, Guido, *Administración Exitosa de Proyectos***,** Internacional Thomson Editores, México, 1999.

- LINDEGAARD, Eugenia, *Enciclopedia de la Auditoria,* Océano Centrum, Barcelona-España, 2001.

- MALDONADO, Milton, *Gestión y Control de los Departamentos*, Gráficas Carrera, Madrid, 1998.

- MANTILLA, Samuel, *Auditoria del Control Interno*, Primera Edición, Colección Textos Universitarios, Eco Ediciones Ltda. Bogota-Colombia, 2005.

- MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, 4a Edición, Eco Ediciones, Colombia, 2005.

- MEIGS, Robert F., *Contabilidad la base para Decisiones Gerenciales***,** 11ava Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Bogota, 2003.

- MENDIVIL, Víctor, *Elementos de Auditoria*, Ediciones Contables y Administrativas y Fiscales S. A., México DF, 2000.

- PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, 7ª Edición, International Thomson Editores, México DF, 2000.

- RUSENAS, Rubén, *Auditoría Interna y Operativa*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2001.

- SANTILLANA, Juan, *Auditoria Santillana I*, 3ra Edición, Editorial ECAFSA, México, 2000.

- SANTILLANA, Juan, *Establecimientos de Sistemas de Control Interno***,** Editorial Thomson Learning, México, 2001.

- SUÁREZ, Andrés, *La Moderna Auditoria, un análisis conceptual y metodología*, Primera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, España, 1991.

- TELLEZ, Benjamin, *Auditoria, un Enfoque Práctico*, Editorial Thomson Learning Ibero, España, 2003.

- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kart, *Principios de Auditoria*, 14a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2005.

- WHITTINGTON, Ray, *Auditoria un Enfoque Integral*, 12a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA TÉCNICA PARA EL CULTIVO DE BANANO

Banano

CLIMA

El banano se cultiva entre 0 a 300 msnm.
Necesita de 100 mm a 180 mm de agua durante todos los meses del año.
Temperatura promedio 25 °C

SUELO

Franco profundo, con buen drenaje y rico en materia orgánica.
El pH de 6,0 a 7,5

VARIEDADES

Clones del subgrupo Cavendish: Giant Cavendish, Lacatan, Valery.

PREPARACIÓN DEL TERRENO

Arada, rastrada, balizada, huequeada, sistema de riego y drenaje.
Funicular, empacadora

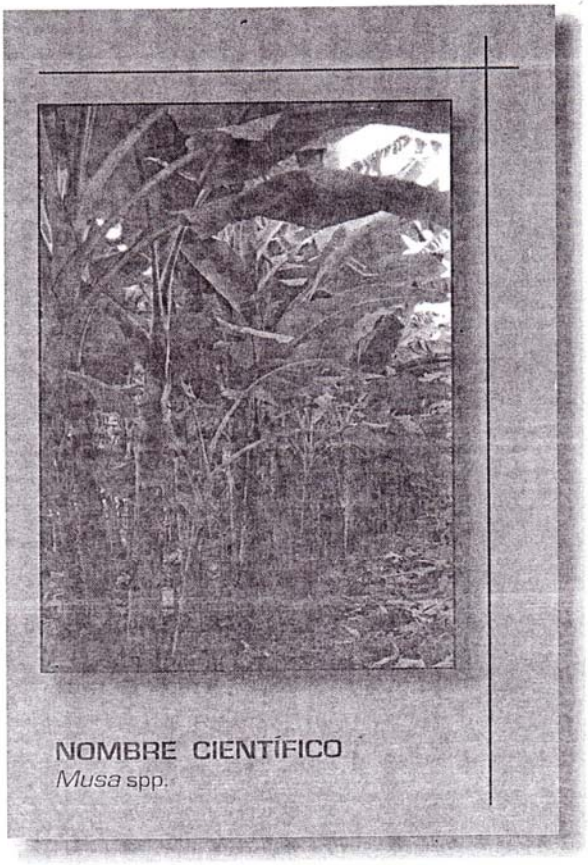
SIEMBRA

En triángulo o tres bolillo, a la distancia de 2,8 m por lado para obtener una población de 1470 plantas por hectárea. La utilización de plantas meristemáticas es favorable para un mejor desarrollo inicial del cultivo; en caso de utilizar material propio de la finca es menester determinar que se encuentre libre de plagas. Antes de la siembra, depositar en el fondo del hoyo la mitad de la dosis recomendada de nematicida; la otra mitad dispersarla en la superficie del suelo alrededor del sitio de siembra. Utilizar cepas o cormos limpios y sanos y la siembra realizar preferentemente al inicio de la época lluviosa.

