

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

TEMA:
**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO
PARA LA EMPRESA PROTECO COASIN S.A. UBICADA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, PERÍODO 2013**

AUTORA:
ALEXANDRA ELIZABETH BARRAGÁN GRANDA

DIRECTOR:
JORGE EDUARDO ZAPATA LARA

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

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

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

Quito, mayo 2015

Alexandra Elizabeth Barragán Granda

110411629-6

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por la vida y la salud que me han permitido llegar hasta esta etapa de mi vida profesional.

A mis padres Porfirio Barragán y Gloria Granda que son parte fundamental en mi vida, quienes que con su infinito amor y apoyo incondicional han sido mi motor de impulso para continuar adelante frente a las adversidades presentadas en el camino de la vida.

A mi hermana Liss que con su confianza me ha motivado para ser mejor a diario, viendo en mí un ejemplo de esfuerzo y superación.

A mis queridos padrinos Daniel Malla y Lilia González que con su cariño y consejos me han motivado a continuar y me han acompañado en todo momento desde mi niñez.

A mis amigas Anita, Tamara, Elizabeth, Tania, Fernanda, Eliana, Karina quienes han estado presentes durante el desarrollo de este trabajo y me han demostrado sus sentimientos de consideración y estima.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana y los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Contabilidad y Auditoría por los conocimientos impartidos durante el tiempo de permanencia en el desarrollo de cumplimiento de mi vida estudiantil.

Al Director de Tesis, por su paciencia, dedicación y compromiso entregados durante el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	2
1.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO ..2	
1.1.1 Concepto de auditoría.....	2
1.1.2 Objetivos de la auditoría	3
1.1.2.1. Objetivo general	3
1.1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.1.3 Importancia de auditoría.....	5
1.1.4 Alcance de auditoría.....	7
1.1.5 Definición control interno	10
1.1.6 Clasificación del control interno	11
1.1.6.1. Control contable	11
1.1.6.2. Control administrativo.....	11
1.1.7. Objetivos de la auditoria de control interno	14
1.1.8. Objetivos del control interno.....	17
1.1.9. Elementos del coso ii erm (enterprise risk management)	18
1.1.10. Riesgos del control interno.....	22
1.1.11. Principios del sistema de control interno	25
1.1.12 Características del sistema de control interno	31
1.1.13. Diseño del sistema de control interno	31
1.1.13.1. Organización de la función del sistema de control interno	32
1.1.13.2. Plan de desarrollo de la función de control interno.....	32
1.1.13.3. Análisis de los riesgos del control interno	35
CAPÍTULO 2.....	42
2.1. GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PROTECO COASIN S.A.	42
2.1.1. Antecedentes	42
2.1.2. Ubicación geográfica.....	43
2.1.3. Base legal	44
2.1.4. Organigrama estructural.....	47
2.1.5 Organigrama funcional.....	48
2.1.6 Misión.....	59
2.1.7. Visión	59
2.1.8. Objetivos institucionales	59
2.1.9. Valores	59
2.1.10. Estrategias	60
2.1.11. Análisis interno	60
2.1.11.1. Departamento de ventas	61
2.1.11.2. Departamento de compras:.....	72

2.1.11.3. Inventarios	79
2.1.11.4. Departamento de importaciones	86
2.1.11.5. Departamento de talento humano	93
2.1.12 Análisis externo	130
2.1.12.1. Factor político	130
2.1.12.2. Factor económico	131
2.1.12.3. Factor social	134
2.1.12.4. Factor tecnológico	136
CAPÍTULO 3.....	139
3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	139
3.1.1 Presentación	139
3.1.2 Alcance de la propuesta.....	140
3.1.3 Manual de la organización	141
3.1.3.1 Procedimientos	142
3.1.3.2 Funciones y responsabilidades	161
3.1.3.3 Formatos	171
3.1.3.4 Políticas empresariales propuestas	197
3.1.3.5 Procedimientos propuestos para auditoria de políticas	201
3.1.4 Manual de normas y procedimientos	206
3.1.4.1 Reglamento interno de trabajo PROTECO COASIN S.A.	208
3.1.4.2. Normas de calidad	227
3.1.4.3 Indicadores de gestión	237
CONCLUSIONES.....	253
RECOMENDACIONES.....	254
LISTA DE REFERENCIAS	255

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos específicos de la auditoría	4
Tabla 2. Objetivos de NIA 200	9
Tabla 3. Comparación Coso I y Coso II.....	15
Tabla 4 Principios del sistema de control interno	25
Tabla 5 Ejemplos de riesgos comunes.....	37
Tabla 6. Funciones designadas erróneamente	57
Tabla 7. Cuestionario de control interno departamento de ventas	67
Tabla 8 Cuestionario control interno departamento de compras	76
Tabla 9. Cuestionario control interno inventarios.....	83
Tabla 10. Cuestionario de control interno departamento de importaciones.....	89
Tabla 11. Cuestionario control interno departamento talento humano	96
Tabla 12. Hallazgos departamento de ventas	110
Tabla 13. Hallazgos departamento de compras.....	116
Tabla 14. Hallazgos control de inventarios.....	120
Tabla 15. Hallazgos departamento de importaciones	124
Tabla 16. Hallazgos departamento talento humano	127
Tabla 17. Responsabilidades asistente comercial	161
Tabla 18. Responsabilidades ejecutivo de ventas	162
Tabla 19. Responsabilidades gerente comercial	163
Tabla 20. Responsabilidades asistente de compras.....	164
Tabla 21. Responsabilidades jefe de compras.....	165
Tabla 22. Responsabilidades contador general	166
Tabla 23. Responsabilidades bodeguero	167
Tabla 24. Jefe de importaciones.....	168
Tabla 25. Responsabilidades gerente financiero.....	169
Tabla 26. Responsabilidades jefe de talento humano	170
Tabla 27. Formato seguimiento de proyectos	171
Tabla 28. Formato cotizaciones a los clientes.....	174
Tabla 29. Formato reportes de ventas	176
Tabla 30. Formato reporte información del cliente.....	177
Tabla 31. Formato órdenes de Facturación.....	179
Tabla 32. Formato reporte forecast	181
Tabla 33. Formato cotización Proveedores.....	183
Tabla 34. Formato órdenes de compra.....	185
Tabla 35. Formato actualización de proveedores.....	187

Tabla 36. Formato cuentas por cobrar.....	189
Tabla 37. Reporte de cuentas por pagar	191
Tabla 38. Reporte órdenes de importación	192
Tabla 39. Formato ingreso a bodega.....	194
Tabla 40. Reporte funciones de empleados.....	196
Tabla 41. Auditoría de políticas	201
Tabla 42. Indicador de gestión ventas.....	237
Tabla 43. Indicador de gestión eficacia helpdesk	238
Tabla 44. Indicador de gestión visitas de ventas.....	239
Tabla 45. Indicador de gestión porcentaje de salarios	240
Tabla 46. Indicador de gestión ausentismo en ventas	241
Tabla 47. Indicador de gestión ausentismo administrativo.....	242
Tabla 48. Indicador de gestión de rotación de trabajadores.....	243
Tabla 49. Indicador de gestión afiliados IESS	244
Tabla 50. Indicador de gestión de comercialidad.....	245
Tabla 51. Indicador de gestión comercialidad	246
Tabla 52. Indicador de gestión comercialidad	247
Tabla 53. Indicador de gestión cumplimiento de entregas.....	248
Tabla 54. Indicador de gestión facturación	249
Tabla 55. Indicador de gestión satisfacción del cliente.....	250
Tabla 56. Indicador de gestión empleados discapacitados.....	251
Tabla 57. Indicador de gestión empleados capacitados	252

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del modelo coso I y coso II.	17
Figura 2. Ubicación geográfica PROTECO COASIN S.A.....	43
Figura 3. Organigrama estructural PROTECO COASIN S.A.	47
Figura 4. Flujograma departamento de ventas actual.....	100
Figura 5. Flujograma departamento de ventas propuesto	101
Figura 6. Flujograma departamento de compras actual	102
Figura 7. Flujograma departamento de compras propuesto	103
Figura 8. Flujograma actual control de inventarios	104
Figura 9. Flujograma propuesto control de inventarios	105
Figura 10. Flujograma actual departamento de importaciones	106
Figura 11. Flujograma propuesto departamento de importaciones	107
Figura 12. Flujograma actual departamento talento humano.....	108
Figura 13. Flujograma propuesto departamento talento humano.....	109
Figura 14. Gráfico desempleo Ecuador.....	136
Figura 15. Procedimientos visitas posibles clientes.....	142
Figura 16. Procedimientos gestión de ventas.....	143
Figura 17. Procedimientos análisis de la competencia.....	144
Figura 18. Procedimiento establecimiento departamento de compras.....	145
Figura 19. Procedimientos búsqueda, selección y calificación de proveedores	146
Figura 20. Procedimientos criterios de compra.....	148
Figura 21. Procedimientos recepción de documentos.....	149
Figura 22. Procedimientos movimientos de inventario.....	151
Figura 23. Cuidado, ubicación, mantenimiento de inventario	152
Figura 24. Procedimiento tomas físicas de inventarios.....	153
Figura 25. Recepción de solicitud de importación.....	154
Figura 26. Despacho y recepción de mercadería	156
Figura 27. Procedimientos selección de personal	158
Figura 28. Procedimientos ingreso y legalización	159
Figura 29. Procedimientos control de horario, vacaciones, permisos.....	160

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo tiene por objetivo proponer acciones y procedimientos que debe adoptar la empresa PROTECO COASIN S.A. para que el sistema de control interno sea exitoso dentro de la misma, para el cumplimiento de la propuesta se sugiere la utilización de documentos, mejora continua de procesos, establecimiento de políticas, asignación adecuada de funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa. Se evaluará el Sistema de Control Interno aplicable a las áreas de Ventas, Compras, Inventarios, Importaciones y Talento Humano y se podrá determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los departamentos y con ello se determinará la implementación de acciones de control que permitan mejorar el desarrollo de actividades para alcanzar de manera eficaz los objetivos planteados por la empresa.

Las áreas de Ventas, Compras, Inventarios, Importaciones y, Talento Humano son unidades estratégicas de negocios que trabajan de manera independiente para cumplir con los propósitos establecidos por Departamentos, el desenvolvimiento apropiado de cada uno; permite globalizar los procesos dentro de la empresa de esta manera cada Departamento representa apoyo para el otro, logrando que los procesos se tornen amigables.

La propuesta de una metodología de auditoria de Control Interno, tiene como estrategias evaluar los departamentos, identificar los riesgos y puntos de debilidades, indicar mecanismos que permitan mejorar la calidad de los procesos. Para el desarrollo de la propuesta se tomará en cuenta la asignación de las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores para poder determinar el alcance.

ABSTRACT

The development of this work is to propose actions and procedures that must adopt the company PROTECO COASIN S.A. so that the system of internal control is successful inside the same one, for the fulfillment of the proposal there is suggested the use of documents, continuous progress of processes, establishment of politics, suitable allocation of functions and responsibilities of each of the collaborators of the company. There will be evaluated the System of Internal Control applicable to the areas of Sales, procurement, Inventories, Imports and Human Talent and it will be possible to determine the level of fulfillment of each of the departments and with it there will decide the implementation of actions of control that allow to improve the activities development to reach in an effective way the targets raised by the company.

The Sales, Buys, Inventories, Imports and, Human Talent areas are business strategic units that work in an independent way to expire with the intentions established by Departments, the appropriate development of each one; it allows to encompass the processes inside the company this way every Department represents support for other, achieving that the processes become friendly.

The proposal of a methodology of audit of Internal Control, It is to evaluate strategies departments, to identify the risks and weaknesses points, to indicate mechanisms that should allow to improve the quality of the processes. For the development of the proposal there will be taken into consideration the allocation of the functions and responsibilities of each of the collaborators to be able to determine the scope.

INTRODUCCIÓN

El Control Interno representa en las organizaciones el detalle de los procedimientos, procesos, métodos y técnicas utilizados, para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de objetivos propuestos.

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar una metodología para la aplicación de una auditoría de Control Interno aplicable a la empresa PROTECO COASIN S.A. período 2013.

El desarrollo del trabajo en mención se basará en un estudio de los procedimientos desarrollados dentro de la empresa con el objetivo de identificar las desviaciones de la organización que conllevan a que no exista un adecuado Control Interno.

La presente tesis se encuentra compuesta de cuatro capítulos que combina la parte teórica con la práctica, a continuación se desarrollará una descripción de cada capítulo:

El primer capítulo “Marco Conceptual de la Auditoría de Control Interno” abarca información de tipo teórica, desarrolla conceptos, tipos, importancia, alcance de auditoría, definición de Control Interno clasificación, objetivos de la auditoría de Control Interno, principios, características.

El segundo capítulo “Generalidades y Diagnóstico de la empresa PROTECO COASIN S.A.” se detalla información relacionada con la empresa, Antecedentes, Ubicación Geográfica, Base Legal, Organigrama Estructural, Organigrama Funcional, Misión, Visión, Objetivos Institucionales, Valores, Estrategias, Análisis Interno y Externo de la empresa.

El tercer capítulo “Presentación de la Propuesta de diseño de Metodología de Auditoría de Control Interno para la empresa PROTECO COASIN S.A. corresponde al desarrollo de una auditoría de Control Interno indicando su presentación, alcance, manual de organización, manual de Normas y Procedimientos.

El capítulo 4 comprende “Conclusiones y Recomendaciones” luego de efectuado el examen de auditoría y que se generan en el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO 1

1.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO

1.1.1 Concepto de auditoría

Examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de mecanismos de control implantados por la administración.

La auditoría se define como el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurado de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones. (Sánchez, 2006)

El avance y crecimiento económico que se ha dado a nivel mundial caracterizado en algunos aspectos por la expansión de organizaciones empresariales ha generado la necesidad de mantener y llevar una presentación y comunicación pública, confiable, y verificable de la información contable y financiera.

El crecimiento económico surge por la expansión poblacional, como podemos evidenciar en la actualidad, el crecimiento es notorio, la naturaleza de las operaciones genera la creación de entidades orientadas a satisfacer necesidades de acuerdo a las exigencias actuales.

Debido a la demanda de las organizaciones existentes y a la función que cumplen los organismos reguladores del país, se requiere conocer la información contable y

financiera de dichas empresas de acuerdo a las actividades que realiza durante un periodo económico.

Para presentar de manera confiable la información es necesario que las transacciones diarias reciban un tratamiento adecuado para su correcto y adecuado uso y aplicación dentro de los registros contables.

Partiendo de este punto, es decir, del manejo de la información diaria en las organizaciones nace la necesidad de realizar una auditoria por varios aspectos como: requerimientos de los organismos reguladores, o por necesidades de los accionistas y administradores de la empresa.

La auditoría es el examen que se realiza a los registros y datos contables que forman parte importante para la elaboración, estructuración y generación de los estados financieros de una empresa, generalmente es efectuado por una firma de auditores especializados con el objetivo de obtener las suficientes pruebas y evidencias que les permitan establecer una opinión sobre si la información financiera se presenta de manera razonable.

Los procedimientos realizados para el registro de las operaciones y en general las prácticas contables forman parte de la contabilidad, mientras que la auditoria se orienta al análisis de la información generada con la aplicación de dichos procedimientos, para generar una opinión favorable o desfavorable.

Uno de los beneficios que ofrece la auditoria es contribuir a la mejora de los procedimientos contables, mediante la opinión expresada luego de efectuar el examen a los registros contables, para poder tomar medidas que permitan cumplir los objetivos planteados por las empresas, optimizar el uso de los recursos y determinar el grado de cumplimiento de acuerdo a la normativa legal aplicable.

1.1.2 Objetivos de la auditoría

1.1.2.1. Objetivo general

Incrementar el grado de confianza que los usuarios depositan en los estados financieros, mediante la opinión de un auditor asegurándose sobre la razonabilidad de los estados financieros si estos se encuentran libres de representación errónea de importancia relativa ya sea por fraude o por error y si se preparan de acuerdo a la normativa legal de información financiera aplicable.(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2014)

La auditoría le permite al auditor emitir una opinión sobre la razonabilidad de los saldos de los estados financieros y la aplicación de las prácticas contables mientras que la administración de las compañías busca mejorar sus procedimientos contables de manera que la información generada por las empresas cumplan con las disposiciones legales vigentes de manera que los usuarios internos y externos de los estados financieros confíen en la razonabilidad de los saldos de cada una de la cuentas presentadas y tomen decisiones oportunas de financiamiento o inversión que persigan objetivos de mejoramiento y crecimiento empresarial.

1.1.2.2. Objetivos específicos

Tabla 1. Objetivos específicos de la auditoría

AUTOR	OPINIÓN
❖ Servir como guía para las decisiones futuras de la administración respecto a asuntos financieros. (Holmes, 2004)	Permite que las opiniones emitidas por parte del equipo auditor facilite a la administración de las compañías la toma de decisiones con la finalidad de mejorar procesos.
❖ Servir como base para orientar a la administración en cuanto a la dirección de un negocio. (Holmes, 2004)	Ayuda a tutelar y direccionar las acciones orientadas a la creación y administración de negocios.
❖ Determinar que la información gerencial proporcionada sea confiable, correcta y oportuna. (Holmes, 2004)	La auditoría mediante sus procedimientos permite identificar que la información proporcionada por parte de la administración de las compañías sea de calidad.
❖ Identificar el grado de cumplimiento del sistema de control interno de cada organización. (Holmes, 2004)	El auditor puede identificar las zonas que representan potenciales riesgos, y definir si los procedimientos se han cumplido de acuerdo al control interno de cada empresa.
❖ Verificar el cumplimiento de las	El examen de auditoria ayuda a determinar si las

AUTOR	OPINIÓN
disposiciones legales y normativa legal vigente aplicable. (Holmes, 2004)	operaciones contables han recibido el tratamiento adecuado debido a la normativa vigente de acuerdo a la naturaleza de aplicación de cada empresa.
❖ Evaluar la razonabilidad de las políticas y procedimientos internos de la organización. (Holmes, 2004)	Conocer el grado de cumplimiento de procedimientos internos.
❖ Facilitar al auditor expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros (Holmes, 2004)	La auditoría le permite al auditor emitir una opinión basada en el estudio respectivo a los Estados Financieros, de manera que pueda indicar si los mismos han sido presentados de manera razonable y de acuerdo a la normativa.
❖ Rendir una opinión profesional e independiente respecto a la condición financiera y resultados de la operación de la empresa auditada. (Holmes, 2004)	El auditor ofrece una opinión de acuerdo a la situación económica y financiera de las empresas.
❖ Determinar la rectitud de los Estados Financieros. (Holmes, 2004)	Implica conocer el nivel de confianza que se debe depositar en los Estados Financieros de la empresa auditada.
❖ Proporcionar recomendaciones razonables a la Junta General de Accionistas orientadas a la mejora de los procedimientos. (Holmes, 2004)	Emitir opiniones y sugerencias por parte del auditor a la gerencia de las empresas auditadas para mejorar los procedimientos y corregir desviaciones encontradas.

NOTA: Elaborado por Alexandra Barragán

1.1.3 Importancia de auditoría

Este examen minucioso, realizado por un ente independiente de la administración y organización de una entidad, cobra mayor importancia al considerar, que a través de la opinión emitida, los usuarios interesados, llámense Gobierno, organismos internacionales acreedores, entidades financieras y público en general, entre otros pueden obtener un concepto o dictamen sobre la confiabilidad o no de las cifras reflejadas en los estados financieros de la entidad, que resumen su desenvolvimiento

económico financiero ocurrido durante un periodo determinado.
(Santillana, 2009)

La importancia de la auditoria en las organizaciones se evidencia en la contribución que ésta genera para el mejoramiento de las funciones y actividades de manera continua, con ello se logra también que a medida que las opiniones son emitidas tomando en cuenta ciertas sugerencias, la administración de las empresas las tomen en cuenta para que la función de la auditoria se cumpla y los procesos contables se realicen de manera eficiente.

La auditoría busca también verificar transparencia en los procesos contables para la consecución del cumplimiento de objetivos iniciales al realizar este examen, la auditoria de calidad y competente, es una ventaja para las organizaciones que han decidido depositar un grado de confianza para la mejora de sus procesos, se busca disminuir actividades que retardan procedimientos y eliminar riesgos latentes por el incumplimiento de controles.

La importancia de la auditoria se refleja en que permite identificar los errores cometidos en las organizaciones y se pueden enmendar a tiempo de manera que se corrijan desviaciones presentadas ayudando a todos los colaboradores y contribuyendo con los gerentes al establecimiento de medidas correctivas con el fin de conseguir un control financiero y de gestión adecuado, también ayuda a identificar las potenciales oportunidades que están pasando por alto, otro aspecto considerable en la importancia de la auditoria es la optimización del uso de recursos materiales, humanos, tecnológicos y materiales.

La auditoría contribuye al mejoramiento continuo de procesos, permite identificar y distribuir de manera adecuada las funciones y responsabilidades de los colaboradores de las empresas, hay que tomar en cuenta que este es uno de los riesgos más comunes y frecuentes presentados, pues representa un incumplimiento al sistema de control interno.

1.1.4 Alcance de auditoría

Este alcance se relaciona con la ejecución del trabajo de auditoría de acuerdo a las directrices y normas establecidas, se debe organizar y documentar de forma apropiada con el fin de que pueda delegarse entre los colaboradores del equipo, de forma que cada uno de ellos conozca detalladamente qué debe hacer y a qué objetivo final debe dirigir su esfuerzo.

Se evidencia mediante la revisión, evaluación y obtención de conclusiones obtenidas en el examen, las mismas que le permitan al auditor efectuar una opinión acerca de la información evaluada.

El término "alcance de una auditoría" se refiere a los procedimientos de auditoría que a juicio del auditor y con base en las NIA (Normas Internacionales de Auditoría), se consideran apropiados en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría.(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2014)

También se enfatiza en todos los procedimientos de auditoría que el auditor o la firma de auditores deben realizar para el desarrollo del programa establecido.

Al desempeñar una auditoría, se debe pedir a los auditores que cumplan con otros requisitos profesionales, legales o de regulación además de las Normas Internacionales de Auditoría . Las NIA no dominan sobre las leyes y regulaciones locales que gobiernan una auditoría de estados financieros.

En el caso de que dichas leyes y regulaciones difieran de las NIA, una auditoría conducida de acuerdo con las leyes y regulaciones locales no cumplir automáticamente con las NIA.”(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2014)

Los auditores profesionales deben estar capacitados y mantener los conocimientos necesarios para ejecutar un examen de auditoría deben cumplir adicionalmente con algunas reglas que regulan su trabajo y comportamiento ético, los profesionales deben conocer y aplicar los procedimientos que los organismos de control indican, cumplir con normas como son las NIA, de manera que sean procesos íntegros de ejecución.

Cuando el auditor conduce la auditoría de acuerdo con las NIA y con normas de auditoría de una jurisdicción o país específico, además de cumplir con cada una de las NIA relevantes a la auditoría, el auditor también desempeña cualquier tipo de procedimientos adicionales necesarios para cumplir con las normas relevantes de dicha jurisdicción o país.”(Instituto Mexicano de Contadores Publicos, 2014)

Hablar del alcance de auditoría representa referirse a una planeación adecuada del trabajo, controlar y obtener los papeles de trabajo necesarios para documentar la información recolectada; el alcance de la auditoría es un factor variable, pues depende del tamaño, la naturaleza y el campo de aplicación del cliente, respetando y basándose en la normativa reguladora.

El auditor no debe manifestar cumplimiento con normas internacionales de auditoría, a menos que haya cumplido totalmente con todas las NIA relevantes a la auditoría.”(Instituto Mexicano de Contadores Publicos, 2014)

El desarrollo organizado del trabajo de auditoría tiene como objetivo ofrecer un servicio de calidad que genere confianza y satisfacción en los beneficiarios, busca también la optimización de recursos, el auditor debe limitar algunas manifestaciones respecto al alcance de su trabajo, puesto que para ello debe haber cumplido con absolutamente todas las normas de Auditoría.

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría # 200

El alcance se involucra en la auditoría y persigue objetivos como:

Tabla 2.
Objetivos de NIA 200

NIA 200	OPINIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comprobar si las actividades ejecutadas y los resultados relativos obtenidos en la auditoría cumplen con las expectativas primarias. 	<p>El alcance de auditoría nos permite determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteados inicialmente por las organizaciones durante el desarrollo de las operaciones diarias de las empresas, con la finalidad de poder identificar las falencias que no han permitido cumplir con el nivel esperado, y aprovechar las fortalezas determinadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinar el cumplimiento de la normativa legal vigente. 	<p>Las prácticas contables deben ejecutarse en base a la normativa vigente aplicable, por lo que el alcance de la auditoría nos ayuda a verificar si los procedimientos contables ejecutados durante un periodo se han realizado de manera óptima considerando las normas y disposiciones emitidas por los diferentes organismos de control.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generar sugerencias y recomendaciones que satisfagan al directorio de las empresas. 	<p>El éxito de una auditoría se encuentra en determinar las falencias y poder emitir opiniones que permitan que la administración de las empresas tomen en cuenta para la mejora constante.</p> <p>Las sugerencias emitidas por parte del equipo auditor se expresen mediante la opinión del auditor a cargo emitida hacia la administración y gerencia de una empresa en base al estudio efectuado a los estados financieros.</p>

NOTA: Elaborado Alexandra Barragán.

1.1.5 Definición control interno

Es necesario ampliar y profundizar la definición del control interno para poder obtener un mejor entendimiento, a continuación se detallan algunos conceptos relacionados.

El control interno es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en las empresas las tres siguientes categorías de objetivos:

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Suficiencia y confidencialidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Estupiñán G. R., 2006)

El control interno se define como el plan de organización y el conjunto de metas y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. (De Lara, 2007)

El control interno es de vital importancia en cada una de las organizaciones independientemente del tamaño y naturaleza de cada una, por ello el control interno se define como:

- ❖ El conjunto de normas, procedimientos, técnicas mediante las cuales se puede medir el grado de desempeño y nivel de cumplimiento con la finalidad de asegurar que se cumpla eficaz y razonablemente los objetivos planteados.

El cumplimiento del control interno permite en las organizaciones ubicarlas de acuerdo al nivel de responsabilidades puesto que se puede identificar si el mismo ha sido eficiente o deficiente para poder tomar decisiones al respecto y así analizar en qué grado se han cumplido los objetivos y metas iniciales.

1.1.6 Clasificación del control interno

Para obtener una visión más clara de los beneficios y la función e importancia del control interno dentro de las organizaciones es necesario definir algunos conceptos tales como la clasificación del control interno, el mismo que según varios autores se clasifica en control interno contable y control interno administrativo.

1.1.6.1. Control contable

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

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

1.1.6.2. Control administrativo

El control interno administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables

para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

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

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece de acuerdo al informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

❖ **El control del medio ambiente o ambiente de control:**

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

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

- *Integridad y Valores Éticos:* Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.
- *Competencia:* Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- *Junta Directiva, Consejo de Administración, y/ o Comité de Auditoría:* Son los encargados de fijar los criterios que perfilan al ambiente de control; es determinante que los miembros cuenten con la experiencia,

dedicación y compromiso necesario para tomar las decisiones adecuadas e interactuar con los auditores internos y externos.

- *Filosofía Administrativa y Estilo de Operación:* Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la misma, y los principios, criterios contables, entre otros.

❖ **El control de evaluación de riesgo**

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Se refieren a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el informe de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñán G. R., 2006)

❖ **El control y sus actividades**

Son aquellas actividades que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Algunos ejemplos de estas actividades son: aprobación, autorización, verificación, la conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamientos adecuados. (Estupiñán G. R., 2006)

❖ **El control de sistema de información y comunicación**

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

- *Controles Generales:* Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software. (Estupiñán G. R., 2006)
- *Controles de Aplicación:* Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cumplen con las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información. (Estupiñán G. R., 2006)

❖ **El control de supervisión o monitoreo.**

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se toma en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo las condiciones evolucionan debido a tantos factores internos como externos, provocando con ellos que los controles pierdan su eficacia.

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente si los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante, ya que son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. (Estupiñán G. R., 2006)

1.1.7. Objetivos de la auditoría de control interno

De acuerdo al COSO I, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission los principales objetivos del proceso de Control Interno los categoriza como siguen:

- ❖ Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño);
- ❖ Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información); y
- ❖ Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento).

En dichos objetivos se precisa la inclusión de la salvaguarda de activos y de los otros recursos contra adquisición no autorizada, uso o disposición o pérdida. (Mantilla B. S., 2005).

Tabla 3.
Comparación Coso I y Coso II

COSO I / CONTROL INTERNO	COSO II-ERM/ ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
<p>Ambiente de Control: Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.</p>	<p>Ambiente de Control: Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.</p>
	<p>Establecimiento de Objetivos: Estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.</p>
	<p>Identificación de Eventos: Pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.</p>

<p>Evaluación de Riesgo: La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.</p>	<p>Evaluación de Riesgos: Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.</p>
<p>Actividades de Control: Son las acciones establecidas por políticas y procedimientos, para ayudar a asegurar que las directivas de la administración mitiguen los riesgos presentados en el logro de objetivos que se desean llevar a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio.</p>	<p>Respuesta al Riesgo: Determinación de acciones frente a los riesgos.</p> <p>Actividades de Control: Son políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.</p>
<p>Información y Comunicación: Es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diarios.</p>	<p>Información y Comunicación: Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.</p>
<p>Monitoreo: Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles se efectivizan.</p>	<p>Monitoreo: Para realizar el seguimiento de las actividades</p>

NOTA: Fuente: (Asociación Española para la Calidad, 2006), (Internal Control Integrated Framework, 2013)



Figura 1. Evolución del modelo coso I y coso II.

Fuente: (Internal Control Integrated Framework, 2013)

1.1.8. Objetivos del control interno

El modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- ❖ **Objetivos Estratégicos:** Se relaciona con los ocho componentes del Coso II al hacer referencia a los objetivos establecidos al más alto nivel y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
- ❖ **Objetivos Operativos:** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficiencia y eficacia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- ❖ **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros (reporte):** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.

- ❖ **Objetivos Relacionados con el cumplimiento regulatorio:** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación. (Abella, 2006)

1.1.9. Elementos del coso ii erm (enterprise risk management)

El modelo interrelaciona cada uno de los cuatro objetivos anteriormente indicados, con cada uno de los ocho elementos correspondientes al coso II.

- ❖ **Ambiente de control:** El ambiente de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos e influyen de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su “apetito de riesgo”.

Ejemplo: Establecer presupuestos de ingresos y gastos estrictos que permitan obtener una visión más clara y muy parecida a la realidad de manera que exista una coordinación equilibrada entre los procedimientos de control.

- ❖ **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, el contexto de la misión y visión establecidas.

Ejemplo: Uno de los principales objetivos que se ven reflejados en la mayoría de las empresas hace énfasis en el crecimiento porcentual de ventas durante un período, así como la disminución del gasto.

- ❖ **Identificación de eventos:** La incertidumbre existe, y por tanto, se debe considerar aspectos externos como: económicos, políticos, sociales, e internos como: infraestructuras, personal, procesos, tecnología que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta imprescindible dentro del modelo la identificación, de dichos acontecimientos que podrán ser negativos

aquellos que implican riesgos, o positivos los que implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos.

Ejemplo: Continuando con el ejemplo inicial del crecimiento de ventas, en el caso de PROTECO COASIN S.A. un evento latente dentro de la organización son las reformas a las medidas arancelarias relacionadas con la importación de equipos, como por ejemplo las variaciones existentes en los porcentajes de importación estos porcentajes se ven afectados por las modificaciones establecidas por el Gobierno del país.

- ❖ **Evaluación de riesgos:** Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos tanto la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesario una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación del riesgo se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).

Ejemplo: El efecto que genere el incremento de los porcentajes de importación se verá reflejado claramente en el porcentaje de rentabilidad que genere cada venta de acuerdo a la cantidad que se importe.

- ❖ **Respuesta al riesgo:** La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se debe efectuar una reevaluación del riesgo residual.

Ejemplo: Al ser determinado el evento, la compañía busca mitigar esa falencia existente que genera disminución de la utilidad, para posteriormente efectuar una nueva evaluación y determinar el impacto del riesgo.

- ❖ **Actividades de control:** Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.

Ejemplo: Una actividad de control para eliminar esta falencia es la consolidación de carga, y realizar presupuestos de importación considerando porcentajes variables de acuerdo a la cantidad de equipos importados.

- ❖ **Información y comunicación:** Es necesaria en todos los niveles de la organización, da paso a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Además que para conseguir que ERM (Enterprise Risk Management), funcione de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de unos sistemas de información adecuados.

Ejemplo: Considerando que este componente se da en todos los niveles de la organización, podemos identificar que en este caso es importante mantener la comunicación entre el Departamento de Importaciones, Financiero, Comercial; de manera que los representantes de ventas puedan realizar sus cotizaciones tomando en cuenta las indicaciones del Departamento Financiero y de Importaciones.

- ❖ **Monitoreo:** La metodología ERM (Enterprise Risk Management) debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleva a cabo

dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.
(Abella, 2006)

Ejemplo: El Departamento Financiero y Contable se determinan como filtros a fin de mantener control constante sobre los movimientos realizados por parte de la empresa.

Se indica finalmente, que el proceso de Control Interno históricamente se ha considerado como un mecanismo para reducir los casos de fraude, apropiación equivocada y errores, pero que se ha vuelto más extensivo, direccionando todos los diversos riesgos que enfrentan las organizaciones.

La alta gerencia tiene el rol clave a través del personal propio de la organización: superada la participación de los consultores externos, llega la hora en que la organización tiene que controlarse así misma (auto-control). El mejoramiento del sistema de Control Interno es una etapa clave para garantizar la eficiencia del mismo. Posiblemente ésta sea una de las razones por las cuales las metodologías más importantes dan un énfasis creciente al monitoreo, esto es al análisis del comportamiento de los distintos procesos en el tiempo, mediciones que se procesan a través de indicadores. (Mantilla B. S., 2005)

Por estudios y constantes modificaciones en la normativa existen cambios respecto al coso I y coso II en cuanto a los objetivos, de la siguiente manera:

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- ❖ Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- ❖ Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control).
- ❖ Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio).
- ❖ Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados).
- ❖ Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones).
- ❖ Supervisión / monitoreo: (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones). (AUDITOOL)

1.1.10. Riesgos del control interno

El sistema de Control Interno es un proceso que permite generar confianza en la información contable y financiera, ayuda a determinar la efectividad en la realización de las operaciones.

Es necesario indicar que existen algunos elementos que identifican riesgos de control cuando este sistema no ha sido establecido de manera adecuada. Se deben efectuar evaluaciones al sistema de Control Interno para poder identificar los riesgos.

La evolución de riesgos debe ser una actividad ineludible para todos los niveles que estén involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto, el objetivo, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente llevados a cabo.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos.
- Mantener ventaja ante la competencia.
- Construir y conservar su imagen.
- Incrementar y mantener solidez financiera.
- Mantener su crecimiento. (Estupiñán G. R., 2006)

Algunos artículos citan como riesgos del Control Interno a los siguientes:

❖ **Riesgos de cumplimiento**

Es esencial contar con un buen conjunto de procedimientos de Control Interno para evitar los riesgos de cumplimiento. Estos riesgos implican el incumplimiento de las Leyes locales o federales o de políticas por parte de una compañía. Estos riesgos pueden generar información engañosa dentro de las declaraciones de información de la compañía. Para evitar ese alto riesgo, las compañías deben tomar medidas preventivas. Evitar los problemas de incumplimiento contratando empleados cultos y honestos y acatando todas las leyes y normas.

Una falla de cumplimiento puede ser definida como estar violando leyes, reglamentos, políticas de la empresa, u otros requisitos aplicables sean externos o internos.

Ejemplo: Incumplir con la política de facturación de la compañía, la misma que indica que el porcentaje mínimo de ganancia no debe ser inferior al 12 %.

❖ **Riesgos de fraude**

Se trata de un riesgo común en un sistema de Control Interno. Prevenir el fraude implica desarrollar un buen sistema que divida los deberes de cada empleado. Los empleados que reciben pagos tienen que diferenciarse de los empleados que hacen

depósitos. Un empleado que ingrese transacciones de cheques no debería también conciliar las cuentas de cheques. Es vital un sistema con la documentación adecuada para evitar el fraude; todas las transacciones deberían rastrearse a su punto de origen. Estos procedimientos son útiles para evitar el fraude. Se puede detectarlo a través de incidentes inusuales. Los empleados que parecen vivir con más ingresos de los que poseen suelen ser síntoma de fraude, así como los documentos empleados que perdidos o alterados. Las transacciones que no pueden rastrearse también podrían indicar la presencia de un fraude.

Ejemplo: Un riesgo de fraude se identifica en el uso de activos fijos, el personal encargado del uso y manejo de activos debe conocer a detalle, las especificaciones de cada uno de los activos y los responsables, para poder detectar claramente los riesgos que pueden presentarse mediante registros o documentos falsos.

❖ **Riesgos de control**

La falta de control de los empleados es un riesgo que suele asociarse con los Controles Internos. Incluso con un sistema de Control Interno efectivo, pueden ocurrir riesgos, si los empleados no se vigilan de forma periódica. Los informes y evaluaciones regulares deberían ser parte del mismo. Esto incluye inspecciones sorpresa de transacciones de cheques para determinar si cumplen con las normas y políticas de la compañía.

Ejemplo:

Un Riesgo de Control se puede identificar cuando los administrativos de las organizaciones realizan sorpresivamente controles de dinero mediante conciliaciones bancarias o exámenes de caja chica, así también como inspecciones de bienes, con el objetivo de comprobar el grado de cumplimiento del Control Interno confirmando si todo se encuentra en orden o si existen desviaciones.

1.1.11. Principios del sistema de control interno

De acuerdo al informe COSO, los principios del sistema de Control Interno se clasifican en 13 y van relacionados directamente con los elementos del control interno:

Tabla 4 Principios del sistema de control interno

Supervisión por parte de la administración y cultura de control.

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p><i>Principio 1</i></p> <p>La junta de directores debe tener la responsabilidad por aprobar y revisar periódicamente las estrategias generales de negocio y las políticas significativas de las organizaciones, entender los principales riesgos en que se incurre, establecer niveles aceptables para esos riesgos, y asegurar que la administración principal da los pasos necesarios para identificar, monitorear medir, y controlar esos riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Establecer una política orientada al Departamento de Cobranzas es vital, como es de conocimiento general las empresas en su mayoría realizan ventas a crédito, es por ello que se debe definir una política clara y concreta que permita conocer los términos de las ventas a crédito para poder determinar el papel que juega el Departamento de Cobranzas.
<p><i>Principio 2</i></p> <p>La administración principal debe tener la responsabilidad por implementar las estrategias y políticas apropiadas por la junta; desarrollar procesos que</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ La política del Departamento de Cobranzas debe ser elaborada y ejecutada en base a los términos y condiciones determinados en las

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p>identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos en los cuales se incurre.</p>	<p>ventas.</p>
<p>Principio 3</p> <p>La Junta de Directores y la Administración principal son responsables por promover altos estándares éticos y de integridad por establecer al interior de la organización una cultura que enfatice y demuestre todos los niveles del personal la importancia de los Controles Internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para ejecutar el proceso de Cobranzas el personal encargado debe conocer a fondo el tratamiento que se le da a cada cliente, puesto que todos son diferentes. <p>Se debe dar cumplimiento de la política previamente establecida, la misma que indica: valor, condiciones de pago, contacto del responsable.</p>

Reconocimiento y valoración de riesgos

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p>Principio 4</p> <p>Un efectivo sistema de Control Interno requiere que los riesgos materiales que podrían afectar de manera adversa las metas estén siendo reconocidos y evaluados de manera continua. Esta valoración debe cubrir todos los riesgos que enfrenta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Una vez que se ha dado el seguimiento necesario y se ha determinado que existen valores que no se podrán recaudar, hay una etapa de reconocimiento y valoración del riesgo, esta falencia trae consecuencias, no se podrá cumplir con los objetivos de recaudación establecidos.

Actividades de control y segregación de obligaciones:

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p>Principio 5</p> <p>Las actividades de Control deben ser parte de las actividades diarias de las organizaciones. Un efectivo sistema de Control Interno requiere de una estructura apropiada de Control, con actividades definidas en cada nivel de negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ El tema de Cobranzas se torna un tanto complicado debido a que es un suceso difícil de determinar su incobrabilidad, sin embargo es responsabilidad del personal dar seguimiento y mantener controles que permitan identificar de manera oportuna la posible solución a los problemas de recaudación presentados.
<p>Principio 6</p> <p>Un efectivo sistema de Control Interno requiere que exista una apropiada segregación de obligaciones y que el personal no tenga asignadas responsabilidades en conflicto. Las áreas de potenciales conflictos deberán ser identificadas, minimizadas y monitoreadas cuidadosa e independientemente.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Dentro del cumplimiento de las funciones establecidas, desarrolla un plan de actividades y responsabilidades para obviar problemas de duplicidad de funciones, es decir, que dos o más personas realicen el mismo trabajo. La persona encargada deberá manejar con objetividad la situación que el cliente no puede mantener vínculos de interés personal con el encargado de Cobranzas y la cuenta no se recupere.

Información y comunicación

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p>Principio 7</p> <p>Un efectivo sistema de Control Interno requiere de datos internos, adecuados y comprensivos, de carácter financiero, operacional y de cumplimiento, información de los mercados externos y eventos que son relevantes para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ La política de recaudación creada debe cumplir parámetros de tipo financiero, por ejemplo una empresa definirá los plazos de crédito otorgados a sus clientes una vez que ha determinado y analizado el tiempo que la cartera tarda en regresar o en ser recuperada.
<p>Principio 8</p> <p>Un efectivo sistema de Control Interno requiere que estén en funcionamiento sistemas de información confiables que cubran todas las actividades significantes, estos sistemas tienen que ser seguros, monitoreados de manera independiente y soportada por acuerdos de contingencia que sean adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Las organizaciones deben contar con sistemas de información para los reportes necesarios, por ejemplo poder conocer de manera inmediata los índices financieros, como rotación de cuentas por cobrar, o el número de ventas a crédito efectuadas en un tiempo determinado.
<p>Principio 9</p> <p>Un efectivo sistema de Control Interno requiere efectivos canales que estén en funcionamiento para asegurar que todo el personal entienda plenamente y agrega a las políticas sus obligaciones y responsabilidades y que se adhiera del personal apropiado toda la otra información</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ En el caso de Proteco Coasin S.A., es importante identificar los niveles jerárquicos de la organización para que todas las políticas y disposiciones emitidas sean conocidas por el personal, manteniendo un sistema de Control Interno

PRINCIPIO	EJEMPLO
relevante.	equilibrado.

Actividades de monitoreo y corrección de deficiencias

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p>Principio 10</p> <p>La efectividad general de los Controles Internos debe ser monitoreada sobre una base “on going”. El monitoreo de los riesgos clave debe ser parte de las actividades diarias, lo mismo que evaluaciones periódicas por parte de las líneas de negocio y de la auditoría interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El monitoreo y la corrección de deficiencias se presentará de forma variable dependiendo del tamaño de la empresa, los controles sorpresivos de caja, reportes de cuentas por cobrar son actividades que mida el cumplimiento del Control Interno.
<p>Principio 11</p> <p>Debe existir una auditoría interna, efectiva y comprensiva del sistema de Control Interno, llevada a cabo por personal operacionalmente independiente apropiadamente entrenado y competente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proteco Coasin S.A., puede medir el cumplimiento del sistema de Control Interno mediante actividades o funciones al personal de la empresa de acuerdo al grado de conocimiento de la empresa.
<p>Principio 12</p> <p>Las deficiencias del Control Interno, ya identificadas por las líneas de negocio, de auditoría interna u otro personal de control deben ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Un gran problema dentro de la empresa es: la falta de coordinación en los procesos de Ventas, Facturación, Despacho

PRINCIPIO	EJEMPLO
reportadas de una manera oportuna a nivel administrativo apropiado y direccionados prontamente.	y Cobranzas, no existe la comunicación adecuada para continuar con el proceso, el Departamento Comercial no informa de manera óptima las condiciones de pago de los clientes por lo que se retarda la facturación, entrega y posterior cobranza.

Evaluación de los sistemas de control interno por las autoridades de supervisión

PRINCIPIO	EJEMPLO
<p><i>Principio 13</i></p> <p>Los supervisores deben requerir que todas las organizaciones, tengan un efectivo sistema de control interno que sea consistente con la naturaleza, complejidad y riesgo inherente de sus actividades dentro y fuera del balance, y que responda a los cambios en el entorno y las condiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La administración de una empresa debe ser constante para analizar el desarrollo de los procesos administrativos, contables, puesto que depende de la implementación y mejora de políticas que el sistema de control interno se vuelve más eficiente y ayuda a determinar la razonabilidad de los saldos de los Estados Financieros.

Elaborado por: Alexandra Barragán

Fuente: (Mantilla B. S., 2005)

1.1.12 Características del sistema de control interno

- ❖ Es un proceso, para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y de procedimientos.
- ❖ En cada área de la organización la persona encargada de dirigirla es el responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos. En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- ❖ El sistema de Control Interno debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- ❖ Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- ❖ Debe propender al logro de: autocontrol, liderazgo, fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales. (Gómez, 2010)

El Control Interno enfatiza ciertas características sobre los siguientes puntos:

- ❖ Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y subprocesos de la empresa, incorporando en la función de administración y dirección, no adyacentes a estos.
- ❖ Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones o palabras.
- ❖ Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se logran los objetivos definidos. (Estupiñán G. R., 2006)

1.1.13. Diseño del sistema de control interno

El diseño de un adecuado sistema de Control Interno unifica algunos factores, por lo que es necesario conocer y mantener manejo apropiado del tema de Control Interno y adicionalmente el medio en el que este sistema se desenvolverá.

Teniendo en cuenta que el sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, es un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del sistema de Control Interno se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

1.1.13.1. Organización de la función del sistema de control interno

El sistema de Control Interno es indispensable en las organizaciones ya que permite poder determinar a tiempo las amenazas posibles que afecten a la empresa. Es importante mencionar que depende del grado de cumplimiento del sistema de Control Interno el nivel de confianza que se deposite en la información generada de cada organización, si los mecanismos de Control Interno empleados se han cumplido eficiente y eficazmente se puede que la información contable y financiero es confiable y veraz.

El Control Interno apoya a la organización como un instrumento de eficiencia, hay que diferenciar que debe funcionar de manera dinámica y no como un reglamento que obliga su cumplimiento.

Una de las características del sistema de Control Interno es que es aplicable a todas las áreas funcionales de la organización, unificando procesos y permitiendo que la administración tome decisiones oportunas en base a los datos obtenidos.

1.1.13.2. Plan de desarrollo de la función de control interno

La institucionalización de la función de Control Interno es todo un proceso, por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, el cual debe ser un producto concertado entre la oficina de control y las directivas de la organización. Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- ❖ Definición de la misión del Sistema de Control Interno.
- ❖ Definición del alcance de las funciones de la oficina de Control Interno en el área de control de gestión.
- ❖ División de trabajo entra la línea de la organización y la oficina de Control Interno en el desarrollo de las actividades de control.
- ❖ Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del Control Interno.
- ❖ Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- ❖ Cronograma para la elaboración y expedición de loa manuales de Control Interno.
- ❖ Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.
- ❖ Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos. (Romero, 2012)

La administración de las organizaciones tiene la obligación de implementar, modificar y evaluar el sistema de Control Interno según sea el caso y de acuerdo a las condiciones y ambiente de cada una de ellas.

Todos los procesos y procedimientos requieren tratamientos diferentes ya que pueden variar dependiendo de la actividad de la empresa por ejemplo, no todos deben estar formalizados por escrito ya que en el desarrollo diario de las actividades pueden surgir nuevos funciones que requieran formar parte del sistema de Control Interno

Todas aquellas actividades que han sido detectadas como riesgos potenciales deben ser controladas con mayor énfasis, ya que representan un punto crítico y afectan de manera significativa a la empresa y sus resultados.

Dentro de una organización, todo el personal es el responsable de cumplir con el sistema de control interno, existen personas dentro de las organizaciones que

dentro del desarrollo de sus funciones filtran información que debe ser sometida a análisis.

Mecanismos e instrumentos de control interno.

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no sólo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en la que se apliquen.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia. (Romero, 2012)

Para la adecuada aplicación del sistema de control interno debe existir el compromiso de cada uno de los miembros de la organización, puesto que no sirve de nada contar con un óptimo y adecuado sistema de Control Interno, si no existe la capacidad humana para ejecutar los procesos y procedimientos establecidos.

El cumplimiento de los instrumentos de control permite determinar las oportunidades y amenazas a las que están sujetas las empresas por los componentes externos presentados como: cambios en la economía nacional, reformas a la ley tributaria, competencia.

Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento.

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte varían según la naturaleza de la organización y de las áreas, para que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben tener un período inferior al que se han definido para la obtención de resultados en el proceso objeto de control. (Romero, 2012)

Para poder verificar el cumplimiento “eficiente” de cada uno de los procedimientos de control interno es necesario, que dentro de la organización y en concordancia de la naturaleza y tamaño de cada una, existan personas

encargadas de evaluar el cumplimiento de manera periódica, elaborar reportes mencionando las actividades que se han cumplido satisfactoriamente y las que aún presentan deficiencias , para realizar un seguimiento adecuado a los puntos que no se ha llegado exitosamente, la administración con esta información tendrá una visión mucho más clara y podrá tomar decisiones oportunas.

Manuales o guías de control interno.

Los manuales de Control Interno son piezas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y deben estar explícitamente contemplados dentro del plan de desarrollo de la función de Control Interno. Las actualizaciones deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar. (Romero, 2012)

Como se ha mencionado en el desarrollo en el plan de desarrollo de la función de control interno, no todos los procesos y procedimientos deben ser formalizados por escrito sin embargo es necesario y de vital importancia manejar manuales y guías de control interno implementado o mejorado, adicionalmente se debe presentar todas las novedades reportadas luego de las inspección y evaluación al mismo, con la finalidad de que se pueda conocer de manera satisfactoria los movimientos de alerta ejecutados que ha tenido la empresa frente a cada deficiencia presentada. De esta manera se podrá modificar y mejorar continuamente el sistema de control interno actual.

1.1.13.3. Análisis de los riesgos del control interno

En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

La estructura organizacional de una empresa deben responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos y separándola del conjunto de áreas responsables del proceso de apoyo (administración general, administración financiera, administración de personal, planeación jurídica). (Romero, 2012)

De mi experiencia muchos de los riesgos de las empresas corresponden a los que voy a incluir en el siguiente listado:

Tabla 5 Ejemplos de riesgos comunes

RIESGO	CAUSA	MEDIDA A EJECUTAR
Faltantes y pérdidas de Activos Fijos.	No llevar un adecuado control contable y físico de los activos fijos.	Implementar la elaboración de un reporte que permita identificar los activos fijos que posee la organización y designar un responsable encargado de realizar seguimiento.
Pérdida de Cartera Superior a la provisión realizada a Cuentas por Cobrar.	No realizar un análisis financiero de los nuevos clientes, para proceder a otorgarles crédito para el pago.	Llevar un análisis individual de los nuevos clientes con la información financiera a su favor para poder determinar su capacidad de pago expresada en monto y tiempo.
Inestabilidad económica dentro de la empresa.	Falta de elaboración de presupuestos empresariales.	El Departamento Financiero debe efectuar presupuestos de ventas, ingresos, gastos, compras que permitan conocer un valor aproximado de los movimientos económicos que generará la empresa.
Pérdidas ocasionales en ventas efectuadas de equipos que no se encuentran en stock.	Desconocimiento de reformas en cuanto a Importaciones, una de las principales causas se centra en el desconocimiento de los porcentajes de importación.	Mejorar la comunicación entre el Departamento de Ventas y el Departamento de Importaciones, ya que el Departamento de Ventas realiza cotizaciones sin tomar en

RIESGO	CAUSA	MEDIDA A EJECUTAR
		cuenta los porcentajes de importación.
Inspección de Organismos de Control como SRI.	La empresa no lleva adecuado tratamiento y control de los gastos de viaje (3%) y gastos (2%) de gestión de acuerdo a lo indicado por el Servicios de Rentas Internas.	Capacitar al Departamento contable periódicamente de acuerdo a las reformas realizadas por los organismos de control.
Decremento en las Ventas.	Variaciones inesperadas en la economía Nacional e Internacional.	Mantener una provisión que cubrir gastos adicionales no esperados que se generen por factores externos pero que afecten directamente al giro del negocio.
Faltantes de Inventario.	No mantener un control de entradas y salidas de Inventario.	Implementar el uso de un método de valoración de Inventarios, y mantener reportes semanales del mismo que pueda darse a conocer a la administración de la empresa.
Pérdida total o parcial del Inventario.	Desastres Naturales, Robos.	Mantener asegurado el Inventario.
Fraudes Financieros.	Falta de control adecuado e inspección continua de “Efectivo y sus equivalentes”.	Mantener respaldados todos los movimientos de efectivo, firmas de autorización correspondientes.