FERTILIZACIÓN

El banano requiere los siguientes nutrientes de acuerdo al análisis químico del suelo:

Estado Nutricional	Sacos de 50 kg/ha/año		
	Urea	Super fosfato	Muriato de K
Bajo	18	3,0	20
Medio	16	1,5	15
Alto	12	0	10



NOMBRE CIENTÍFICO
Musa spp.

Aplicar la urea en forma fraccionada, por lo menos en 12 partes iguales, cada 30 días; mientras que el muriato de potasio hacerlo en 6 partes mezclado con la urea pasando un ciclo. En suelos con problemas de sales, utilizar sulfato de potasio en lugar de muriato. El total del superfosfato triple adicionar con la primera aplicación de los otros fertilizantes. Para el caso de plantación nueva, aplicar al fondo del hoyo el superfosfato triple mezclado con la primera fracción de urea y muriato de potasio; el resto de fracciones aplicar como en plantación establecida según la periodicidad.

Los fertilizantes se aplicarán al hijo de sucesión en forma de media luna de 30 cm de ancho, a una distancia de 30 cm del pie de la planta.

CONTROL DE MALEZAS

Puede ser mecánico mediante chapias para luego realizar aplicaciones de herbicidas, ya sean sólos o en mezclas:

Finale 3 a 5 litros/ha
Diuron + Glufosinato de amonio (Finale) (1,2 + 0,4 kg/ha)
Glifosato (Roundup, Ranger) (0,72 a 1,08 kg/ha)
Glufosinato de amonio (Finale) (0,4 a 6 kg/ha)

Utilizar dosis menores en suelos livianos y plantilla, mientras que las mayores en suelos pesados y bananeras establecidas.

LABORES CULTURALES

Deshije: seleccionar los hijuelos más vigorosos considerando su ubicación en la orientación de la plantación.

Deshoje y despunte: eliminar hojas secas o dobladas y aquellas afectadas por la sigatoka negra en más del 30 % de su área. En aquellas hojas con menor infección solo cortar los tejidos necrosados, dejando las partes verdes y funcionales.

El deschante regular ayuda a reducir las poblaciones de cochinillas (piojos harinosos) presentes en el seudotallo.

Apuntalamiento: realizarlo después de la floración de las plantas.

LABORES FITOSANITARIAS

Es recomendable el análisis nematológico para decidir el control.

Para el control de nemátodos realizar 1 a 2 aplicaciones/año de los siguientes productos: etoprop (Mocap), terbufos (Counter) 3 g/planta, y oxamil (Vydate) (2,4 cc/planta). Los nematicidas aplicarlos en forma de media luna hacia el hijo, de preferencia alternar la aplicación de nematicidas por el modo de acción.

En plantaciones con poblaciones bajas de nemátodos aplicar agentes biológicos antagonistas como *Paecilomyces* spp. y *Trichoderma* spp. junto con materia orgánica.

Para la sigatoka negra aplicar en forma aérea en emulsión de aceite agrícola (3,5 a 4,0 galones/ha) los siguientes fungicidas: trifloxistrobin (0,075 litros i.a./ha), propiconazole (0,1 kg i.a./ha), tridemorph (0,45 kg i.a./ha), mancozeb floable (1,32 kg i.a./ha). Realizar aplicaciones alternadas de los químicos de acuerdo a la intensidad de la infección y para evitar problemas de resistencia.

Para pudrición de corona realizar el tratamiento de la fruta con thiabendazole 625 ppm en agua.

Plantas afectadas por el virus del estriado del banano (BSV), proceder a su eliminación aplicando en inyección glifosato al seudotallo.

En caso de ataque de insectos defoliadores aplicar *Bacillus thuringiensis* (0,5 litros/ha ó 1,0 kg/ha). El nivel de daño económico es de 20 larvas presentes en la cuarta o quinta hoja; la presencia de un nivel superior amerita la decisión de control.