RIESGO	CAUSA	MEDIDA A EJECUTAR
Malas relaciones laborales entre el personal que labora en la organización.	Inadecuada distribución de funciones.	Talento humano debe establecer los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que va a ejecutar, debe existir un manual de funciones.
Incumplimiento en plazos de entrega de mercadería a clientes.	No se coloca la orden de compra al proveedor oportunamente, para poder cumplir con los tiempos de entrega.	Mejorar la comunicación entre el Departamento de Ventas y el Departamento de Importaciones, con la finalidad de poder realizar el trámite de importación dentro del límite de tiempo de entrega.
Pérdida de clientes por cotizaciones mal elaboradas.	Las cotizaciones se elaboran de manera incorrecta, los precios no cubren ni siquiera lo invertido.	Solicitar ayuda al Departamento de Contabilidad en cuanto a costos de equipos que se encuentran disponibles en el inventario, se debe asegurar que los precios de venta ofertados estén dentro del margen de ganancia establecido por el Departamento Financiero.
Incumplir con los Proveedores.	No mantener liquidez en determinado momento para realizar pago a Proveedores.	Generar una política de pago, que permita pagar de acuerdo al crédito establecido por los Proveedores.
Conciliaciones bancarias incorrectas y	Elaboración de cheques y entrega de dinero en efectivo sin respaldo y sin firmas de	Controles sorpresivos al custodio de efectivo

RIESGO	CAUSA	MEDIDA A EJECUTAR
faltantes de efectivo, arqueos.	autorización.	y caja chica.
Presentación de Estados Financieros inoportunos.	La información no ha sido registrada y contabilizada a tiempo.	Elaborar un cronograma de actividades donde se indique la fecha máxima para la contabilización de información y presentación de Estados Financieros.
Información Contable y Financiera no razonable.	Desconocimiento del tratamiento contable que se debe dar a la información contable.	Solicitar capacitaciones al personal encargado de reconocimientos contables.
Valores erróneos en roles de pagos de empleados.	No manejar un sistema contable adecuado que permita notificar los valores correctos a cancelarse, incluyendo rubros adicionales al sueldo.	Solicitar el cambio o actualización del sistema contable, que permite la mejora en todos los módulos manejados por el Departamento de Contabilidad.
Facturación inoportuna y errónea.	Las órdenes de facturación no llegan a tiempo al Departamento contable, la información presentada por parte del Departamento de Ventas presenta errores de precios, condiciones de cobro.	Establece un horario para la recepción de órdenes de facturación, y proporcionar un formato que muestre la información requerida para la elaboración de facturas.
Bajo rendimiento en el desempeño de los	Falta de comunicación, sobrecarga laboral.	Motivar a los empleados, mediante el reconocimiento del esfuerzo realizado para el

RIESGO	CAUSA	MEDIDA A EJECUTAR
empleados.		cumplimiento de objetivos, establecer mecanismos de mejora laboral continua.
Anticipo a Proveedores no liquidados.	No existe un control de anticipos entregados a Proveedores liquidados y no liquidados.	Solicitar al Departamento de Contabilidad controlar y revisar permanente a los proveedores, no deben existir valores por anticipos sin haber sido liquidados a menos que no se haya entregado el bien u ofrecido el servicio en su totalidad.

Fuente: Elaborado por Alexandra Barragán

CAPÍTULO 2

2.1. GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PROTECO COASIN S.A.

2.1.1. Antecedentes

PROTECO COASIN S.A. fue fundada 1972 iniciando sus operaciones como proveedora de equipamiento para investigación científica e instrumentación. Marcas reconocidas como Tektronix o Fluke entre otras, han estado ligadas a nuestra empresa desde sus inicios.

A partir de 1975, PROTECO COASIN S.A. incursionó en las áreas de sistemas de defensa electrónica y comunicaciones tácticas, y ha ejecutado proyectos llave en mano de gran envergadura para las Fuerzas Armadas de Ecuador en cooperación con empresas como: British Aerospace, Defense Systems, ELISRA Electronic Systems y Racal Decca Marine.

Posteriormente, en 1984, la empresa se inicia en el área de telecomunicaciones civiles representando inicialmente a Telettra, empresa italiana con la que realizó un importante proyecto de telefonía rural. Este hecho marcó el origen de lo que actualmente constituye la división de Telecomunicaciones de PROTECO COASIN S.A.

Esta división en 1990, se convirtió en la representación de Polycom, una compañía que ahora es líder mundial en sistemas de video y audio conferencias.

Fundación Conservación Amerindia

PROTECO COASIN S.A. ha estado involucrada en la organización y financiamiento de esta Fundación desde que inició sus actividades, hace doce años, cumpliendo en esta forma con su responsabilidad social empresarial.

La Fundación principalmente ha enfocado sus esfuerzos en los siguientes proyectos rurales:

- ❖ Liderazgo Comunitario
- ❖ Medio Ambiente y Forestación
- ❖ Educación y Acceso al Conocimiento
- ❖ Productividad y Sostenibilidad

2.1.2 Ubicación geográfica

PROTECO COASIN S.A. se encuentra ubicada en el sector Norte de la ciudad de Quito:

Av. 12 de Octubre N26-141 y Orellana, Edificio Jericó PB.

En la ciudad de Guayaquil:

Parque Empresarial Colón, Corporativo 3, Segundo Piso, Oficina 203

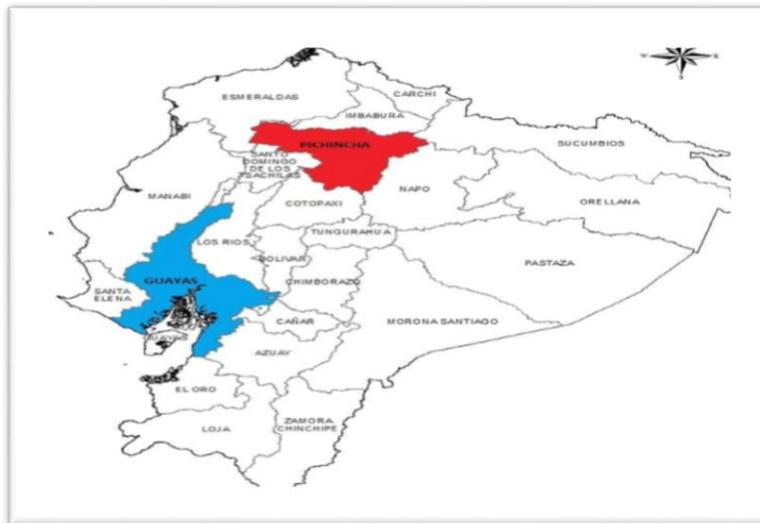


Figura 2. Ubicación geográfica PROTECO COASIN S.A.

2.1.3 Base legal

En la ciudad de Quito, capital del Ecuador, Viernes 14 de Abril de 1972, ante mí el Notario de este cantón el Dr. Jorge Washington Lara, comparecen los señores Don Gustavo Adolfo Saroka, soltero; Don Ricardo Contag Mejía, casado y don Nelson Freile Darquea casado, de nacionalidad Argentina el primero y Ecuatorianos los últimos; mayores de edad, vecinos de este lugar, a quienes conozco, de que doy fe, y dicen: que llevan a escritura pública la minuta que me entregan, cuyo tenor es este señor notario.

En su libro de escrituras públicas sírvase incrementar una en la cual conste el contrato por la que se constituye la compañía PROTECO COASIN S.A. sujeta a las siguientes cláusulas: **Primera: Comparecientes:** Gustavo Adolfo Saroka, soltero, argentino, mayor de edad con pasaporte número 3522048; Ricardo Contag Mejía, casado, mayor de edad, ecuatoriano, portador de la cédula de identidad número 1711449701, y Nelson Freile Darquea, casado, mayor de edad, ecuatoriano, portador de la cédula de identidad número 1702386069.

Segunda: Estatutos: capítulo primero – nombre, domicilio, objeto y duración.

Artículo primero: La compañía toma el nombre de PROTECO COASIN S.A. rigiéndose por la Ley de Compañías, Código de Comercio y más leyes pertinentes y estos estatutos.

Artículo segundo: PROTECO COASIN S.A., tiene su domicilio en la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales y agencias en otras poblaciones ecuatorianas así como en el exterior sujetándose a la Ley.

Artículo tercero: PROTECO COASIN S.A., tiene por objeto la ejecución de actos de comercio o mercantiles, especialmente en la importación de instrumental

técnico y en actividades de representación, distribución, sub distribución y mantenimiento de equipos técnicos. En general la compañía podrá hacer todo acto y contrato permitido por las leyes y estos estatutos.

Artículo cuarto: El tiempo de duración de la compañía será de 50 años a partir de la fecha de inscripción en el registro de la propiedad, pero podrá disolverse de acuerdo a la ley y estos estatutos en cualquier momento.

Artículo quinto: El capital social de la compañía es de cien mil sucres dividido en cien aportaciones de mil sucres cada una, el mismo que se encuentra totalmente suscrito y pagado de la siguiente manera: Gustavo Adolfo Saroka, cincuenta aportaciones de mil sucres cada una, total cincuenta mil sucres. Ricardo Contag Mejía veinte y cinco aportaciones de mil sucres cada una, total veinte y cinco mil sucres. Nelson Freile Darquea veinte y cinco aportaciones de mil sucres cada una, total veinte y cinco mil sucres.

Artículo octavo: Se establece un fondo de reserva que será igual al 20% de la utilidad neta.

Artículo décimo: En caso de pérdida, destrucción parcial o total de los certificados de aportación se procederá a renovarlos previa la comprobación legal de su situación legal de su posesión de dichos documentos.

Artículo décimo primero: La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportaciones y sus derechos y obligaciones a más de las señaladas con los artículos 99 y 100 de la Ley de Compañías es la de ser preferidos para los nombramientos para ocupar cargos en la compañía.

Artículo décimo cuarto: La junta general ordinaria se reunirá una vez al año en los 30 días del primer mes del año y en ella se tratarán todos los asuntos concernientes a la compañía. La junta general extraordinaria se reunirá en

cualquier época del año y se tratará el asunto específico para que el que ha sido citado. La junta general ordinaria o extraordinaria será citada mediante comunicación a cada socio enviada y autorizada por el presidente, el gerente de la compañía.

Capítulo cuarto: transitorio: artículo vigésimo segundo: Se autoriza al Señor Ricardo Contag Mejía la comparecencia ante las autoridades respectivas para su legalización, aprobación e inspección.

Doctor Diego Romero con número de matrícula 663, hasta aquí la minuta que los comparecientes la ratifican en todas sus partes. Se cumplieron los preceptos legales del caso y leída que fue esta escritura íntegramente a los otorgantes por mí el notario aquello se ratifica en lo expuesto y firman conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.

Se otorgó ante el doctor Jorge Washington Lara cuyo archivo se encuentra actualmente a mi cargo y en fe de ello confiero esta 145va copia certificada de la escritura de constitución de la compañía “PROTECO COASIN S.A.”

2.1.4. Organigrama estructural

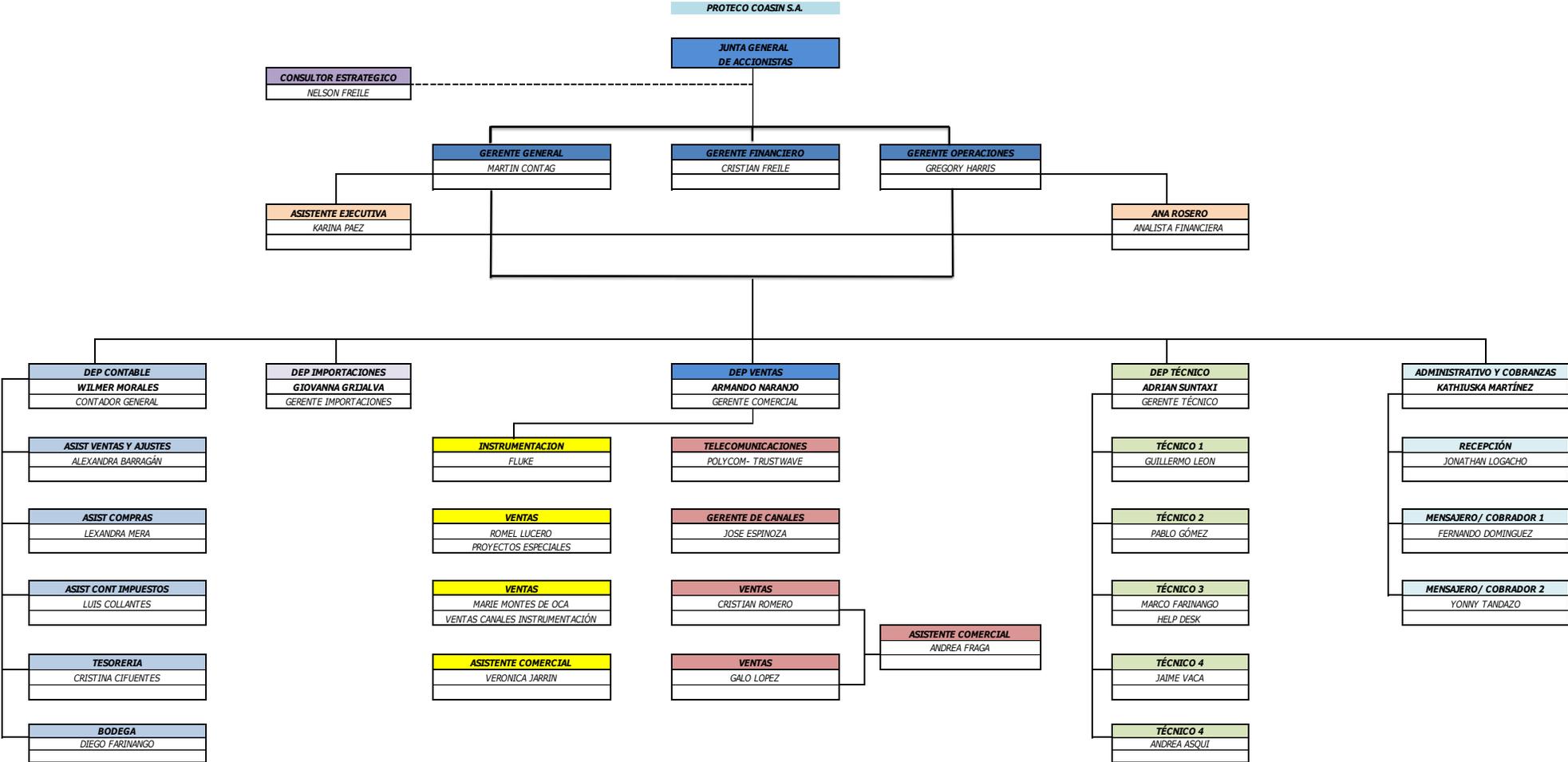


Figura 3. Organigrama estructural PROTECO COASIN S.A.

2.1.5 Organigrama funcional.

Para poder conocer las funciones y actividades realizadas por el personal que labora en PROTECO COASIN S.A. en las diferentes unidades estratégicas de negocio y bajo los diferentes puestos existentes he realizado una entrevista con Rosy García (encargada de talento humano)

Cargo: Gerente General

Roles y responsabilidades:

- ❖ Definir estrategias de la empresa, así como decidir la participación en los proyectos, la implementación de la política empresarial y los cursos de acción para el crecimiento.
- ❖ Planificar, controlar y dirigir las actividades importantes de la empresa.
- ❖ Establecer objetivos y planes junto con los niveles gerenciales.
- ❖ Es el representante legal de la empresa.
- ❖ Aprobar los procedimientos de la organización en todos sus ámbitos.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de las metas, de los distintos Departamentos en especial el comercial,
- ❖ Gestión comercial, personal y directa en proyectos grandes o nuevos negocios.
- ❖ Definir nuevas líneas de negocios.
- ❖ Vigilar el cumplimiento de los planes estratégicos en global.

Cargo: Gerente Financiero

Roles y responsabilidades:

- ❖ Planificar, organizar, dirigir y controlar los procedimientos financieros en la empresa.
- ❖ Controlar Activos, en especial exigibles y realizables.
- ❖ Responsable de las actividades financieras que se van a llevar a cabo.

- ❖ Determinar estrategias de las finanzas de la empresa.
- ❖ Análisis de resultados operacionales, de gestión de la empresa y de Estados Financieros.
- ❖ Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa.
- ❖ Dirigir las decisiones financieras de la empresa.
- ❖ Buscar opciones de inversión.
- ❖ Elaborar y dar seguimiento del presupuesto de caja.
- ❖ Elaborar y dar seguimiento del presupuesto anual de la compañía.
- ❖ Buscar y evaluar fuentes de financiamiento para la empresa.
- ❖ Mantener relación con Bancos y seguros.
- ❖ Gestionar créditos.
- ❖ Definir líneas de crédito de clientes.
- ❖ Negociar líneas de créditos con proveedores.
- ❖ Definir políticas de pago.
- ❖ Estructurar y participar en el esquema salarial.
- ❖ Vigila el cumplimiento del plan estratégico, en especial el aspecto financiero.

Cargo: Gerente Operaciones

Roles y responsabilidades:

- ❖ Formular y establecer reglas y políticas que deben operar y funcionar a diario dentro de la compañía.
- ❖ Planificar y coordinar actividades interdepartamentales tales como Ingeniería y Ventas.
- ❖ Controlar recursos importantes de la empresa y supervisar la implementación de políticas y procedimientos de pago, cuánto cobran los empleados, cómo se destinan los fondos para los paquetes de beneficios y cómo se gastan otros fondos para mantener una operación fluida de la empresa en el día a día.

- ❖ Revisar los resúmenes operativos con regularidad para asegurarse de que la empresa está operando de la manera más eficiente y rentable posible.
- ❖ Organizar el proceso de ventas, soporte y post ventas.
- ❖ Control de los procesos de compras e Importaciones de mercadería.
- ❖ Comunicarse con otros profesionales de la gerencia dentro de la organización para mantener un funcionamiento fluido de la empresa, y con otras empresas y organizaciones con las que existe una relación de negocios.
- ❖ Manejar el presupuesto de operaciones de la compañía.
- ❖ Responsable de contratar empleados dentro de la organización, así como también supervisar y evaluar a los empleados y su desempeño laboral.
- ❖ Dar instrucciones a los empleados en ciertas tareas, resuelve problemas concernientes al desempeño de los empleados, establecen reglas y procedimientos y crean horarios laborales.
- ❖ Contribuir para que dentro de la compañía se den mejoras constantes.

Cargo: Asistente Ejecutiva

Roles y responsabilidades:

- ❖ Organización y archivo de los documentos de la empresa en general.
- ❖ Mantener respaldos de la información que se maneja dentro de la compañía.
- ❖ Colabora directamente con la gerencia de la empresa ayudando a organizar la agenda.
- ❖ Programa actividades entre la gerencia general y el resto de departamentos de la empresa.
- ❖ Participación en la planificación y ejecución de proyectos.
- ❖ Servir de enlace en las actividades de la oficina.
- ❖ Manejo exclusivo de asuntos personales de los gerentes
- ❖ Delegación de comités administrativos dentro de la organización
- ❖ Mantener en funcionamiento la empresa ante la ausencia de los Gerentes.
- ❖ Búsqueda de nuevo personal

- ❖ Proporciona información al Departamento Contable para la elaboración de avisos de entrada y salida en el IESS.
- ❖ Elaboración de Contratos de Trabajo
- ❖ Control de Vacaciones a los empleados.
- ❖ Manejo general de los aspectos societarios de la empresa.
- ❖ Coordinación de eventos sociales de la empresa.

Cargo: Analista Financiera

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaboración de presupuestos.
- ❖ Análisis y elaboración de Estados Financieros de manera mensual.
- ❖ Elaboración de flujos de efectivo.
- ❖ Análisis de Ventas.
- ❖ Análisis de viabilidad de proyectos especiales.
- ❖ Análisis de Beneficios y riesgos que generan algunos negocios.
- ❖ Seguimiento al reporte de Inventario.

Cargo: Contador General

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaboración de finiquitos.
- ❖ Liquidación de comisiones para los ejecutivos de venta.
- ❖ Control y depuración de cuentas contables.
- ❖ Verificar que las operaciones contables sean contabilizadas correctamente.
- ❖ Participación en juntas de la empresa relacionadas con la parte contable.
- ❖ Opinar respecto a los negocios generadas por la actividad de la empresa.
- ❖ Asignar y verificar las tareas asignadas al personal del departamento.

Cargo: Asistente Contable Ventas y Ajustes.

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaboración de facturas.
- ❖ Elaboración de Notas de Crédito.
- ❖ Control de Inventario, revisión de stock para facturación.
- ❖ Análisis de Costos respecto a precio de venta.
- ❖ Control de Ventas por vendedor.
- ❖ Control de Cupos para los clientes.
- ❖ Controlar Costos para proceder con la facturación.
- ❖ Elaboración de Reporte de Ventas.
- ❖ Elaboración de Reporte de Cuentas por Cobrar.
- ❖ Seguimiento de Cartera.
- ❖ Elaboración de Reporte de cuentas por Pagar.
- ❖ Generación y elaboración de ajustes para las planillas de IESS (Aportes patronal y personal, fondos de reserva, préstamos).
- ❖ Avisos de Entrada, Salida, Registro de Novedades.
- ❖ Elaboración de Cálculo décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, utilidades.
- ❖ Legalización en el MRL sobre beneficios a empleados.
- ❖ Colaboración con los requerimientos de los auditores externos.
- ❖ Manejo información para la Superintendencia de Compañías.
- ❖ Ajustes Contables.

Cargo: Asistente Contable Compras.

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaboración de diarios de compras.
- ❖ Verificación de facturas de proveedores.
- ❖ Control de Cuentas por Pagar.
- ❖ Elaboración de Retenciones.

- ❖ Seguimiento Anticipos otorgados a proveedores.

Cargo: Asistente Impuestos

Roles y responsabilidades:

- ❖ Verificación y Control de cuentas contables.
- ❖ Declaraciones mensuales de impuestos.
- ❖ Elaboración de Anexos.
- ❖ Elaboración de Roles de Pago.
- ❖ Elaboración de Certificados de Trabajo.
- ❖ Registro y Contabilización de facturas de proveedores proyectos especiales.
- ❖ Elaboración de Retenciones.

Cargo: Tesorería

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaboración de cheques.
- ❖ Elaboración de Conciliaciones Bancarias.
- ❖ Manejo y control de tarjetas de crédito corporativas.
- ❖ Pago a Proveedores.
- ❖ Contabilización de Anticipos a Proveedores.
- ❖ Contabilización de Anticipos de Clientes.
- ❖ Contabilización de Cobros.
- ❖ Informar al Departamento de Cobranzas, Importaciones, Ventas y contable los cheques posfechados a favor de la empresa.

Cargo: Bodeguero

Roles y responsabilidades:

- ❖ Recepción de Inventarios.

- ❖ Revisión de cantidades y estado de Inventarios.
- ❖ Ingresar la información de recepción de Inventarios en el Sistema Contable.
- ❖ Realizar reportes de Inventarios.
- ❖ Coordinar despachos y entrega de Inventarios.
- ❖ Precautelar la seguridad del Inventario.
- ❖ Realizar guías de Remisión.

Cargo: Gerente de Importaciones

Roles y responsabilidades:

- ❖ Monitorear los embarques.
- ❖ Cumplir con las obligaciones establecidas por la Aduana del Ecuador y permisos de importación.
- ❖ Buscar y obtener un lugar de almacenaje para la carga en tránsito en caso de requerirse.
- ❖ Coordinar la cadena de distribución.
- ❖ Consolidación de carga.
- ❖ Contrataciones de seguros para el embarque del producto para todo el proceso.
- ❖ Elaboración de Flujo con el Gerente Financiero.
- ❖ Da instrucciones al Departamento Contable para el pago a proveedores del exterior.

Cargo: Gerente de Ventas

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaborar un pronóstico de Ventas.
- ❖ Dar seguimiento a los posibles nichos de mercado.
- ❖ Evaluar el trabajo del Departamento de Ventas.
- ❖ Liderar el Departamento.

- ❖ Identificar la fuerza de Ventas de la compañía.
- ❖ Reclutar, seleccionar personal para el Departamento de Ventas.

Cargo: Ventas y Asistente Comercial

Roles y responsabilidades:

- ❖ Establecer precios en base a las políticas de la empresa y el mercado.
- ❖ Realizar tareas de promoción y publicidad.
- ❖ Control y análisis de las ventas realizadas.
- ❖ Comunicación con el Departamento Contable para evitar problemas en cuanto a créditos y pagos.
- ❖ Elaborar cotizaciones a los clientes.
- ❖ Realizar actividades de gestión comercial.
- ❖ Atender los requerimientos de los clientes.
- ❖ Actividades que incentiven a los clientes.
- ❖ Coordinar el manejo de canales de Ventas.
- ❖ Manejo de marketing de las marcas.
- ❖ Capacitaciones a los clientes respecto al uso de equipos.
- ❖ Ofrecer servicios de reparación de equipos.

Cargo: Departamento Técnico

Roles y responsabilidades:

- ❖ Soporte Técnico.
- ❖ Reportes de números de casos abiertos por clientes.
- ❖ Instalaciones de equipos.
- ❖ Mantenimiento de equipos.
- ❖ Comunicación con el Departamento de Ventas para proceder con los mantenimientos.
- ❖ HelpDesk (ayuda de escritorio remota).
- ❖ Coordinar las visitas demo para posibles clientes.

- ❖ Asistir a reuniones departamentales para indicar los avances realizados.
- ❖ Soporte con el servicio de internet de la empresa.
- ❖ Atender los requerimientos informáticos presentados por los empleados.
- ❖ Creación de cuentas de correo de la empresa PROTECO COASIN S.A.
- ❖ Mantenimiento de página web oficial de la empresa PROTECO COASIN S.A.

Cargo: Cobranzas

Roles y responsabilidades:

- ❖ Realizar llamadas coordinando cobros.
- ❖ Informar al Gerente Financiero el saldo de cuentas por cobrar.
- ❖ Coordinar retiros de cheques y retenciones.
- ❖ Ingresar en el sistema contable las retenciones recibidas de clientes.
- ❖ Análisis de Reporte de Cuentas por Cobrar.
- ❖ Reportar a los Ejecutivos de Ventas y Departamento Financiero las cuentas por cobrar vencidas.
- ❖ Manejo de Seguro de Vida de empleados y ejecutivos de la empresa.
- ❖ Manejo Cuenta Corporativa Conecel.
- ❖ Manejo de Cuenta Seguro Vehículos e Inventario Asegurado de la empresa.

Cargo: recepción

Roles y responsabilidades:

- ❖ Elaboración de oficios y cartas.
- ❖ Manejo de la cuenta del servicio de Courier.
- ❖ Encargado del envío de documentos o equipo.
- ❖ Llamadas Nacionales e Internacionales.
- ❖ Entrega de correspondencia al personal que labora dentro de PROTECO COASIN S.A.

- ❖ Encargado de proveer de suministros para la empresa.
- ❖ Compras locales.
- ❖ Búsqueda de Proveedores.
- ❖ Apoyo al Departamento de Ventas.

Cargo: Mensajeros

Roles y responsabilidades:

- ❖ Retiro de cheques y retenciones.
- ❖ Entrega de facturas, guías de remisión, equipos.
- ❖ Entrega de oficios y cartas.
- ❖ Depósito de cheques.
- ❖ Actividades generadas en los departamentos de la empresa.

Para el cumplimiento de las actividades diarias, PROTECO COASIN S.A. cuenta con 36 colaboradores en total incluido Quito y Guayaquil. La empresa no cuenta con un manual de funciones establecido que permita que cada uno de los empleados desempeñe las actividades que le corresponden.

Existen algunas actividades que son ejecutadas por el personal y por el Departamento equivocado; esto como consecuencia de la ausencia de establecimiento de funciones.

A continuación un detalle de las actividades que se han designado erróneamente:

Tabla 6. Funciones designadas erróneamente

CARGO	FUNCIONES
Asistente Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo exclusivo de asuntos personales de los gerentes. ✓ Delegación de comités administrativos dentro de la organización. ✓ Búsqueda de nuevo personal ✓ Proporciona información al

CARGO	FUNCIONES
	<p>Departamento contable para la elaboración de avisos de entrada y salida en el IESS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de Contratos de Trabajo. ✓ Control de Vacaciones a los empleados.
Contador General	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de finiquitos.
Asistente Contable Ventas y Ajustes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalización en el MRL sobre beneficios a empleados.
Gerente de Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de Flujo con el Gerente Financiero. ✓ Da instrucciones al Departamento contable para el pago a proveedores del exterior.
Ventas y Asistente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de marketing de las marcas. ✓ Capacitaciones a los clientes respecto al uso de equipos. ✓ Ofrecer servicios de reparación de equipos.
Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Seguro de Vida de empleados y Ejecutivos de la empresa. ✓ Manejo Cuenta Corporativa Conecel. ✓ Manejo de Cuenta Seguro Vehículos e Inventario Asegurado de la empresa. ✓ Declaración de impuestos Gerente de Operaciones.
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda de Proveedores ✓ Apoyo al Departamento Comercial.

Fuente: Elaborado por Alexandra Barragán

2.1.6 Misión

Contribuir al desarrollo de la sociedad transfiriendo soluciones tecnológicas innovadoras y de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

2.1.7. Visión

Seremos preferidos por clientes y proveedores, reconocidos como líderes en transferencia tecnológica, asegurando trabajo a los empleados y rentabilidad para los accionistas, por generaciones.

2.1.8. Objetivos institucionales

- ❖ Ofrecer soluciones tecnológicas que logren satisfacer las necesidades de los consumidores.
- ❖ Brindar una excelente atención a los clientes y proveedores.
- ❖ Generar un ambiente laboral agradable que permita que los empleados se motiven y realicen sus actividades con empeño.
- ❖ Dar a conocer en otros mercados los equipos con los beneficios y características que poseen para incrementar las ventas de la empresa.
- ❖ Optimizar y proteger los recursos de la empresa para lograr la excelencia en el servicio.
- ❖ Capacitar a los empleados en los diferentes Departamentos para poder garantizar un trabajo eficiente.
- ❖ Consolidar a la empresa como una empresa líder en comercialización de equipos de videoconferencia e instrumentación electrónica.

2.1.9. Valores

- ❖ **Compromiso:** la empresa tiene como prioridad brindar productos de calidad hacia el cliente.

- ❖ **Responsabilidad:** la empresa tiene como principio fundamental la reciprocidad ya que identifican que los colaboradores de la empresa tienen familias por lo que cumple con sus obligaciones oportunamente.
- ❖ **Transparencia:** está comprometida con el éxito mediante la ejecución de negocios honestos y legales.
- ❖ **Satisfacción del cliente:** busca que los clientes se encuentren satisfechos con los servicios que reciben.
- ❖ **Lealtad:** la empresa se mantiene imparcial con cada uno de los clientes, pues respeta cada uno de los acuerdos que han acordado, y respeta el nicho de mercado que cada uno ocupa dentro del mismo territorio.

2.1.10. Estrategias

- ❖ Calidad en los bienes ofertados.
- ❖ Adecuado diseño estructural dentro de la organización.
- ❖ Cumplimiento de plazos en las entregas de equipos.
- ❖ Colaboradores de la empresa poseen un alto nivel de capacitación.
- ❖ Agradable ambiente laboral.
- ❖ Generación de Valor Agregado.
- ❖ Procesos de Post Venta aplicado a los clientes.

2.1.11. Análisis interno

Un análisis interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas del negocio y las debilidades se traduce en los pasos necesarios para lograr las metas. (Isobel, 2014)

Es importante que se evalúe el ambiente interno de las organizaciones, ya que permite identificar los problemas y deficiencias existentes en cada uno de los Departamentos, falencias que no permiten que los procesos se ejecuten adecuadamente, generando pérdida de tiempo y recursos sean estos de tipo humano o material.

La información obtenida de la evaluación debe ser utilizada como base para generar nuevas, reglas, normas y políticas internas que faciliten la ejecución de procesos.

2.1.11.1. Departamento de ventas

Funciones óptimas departamento de ventas

Ventas a crédito

- ❖ Establecer los días de crédito que se otorgarán a los clientes.
- ❖ Los clientes deben presentar información financiera para ser sujetos a crédito.
- ❖ Los clientes deben presentar cédula de identidad, referencias comerciales.
- ❖ Controlar los clientes que no han cancelado sus cuentas.
- ❖ Establecer interés de mora a los clientes incumplidos
- ❖ Mantener un archivo actualizado por cliente con la información individual de cada uno considerando forma y plazos de pago.
- ❖ Establecimiento de Convenios de Pago
- ❖ El Gerente Comercial es el encargado de autorizar las Ventas en cuanto a montos generalmente en el caso de nuevos clientes.

Ventas de contado

- ❖ Se considera venta de contado aquella que se cancela en efectivo, cheque o depósito en la cuenta.

- ❖ Los ejecutivos de Ventas son los únicos responsables de definir una venta a crédito y una de contado.
- ❖ Las Ventas deben realizarse en el área designada.
- ❖ Se entrega de manera inmediata los equipos.
- ❖ Las facturas que respaldan Ventas de Contado deben presentar el sello de cancelado de manera visible por parte del Departamento de Cobranzas.
- ❖ El Gerente Comercial es la autoridad encargada de aprobar las Ventas

Gestión de venta

- ❖ El vendedor debe conocer e identificar las etapas dentro del proceso de Ventas.
- ❖ Desarrollar habilidades sociales y de comunicación.
- ❖ Poseer conocimientos que permitan llegar al cliente para satisfacer sus necesidades.
- ❖ Estudiar los productos y servicios de la competencia.
- ❖ Generar entre cliente y vendedor un ambiente de confianza.
- ❖ Realizar pronósticos de Ventas.
- ❖ El vendedor debe ejecutar seguimiento de Ventas.
- ❖ Desarrollar las funciones de vendedor en base a las políticas de la empresa.
- ❖ El vendedor realiza visitas a los clientes y posibles clientes.
- ❖ Se obtiene información relacionada con los datos de los clientes.
- ❖ Se mantiene una base de datos con la información de los clientes.

Distribución física

- ❖ El documento de soporte que respalda la venta es la factura.
- ❖ Ventas solicita la factura al Departamento Contable.
- ❖ Ventas coordina la distribución física del material vendido.
- ❖ Bodega elaborará guías de remisión para la entrega.
- ❖ Se debe incluir cantidades, y descripciones.

- ❖ Se debe incluir números de serie en los equipos.

Estudio de mercado

- ❖ El vendedor elaborará papeles de trabajo que le permitan identificar la posición de la empresa en relación a las ventas efectuadas.
- ❖ Reportar a la Gerencia Comercial para la toma de decisiones.
- ❖ Se utilizan herramientas como: entrevistas, encuestas, observación.

Niveles de autorización en ventas

- ❖ Las Gerencias comerciales están en la obligación de autorizar y tomar decisiones relacionadas con las Ventas de las empresas.
- ❖ El personal de Ventas es el encargado de desarrollar estrategias de Ventas y reportar al Gerente Comercial.
- ❖ Los ejecutivos de Ventas son los responsables de direccionar solicitudes como facturación y despacho a los Departamentos encargados.
- ❖ Dentro del Departamento de Contable, el encargado del módulo clientes es el responsable de emitir las facturas para los clientes.
- ❖ Todas las facturas deben tener firmas de responsabilidad del responsable de facturación y del ejecutivo de Ventas.
- ❖ El encargado de Bodega es el responsable de coordinar y entregar el material vendido al cliente.
- ❖ Los reportes de Ventas son presentados a la Gerencia General por parte del gerente Comercial.

Legales

- ❖ El Departamento de Cobranzas es el encargado de dar seguimiento a las cuentas por cobrar.
- ❖ Cobranzas se comunica con los clientes para solicitar los pagos de acuerdo a los términos de pago pactados y detallados en la factura

- ❖ Es obligación de Cobranzas reportar al Gerente Comercial la presencia de clientes incumplidos.
- ❖ El Gerente Comercial direcciona al ejecutivo de Ventas encargado para el contacto respectivo a fin de solucionar los problemas de cobro.
- ❖ Se reporta a la Gerencia Financiera si no se ha podido recuperar la cartera.
- ❖ La Gerencia Financiera inicia procesos legales frente a él o los clientes.

CUESTIONARIO DE VENTAS

- 1.- ¿Quién establece las políticas de crédito y plazo en las Ventas a Crédito?
- 2.- ¿Cuáles son los requisitos para calificar a los clientes como sujetos de Crédito?
- 3.- ¿Cuál es la información que se conoce de los clientes?
- 4.- ¿Quiénes son los responsables de autorizar las Ventas a Crédito en función de los montos de Ventas?
- 5.- ¿Se establecen áreas de Ventas para los Ejecutivos Comerciales?
- 6.- ¿Cómo es el procedimiento de segmentación de áreas para los Ejecutivos Comerciales?
- 7.- ¿Existen actualizaciones orientadas al estudio de los que se comercializan en la empresa?
- 8.- ¿Cómo es el procedimiento de Seguimiento de Ventas?
- 9.- ¿Para efectuar visitas a los clientes el vendedor lo hace en función de un manual o por iniciativa?
- 10.- ¿Se mantiene una base de datos con la información de los clientes?
- 11.- ¿Que datos contiene la base de datos de los clientes?
- 12.- ¿Cómo se usa la información proporcionada por los clientes?
- 13.- ¿Quién es el encargado de solicitar la factura?
- 14.- ¿Quién es el responsable de elaborar la factura?
- 15.- ¿Que documentos se solicitan para la elaboración de la factura?
- 16.- ¿Quién es el encargado de manejar el módulo clientes contablemente?
- 17.- ¿El modulo Clientes es un módulo especial o se encuentra incluido en el sistema contable?
- 18.- ¿Quién es el responsable de coordinar la entrega del material vendido?
- 19.- ¿Cómo se presentan los reportes de Ventas a la Gerencia General?

CUESTIONARIO DE VENTAS

20.- ¿Cuál es la función del cobrador?

21.- ¿Quién autoriza la gestión de Cobranzas?

22.- ¿Se realizan análisis de cartera vencida?

23.- ¿Se efectúan reuniones para analizar las cuentas por cobrar?

24.- ¿Se efectúan reuniones de Control de Ventas?

25.- ¿Quiénes participan en las reuniones de Ventas?

Tabla 7. Cuestionario de control interno departamento de ventas

C.C.I.V.1
4

B&G AUDITORES ASOCIADOS		
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
	Calificación	Ponderación
1.- ¿Quién establece las políticas de crédito y plazo en las Ventas a Crédito?		
Las políticas de crédito son establecidas por el Departamento Financiero R./ (Ana Rosero – Analista Financiera)		
2.- ¿Cuáles son los requisitos para calificar a los clientes como sujetos de Crédito?		
Los clientes deben presentar información financiera (estados financieros) de los últimos tres años para realizar análisis financieros como su capacidad de pago, rotación de cuentas por cobrar. R./ (Ana Rosero – Analista Financiera)		
3.- ¿Cuál es la información que se conoce de los clientes?		
Previa a la venta los Ejecutivos de Venta deben obtener la siguiente información de los clientes: Nombres (Personas Naturales) Razón Social (Personas Jurídicas) Número de Identificación (RUC) Dirección Referencias Comerciales Historial Crediticio R./ (Romel Lucero – Ejecutivo de Ventas)		
4.- ¿Quiénes son los responsables de autorizar las Ventas a Crédito en función de los montos de Ventas?		
Ejecutivos de Venta: hasta \$ 20.000,00 Gerente Comercial: de \$ 21.000,00 hasta \$49.000,00 Gerente Financiero: de \$ 50.000,00 en adelante. R./ (Ana Rosero – Analista Financiera)		
5.- ¿Se establecen áreas de Ventas para los Ejecutivos Comerciales?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	4	5
R./ Romel Lucero (Ejecutivo de Ventas)		
6.- ¿Cómo es el procedimiento de segmentación de áreas para los Ejecutivos Comerciales?		
Dentro de las políticas de la empresa se han establecido áreas que deben atacar cada uno de los vendedores, de acuerdo al sector al cual se encuentra orientado el producto, considerando las funciones y beneficios que otorgan. Cada vendedor debe respetar la segmentación en la que se encuentra R./ Marie Montes de Oca (Ejecutiva de Ventas)		

B&G AUDITORES ASOCIADOS		
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
	Calificación	Ponderación
7.- ¿Existen actualizaciones orientadas al estudio de los que se comercializan en la empresa?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5	5
Observación: Los vendedores reciben manuales, actualizaciones y capacitaciones desde fábrica referentes a los productos que se expenden en la empresa. R./ Marie Montes de Oca (Ejecutiva de Ventas)		
8.- ¿Cómo es el procedimiento de Seguimiento de Ventas?		
Se realizan reuniones dentro del departamento de Ventas de manera semanal, se realizan informes de forecast en el que se identifican los proyectos que se pueden ejecutar para el proceso de Ventas. El forecast se divide de la siguiente manera: • Oportunidad Identificada: 10%, contacto con el posible cliente y envío de la cotización. • Oportunidad Validada: 25%, el cliente acepta la cotización. • Oportunidad Calificada: 50%, se establece visitas al cliente. • Oportunidad Acuerdo Verbal: 75% el cliente mantiene interés en la compra. • Oportunidad Ganada: Se ha concretado la operación determinando detalle de artículos, cantidades, condiciones de pago, términos y tiempo de entrega. R./ Viviana Escobar (Asistente Comercial)		
9.- ¿Para efectuar visitas a los clientes el vendedor lo hace en función de un manual o por iniciativa?		
Los vendedores analizan al cliente y efectúan diferentes estrategias de ventas de acuerdo a las necesidades de los clientes y considerando las líneas de productos que desarrollan. R./ Verónica Jarrin (Asistente Comercial)		
10.- ¿Se mantiene una base de datos con la información de los clientes?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5	5
R./ Verónica Jarrin (Asistente Comercial)		
11.- ¿Que datos contiene la base de datos de los clientes?		
Nombres: RUC: Dirección: Teléfono: Persona de Contacto: Fecha de Compra: Artículos Adquiridos: Fecha de Pago:		

B&G AUDITORES ASOCIADOS		
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.		
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS		
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
	Calificación	Ponderación
R./ Viviana Escobar (Asistente Comercial)		
12.- ¿Cómo se usa la información proporcionada por los clientes?		
La información suministrada por los clientes se maneja de manera confidencial, puesto que el principal temor de los clientes es que se divulgue la información sobre sus clientes o puntos de segmentación de mercado con la competencia.		
R./ Marie Montes de Oca (Ejecutiva de Ventas)		
13.- ¿Quién es el encargado de solicitar la factura?		
Los asistentes comerciales de cada línea de producto		
R./ Romel Lucero (Ejecutivo de Ventas)		
14.- ¿Quién es el responsable de elaborar la factura?		
El departamento Contable, la persona encargada de facturación.		
R./ Verónica Jarrín (Asistente Comercial)		
15.- ¿Que documentos se solicitan para la elaboración de la factura?		
Se debe enviar la orden de facturación detallando los datos del cliente y los ítems que adquirirán, y la forma de pago.		
R./ Verónica Jarrín (Asistente Comercial)		
16.- ¿Quién es el encargado de manejar el módulo clientes contablemente?		
La persona encargada de realizar facturación en el departamento Contable.		
R. / Wilmer Morales (Contador General)		
17.- ¿El modulo Clientes es un módulo especial o se encuentra incluido en el sistema contable?		
Dentro del sistema Contable el modulo Clientes permite realizar las facturas solicitadas por el departamento de Ventas y poder realizar los reportes de Ventas.		
R. / Wilmer Morales (Contador General)		
18.- ¿Quién es el responsable de coordinar la entrega del material vendido?		
El Bodeguero.		
R./ Marie Montes de Oca (Ejecutiva de Ventas)		
19.- ¿Cómo se presentan los reportes de Ventas a la Gerencia General?		
Los Ejecutivos de Ventas elaboran reportes denominados forecast, estos reportes son analizados con la Gerencia Comercial para posteriormente presentarlos a la Gerencia General.		
R./ Galo López (Ejecutivo de Ventas)		
20.- ¿Cuál es la función del cobrador?		
El cobrador da seguimiento a los reportes de Cuentas por Cobrar elaborados por el departamento Contable, de acuerdo a los términos de cobro establecidos entre el cliente y el vendedor.		
R. / Kathiuska Martínez (Cobranzas)		

B&G AUDITORES ASOCIADOS								
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.								
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS								
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013								
	Calificación	Ponderación						
21.- ¿Quién autoriza la gestión de Cobranzas?								
La Gerencia Financiera . R. / Kathuiska Martínez (Cobranzas)	5	5						
22.- ¿Se realizan análisis de cartera vencida?								
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5	5						
R. / Kathuiska Martínez (Cobranzas)								
23.- ¿Se efectúan reuniones para analizar las cuentas por cobrar?								
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5	5						
R. / Kathuiska Martínez (Cobranzas)								
24.- ¿Se efectúan reuniones de Cumplimiento de Ventas?								
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	3	5						
R. / Armando Naranjo (Gerente Comercial)								
25.- ¿Quiénes participan en las reuniones de Ventas?								
Todo el personal del departamento comercial turnándose de acuerdo a las líneas de productos que representan R. / Armando Naranjo (Gerente Comercial)								
TOTAL	32	35						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Elaborado por:</td> <td>Alexandra Barragán</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>Ing. Gloria Granda</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>13/02/2015</td> </tr> </table>			Elaborado por:	Alexandra Barragán	Revisado por:	Ing. Gloria Granda	Fecha:	13/02/2015
Elaborado por:	Alexandra Barragán							
Revisado por:	Ing. Gloria Granda							
Fecha:	13/02/2015							

Calificación Total	32
Ponderación Total	35
Nivel de Confianza	91%
Nivel de Riesgo	9%

Fuente: Departamento de Ventas PROTECO COASIN S.A.

Situación actual departamento de ventas

De acuerdo a la entrevista con el Sr. Armando Naranjo, Gerente de Ventas del grupo, PROTECO COASIN S.A. al ser el único Distribuidor Autorizado de Polycom (marca equipos video conferencia) y Fluke(marca equipos de instrumentación electrónica), el proceso de Ventas se ejecuta mediante la distribución a canales, los mismos que han sido seleccionados por la empresa de acuerdo a su situación financiera; por lo que se elimina el proceso de venta de la empresa directamente con el cliente final.

Siendo así entonces, el proceso de Ventas nace de la cotización efectuada por parte de los ejecutivos de ventas de la empresa hacia el canal que solicite la compra, para que este lo venda a su cliente final.

En el caso de equipos de telecomunicaciones tenemos como canales autorizados para la venta de equipos Polycom a los siguientes:

- ❖ Grupo Bravco.
- ❖ High Telecom.
- ❖ Akros.
- ❖ Audrealtec S.A.
- ❖ Metrotek Ecuador S.A.
- ❖ Aramtec S.A.
- ❖ Empresa Totaltek.
- ❖ Eminkatech .

Para el caso de la distribución de equipos de instrumentación electrónica, la empresa cuenta con los siguientes canales de distribución:

- ❖ Improselec.
- ❖ Cecuamaq.
- ❖ Defa Negocios.
- ❖ Manandes.
- ❖ Cenelsur.
- ❖ Electrónica Nacional

- ❖ Electro Comercial Mejía .

Para desarrollar una venta en ambos casos:

- ❖ Se verifica la orden de compra del cliente.
- ❖ Se revisa si existe disponibilidad de acuerdo al Inventario
- ❖ Se verifica precios, en los dos casos se maneja una lista de precios como base, la misma que puede variar de acuerdo a los términos pactados entre el cliente y el ejecutivo de Ventas.
- ❖ En el caso de contar con el o los equipos en stock se formaliza la venta.
- ❖ Cuando no existen existencias se procede a informar al cliente que los equipos son para importación, se indica primordialmente tiempos de entrega.

Es necesario indicar que cuando se elabora cotizaciones previas a las órdenes de compra, se debe tomar en cuenta, el costo de él o los artículos para establecer su precio de venta.

2.1.11.2. Departamento de compras:

Funciones óptimas departamento de compras

Selección de proveedor

- ❖ Preparación de solicitud de compra.
- ❖ Solicitud de cotización.
- ❖ Identificación de proveedor.
- ❖ Elaboración de fichas de registro de proveedor.
- ❖ Evaluación de proveedores.
- ❖ Auditoria del producto: El responsable es decir el jefe de compras, es el encargado de realizar una auditoría de producto en función de las especificaciones de los productos que se requieran.
- ❖ Calificación de proveedores ejecutado por el jefe de compras.

- ❖ Proveedor Aprobado: El proveedor ha pasado por los filtros ejecutados por el Departamento de Compras.

Identificación de necesidades de compra

- ❖ El Departamento de Compras es el responsable de esta actividad.
- ❖ Previsiones de inventario (de acuerdo al stock de la empresa).
- ❖ Materiales de Mantenimiento.
- ❖ Artículos correspondientes a las necesidades del resto de departamentos de la empresa.

Gestión de compra

- ❖ El Jefe de compras recepta solicitudes de los diferentes Departamentos de la empresa.
- ❖ Elaboración de Orden de Compra.
- ❖ Datos de la Orden de Compra:
 - Fecha.
 - Pedido.
 - Nombre del proveedor.
 - Número de identificación del proveedor.
 - Teléfono del proveedor.
 - Tiempo de Entrega.
 - Descripción de los artículos requeridos (nombre, cantidad, características).
 - Firmas de responsabilidad del jefe de compras y encargado.
 - Autorización de los jefes departamentales para la adquisición de bienes y servicios.
 - Pago proveedores.

Guarda y almacenaje

- ❖ Los encargados del Departamento de compras se encargan de la recepción de mercancías y suministros.
- ❖ El Departamento de compras realiza una comparación de las compras receiptadas con lo solicitado.
- ❖ Información a los Departamentos de la empresa sobre la llegada del proceso de compra.
- ❖ Entrega de artículos y suministros.
- ❖ Responsable de Compras indica al encargado de Bodega para que proceda a almacenar la mercadería.
- ❖ Responsable de Bodega maneja un archivo detallando por fechas la mercadería recibida.

CUESTIONARIO DE COMPRAS

- 1.- ¿Existe un departamento delegado para ejecutar Compras?
- 2.- ¿Quién es el responsable del proceso de compras de la empresa?
- 3.- ¿Que documentos se necesitan para respaldar una compra?
- 3.- ¿Quién es el encargado de preparar las solicitudes de compra?
- 5.- ¿Cuál es el procedimiento de Selección de Proveedores?
- 6.- ¿Se realizan controles de stock de materiales comprados con anterioridad?
- 7.- ¿Cómo se identifican las necesidades de compra del personal de la empresa?
- 8.- ¿Se establecen fechas para la entrega de solicitudes de compra?
- 9.- ¿Existen autorizaciones en las solicitudes de compra?
- 10.- ¿Quiénes son los responsables de autorizar las solicitudes del personal?
- 11.- ¿Cuál es el procedimiento a realizarse para el pago a Proveedores?
- 12.- ¿Quién es el encargado de receptor los suministros adquiridos?
- 13.- ¿Se verifica que lo solicitado en la orden de compra sea igual a lo entregado y detallado en la factura?
- 14.- ¿Cómo se conocen las cantidades y detalles de los bienes comprados?

Tabla 8 Cuestionario control interno departamento de compras

C.C.I.C.1
3

B&G AUDITORES ASOCIADOS			Calificación	Ponderación			
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE COMPRAS AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013							
1.- ¿Existe un departamento delegado para ejecutar Compras?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5
R./ Alexandra Barragán (Departamento Contable)							
2.- ¿Quién es el responsable del proceso de compras de la empresa?							
Al no existir un departamento delegado del procedimiento de compras, esta función se ha distribuido de la siguiente manera: Giovanna Grijalva (Importaciones - adquisición de Inventarios y ciertas compras locales) Jonathan Logacho (Recepción - Adquisición de Suministros) Verónica Jarrin, Viviana Escobar (Asistentes Comerciales - Adquisición de bienes o servicios de acuerdo a las necesidades de su departamento.) R./ Giovanna Grijalva (Importaciones)							
3.- ¿Que documentos se necesitan para respaldar una compra?							
Las personas que necesitan solicitar una compra deben remitir una solicitud simple vía correo electrónico. R./ Alexandra Barragán (Departamento Contable)							
4.- ¿Se elaboran solicitudes de compra ?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5
R./ Alexandra Barragán (Departamento Contable)							
5.- ¿Cuál es el procedimiento de Selección de Proveedores?							
Se establece contacto con los proveedores, se solicita 3 cotizaciones y se analiza la mejor opción en función de calidad y economía. R./ Jonathan Logacho (Recepción)							
6.- ¿Se realizan controles de stock de materiales comprados con anterioridad?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	4	5
Observación: Se mantiene un registro de las compras ejecutados respaldados con las facturas de compra R. / Diego Farinango (Bodega)							

B&G AUDITORES ASOCIADOS		
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.		
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE COMPRAS		
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
	Calificación	Ponderación
7.- ¿Cómo se identifican las necesidades de compra del personal de la empresa?		
El personal de la empresa solicita lo deseado a través de Jonathan Logacho encargado de Recepción. R./ Alexandra Barragán (Departamento Contable)		
8.- ¿Se establecen fechas para la entrega de solicitudes de compra?		
SÍ <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	3	5
R./ Jonathan Logacho (Recepción)		
9.- ¿Existen autorizaciones en las solicitudes de compra?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	4	5
R./ Jonathan Logacho (Recepción)		
10.- ¿Quiénes son los responsables de autorizar las solicitudes del personal?		
Las solicitudes de compra deben estar autorizadas por cada uno de los jefes departamentales según sea el caso. R./ Jonathan Logacho (Recepción)		
11.- ¿Cuál es el procedimiento a realizarse para el pago a Proveedores?		
Las facturas deben llegar al departamento de Contabilidad, con las firmas de autorización necesarias y el cargo de la factura para proceder a contabilizar y realizar el Pago de acuerdo a las políticas de crédito. R. / Alexandra Mera (Contabilidad)		
12.- ¿Quién es el encargado de receptor los suministros adquiridos?		
Diego Farinango, encargado de bodega. Giovanna Grijalva (Importaciones). R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		
13.- ¿Se verifica que lo solicitado en la orden de compra sea igual a lo entregado y detallado en la factura?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5	5
Observación: Mediante una inspección física en el momento de recibir los ítems de la compra. R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		

B&G AUDITORES ASOCIADOS									
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.									
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE COMPRAS									
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013									
	Calificación								
	Ponderación								
14.- ¿Cómo se conocen las cantidades y detalles de los bienes comparados?									
Diego Farinango, mantiene un control en Excel con el detalle de los bienes o servicios adquiridos									
R. / Diego Farinango (Bodega)									
TOTAL	18 30								
<table border="1"> <tr> <td>Calificación Total</td> <td style="text-align: center;">18</td> </tr> <tr> <td>Ponderación Total</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Confianza</td> <td style="text-align: center;">60%</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo</td> <td style="text-align: center;">40%</td> </tr> </table>		Calificación Total	18	Ponderación Total	30	Nivel de Confianza	60%	Nivel de Riesgo	40%
Calificación Total	18								
Ponderación Total	30								
Nivel de Confianza	60%								
Nivel de Riesgo	40%								
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Alexandra Barragán</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>Ing. Gloria Granda</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>13/02/2015</td> </tr> </table>		Elaborado por:	Alexandra Barragán	Revisado por:	Ing. Gloria Granda	Fecha:	13/02/2015		
Elaborado por:	Alexandra Barragán								
Revisado por:	Ing. Gloria Granda								
Fecha:	13/02/2015								

Fuente: Información PROTECO COASIN S.A.