Para evitar el daño de *Colaspis submetallica* en los dedos del racimo, utilizar fundas de polietileno impregnadas con insecticida, realizando el enfunde al inicio de la floración y antes de la apertura de las brácteas.

Para picudo negro se ha determinado que el nivel crítico es de 5 insectos/trampa, promedio de 20 trampas por hectárea en plantación establecida. Con niveles superiores, aplicar 3 gramos de un insecticida granulado o 5 gramos/trampa del hongo *Beauveria bassiana*

RIEGO

Aplicar riego suplementario para cubrir las demandas del cultivo principalmente durante la época seca. La frecuencia será mayor en aquellas plantaciones desarrolladas en suelos franco arenosos que en arcillosos.

COSECHA

Cosechar la fruta de acuerdo a la calidad demandada por el mercado importador, evitando el menor estropeo hasta su transporte a la empacadora.

Realizar el desmane y posterior lavado de la fruta en una solución de agua y sulfato de aluminio.

Aplicar fungicidas a los cluster para protegerlos de la pudrición de la corona. Embalar la fruta en sus respectivas cajas.

MADURACIÓN

Para el mercado interno, realizar aplicaciones de etefon (2 g/litro de agua) mediante rociado o inmersión de la fruta; también se puede utilizar el carburo de calcio exponiendo la fruta a la acción del gas en cámaras cerradas por 48 horas.

ANEXO 2

AVISO DE ENTRADA- AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

SIXMAGRÍCOLA S.A.

Agosto 6 del 2010 00:35

MANOBANDA ALVAREZ SIXTO VALERIANO

AVISO DE ENTRADA

Número de la novedad	8718879	**Fecha de reporte:** 2010-08-06
Empleador:	SIXMAGRÍCOLA S.A.	
Ruc:	0992515155001	
Sucursal:	SIXMAGRICOLA S.A. 0001	

R : 3 : 06

afiliado:	MUÑOZ GARCÍA MARÍA VERÓNICA
Cedula:	1203785660
Dirección:	BUENA FE-CALLE MEDARDO ESPINOZA 405 Y ANIBAL OYOLA
Fecha de entrada:	2010-08-01
Fecha de registro:	2010-08-01
Relación de trabajo:	06: CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	0806000003 : ASISTENTE DE CONTABILIDAD (CON TITULO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD Y 2 A?OS DE EXPERIENCIA EN LABORES COMO ASISTENTE DE CONTABILIDAD)
Actividad:	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
Sueldo:	400.00
Aportación Normal:	20.5%

.....
Firma del afiliado

.....
Firma del Representante Legal

Imprimir Cerrar

ANEXO 3

PÓLIZA DE SEGURO DEL ACTIVO FIJO

CERTIFICADO DE SEGURO

Poliza maestra 52547

Contratante Banco del Pichincha
Asegurado SIXMAGRÍCOLA S.A.
Dirección Qvdo. Km. 1 Vía Valencia

Certificado / pol. ind 4818
Tipo
C.I. o R.U.C. 0992515155001

Ciudad Quevedo

Teléfono 593-5-2751254

A.I.G. METROPOLITANA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. hace constar por este medio que la Póliza de Seguro de Vehículos anteriormente mencionada, asegura a la siguiente propiedad:

Marca	Hyundai	**Valor asegurado**	$ 26,409.50
Modelo	H1-65 STD	**Prima neta**	$ 1,056.38
Año	2010	**SuperInte. Bancos**	$ 36.97
Motor	D4AL9405190	**Seguro campesino**	$ 5.28
Chasis	KMHCM41AAAU420565	**Derechos de emision**	$ 0.45
Placa	S/P	**IVA 12%**	$ 131. 89
Color	Plata	**Prima total**	$ 1,230.97
Tipo	Camión	**Fecha inicio**	01/08/10
Uso	Particular	**Prima mensual**	$ 102.58
Ocupantes	3	**Vigencia**	Mensual

La renovación del presente certificado es automática mensual y su vehículo permanecerá con cobertura mientras usted este al día en sus pagos.

Coberturas	**Hasta**
Responsabilidad Civil L.U.C	$ 23,900.00
Pérdida Total del Vehículo por Daños	$ 26,409.50
Pérdida Parcial del vehículo por Daños	$ 26,409.50
Pérdida Total o Pérdida Parcial del Vehículo por Robo	$ 26,409.50
Gastos Médicos por Accidente por ocupante /por evento	$ 2,000.00
Accidentes Personales por Accidente por ocupante, por evento	$ 4,500.00
Gastos de Grúa, Transporte o Protección al Vehículo, por evento	$239.00

Para su propia seguridad, deberá actualizar periódicamente el valor asegurado de su vehículo y dar aviso a la compañía en caso de compra de cualquier accesorio extra que no sea original de fábrica, caso contrario los mismos no tendrán cobertura.

Amparos adicionales	**Límite**
Gastos de Transporte para el asegurado / USD. 10,00 diarios (para pérdida total)	$ 1,000.00

Deducible:	10% del valor del siniestro, mínimo 1% del valor asegurado en ningún caso inferior a US$ 200,00 por evento
Para Pérdida Total:	5% del valor del siniestro para vehículos que mantengan instalado y en funcionamiento el dispositivo de seguridad requerido por la compañia.
Beneficios Adicionales :	Póliza de Accidentes Personales por el valor asegurado del vehículo, con un límite máximo de USD. 10,000.00 para el Asegurado principal detallado en el certificado individual de seguro, siempre y cuando sea mayor de 18 años.Esta póliza cubre la muerte accidental o incapacidad total y permanente causada por accidentes de Tránsito mientras sea conductor o pasajero del vehículo asegurado.
-	Servicio de Asistencia de viajes según Anexo adjunto que forma parte integrante de esta póliza.
-	Cobertura Territorio Pacto Andino: Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia
-	Cobertura para menores de 25 años
-	Tarjeta AIG - MetroAssist

Fecha de emisión miércoles, 25 de julio del 2010

EL ASEGURADO

NO SE AMPARAN VEHICULOS DE SERVICIO PUBLICO. FAVOR NOTIFICAR A NOVAECUADOR SI SU VEHICULO CAMBIA DE USO

LA COMPAÑIA

R.U.C. 1790475247001

AIG Metropolitana
CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

QUITO: Av. Brasil 293 y Antonio Granda Centeno 5to. Piso PBX: (593-2) 2466-955 - 2924-426 Fax: (593-2) 2924-424
Servicio Rápido de Reclamos Av. Brasil 293 y Antonio Granda Centeno Planta Baja Teléfono: (593-2) 2466-955
GUAYAQUIL: Av. Francisco de Orellana Edif. World Trade Center, Torre A, 9no. Piso, Of. 901
PBX: (593-4) 2631 050 Fax: (593-4) 2631 077
CUENCA: Av. 1ero de Mayo S/N y Gaspar de Carvajal Esquina (Sector Quinta Berenice),
PBX (593-7) 409-0790 / 409-0788 Fax: (593-7) 409-0787

En caso que necesite información adicional puede comunicarse con nuestras oficinas, nos será muy grato el poderle atender o directamente a:

NOVA ECUADOR
Av. Amazonas 4545 y Pereira
Edificio Centro Financiero 8vo Piso
Telfs.: 2981-714 al 720
Quito-Ecuador

CONDICIONES GENERALES

AMPAROS BASICOS

1. Responsabilidad Civil Extracontractual
   1.1. Lesiones Corporales
   1.2. Daños a la Propiedad Ajena
2. Pérdida Total del vehículo por Daños
3. Pérdida Parcial del vehículo por daños
4. Pérdida Total o parcial del vehículo por robo
5. Lesiones o ocupantes del vehículos
   5.1. Gastos médicos por ocupantes
   5.2. Accidentes Personales por ocupantes
6. Gastos de Grúa, Transporte y protección al vehículo

AMPAROS OPCIONALES

Esta póliza, además por **mutuo acuerdo**, incluye los siguientes amparos adicionales, si así se indica en el cuadro de declaraciones del presente certificado:

- ✓ Cobertura para menores de 25 Años
- ✓ Asistencia vehicular AIG MetroAssist (Excepto Pesados)