Situación actual departamento de compras:

Para el desarrollo del Departamento de Compras, se conoce que no existe un Departamento de Compras dentro de la empresa, este proceso se realiza de manera general y de acuerdo a la necesidad de adquirir un bien o servicio local originado dentro de un Departamento pueden ser suministros, materiales, útiles de aseo.

El inventario con el que cuenta la empresa es importado desde Canadá y Estados Unidos, por lo que para realizar las compras de los artículos con los que cuenta la empresa, se ha delegado a la señora Giovanna Grijalva a realizar esta actividad considerando que es Gerente del Departamento de Importaciones.

Para ejecutar el proceso de compras locales se filtra mediante 4 personas dentro de la empresa, Jonathan Logacho encargado de recepción, es el encargado de buscar proveedores y establecer relaciones comerciales con los mismos, Verónica Jarrín y Andrea Fraga las dos asistentes comerciales se encargan de las compras de acuerdo a los requerimientos existentes y Giovanna Grijalva que se encarga de autorizar las compras.

Como política de la empresa, los pagos se realizan después de 30 días.

Cada factura de compra debe ser autorizada por el jefe departamental al que corresponda el gasto y debe tener el cargo contable.

2.1.11.3. Inventarios

Funciones óptimas control inventarios

Ejecución de inventarios

- ❖ Delegar las funciones respectivas correspondientes al manejo de inventarios.
- ❖ Mantener respaldos de ingresos de inventarios con la documentación respectiva.

- ❖ El encargado de bodega verifica que los inventarios estén de acuerdo con lo solicitado.
- ❖ El encargado de bodega es el responsable de verificar el estado del material.
- ❖ Revisar existencias de productos.
- ❖ Elaboración de informes que detallen las cantidades y características de los inventarios.
- ❖ Indicar mínimos y máximo de inventarios.
- ❖ Recepción y conteo de mercadería.
- ❖ Ingreso de las mercaderías en el Sistema Contable.
- ❖ Actualización de registros de inventarios.
- ❖ El bodeguero debe realizar reportes de inventarios de manera permanente.
- ❖ Mantener los inventarios en instalaciones adecuadas.
- ❖ La empresa debe asignar un lugar de la empresa para utilizarlo como bodega.
- ❖ Restringir el acceso a personas no autorizadas a la bodega.
- ❖ Realizar conteos físicos de inventarios por el Departamento Contable.
- ❖ Los despachos se deben realizar conjuntamente con los documentos de soporte que respalden la operación.

Salvaguarda de inventarios

- ❖ Los inventarios deben estar organizados e identificados de manera adecuada físicamente, esta responsabilidad recae sobre el encargado de Bodega.
- ❖ Presentar autorización para acceder a los inventarios en el caso de restricciones.
- ❖ El responsable de bodega debe identificar al personal que ingresa a la empresa para el proceso de entrada y salida de inventarios.

Obsolescencia de inventarios

- ❖ Revisar el inventario después de un ejercicio económico para determinar la antigüedad del mismo.

- ❖ Generar un reporte de saldos de inventarios de acuerdo a los tipos de inventarios de la empresa.
- ❖ Informar al Departamento Contable para el posterior tratamiento contable.

Salida de inventarios:

- ❖ Las salidas de inventarios deben respaldarse con documentos contables (factura).
- ❖ Elaborar guías de remisión para el despacho de inventarios.
- ❖ Coordinar la entrega y despacho de material a los clientes.
- ❖ Informar al Departamento de ventas la entrega de inventarios.

CUESTIONARIO DE INVENTARIOS

- 1.- ¿Existe un responsable para el manejo y control de inventarios?
- 2.- ¿Se verifica físicamente que la cantidad solicitada para la compra de inventarios este de acuerdo con lo pedido al proveedor?
- 3.- ¿Se verifica el estado en el que se encuentra el material?
- 4.- ¿Se elaboran reportes de inventarios en la empresa?
- 5.- ¿Con que frecuencia se elaboran los reportes de inventarios?
- 6.- ¿Qué información se detalla en los reportes de inventarios?
- 7.- ¿Se ha designado un lugar específico para utilizarlo como bodega?
- 8.- ¿Existen restricciones de acceso al inventario?
- 9.- ¿Qué documentos respaldan el ingreso de la importación al sistema contable?
- 10.- ¿Cómo se realizan los despachos de inventarios?
- 11.- ¿Existe una distribución física adecuada de inventarios para facilitar la búsqueda de equipos?
- 12.- ¿Se informa al Departamento Contable la obsolescencia de los inventarios?
- 13.- ¿Las salidas de inventarios por ventas se encuentran respaldadas?
- 14.- ¿Las salidas de inventarios por préstamos de equipos se encuentran respaldadas?
- 15.- ¿Qué documentos respaldan la salida de inventarios por préstamos?
- 16.- ¿Se informa al Departamento de Ventas las entregas realizadas para control de stock?

Tabla 9. Cuestionario control interno inventarios

C.C.I.IN.1
3

B&G AUDITORES ASOCIADOS							
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013							
						Calificación	Ponderación
1.- ¿Existe un responsable para el manejo y control de inventarios ?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)							
2.- ¿Se verifica físicamente que la cantidad solicitada para la compra de inventarios este de acuerdo con lo pedido al proveedor?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)							
3.- ¿Se verifica el estado en el que se encuentra el material?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)							
4.- ¿Se elaboran reportes de inventarios en la empresa ?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)							
5.- ¿Con que frecuencia se elaboran los reportes de inventarios?							
Los reportes de Inventarios se elaborar una vez por semana.							
R./ Diego Farinango (Bodega)							
6.- ¿Qué información se detalla en los reportes de inventarios?							
En los							
<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de cantidades y características de los artículos. • Existencias mínimas y máximas de Inventarios. • Antigüedad del Inventario. • Clasificación del Inventario por líneas de Distribución. • Estado físico de los artículos. 							
R./ Diego Farinango (Bodega)							
7- Se ha designado un lugar específico para utilizarlo como Bodega?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	4	5
R./ Diego Farinango (Bodega)							

B&G AUDITORES ASOCIADOS		
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.		
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS		
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
	Calificación	Ponderación
8.- ¿Existen restricciones de acceso al inventario?		
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	3	5
R./ Diego Farinango (Bodega)		
9.- ¿Qué documentos respaldan el ingreso de la importación al sistema contable?		
El bodeguero es el responsable de registrar en el sistema contable el Ingreso a Bodega proporcionado por el Departamento de Importaciones.		
R./ Diego Farinango (Bodega)		
10.- ¿Cómo se realizan los despachos de inventarios?		
Para proceder con el despacho de artículos de Inventario, es indispensable contar con los documentos de soporte que son la factura proporcionada por el departamento contable y la guía de remisión elaborada por el bodeguero.		
R./ Diego Farinango (Bodega)		
11.- ¿Existe una distribución física adecuada de inventarios para facilitar la búsqueda de equipos?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	4	5
R./ Diego Farinango (Bodega)		
12.- ¿Se informa al Departamento Contable la obsolescencia de los inventarios?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)		
13.- ¿Las salidas de inventarios por ventas se encuentran respaldadas?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)		
14.- ¿Las salidas de inventarios por préstamos de equipos se encuentran respaldadas?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	5	5
R./ Diego Farinango (Bodega)		
15.- ¿Qué documentos respaldan la salida de inventarios por préstamos?		
La guía de remisión respalda esta operación.		
R./ Diego Farinango (Bodega)		

B&G AUDITORES ASOCIADOS															
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013															
						Calificación	Ponderación								
16.- ¿Se informa al Departamento de Ventas las entregas realizadas para control de stock?															
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	4	5								
R. / Diego Farinango (Bodega)															
TOTAL						50	60								
<table border="1"> <tr> <td>Calificación Total</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td>Ponderación Total</td> <td style="text-align: right;">60</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Confianza</td> <td style="text-align: right;">83%</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo</td> <td style="text-align: right;">8%</td> </tr> </table>								Calificación Total	50	Ponderación Total	60	Nivel de Confianza	83%	Nivel de Riesgo	8%
Calificación Total	50														
Ponderación Total	60														
Nivel de Confianza	83%														
Nivel de Riesgo	8%														
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Alexandra Barragán</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>Ing. Gloria Granda</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>13/02/2015</td> </tr> </table>								Elaborado por:	Alexandra Barragán	Revisado por:	Ing. Gloria Granda	Fecha:	13/02/2015		
Elaborado por:	Alexandra Barragán														
Revisado por:	Ing. Gloria Granda														
Fecha:	13/02/2015														

Fuente: Información de Bodega PROTECO COASIN S.A.

Situación actual inventarios

Diego Farinango el encargado del manejo del Inventario de la empresa indica cual y como es el procedimiento de inventarios de la empresa.

Una de sus funciones principales se centra en controlar que las existencias físicas y existencias contables sean iguales.

Para mantener un control y un registro adecuado del inventario, el Departamento de Importaciones elabora un ingreso de bodega debidamente numerado, indicando la línea a la que corresponden los artículos a ingresarse, con el detalle de artículos, cantidades y costos respectivamente.

Para mantener el orden, cada artículo es ingresado de acuerdo a la familia a la que corresponde, entiendo familia como la línea de negocio, direccionando cada ítem a una bodega enlazada con la familia.

Por ejemplo: Los artículos de telecomunicaciones correspondientes a la familia “**Polycom**”, se direccionan a la bodega 20.

Como parte de sus funciones, se elabora un reporte de inventario de manera semanal con la finalidad de que el Departamento de Ventas conozca el stock actualizado para realizar sus ventas, el Departamento Contable verifique que lo facturado se descargue correctamente del inventario, y el financiero analice el tiempo de rotación de inventarios.

2.1.11.4. Departamento de importaciones

Funciones óptimas departamento importaciones

Gestión de la importación

- ❖ La empresa debe establecer un Departamento de Importaciones.

- ❖ El Departamento de Importaciones debe recibir la orden de compra por parte del Departamento de Compras.
- ❖ Identificar información de la orden de compra:
 - Especificaciones de materiales que se deben importar.
 - Cantidades.
 - Precios.
- ❖ Establecer contacto con los Proveedores.
- ❖ El Departamento de Importaciones se encarga de coordinar el despacho desde fábrica hasta la llegada a la empresa.
- ❖ Coordinar el transporte para el traslado de la mercadería.
- ❖ Preparación de pólizas de seguridad durante la importación para establecer niveles de seguridad en el periodo de la misma.
- ❖ Control y seguimiento de la importación.
- ❖ Entrega de documentos al agente afianzado para sacar la carga de Aduana.
- ❖ Controla y supervisa que las Importaciones se den en los términos establecidos con el proveedor.
- ❖ Desaduanización.
- ❖ Solicitar de manera oportuna los pagos al Departamento Contable para liberar la carga.
- ❖ Informar al Departamento de Ventas para indicar el estado de la importación a los clientes

Llegada de la importación

- ❖ Informar al Departamento de Contabilidad y Centros de acopio para ingresar la mercadería al Inventario.
- ❖ El Departamento de Importaciones elabora ingresos de Bodega en función de la mercadería recibida.
- ❖ Elaborar reportes de costos de la importación.
- ❖ Informar al Departamento Contable la llegada de la importación relacionada con inventarios para considerar en la toma física de inventarios realizadas.

- ❖ Informar al Departamento de Ventas para efectuar confirmaciones de pedidos con los clientes.

CUESTIONARIO DE IMPORTACIONES

- 1.- ¿El giro del negocio corresponde a mercaderías importadas?
- 2.- ¿Existe un departamento delegado para el área de Importaciones?
- 3.- ¿Qué documento respalda la solicitud de importación?
- 4.- ¿Qué información debe contener la orden de compra?
- 5.- ¿Cuáles son algunas actividades del Departamento de Importaciones?
- 6.- ¿Se requiere de la contratación de pólizas de seguridad para resguardar la importación?
- 7.- ¿La empresa cuenta con el asesoramiento de un Agente Afianzado acreditado por la SENA?
- 8.- ¿A qué se consideran documentos de acompañamiento para continuar con la desaduanización?
- 9.- ¿Cuáles son los documentos de soporte de la importación para su desaduanización?
- 10.- ¿El Departamento de Importaciones mantiene informado al Departamento de Ventas sobre el estado de las importaciones?
- 11.- ¿Cuál es el objetivo de informar el estado de las importaciones al Departamento de Ventas?
- 12.- ¿Se informa a bodega la llegada de la importación?
- 13.- ¿Qué documento respalda la llegada de la importación a la bodega?
- 14.- ¿Quién es el encargado de ingresar la mercadería en el sistema contable?

Tabla 10. Cuestionario de control interno departamento de importaciones

C.C.I.IM.1
3

B&G AUDITORES ASOCIADOS							
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO IMPORTACIONES AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013							
						Calificación	Ponderación
1.- ¿El giro del negocio corresponde a mercaderías importadas ?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							
2.- ¿Existe un Departamento delegado para el area de Importaciones?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	3	5
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							
3.- ¿Qué documento respalda la solicitud de importación?							
El departamento de Ventas debe elaborar una orden de compra para dar inicio a la importación.							
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							
4.- ¿Qué información debe contener la orden de compra ?							
La orden de compra deber contener: • Identificación de la línea de productos que se importará. • Detalle de los equipos a importarse. • Cantidades. • Precios.							
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							
5.- ¿Cuáles son algunas actividades del Departamento de Importaciones?							
• Establecer contacto con el proveedor. • Coordinar el despacho de la importación desde el momento que sale de fábrica hasta la llegada a la empresa. • Establecer contacto con el proveedor. • Coordinar transporte para la llegada de la mercadería.							
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							
6.- ¿Se requiere de la contratacion de pólizas de seguridad para resguardar la importación?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							
7.- ¿La empresa cuenta con el asesoramiento de un Agente Afianzado acreditado por la SENA?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)							

B&G AUDITORES ASOCIADOS		
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A. PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO IMPORTACIONES AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
	Calificación	Ponderación
8.- ¿A qué se consideran documentos de acompañamiento para continuar con la desaduanización ?		
Son los documentos de control previo, estos se presentan de acuerdo a lo indicada por la Aduana. R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		
9.- ¿Cuáles son los documentos de soporte de la importación para su desaduanización ?		
Los documentos de soporte de la importación son: •Factura Comercial. •Certificado de Origen de los bienes o servicios importados . •La aduana podrá solicitar algún otro documento de acuerdo a los requerimientos que tenga. R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		
10.- ¿El departamento de Importaciones mantiene informado al departamento de Ventas sobre el estado de las importaciones?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	3	5
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		
11.- ¿Cuál es el objetivo de informar el estado de las importaciones al departamento de Ventas?		
Dar a conocer el status de las importaciones para que puedan informar a sus clientes y notificar si existiera retrasos en la importación. R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		
12.-Se informa a Bodega la llegada de la importación?		
SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	4	5
R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)		
13.- ¿Qué documento respalda la llegada de la importación a la bodega?		
El ingreso a Bodega, con el detalle de la línea de productos, cantidades, y costos de los artículos correspondientes a la importación. R./ Diego Farinango (Bodega)		

B&G AUDITORES ASOCIADOS										
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.										
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO IMPORTACIONES										
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013										
	Calificación	Ponderación								
14.- ¿Quién es el encargado de ingresar la mercadería en el sistema contable?										
<p>El Bodeguero ingresa la información al sistema contable luego de haber realizado una inspección entre lo solicitado y lo recibido.</p> <p>R. / Giovanna Grijalva (Importaciones)</p>										
TOTAL	25	30								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Calificación Total</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> <tr> <td>Ponderación Total</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Confianza</td> <td style="text-align: center;">83%</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo</td> <td style="text-align: center;">17%</td> </tr> </table>			Calificación Total	25	Ponderación Total	30	Nivel de Confianza	83%	Nivel de Riesgo	17%
Calificación Total	25									
Ponderación Total	30									
Nivel de Confianza	83%									
Nivel de Riesgo	17%									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Alexandra Barragán</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>Ing. Gloria Granda</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>13/02/2015</td> </tr> </table>			Elaborado por:	Alexandra Barragán	Revisado por:	Ing. Gloria Granda	Fecha:	13/02/2015		
Elaborado por:	Alexandra Barragán									
Revisado por:	Ing. Gloria Granda									
Fecha:	13/02/2015									

Fuente: Departamento de Importaciones PROTECO COASIN S.A.

Situación actual departamento de importaciones:

Para el proceso de Importaciones el Departamento Comercial elabora una orden compra y entrega al Departamento de Importaciones para ejecutar la compra con el proveedor.

El Departamento de Importaciones es el encargado del proceso de consolidación de carga, de acuerdo a los valores arancelarios establecidos y vigentes en el país.

Como política de la empresa el Departamento de Ventas debe mantenerse en constante comunicación con el Departamento de Importaciones a fin de que las cotizaciones que efectúe de equipos que no se encuentren en stock no se vean afectadas por los porcentajes de importación y el proceso de consolidación de carga.

El proveedor mantiene informado a Importaciones del proceso de despacho, posteriormente se realizan los tramites de importación necesarios en el país para liberar la carga como el pago de aranceles, pago de honorarios a agente afianzado, una vez que se encuentra en el país.

2.1.11.5. Departamento de talento humano

Funciones óptimas departamento talento humano

Contratación y empleo

- ❖ Esta actividad recae directamente sobre el Departamento de Talento Humano.
- ❖ Planificación estratégica del personal.
- ❖ Necesidad de cada unidad estratégica de negocios.
- ❖ Mantener base de datos de empleados.
- ❖ Analizar del personal que cumple con el perfil solicitado.
- ❖ Reclutar y seleccionar personal para integrarse en la empresa.
- ❖ Ofrecimiento de oportunidad de desarrollo al personal de la empresa.
- ❖ Selección persona idónea.
- ❖ Publicación externa de anuncios.
- ❖ Descripción de los puestos.
- ❖ Definición del perfil profesional.
- ❖ Recepción de las carpetas de los aspirantes al cargo.
- ❖ Elaboración de la matriz de selección.
- ❖ Envío de la matriz a la unidad solicitante.
- ❖ Evaluación de los postulantes seleccionados.
- ❖ Selección de mejores evaluados.
- ❖ Selección de la persona a contratar.
- ❖ Contratación.

Capacitación y desarrollo

- ❖ Entrenamiento constante del personal.
- ❖ El Departamento de Talento Humano es el encargado de indagar en información de seminarios, cursos, capacitaciones.
- ❖ Informar a los jefes departamentales.
- ❖ Los jefes departamentales evalúan las funciones de sus colaboradores.
- ❖ Deciden la persona idónea para asistir a una o varias capacitaciones.

- ❖ Evaluaciones de cumplimiento de objetivos de manera individual hacia los empleados.
- ❖ Desempeño de actividades establecidas en el contrato previa autorización de las partes

Administración del personal

- ❖ Elección y formalización de los contratos.
- ❖ Legalización en el Ministerio de Trabajo.
- ❖ Mantener copias de los documentos legales que respaldan las obligaciones legales de los empleados.
- ❖ Ingreso en el IESS.
- ❖ Gestión de nóminas y seguros sociales.
- ❖ Gestión de permisos, vacaciones, horas extras.
- ❖ Control de horarios de los empleados.
- ❖ Elaboración de hojas de rutas para el personal que se ausenta de la oficina para cumplir con sus funciones.
- ❖ Comunicación oportuna de las decisiones de la Gerencia.

Retribución

- ❖ Evaluación de resultados de los colaboradores.
- ❖ Los jefes departamentales indicaran la carga laboral de cada uno de los colaboradores.
- ❖ Análisis y evaluación de sueldos conforme a los roles desarrollados dentro de la empresa.
- ❖ Establecimiento de incentivos a los colaboradores.
- ❖ Generar ambientes laborales armónicos.
- ❖ Integrar a los empleados mediante programas de desarrollo personal.

CUESTIONARIO DE TALENTO HUMANO

- 1.- ¿Proteco Coasin S.A. cuenta con un Departamento de Talento Humano?
- 2.- ¿Quién es el encargado de desarrollar los temas de Recursos Humanos?
- 3.- ¿Existe alta rotación del personal?
- 4.- ¿Se mantiene una base de datos de empleados?
- 5.- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?
- 6.- ¿Quiénes son los encargados de la selección y contratación del personal nuevo?
- 7.- ¿Se realizan programas de inducción para el nuevo personal?
- 8.- ¿Existen programas de capacitación a los colaboradores de la empresa?
- 9.- ¿Se dictan capacitaciones a los colaboradores de la empresa?
- 10.- ¿Cuál es el procedimiento de capacitaciones?
- 11.- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?
- 12.- ¿Existen manuales de funciones para cada colaborador de la empresa?
- 13.- ¿Se realizan contratos de trabajo de manera oportuna?
- 14.- ¿Quién es la persona encargada de realizar los contratos de trabajo?
- 15.- ¿Quiénes están a cargo de realizar las afiliaciones al IESS?
- 16.- ¿Existe un control de entradas y salidas de los colaboradores?
- 17.- ¿Se lleva un control de permisos, vacaciones de los colaboradores?
- 18.- ¿Las remuneraciones que perciben los empleados están de acuerdo al grado de responsabilidad y el nivel de educación que poseen dentro de la empresa?
- 19.- ¿Existe un análisis adecuado para establecer las remuneraciones?

Tabla 11. Cuestionario control interno departamento talento humano

C.C.I.TH.1
3

B&G AUDITORES ASOCIADOS						Calificación	Ponderación
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.							
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TALENTO HUMANO							
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013							
1.- ¿Proteco Coasin S.A. cuenta con un Departamento de Talento Humano ?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5
R. / Greg Harris (Operaciones)							
2.- ¿Quién es el encargado de desarrollar los temas de recursos humanos ?							
La persona que maneja los temas relacionados con recursos humanos los maneja la Asistente de Gerencia.							
R. / Greg Harris (Operaciones)							
3.- ¿Existe alta rotación del personal ?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	4	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
4.- ¿Se mantiene una base de datos de empleados ?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	4	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
5.- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?							
Los jefes departamentales comunican a la gerencia la necesidad de contratar una persona de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos, para dar inicio a la selección de una nueva persona.							
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
6.- ¿Quiénes son los encargados de la selección y contratación del personal nuevo?							
Los candidatos se someten a entrevistas laborales, con los jefes departamentales de acuerdo al área que necesite, con el gerente de operaciones y el gerente financiero. Se selecciona el que cumpla con el perfil del cargo.							
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
7.- ¿Se realizan programas de inducción para el nuevo personal?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							

B&G AUDITORES ASOCIADOS						Calificación	Ponderación
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.							
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TALENTO HUMANO							
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013							
8.- ¿Existen programas de capacitación a los colaboradores de la empresa?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
9.- ¿Se dictan capacitaciones a los colaboradores de la empresa ?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	3	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
10.- ¿Cuál es el procedimiento de capacitaciones ?							
Se dicta capacitaciones al personal de acuerdo al cargo que desempeñan y las actualizaciones constantes que se presentan.							
R. / Greg Harris (Operaciones)							
11.- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	2	5
R. / Greg Harris (Operaciones)							
12.- ¿Existen manuales de funciones para cada colaborador de la empresa?							
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
13.-Se realizan contratos de trabajo de manera oportuna?							
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	5	5
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							
14.- ¿Quién es la persona encargada de realizar los contratos de trabajo?							
La asistente de Gerencia							
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)							

B&G AUDITORES ASOCIADOS													
EMPRESA AUDITADA: PROTECO COASIN S.A.													
PAPEL DE TRABAJO: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TALENTO HUMANO													
AUDITORIA DE CONTROL INTERNO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013													
	Calificación	Ponderación											
15.- ¿Quiénes están a cargo de realizar las afiliaciones al IESS ?													
El departamento Contable													
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)													
16.- ¿Existe un control de entradas y salidas de los colaboradores?													
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	2	5						
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)													
17.- ¿Se lleva un control de permisos, vacaciones de los colaboradores?													
SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	4	5						
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)													
18.- ¿Las remuneraciones que perciben los empleados están de acuerdo al grado de responsabilidad y el nivel de educación que poseen dentro de la empresa?													
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5						
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)													
19.- ¿Existe un análisis adecuado para establecer las remuneraciones?													
SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input type="checkbox"/>	1	5						
R. / Karina Páez (Asistente de Gerencia)													
TOTAL						30	65						
		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Calificación Total</td> <td style="text-align: right;">30</td> </tr> <tr> <td>Ponderación Total</td> <td style="text-align: right;">65</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Confianza</td> <td style="text-align: right;">46%</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo</td> <td style="text-align: right;">54%</td> </tr> </table>		Calificación Total	30	Ponderación Total	65	Nivel de Confianza	46%	Nivel de Riesgo	54%		
Calificación Total	30												
Ponderación Total	65												
Nivel de Confianza	46%												
Nivel de Riesgo	54%												
		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Alexandra Barragán</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>Ing. Gloria Granda</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>13/02/2015</td> </tr> </table>		Elaborado por:	Alexandra Barragán	Revisado por:	Ing. Gloria Granda	Fecha:	13/02/2015				
Elaborado por:	Alexandra Barragán												
Revisado por:	Ing. Gloria Granda												
Fecha:	13/02/2015												

Fuente: Información PROTECO COASIN S.A.