EXCLUSIONES

1. Cuando el vehículo sea utilizado para carreras o enseñanzas.
2. Multas que las autoridades impongan a consecuencia de infracciones.
3. Daños o pérdidas causadas intencionalmente por el asegurado.
4. Pérdida o daño producido por el desgaste.
5. Cualquier pérdida indirecta que sufra el asegurado tales como la privación del uso del vehículo, depreciación o pérdida del valor comercial del mismo.
6. Daños y/o lesiones que sufran ocupantes y bienes del vehículo, en lo referente a responsabilidad civil.
7. Daños o pérdidas causados a consecuencia de imprudencia temeraria o por manejar bajo influencia del alcohol o drogas.
8. Cuando la licencia del conductor del vehículo se encuentre caducada por un lapso mayor a treinta (30) días o cuando el conductor carezca de la misma. No son validos los permisos de conducción provisional.
9. No se cubre radios PULL OUT. Los radios de carátula desmontable, serán indemnizados únicamente si el asegurado entrega a la Compañía la carátula, y existe evidencia de forzamiento en las seguridades del vehículo

OBLIGACIONES DEL ASEGURADO AL OCURRIR UN SINIESTRO

1. Proteger al vehículo, puesto que cu alquier pérdida adicional por falta de protección no será indemnizada. Los gastos razonables efectuados para dar dicha protección serán considerados como si hubieran sido autorizados por la Compañía.
2. Dará aviso a la Compañía dentro de los diez (10) días subsiguientes a la fecha en la que acaeció.
3. Entregar a la Compañía una copia del respectivo parte policial o copia de la denuncia ante las autoridades respectivas en caso de robo.
4. Llenar el formulario de reporte de accidente, dentro del plazo máximo de quince (15) días después de dicho aviso.
5. En caso que existe un tercero afectado, no realizar ninguna transacción o arreglo, al hacerlo perderá el derecho a indemnización.
6. No autorizar reparación alguna en el vehículo. Un representante de la compañía realizará la respectiva comprobación de daños y autorizará dicha reparación de ser el caso.
7. Si el vehículo es llevado a la revisión de tránsito es obligación del propietario realizar los trámites correspondientes para el retiro y traslado del vehículo a una mecánica para la inspección y posterior autorización de reparación por parte de la Compañía.
8. El asegurado se obliga a matricular a su nombre el vehículo materia de este contrato, constituyendo la matrícula requisito indispensable para la atención de cualquier reclamo por pérdida total. En caso de pérdida total por accidente, el derecho a indemnización quedará suspendido hasta que el asegurado presenta la matricula a su nombre. En caso de pérdida total por robo/hurto, la falta de matrícula a nombre del asegurado al momento del siniestro, ocasionará al asegurado la pérdida de sus derechos a indemnización. La Compañía concede al asegurado un plazo de 45 días calendario, contados desde la fecha de emisión de la póliza para cumplir con la obligación antes indicada.
9. Todo vehículo que se incluya bajo la presente póliza y que sean considerados por esta Compañía de alto riesgo asegurable, tendrán cobertura para Pérdida Total por Robo únicamente si en los mismos se instalan los dispositivos de seguridad exigidos por la Compañía.

NOTA: Para su propia seguridad, deberá actualizar periódicamente el valor asegurado de su vehículo y dar aviso a la compañía en caso de compra de cualquier accesorio extra que no sea original de fábrica, caso contrario los mismos no tendrán cobertura.

ANEXO 4

AVISO DE ENTRADA- AUXILIAR DEL GERENTE DE PRODUCCIÓN

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

SIXMAGRÍCOLA S.A.

Agosto 6 del 2010 00:35

MANOBANDA ALVAREZ SIXTO VALERIANO

AVISO DE ENTRADA

Número de la novedad	8718880		**Fecha de reporte:** 2010-08-06
Empleador:	SIXMAGRÍCOLA S.A.		
Ruc:	0992515155001		
Sucursal:	SIXMAGRICOLA S.A.	0001	

R : 3 : 06

afiliado:	LOOR ZAMBRANO ROSA GUADALUPE
Cédula:	1204523078
Dirección:	SAN CARLOS-CALLE JAIME ROLDOS Y 12 DE OCTUBRE
Fecha de entrada:	2010-08-01
Fecha de registro:	2010-08-01
Relación de trabajo:	06: CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	0806000003 : ASISTENTE DE CONTABILIDAD (CON TÍTULO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD Y 2 A?OS DE EXPERIENCIA EN LABORES COMO ASISTENTE DE CONTABILIDAD)
Actividad:	AUXILIAR GERENTE DE PRODUCCIÓN
Sueldo:	400.00
Aportación Normal:	20.5%

.....
Firma del afiliado

.....
Firma del Representante Legal

Imprimir Cerrar