Situación actual departamento de talento humano:

PROTECO COASIN S.A. no cuenta con un Departamento de Talento Humano, por lo que la selección del personal para reclutamiento no cuenta con un proceso cronológico establecido por escrito.

Esta actividad inicialmente es ejecutada por la asistente de gerencia quien es la encargada de informar, buscar y ponerse en contacto con los posibles aspirantes, posteriormente se ejecutarán las entrevistas con los jefes departamentales correspondientes.

Cuando se ha logrado contratar a una persona, la asistente de gerencia proporciona la información correspondiente al Departamento Contable para realizar el proceso de afiliación en el IESS.

Para los temas relacionados con Talento Humano existe comunicación entre el Departamento Contable y asistente de Gerencia.

Departamento de ventas actual

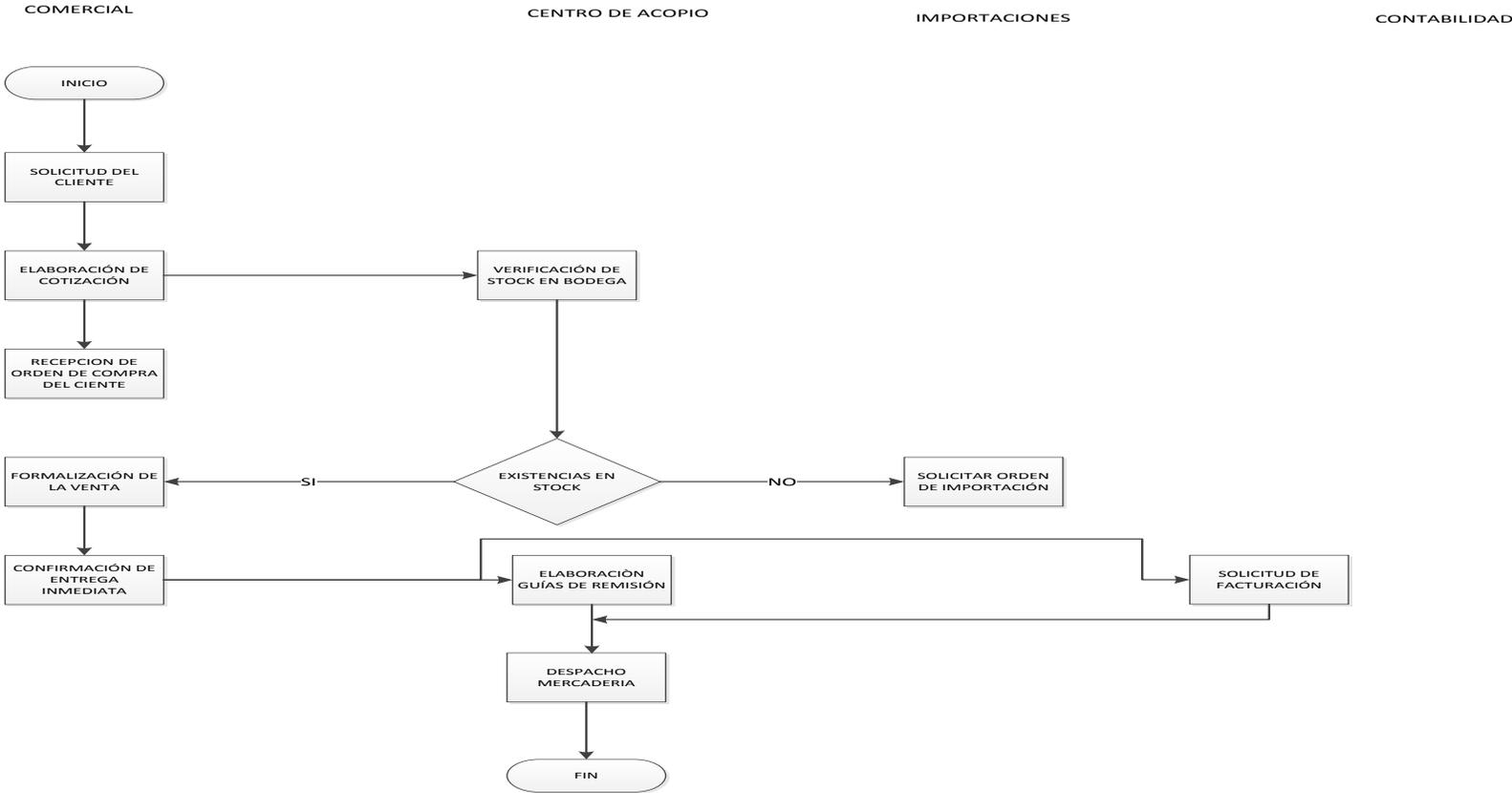


Figura 4. Flujograma departamento de ventas actual

Elaborado por: Alexandra Barragán

Departamento de ventas propuesto

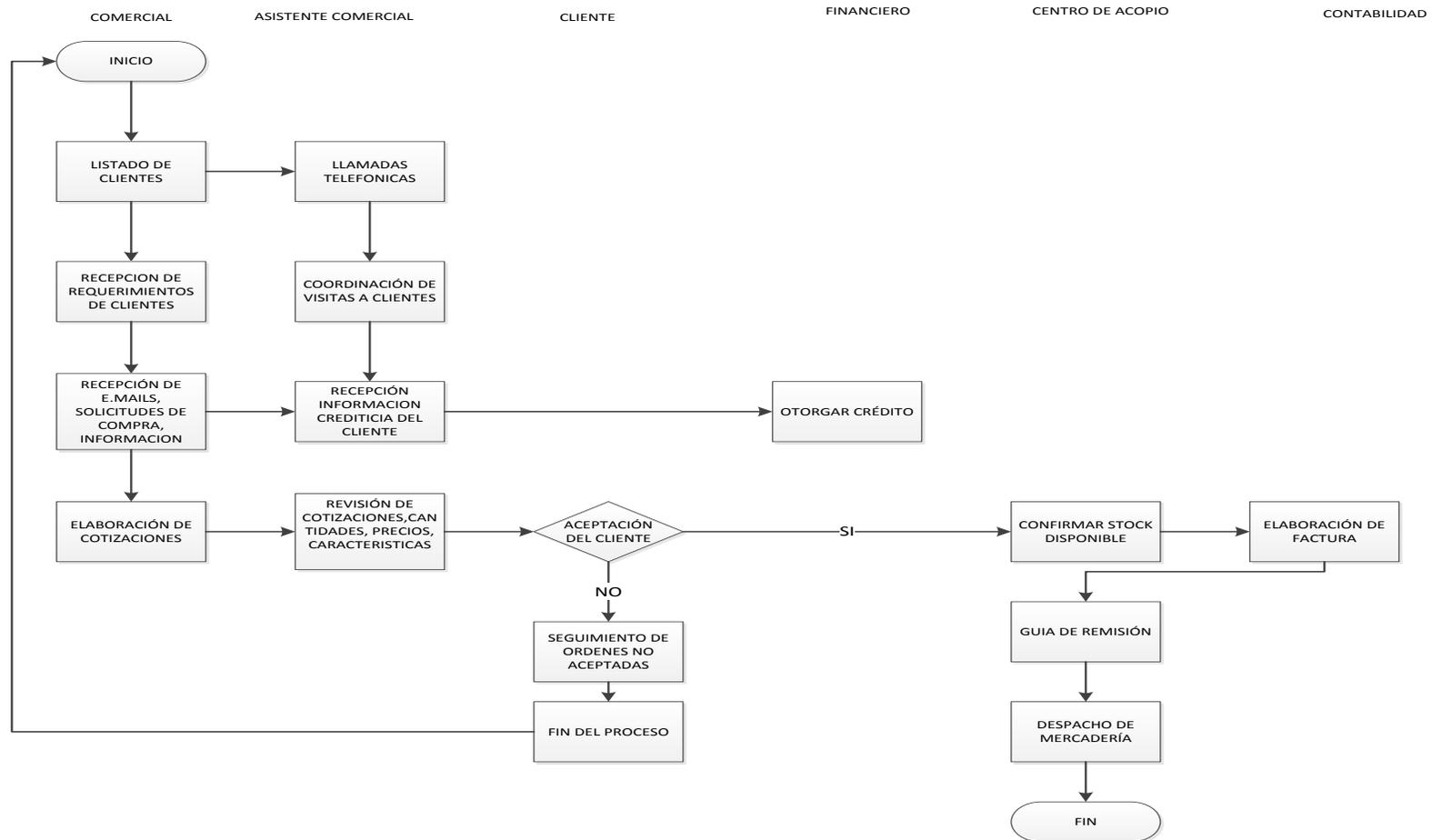


Figura 5. Flujograma departamento de ventas propuesto

Elaborado por: Alexandra Barragán

Departamento de compras actual

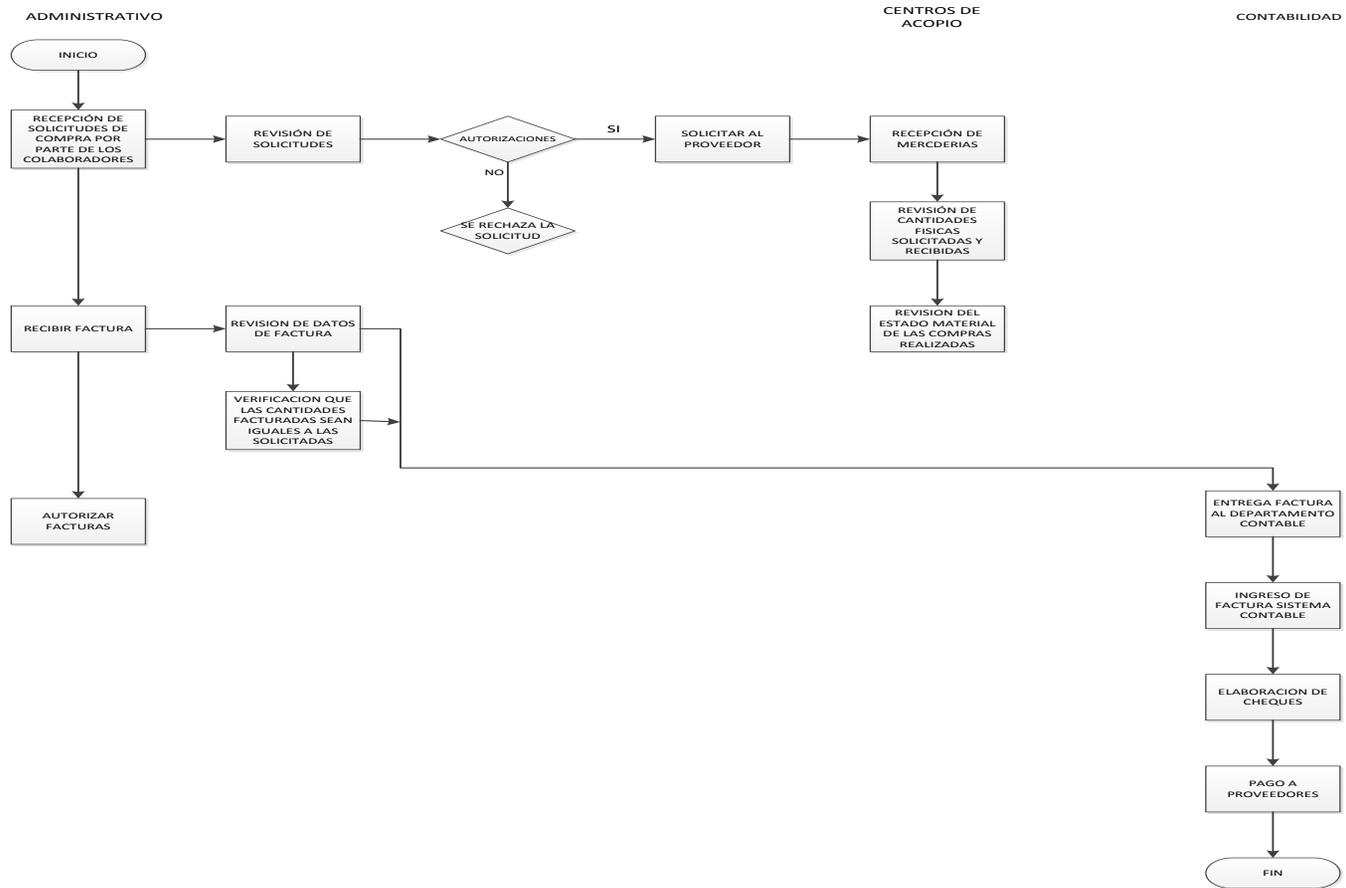


Figura 6. Flujograma departamento de compras actual

Elaborado por: Alexandra Barragán

Departamento de compras propuesto

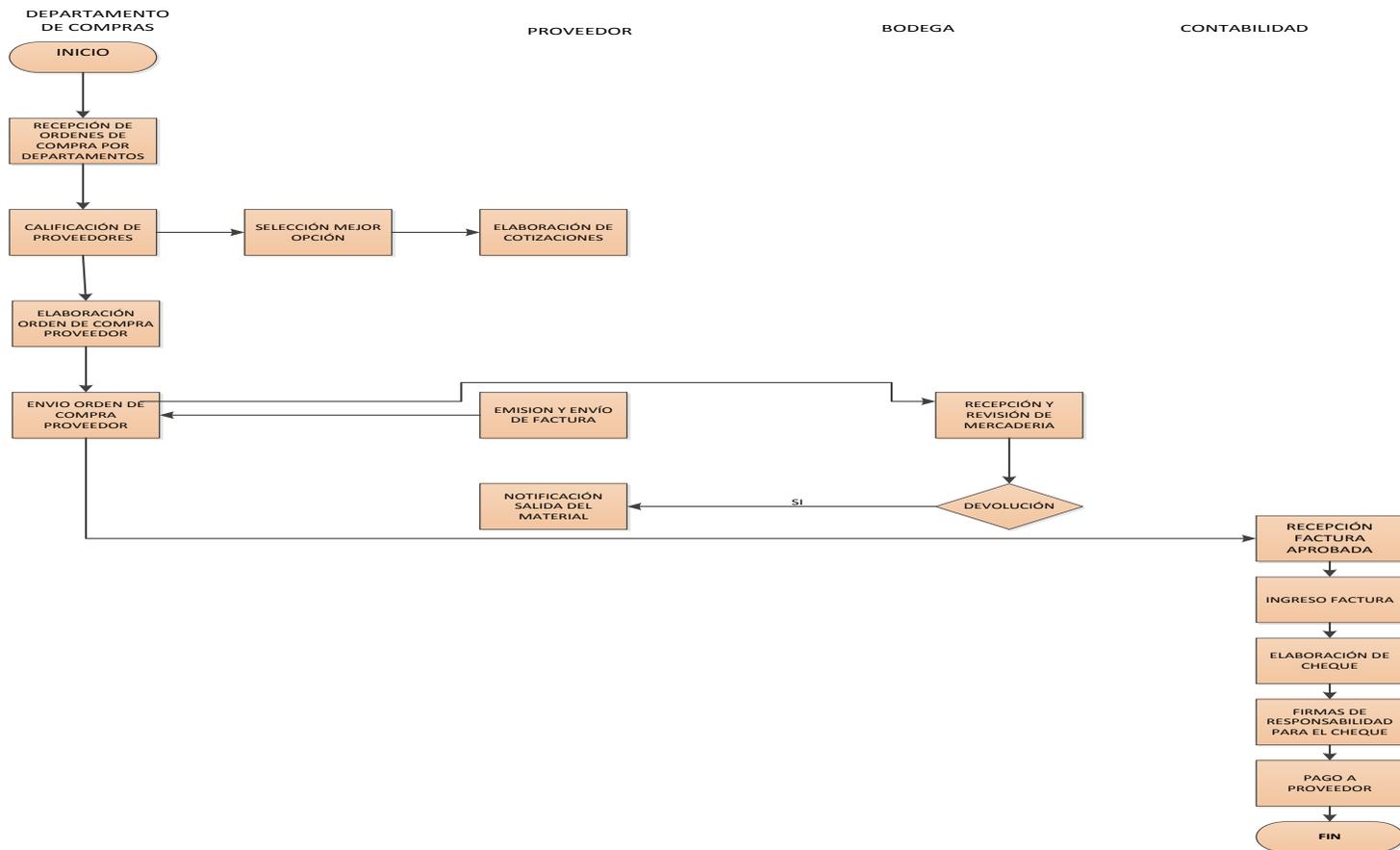


Figura 7. Flujograma departamento de compras propuesto

Elaborado por: Alexandra Barragán

Flujo actual control de inventarios

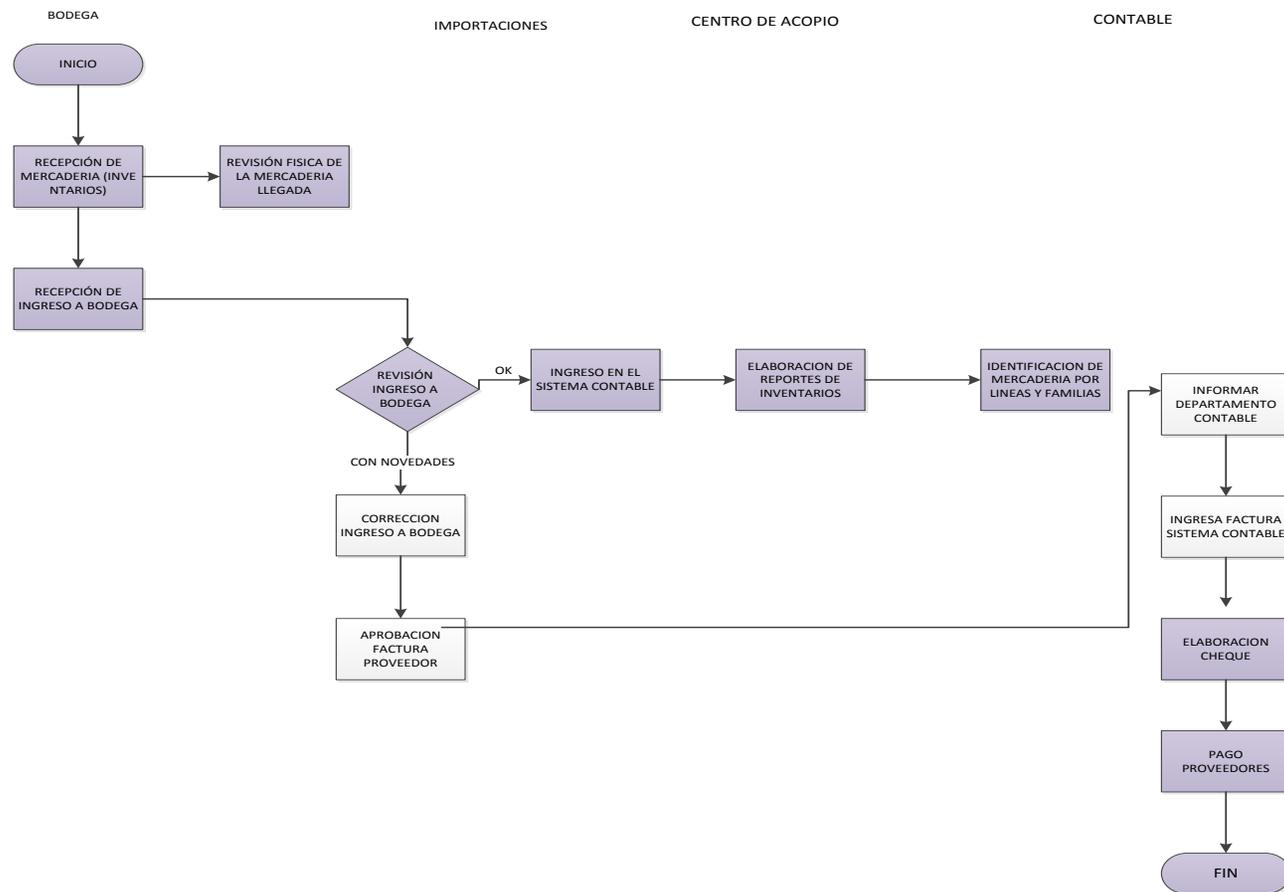


Figura 8. Flujograma actual control de inventarios

Elaborado por: Alexandra Barragán

Flujo propuesto control de inventarios

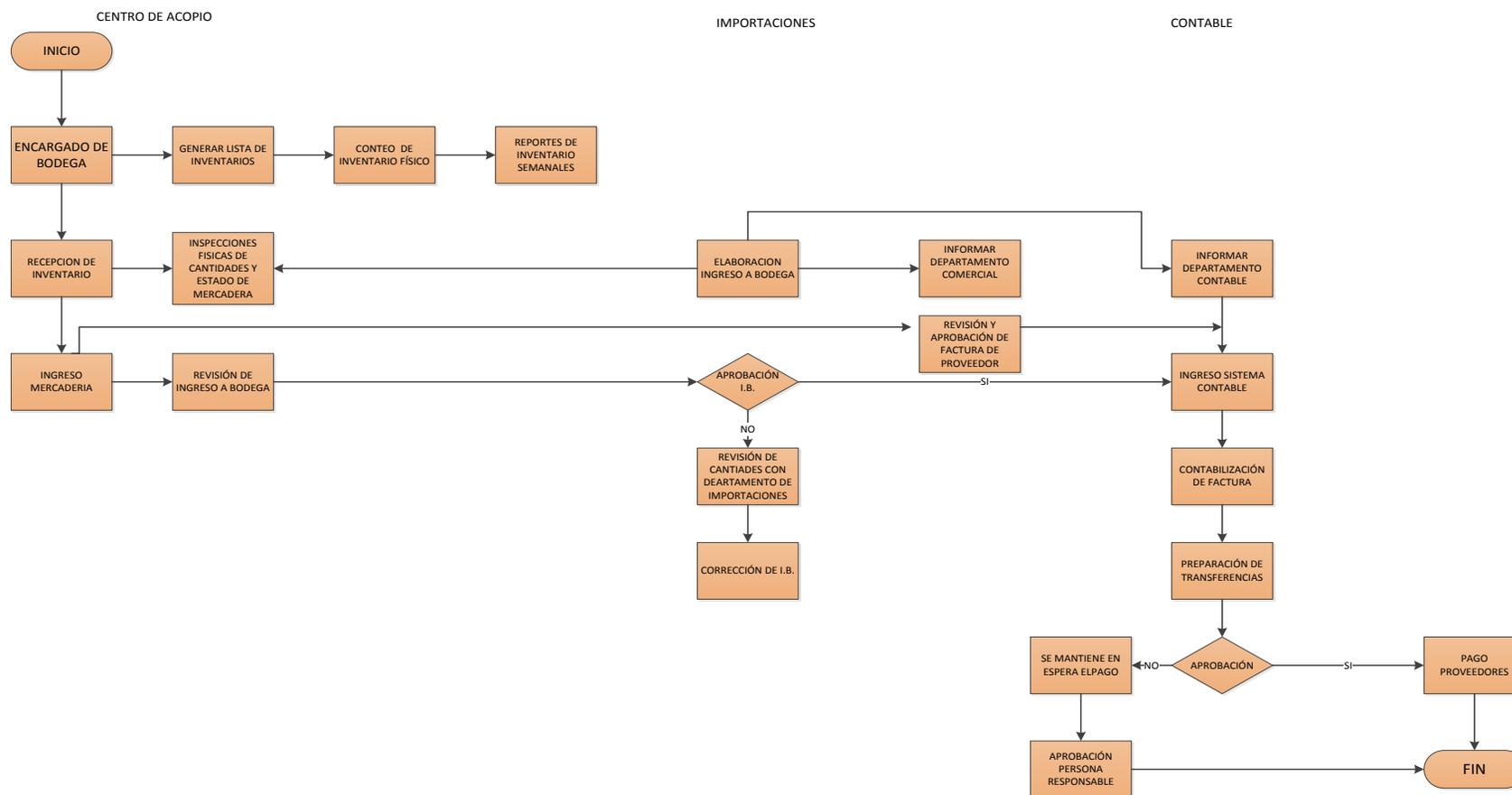


Figura 9. Flujograma propuesto control de inventarios

Elaborado por: Alexandra Barragán

Flujo actual departamento de importaciones

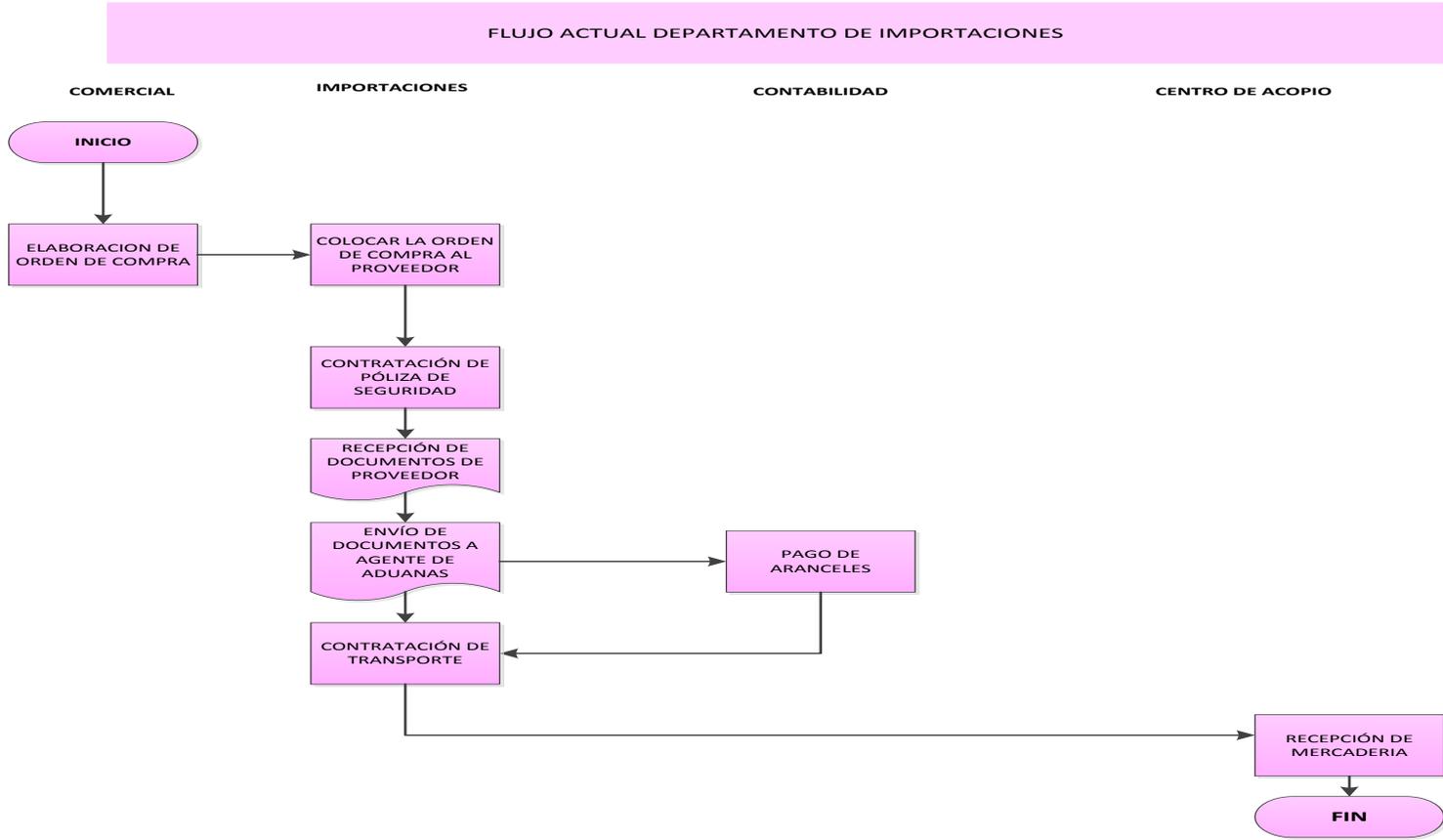


Figura 10. Flujograma actual departamento de importaciones

Elaborado por: Alexandra Barragán

Flujo propuesto departamento de importaciones

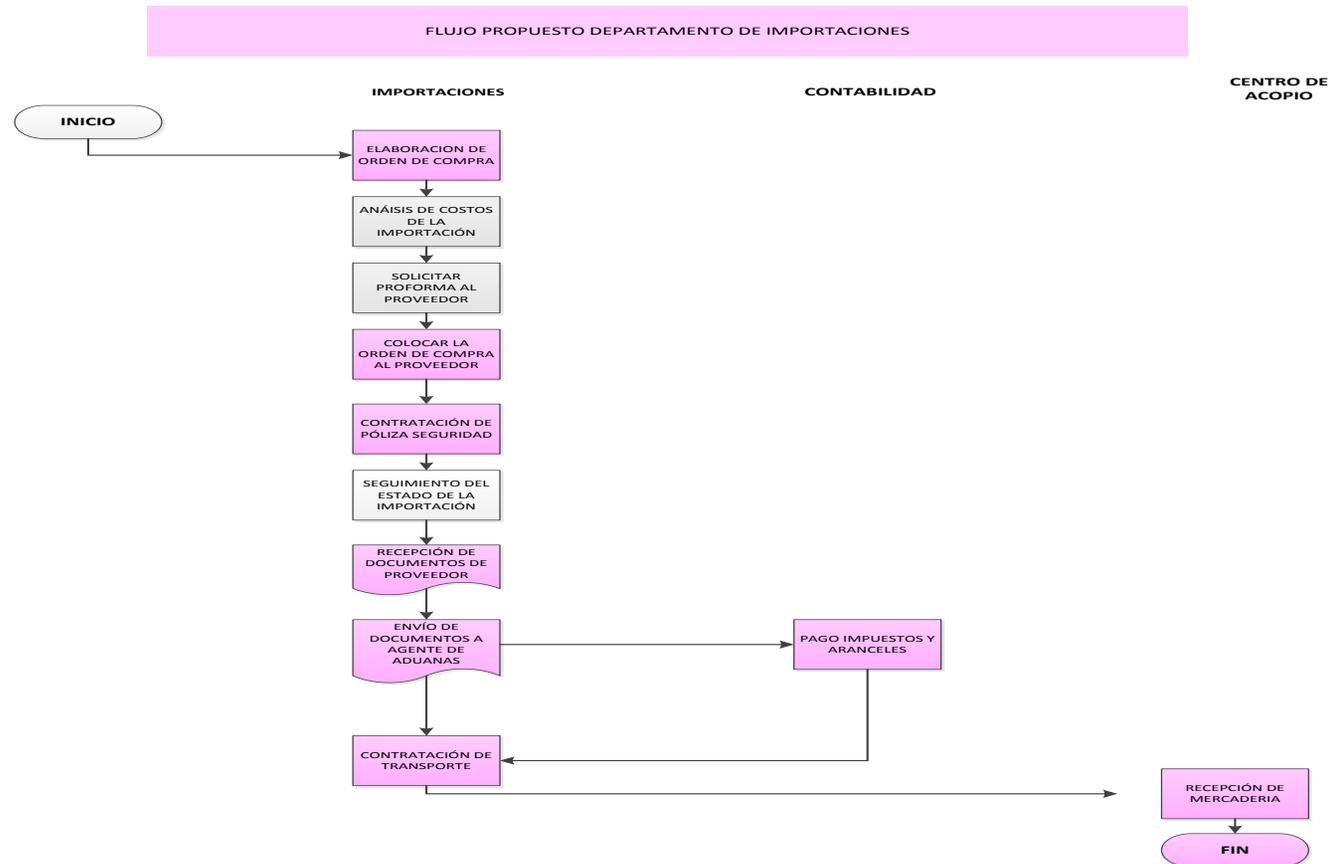


Figura 11. Flujograma propuesto departamento de importaciones

Elaborado por: Alexandra Barragán

Flujo actual departamento de talento humano

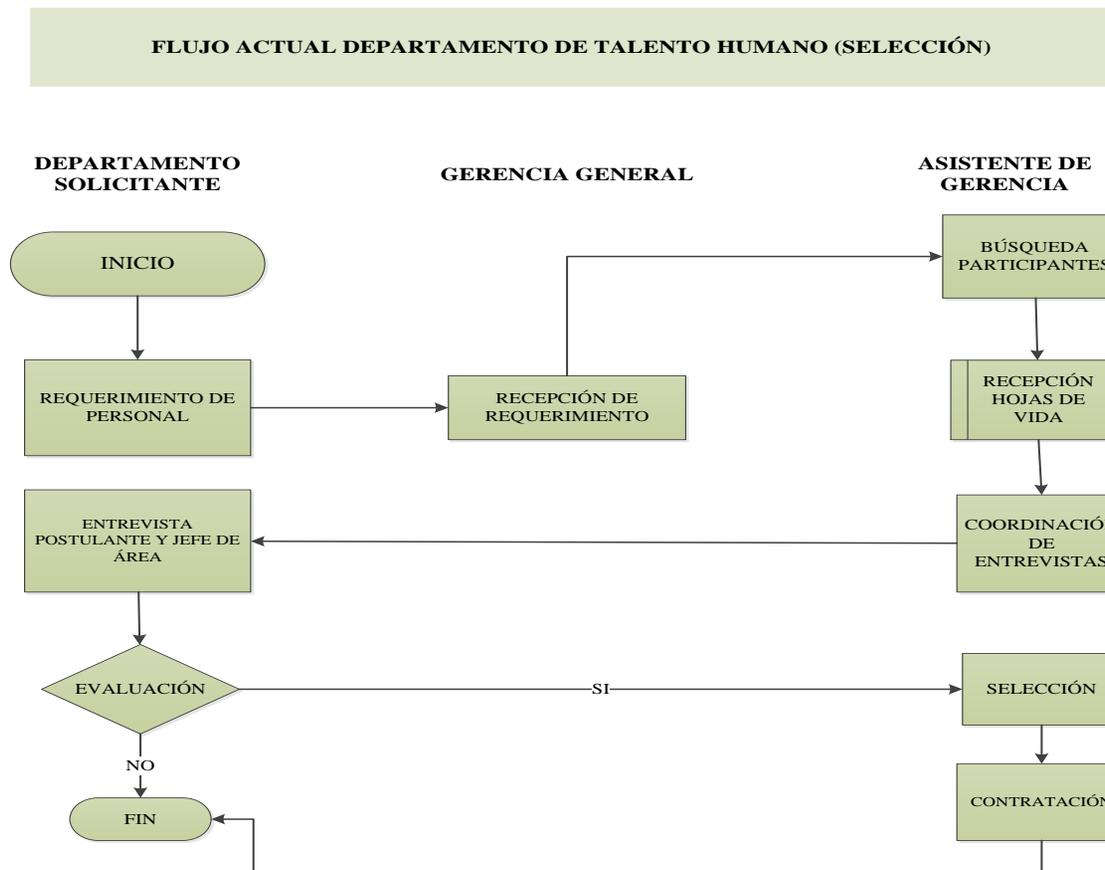


Figura 12. Flujograma actual departamento talento humano

Elaborado por: Alexandra Barragán

Flujo propuesto departamento de talento humano

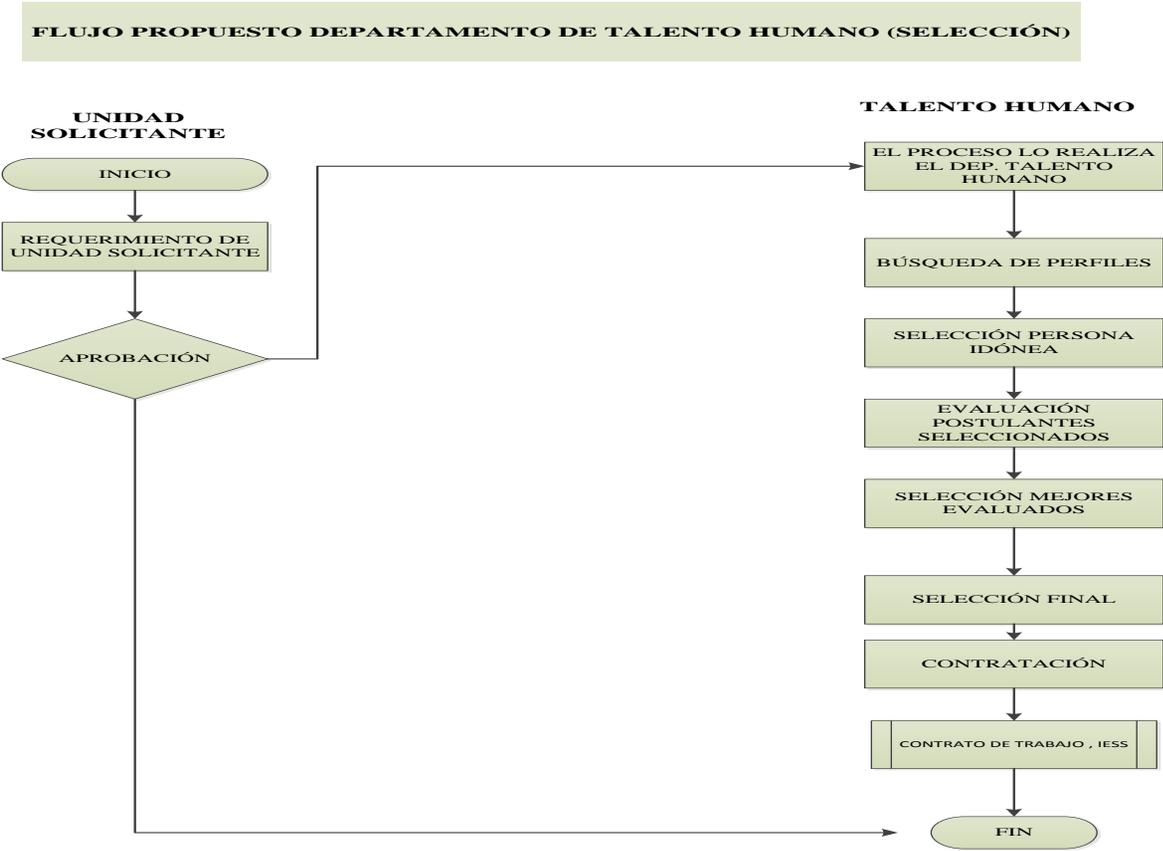


Figura 13. Flujograma propuesto departamento talento humano

Elaborado por: Alexandra Barragán

Hallazgos departamento de ventas

Tabla 12. Hallazgos departamento de ventas

✓ Listado de clientes

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
No existen listados actualizados de la base de datos de clientes.	Es una política sana de las empresas al mantener y actualizar listados de clientes debidamente codificados.	<ul style="list-style-type: none"> No existe un responsable de mantener actualizada la base de datos de los clientes. No se establece comunicación adecuada con los clientes para obtener información de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> No se puede dar seguimiento a los clientes para evaluar el grado de satisfacción de los mismos. Existen factores que no han sido atacados en cuanto a ventas como en el caso de actualizaciones de licencias de videoconferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar un responsable para la actualización de base de datos clientes. Actualizar la información de clientes que han adquirido licencias e manera que no se quede sin atender el mercado de esos mismos clientes.

✓ Recepción de requerimientos de clientes.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
<p>No se consideran los requerimientos de los clientes, se debe tomar en cuenta que no necesariamente deben terminar siendo una orden de compra.</p>	<p>Es necesario comprender que los clientes están en la facultad de solicitar a los proveedores la información que consideren necesaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente no tiene conocimiento de la funcionalidad de los equipos o servicios que desea adquirir. • El asesor comercial no ha utilizado una técnica adecuada para llegar al cliente con la información de ventajas de los equipos y servicios. • El asesor comercial no presta atención a las consultas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente puede buscar otro proveedor. • La empresa puede perder ventas potenciales. • Los clientes muestran falta de interés y presentan inquietudes respecto a la atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al cliente el uso, beneficios, ventajas que presentan cada uno de los equipos y servicios que comercializa la empresa. • Capacitar y actualizar los conocimientos de los asesores comerciales para poder transmitir esa información y solucionar las dudas de los clientes. • Asignar un responsable que colabore con el asesor comercial para

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
			recibida.	resolver consultas habituales de los clientes.

✓ Recepción de Información crediticia del cliente.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
No se registra información crediticia de los clientes de la empresa.	Se deben mantener reportes de la información crediticia de cada uno de los clientes con los que se efectúa Ventas a Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> Los asesores comerciales no solicitan información crediticia a los clientes. El Departamento Financiero no realiza análisis de crédito. No existen políticas de 	<ul style="list-style-type: none"> No se conocen los tipos de clientes con los que la empresa se encuentra desarrollando sus actividades. No se conoce la capacidad de pago que tienen los clientes para poder efectuar Ventas a Crédito. No se logra identificar la 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a los clientes información financiera de al menos los 3 últimos años. Efectuar análisis financieros con la información proporcionada por los clientes y dar a conocer el crédito otorgado. El Departamento

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
		crédito dentro de la empresa.	veracidad de la información relacionada con la antigüedad de la cartera debido a la falta de políticas de crédito.	Financiero debe determinar las políticas de crédito para que el Departamento de Cobranzas pueda realizar análisis de cartera vencida y por vencer.

✓ Revisión de cotizaciones.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
No se revisa de manera detenida las cotizaciones	Como políticas de ventas las empresas se encuentran la	<ul style="list-style-type: none"> Se considera que el cliente considera los parámetros establecidos en la cotización, como tiempos de entrega en el caso de Importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente no tiene información del tiempo de entrega su mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> Informar tiempos de entrega de la mercadería en las cotizaciones y en las conversaciones mantenidas con los clientes, es muy importante indicar esta información para evitar

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
emitidas a los clientes y que estas posteriormente regresan a la empresa convertidas en órdenes de compra.	elaboración cotizaciones a los clientes y su posterior revisión con la orden de compra por parte del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Ventas no realiza reconfirmaciones de stock una vez que ha emitido la cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden existir variaciones en el stock disponible debido a que las cotizaciones se emiten a una fecha y las confirmaciones de compra por parte del cliente pueden presentarse días más tarde. 	<p>multas por supuestos retrasos en las entregas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Informar a los clientes que las confirmaciones de stock varían constantemente, las cotizaciones no comprometen la reserva de stock, previa petición por parte del cliente.

✓ Seguimiento de órdenes no aceptadas.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> Las empresas de la competencia están ofreciendo precios más cómodos para los 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de Venta Pérdida. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las opciones de la competencia y comparar con los precios de la empresa con la

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
<p>No se realiza seguimiento de las órdenes rechazadas por parte del cliente.</p>	<p>Las políticas de ventas deben incluir el seguimiento de órdenes rechazadas por parte de los clientes para atacar los puntos que generan estas decisiones en los clientes.</p>	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los tiempos de entrega de la mercadería no encajan en los requisitos de los clientes. • Errores involuntarios por parte de los ejecutivos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente busca otros proveedores que puedan cumplir con la entrega de dicha mercadería en el tiempo solicitado por el cliente. • El cliente desiste de la compra por errores involuntarios en el detalle de los beneficios de los bienes o servicios o condiciones de pago. 	<p>finalidad de determinar el motivo de la variación en precios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en stock una fuerte cantidad de inventario de los artículos de alta rotación para poder cumplir de manera inmediata con los clientes. • Correcciones de las órdenes, informar al cliente sobre los términos en los que se efectuará la venta. • Reenvío de Orden.

Fuente: Proteco Coasin S.A.

Elaborado: Alexandra Barragán

Hallazgos departamento de compras

Tabla 13. Hallazgos departamento de compras

✓ Calificación de proveedores.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
No, se realiza el proceso de calificación de Proveedores.	La calificación de proveedores es un proceso que permite que las empresas puedan seleccionarlos con la finalidad de acelerar sus procesos diarios.	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un Departamento de Compras. No se ha delegado responsables para esta actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> No se desarrolla la actividad de calificación de proveedores. No existen procesos ni funciones para buscar, calificar seleccionar proveedores. No existe una persona delegada para realizar compras dentro de la empresa. No se han distribuido las funciones y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar en las unidades estratégicas de Negocio el Departamento de Compras. Seleccionar una persona responsable de cada Departamento para el proceso de compras. Las personas que se

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> Las funciones del proceso de compras no son ejecutadas 	del Departamento entre el personal de la empresa, por lo que las compras son ejecutadas de acuerdo a las necesidades de los Departamentos.	designen para ejecutar las funciones del Departamento de compras deberán realizar calificación de proveedores para ejecutar la compra con el proveedor que se ha ajustado a las necesidades de la empresa.

✓ **Elaboración y envío de orden de compra.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
No se elaboran órdenes de compra de acuerdo a un formato establecido que permita controlar el proceso de compras.	Las órdenes de compra son el respaldo de la operación, es una política aplicable a los Departamentos de compras de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> La actividad de compras no obedece a un procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen compras ejecutadas sin un responsable de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar una persona responsable de cada Departamento para el proceso de compras.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
			<ul style="list-style-type: none"> • Las solicitudes de compra se realizan mediante e-mail. • No se conocen los términos en los que se ejecutan las compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un formato de orden de compra que permita formalizar la compra, conocer la persona que solicita dicha compra, obtener datos del proveedor. • Fomentar la comunicación entre las personas que solicitan compras y el Departamento Financiero para analizar la capacidad de pago para cancelar las obligaciones que se mantendrán con el proveedor.

✓ **Devolución de mercadería.**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
<p>No, se realizan devoluciones de mercaderías por conceptos de entregas parciales.</p>	<p>Las políticas de compra de la empresa y la comunicación con el proveedor deben definir claramente las acciones que deben tomarse si se presentan entregas parciales de las compras ejecutadas o tardías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El volumen de las compras realizadas no es considerable para devolver la mercadería al proveedor. 	<p>Se reciben entregas parciales de las compras realizadas, sin embargo esto puede generar que el proveedor no entregué las unidades pendientes.</p>	<p>Es necesario solicitar al proveedor la guía de remisión que permita identificar las cantidades recibidas en efecto y poder realizar seguimiento a las entregas pendientes por concepto de compras.</p>

Fuente: Proteco Coasin S.A.

Elaborado: Alexandra Barragán

Hallazgos control de inventarios

Tabla 14. Hallazgos control de inventarios

- ✓ No se realizan listas de inventarios.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIONES
No, se realiza una lista de Inventarios.	Forma parte del control de Inventarios, mantener listas actualizadas de los Inventarios Totales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • El centro de acopio no tiene toda la información de tallada de los artículos de inventario. • Existe una sola persona en bodega, la distribución de funciones delegadas a esta persona no le permite desarrollar esta actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede generar información correspondiente a los nombres completos de los artículos, funcionalidad. • La persona encargada de bodega en el desarrollo de sus funciones, puede realizar acciones que no forman parte del cargo al que desenvuelve en la 	<ul style="list-style-type: none"> • El Departamento de Compras es el que conoce la funcionalidad y detalle de los artículos deben proporcionar información al Bodeguero. • Realizar un análisis de distribución de funciones, evaluar el desempeño y medir resultados por objetivos planteados.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> No existen requerimientos de información detallada de los artículos del Inventario 	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para efectos de seguro de Inventarios con primas de seguridad no se entrega información detallada a la aseguradora, como descripción de los equipos, fechas de compra de Inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información detallada, precisa y oportuna para asegurar el Inventario estableciendo la frecuencia de actualización de esta información.

✓ Información al departamento comercial de la llegada de los inventarios.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
No, se informa de manera oportuna la llegada de los inventarios.	Es óptimo que exista comunicación entre los Departamentos involucrados	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Importaciones no informa al Departamento Comercial la llegada de los inventarios la fecha de recepción de los 	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento Comercial no realiza confirmaciones de la llegada de mercadería a sus clientes para posteriormente proceder con el despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> Informar en conjunto la llegada de los inventarios a los Departamentos relacionados mediante la dispersión de los ingresos a bodega detallando, los artículos

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
	en el uso y control de Inventarios para mejorar los procesos dentro de las organizaciones.	<p>mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importaciones está conformado por una sola persona, no tiene disponibilidad de tiempo para ejecutar actividades de tipo operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se comunica oportunamente a todos los Departamentos involucrados en el manejo de Inventarios. 	<p>recibidos, faltantes y la totalidad de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar una persona que colabore con el Departamento de Importaciones para informar y dar seguimiento a las órdenes de compras de inventarios recibidas.

✓ Aprobación en transferencias para pago a proveedores.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
Existe tardanza en la aprobación de transferencias a Proveedores de Inventarios.	Muchas organizaciones retrasan los pagos a los proveedores, esta situación es común en las empresas,	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad con el servicio del Proveedor. • Falta de liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor de los bienes y servicios niega los servicios hasta que no se ejecute el pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar observaciones a los proveedores dando a conocer los problemas presentados en el proceso.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
	<p>sin embargo es una acción equivocada porque se debe evaluar la capacidad de pago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de autorizaciones para ejecutar el pago. 	<ul style="list-style-type: none"> El Gerente financiero no aprueba las transferencias, si las facturas de recibidas de los proveedores no se encuentran con las firmas de responsabilidad de los Departamentos responsables (Compras, Importaciones). 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos internos de la empresa para evitar quedar mal con el proveedor. Todas las facturas de compra deben contener firmas de responsabilidad para la aprobación del pago por parte del Gerente. Elaborar análisis de capacidad de pago y tener en cuenta las fechas de pago correspondientes a cada uno de los proveedores.

Fuente: Proteco Coasin S.A.

Elaborado: Alexandra Barragán

Hallazgos departamento de importaciones

Tabla 15. Hallazgos departamento de importaciones

✓ Problemas en análisis de costos de importación.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
Los costos de importación representan una limitante en el proceso de Importación.	Como políticas para mejorar los procesos es necesario establecer comunicación entre los Departamentos participantes en el proceso de Importación.	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Ventas al elaborar cotizaciones de equipos que no se mantienen en stock no consideran los porcentajes de importación para establecer precios. Desconocimiento del proceso de importación 	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de importación son elevados y no se alcanza los porcentajes mínimos de profit en las ventas. El Departamento Comercial elabora cotizaciones sin tomar en cuenta costos involucrados en la importación. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un formato de órdenes de compra que permita que el Departamento de Importaciones haga una estimación más real de los costos de importación. Informar al Departamento Comercial constantemente las actualizaciones y reformas orientadas al proceso de Importaciones.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicación entre el Departamento de Importaciones y Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Errores en las órdenes de compra para importación. Ventas no alcanzan la utilidad esperada 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer reuniones entre los Departamentos para tratar temas de órdenes de compra a colocarse y términos y condiciones para la importación.

✓ Solicitar proforma al proveedor.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
No se solicitan proformas al proveedor.	Las proformas forman parte de los documentos de respaldo de la importación, es una política de control óptima para las empresas que realizan este procedimiento de manera habitual.	<ul style="list-style-type: none"> Las Importaciones se realizan con proveedores habituales. 	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento Financiero no tiene conocimiento de los valores que se deben pagar a los proveedores por concepto de Importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar las proformas de Compra al Proveedor para posteriormente comunicar esta información al Departamento Financiero y mantener un ahorro para el pago a Proveedores y evitar que

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
				las cargas futuras no puedan ser despachadas.

✓ Seguimiento del estado de la importación.

CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
El seguimiento y estado de la importación no es comunicado al Departamento de Importaciones.	Es importante que las empresas mantengan como parte de sus procesos comunicación constante.	<ul style="list-style-type: none"> El proveedor no proporciona información eficaz sobre el estado de la importación. 	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento Comercial no puede indicar a sus clientes el estado de los artículos colocados en órdenes de compra. El Departamento comercial no puede confirmar tiempos de entrega de mercadería. 	Mantener informado al Departamento Comercial para que este pueda tomar medidas con los clientes comunicando que existirán retrasos en las entregas o solicitando prórrogas para las entregas en caso de que la situación lo requiera.

Fuente: Proteco Coasin S.A.

Elaborado: Alexandra Barragán

Hallazgos departamento talento humano

Tabla 16. Hallazgos departamento talento humano

- ✓ Recepción de hojas de vida.

CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIÓN
La recepción de hojas de vida no son receptadas por el Departamento de Talento Humano.	El Departamento de Talento Humano es un Departamento clave en las organizaciones pues representa un instrumento de comunicación y manejo con los empleados y las gerencias.	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el Departamento de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se desarrolla un proceso adecuado para el proceso de selección de personal. • No se selecciona al personal idóneo por la falta de atención completa a este Departamento. 	Crear un Departamento de Talento Humano que asuma esta y otras responsabilidades de su función.

✓ Coordinación de entrevistas.

CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSAS	EFEKTOS	RECOMENDACIÓN
Es un procedimiento dentro del proceso de selección, coordinar las entrevistas de los postulantes con el área de talento humano.	El encargado de la selección de personal debe desarrollar destrezas que permitan realizar una preselección de manera inmediata para el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> No existe el Departamento de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> No se conoce las necesidades y requerimiento de las áreas solicitantes. Errónea selección parcial de perfiles para continuar con nuevas entrevistas 	Mejorar los mecanismos de preselección para evitar problemas posteriores como: equivocaciones continuas-- en el desarrollo de funciones, despidos y renuncias intempestivas.

✓ Entrevista postulante y jefe de área.

CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSAS	EFEKTOS	RECOMENDACIÓN
Forma parte de un filtro	La entrevista entre el jefe	<ul style="list-style-type: none"> La falta de atención 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo rendimiento por 	Revisar detalladamente los

CRITERIO	CONDICIÓN	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIÓN
de la selección del personal idóneo para el puesto requerido, es necesario que las empresas realicen algunos filtros para este proceso.	de área y el postulante ayuda a afianzar los términos necesarios iniciales para el proceso de selección.	y búsqueda de postulantes que cumplan con el perfil solicitado para la ejecución del puesto solicitante.	parte del perfil seleccionado. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia laboral en el campo. • Problemas suscitados en el desarrollo de las actividades para las que fue contratado. 	resultados de las evaluaciones efectuadas para seleccionar el mejor perfil, es necesario indicar que el lado humano de los postulantes representa una variable determinante.

Fuente: Proteco Coasin S.A.

Elaborado: Alexandra Barragán

2.1.12 Análisis externo

2.1.12.1. Factor político

El factor político es importante porque las decisiones que se toman dentro de este nivel inciden directamente en el funcionamiento de las empresas. Para ello es importante mencionar entonces los cinco poderes de Estado Ecuatoriano.

- ❖ **Funciones ejecutiva:** La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, elegido para un periodo de cuatro años (Con la capacidad de ser reelecto una sola vez). Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a Ministros de Estado y servidores públicos.

Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

- ❖ **Función legislativa:** Le corresponde a la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, elegida para un periodo de cuatro años, es unicameral y está compuesta por 124 Asambleístas (15 por asignación nacional).

Es el organismo encargado de redactar leyes, fiscalizar a los órganos del poder público, aprobar tratados internacionales, presupuestos y tributo.

- ❖ **Función judicial:** Se delega a la Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados. La CNJ estará

compuesta por 21 Jueces para un periodo de nueve años (no podrán ser reelectos) y se renovará un tercio de la misma cada tres años.

- ❖ **El Poder ciudadano** está conformado por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Sus autoridades ejercerán sus puestos durante cinco años. Este poder se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción, como también designar a ciertas autoridades del país, y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país.

- ❖ **El Poder electoral** funciona y entra en autoridad solo cada 4 años o cuando hay elecciones o consultas populares. (Gutierrez, 2015)

2.1.12.2. Factor económico

El Ecuador a partir del año 1999 ha sufrido una serie de ajustes económicos como consecuencia de las malas políticas económicas implantadas en el país por los diferentes gobiernos.

Situación de crisis que se agudiza con el congelamiento de los fondos depositados en las diferentes entidades financieras y la posterior decisión de adoptar el dólar como moneda nacional. La decisión gubernamental trajo como consecuencia un crecimiento acelerado de la inflación y el deterioro de los diferentes indicadores macroeconómicos del país hasta el año 2000; a partir de ese año se impone en el país rígidas medidas de austeridad que logran mejorar las condiciones de algunos indicadores macroeconómicos con el consiguiente deterioro de la microeconomía de la sociedad, situación de crisis que subsiste hasta la época actual.

(Córdova, 2005)

La histórica decisión de dolarizar la moneda ecuatoriana es el antecedente más importante para el inicio de un proceso de transformación económica en el país, acontecimiento que produce situaciones favorables y desfavorables para el desarrollo productivo en nuestra nación.

Algunos reportes indicados por el presidente de la república del Ecuador, economista Rafael Correa Delgado la economía de nuestro país ha sufrido algunos cambios a Agosto del año 2014.

El resultado del crecimiento del PIB de 4,9% entre el primer trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014 se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El gasto de consumo final de los hogares y las exportaciones fueron los principales componentes en el crecimiento económico entre el primer trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015).

2.1.12.2.1. Producto interno bruto

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el primer trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento de 4,9% con relación al primer trimestre de 2013 y de 0,5% con respecto al trimestre anterior. Esto da muestra de la estabilidad que ha caracterizado a la economía ecuatoriana en los últimos seis años, en los que ha registrado tasas de crecimiento anual de alrededor de 5%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

2.1.12.2.2. Evolución del sector externo

En el Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2014, la Cepal destaca que durante el primer trimestre del año las ventas externas en Ecuador mantuvieron la tendencia al alza observada en el mismo período del año anterior, con un incremento del 6,1% a consecuencia de la recuperación de la comercialización de derivados de petróleo y al dinamismo de las exportaciones primarias que registraron un alza del 9,3% en el mismo lapso.

Las exportaciones de petróleo aumentaron el 0,8% y el incremento de las exportaciones primarias fue sobre todo “gracias a la recuperación de las exportaciones de pescado y de camarón”.

Las Importaciones de bienes en el primer trimestre de este año mostraron una contracción del 2,1% con respecto al mismo período del año anterior, exceptuando las compras al exterior de combustibles y derivados, que registraron un alza del 9,4%. “La caída de las Importaciones fue generalizada en las demás categorías: las Importaciones de bienes de consumo disminuyeron el 5,2%, las de materias primas el 7,7% y las de bienes de capital el 3,7%. De esta forma, el saldo de la balanza comercial se revirtió, registrando un superávit de \$ 438 millones, que contrasta con el déficit de \$ 90 millones observado en el mismo período de 2012”, resalta el informe de la Cepal. (Telegrafo, 2014)

2.1.12.2.3. Producto interno bruto 2015

Este indicador se define como el valor de mercado de la producción de bienes y servicios de un país, antes de deducir la depreciación de los bienes de capital. Los factores más importantes que determinan el

volumen del PIB son: nivel de fuerza laboral, número de personas que trabajan, cantidad de días y horas laboradas durante el período, productividad de la mano de obra, nivel de precios, tecnología y equipo utilizado en la producción.

Para este año se estima que la economía de Ecuador crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública, informó ayer la Comisión Económica para América Latina (Cepal).

El porcentaje de crecimiento del país (2,8%) es superior al proyectado por el organismo para la región (2,2%), a la estimación del Fondo Monetario Internacional (4,2%) y al de la agencia calificadora de riesgos Fitch Ratings (4,2%).

De su parte, el Gobierno prevé que el Producto Interno Bruto de Ecuador sea de entre 4,5% y 5%. (Telegrafo, 2014)

2.1.12.3. Factor social

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, al conocer el medio en que se desenvuelve el país se busca la manera de lograr el bienestar de la población.

Los problemas sociales son el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, el conocerlos facilita la búsqueda de soluciones.

PROTECO COASIN S.A. mediante el desarrollo de sus proyectos y actividades fomenta fuentes generadoras de trabajo para contribuir con la disminución de la tasa de desempleo.

La responsabilidad de PROTECO COASIN S.A. es una combinación de aspectos éticos, morales y ambientales además es una decisión cuya iniciativa se genera dentro de la empresa.

2.1.12.3.1. Población

En la actualidad la mayoría de la población ecuatoriana estará ubicada en las ciudades, a lo largo de los últimos cincuenta años, el país ha vivido un acelerado proceso de emigración de las poblaciones rurales hacia las grandes ciudades.

Ecuador presenta una población aproximada de 14 millones de habitantes.

Los resultados parciales de los censos de población muestran un crecimiento algo menor al que se esperaba, esta reducción en las proyecciones demográficas tendría su explicación por la gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país desde 1999. (Telegrafo, 2014)

2.1.12.3.2. Desempleo y subempleo

El desempleo en Ecuador se ubicó en 3,84% en marzo 2015, 1,01 puntos menos que lo registrado en marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En el tercer mes del 2015, el desempleo urbano se ubicó en 4,84% en comparación al 5,58% del año anterior y el empleo adecuado alcanzó el 53,54% frente al 54,87% de marzo 2014. Estas variaciones en el área urbana no son estadísticamente significativas.

Según esta encuesta, el empleo inadecuado alcanzó el 52,06% frente al 49,41% del mismo mes del año anterior. Desagregando el empleo inadecuado, el trabajo no remunerado llegó a 9,63% en comparación al 7,05% de marzo 2014, variación que es estadísticamente significativa.

Por otra parte, el subempleo se ubicó en 13,37% en comparación al 12,63% de marzo del 2014, variación que no es estadísticamente significativa.

(Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

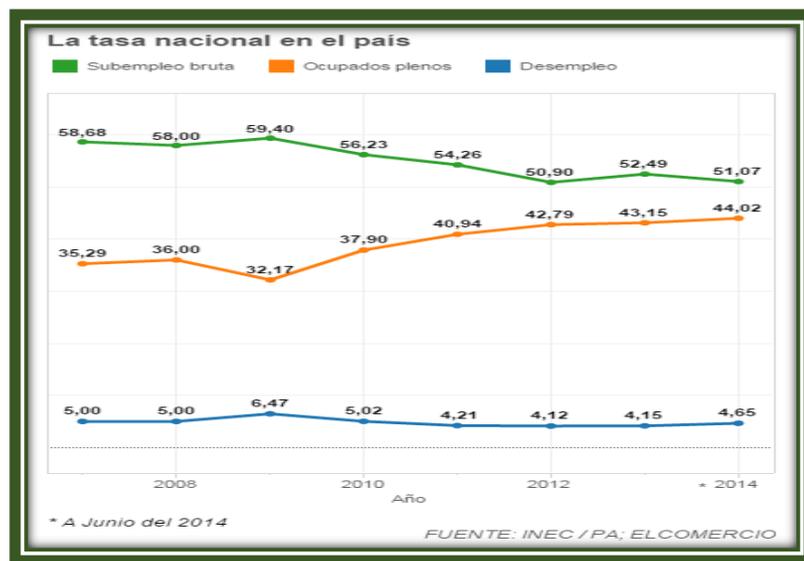


Figura 14. Gráfico desempleo Ecuador

2.1.12.4. Factor tecnológico

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida el hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La importancia de la tecnología se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios. A la par de una creciente homogeneización de los procesos productivos es necesaria una marcada y profunda especialización

Dentro de la empresa la utilización de tecnología es importante porque permite agilizar los procesos internos ejecutados dentro de la compañía.

Por ejemplo el Departamento de Contabilidad permite realizar los procesos relacionados como son los de compra y venta de manera eficaz, tomando en cuenta que permite obtener información contable y financiera oportunamente.

La tecnología Polycom desencadena la potencia de la colaboración en equipo sin importar cuán dispersos estén sus miembros, permite eliminar el reto de la distancia y facilitar una colaboración increíblemente realista y productiva para equipos de cualquier tamaño en cualquier industria.

Con el uso de esta tecnología el usuario puede colaborar donde, cuando y con quien quiera con las soluciones de video, voz y uso compartido de contenido de Polycom.

Las soluciones de Polycom le ofrecen la flexibilidad de reunirse y colaborar con colegas, socios y clientes en cualquier entorno: un teatro inmersivo, una sala de conferencias, la oficina del trabajo, su oficina en casa, o mientras se traslada. Donde quiera que esté, a donde sea que vaya.

En una red de video empresarial, las soluciones de Polycom proporcionan una experiencia de colaboración de la misma alta calidad que trabajar reunidos en el mismo lugar, en la misma sala de conferencias.

Las soluciones de Polycom, desarrolladas con la tecnología de la plataforma Real Presence, brindan una experiencia de colaboración inmejorable, sin importar la red, el operador, el protocolo, la aplicación o el dispositivo que se utilicen.

CAPÍTULO 3

3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.1 Presentación

La presentación de la propuesta se basa en la mejora continua mediante la aplicación y mejora de los procedimientos dentro de la empresa, la propuesta se enfoca en la investigación del desarrollo de los procesos actuales y la idea de un mejoramiento de los mismos de manera que se puedan generar y presentar cambios significativos en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores de la empresa ejecutando eficiencia, eficacia y efectividad permitiendo que se puedan cumplir los objetivos y metas planteados por la organización.

PROTECO COASIN S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de equipos de telecomunicaciones y equipos de instrumentación electrónica, institución que desarrolla sus actividades de manera objetiva y ordenada, sin embargo; es necesario indicar que la falta de manuales y un control interno han ocasionado inconvenientes y malestar en el ambiente laboral, pues, no se conoce el alcance de las obligaciones y responsabilidades por parte de sus colaboradores.

La falta de cumplimiento de objetivos se relaciona estrechamente con la ausencia de un control interno, generando inestabilidad económica dentro de la empresa.

El análisis de los procedimientos desarrollados dentro de PROTECO COASIN S.A. permite identificar las falencias y desviaciones originadas y no detectadas a

tiempo por la falta de implementación de controles, por la ausencia de revisiones de actividades, falta de comunicación entre los Departamentos participantes del ciclo de desarrollo de la empresa, falta de colaboración, la ausencia de motivación laboral.

Con el desarrollo de este trabajo se dará soluciones y respuestas a los problemas suscitados dentro de la empresa.

3.1.2 Alcance de la propuesta

La propuesta de implementación comprende un análisis de la situación actual de PROTECO COASIN S.A. y el desarrollo de un sistema de control interno para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

Para poder entender el desarrollo de las actividades es necesario comprender la actividad a la que se dedica la empresa, cuales son los procedimientos que se desarrollan, los Departamentos existentes, las funciones que se desarrollan, la normativa vigente, las políticas que regulan el cumplimiento y ejecución de actividades.

La propuesta que se desarrollará respecto a una metodología de auditoría de control interno busca generar nuevas opciones que contribuyan a la empresa para mantenerse en un proceso de mejora continua, con ella incrementando las posibilidades de ser una empresa con grandes ventajas en el mercado, el cumplimiento de las disposiciones dadas por los directivos de la empresa para el desarrollo de las actividades es de vital importancia pues permite identificar el grado de cumplimiento dado en la empresa.

La propuesta evaluará el desempeño de ciertas unidades estratégicas de negocio existentes dentro de PROTECO COASIN S.A. se ha clasificado

de la siguiente manera: Ventas, Compras, Inventarios, Importaciones y Talento Humano.

En función de los resultados obtenidos se emitirá opiniones en base a los procedimientos realizados se propondrá la implementación o cambio de algunos procedimientos, se indicarán los controles necesarios para restringir los problemas presentados en cada área de trabajo.

El objetivo de este trabajo es contribuir de manera favorable a los actuales procedimientos ejecutados por el personal que labora dentro de PROTECO COASIN S.A.

3.1.3 Manual de la organización

Diagnóstico de la situación actual de las áreas de ventas, compras, inventarios, importaciones, talento humano.

Para conocer la situación actual de cada una de las áreas estratégicas de negocio se desarrolla una entrevista con los responsables de cada Departamento hacia los cuales se orienta el desarrollo de este trabajo.

PROTECO COASIN S.A. no cuenta con un sistema de control interno por escrito, los controles creados y establecidos se han generado de acuerdo a las necesidades derivadas durante el desarrollo de las actividades de la empresa, controles que han servido para controlar algunas actividades dentro de cada uno de los departamentos existentes dentro de la empresa.

Con el objetivo de identificar los procesos y las funciones de cada uno de los Departamentos, a continuación se detalla el procedimiento de acción de cada uno.

3.1.3.1 Procedimientos

	ÁREA DE VENTAS	PCV-1
		1
Proceso: <i>Visitas a los posibles clientes</i>		
<p>1.- Los asesores comerciales representantes del grupo PROTECO COASIN S.A. para efectuar las visitas a sus clientes previamente debe efectuar segmentaciones de mercado identificando las áreas que cada uno atacará de acuerdo a la funcionalidad de los productos que cada uno ofrecerá.</p> <p>2.- Dentro del grupo PROTECO COASIN S.A. existen algunas líneas de venta clasificándose principalmente en: Telecomunicaciones e Instrumentación Electrónica dividiendo las líneas de la siguiente manera:</p> <p>* Telecomunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Polycom *Trustwave <p>* Instrumentación Electrónica:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Fluke *Fluke Networks *Ascom *Anritsu *Tektronix <p>3.- Los asesores comerciales asignados a cada una de las líneas y marcas de la empresa deberán conocer las ventajas y funcionalidades que presentan cada uno de los equipos para poder ofrecer a los clientes, de manera que presenten una propuesta que resuelva los problemas presentados por los clientes y satisfaga las necesidades de los mismos.</p> <p>4.- Los asesores comerciales deben conocer la actividad a la que se dedican cada uno de los posibles clientes, deben indagar y obtener información adicional para poder aportar con algunas opciones, que logren que el cliente acepte y analice la opción de compra de acuerdo a la gestión de venta realizada.</p> <p>5.- Es responsabilidad de los asesores de venta mantener una base de datos de clientes con la información que se ha recopilado del cliente para poder hacer uso de esa información en futuras relaciones comerciales, dicha información deberá contener los datos del cliente .</p> <p>6.- Los ejecutivos de venta deben tener la confirmación de que la visita con el cliente ha sido exitosa, notar que el cliente presenta interés en establecer relaciones comerciales, para posteriormente hacer seguimiento y coordinar nuevas visitas para ejecutar gestiones de venta que concluyan con la finalización satisfactoria de este proceso.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán	
	Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 15. Procedimientos visitas posibles clientes

	ÁREA DE VENTAS	MPCI-1
		1
Proceso: <i>Gestión de Venta</i>		
<p>1.- Los ejecutivos de ventas luego de haber realizado las vistas previas a las opciones de clientes, deben efectuar un seguimiento oportuno, los vendedores deben otorgar tiempo a los clientes para analizar la opción de compra pero no deberá otorgar demasiado tiempo, esto indica la falta de interés por parte del vendedor hacia el cliente.</p> <p>2.- Una vez que el cliente ha aceptado, los ejecutivos de venta coordinarán nuevas visitas para exponer los términos en los que se ejecutará la venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Deberán retomar el tema de las necesidades de cliente para otorgar la mejor solución en cuanto a telecomunicaciones o instrumentación electrónica para satisfacer la necesidad de compra del cliente. * Se dará un breve detalle de los beneficios que otorgan el o los equipos sugeridos. * Se realizará una cotización al cliente con el detalle de todos los equipos y servicios que se otorgarán. * Se deberá indicar al cliente que todos los equipos que comercializa la empresa son traídos bajo importación, por lo que es probable que no se cuente en stock con todos los equipos. * El Ejecutivo de Ventas deberá confirmar las cantidades en stock disponibles. * En relación a los equipos con los que no se cuente en stock se deberá informar el tiempo aproximado de entrega. * Para establecer tiempos de entrega aproximados el ejecutivo de ventas debe considerar algunos eventos que pueden suscitarse durante la importación para evitar incumplimientos con los clientes. * Se receptorá la orden de compra que proporcione el cliente en función de la cotización emitida. * Detalle de los precios atribuidos a cada uno de los artículos. <p>3.- El departamento Comercial indicará al cliente el crédito establecido para el pago otorgado por la empresa.</p> <p>4.- El departamento Comercial informa al cliente la entrega de los equipos de stock estableciendo fechas y horarios.</p> <p>5.- El ejecutivo de ventas responsable debe mantener informado todo el tiempo al cliente sobre el cumplimiento en tiempos de entrega.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 16. Procedimientos gestión de ventas

	ÁREA DE VENTAS	MPAC-1 1
Proceso: <i>Análisis de la Competencia.</i>		
<p>1.- El Departamento de Ventas debe mantenerse actualizado y en constante entrenamiento en cuanto a las empresas existentes y las nuevas empresas orientadas al mismo campo de funcionamiento de Proteco Coasin S.A.</p> <p>2.-El ejecutivo de Ventas deberá conocer aspectos de la competencia como:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Precios de Ventas. * Marcas que comercializa. * Beneficios y ventajas que otorgan dichos equipos. <p>3.- Se debe desarrollar estrategias como análisis de ventajas entre las marcas participantes para fomar criterios de valoración e indicar estas observaciones a los clientes.</p> <p>4.- Se deben ejecutar reuniones de manera semanal entre los ejecutivos de venta para poder determinar en conjunto las actividades que deben desarrollarse y la manera en que se distribuirán las actividades</p> <p>5.- Se informará oportunamente al Gerente Comercial y posteriormente al Gerente de Operaciones y Comercial las amenazas latentes presentadas respecto al ingreso de la competencia en un negocio trabajado.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 17. Procedimientos análisis de la competencia

	ÁREA DE COMPRAS	PCC-1
		1
Proceso: <i>Establecimiento de Departamento de Compras</i>		
<p>1.-Proteco Coasin S.A. debe implementar un Departamento de Compras, en la actualidad el Departamento de Compras es de vital importancia, pues sincroniza y unifica las necesidades de cada uno de los Departamentos y encarga de proveer de suministros y compras locales.</p> <p>2.- La Gerencia General de la empresa debe indicar la necesidad de la existencia de un Departamento de compras y seleccionar responsables para la contratación de personas que se encuentren capacitadas para ejecutar estos cargos.</p> <p>3.- El Departamento de Compras debe estar conformado por el Jefe de compras y el asistente de Compras.</p> <p>4.- Una vez que se conforme el Departamento de Compras, este se encuentra en la obligación de crear políticas que rigen el funcionamiento adecuado del departamento.</p> <p>5.- El Departamento de compras está en la facultad de determinar las modalidades de compra que ejecutará.</p> <p>6.- Para determinar las modalidades de compra el Departamento de Compras deberá efectuar reuniones con el Departamento Financiero para poder establecer condiciones y tiempos de pago.</p> <p>7.- El Departamento de compras efectuará actividades como las que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Búsqueda de Proveedores. *Calificación de Proveedores. *Selección de Proveedores. *Recepción de Solicitudes de los Departamentos de la empresa. *Elaboración de órdenes de compra. *Solicitudes al proveedor. 		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán	
	Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 18. Procedimiento establecimiento departamento de compras

	ÁREA DE COMPRAS	MPBCSP-1 1
Proceso: <i>Búsqueda, Calificación y Selección de Proveedores</i>		
<p>1.- El Departamento de Compras debe incorporar en sus procesos la búsqueda, calificación, selección de Proveedores.</p> <p>2.- Los responsables del Departamento de Compras para ejecutar la búsqueda de Proveedores deberán realizar procesos de búsqueda de proveedores que ofrezcan los bienes o servicios que la empresa requiere, analizar las opciones que ofrece cada uno y tomar decisiones en base a resultados.</p> <p>3.- El Departamento de Compras debe solicitar a los posibles proveedores cotizaciones para proceder hacer análisis y comparaciones en función de calidad y optimización de recursos.</p> <p>4.- Se deberán efectuar comparaciones de las cotizaciones recibidas y seleccionar las mejores opciones.</p> <p>5.- Para la calificación de Proveedores, el Departamento de Compras deberá solicitar documentación y armar fichas para cada uno de los proveedores, con el detalle de los artículos solicitados, estos deberán tener la descripción de las características de cada artículo y las condiciones en las que se dará compra como: forma de pago, descuentos, tiempos de entrega.</p> <p>6.- Para la selección de Proveedores, se podrá emitir un criterio de selección luego de haber comparado las opciones otorgadas por parte de cada uno de los proveedores, los aspectos mandantes para tomar una decisión generalmente se relacionan con la calidad del producto y el precio otorgado por el proveedor.</p> <p>7.- El Departamento de Compras deberá informar al proveedor que las compras en su mayoría se realizan con condición de pago "crédito", los días se indican en función de la capacidad de pago de la empresa.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 19. Procedimientos búsqueda, selección y calificación de proveedores

**ÁREA DE COMPRAS**

Proceso: *Criterios de Compra.*

El área de Compras es un departamento que requiere control de las adquisiciones solicitadas por cada uno de los departamentos en función de las necesidades presentadas por las unidades estratégicas de negocio, la principal responsabilidad del área de Compras es solventar de manera oportuna los requerimientos departamentales.

1.- El Departamento de Compras una vez que reciba las solicitudes por parte de los funcionarios de la empresa deberá elaborar una orden de compra con el detalle de los bienes solicitados, dicha orden de compra será enviada a tres proveedores permanentes de la empresa para la solicitud de cotización, se recibe las cotizaciones y se selecciona la opción que resulte más conveniente para la organización, estas cotizaciones deben ser revisadas por el auxiliar de Compras y aprobadas por el Jefe de Compras para proceder con el proceso.

2.- El Departamento de Compras es el único que se encuentra autorizado por la Gerencia General para ejecutar estas funciones, todo requerimiento de compra se filtra por esta área.

3.- Las Compras que se realizan por medio de este Departamento corresponden a las relacionadas con los suministros, activos fijos, Compras de gastos locales como: materiales para mantenimiento de oficina.

4.- Los mensajeros de la empresa cuentan con un fondo de caja chica de \$ 50,00, valor que deberá ser liquidado al Departamento Contable, en las liquidaciones de caja chica es común encontrar adquisiciones para la empresa, estas adquisiciones se encuentran autorizadas debido a que los montos no son representativos y considerando que estas Compras son liquidadas en los fondos de caja chica. El Departamento contable instruye sobre el tratamiento que estas pequeñas adquisiciones deben recibir de manera que sean deducibles para la empresa.

5.- El Departamento de Compras debe mantener un control de las Compras ejecutadas por periodos, deben realizar análisis comparativos de las cantidades solicitadas por los Departamentos para poder determinar la frecuencia de consumo, las unidades utilizadas, poder establecer medidas de optimización y poder políticas que corrijan el uso inadecuado o el desperdicio.

6.- Las Compras en función de los montos se ven afectadas por el cumplimiento de algunos procedimientos adicionales, por el volumen de las actividades de la empresa se presenta las siguientes opciones de autorizaciones:

*Las ventas que alcancen un monto inferior o igual a \$ 1.000,00 deben estar autorizadas por los Jefes Departamentales.

*Las ventas que cuyo monto sea superior a \$ 1.000,00 hasta \$ 5.000,00 deben estar autorizadas por el Jefe Departamental y adicionalmente contarán con la autorización del Jefe del Departamento de Compras.

Fecha de Realización: 05-03-2015

Elaborado por: Alexandra Barragán

Revisado por: Ing. Jorge Zapata

	ÁREA DE COMPRAS	MPCC-2 2
Proceso: <i>Criterios de Compra.</i>		
<p style="text-align: center;">*Las ventas que cuyo monto sea superior a \$ 5.000,00 deben estar autorizadas por el Jefe Departamental, por el Departamento de Compras y por la Gerencia General.</p> <p>7.- Todos los requerimientos de Compras deben llegar al Departamento de Compras con las respectivas firmas de autorización.</p> <p>8.- La adquisición de activos fijos también debe encontrarse a cargo del Departamento de Compras, para procesar estas Compras es necesaria la participación del Departamento Contable para que pueda proporcionar información en cuanto al tratamiento que estas adquisiciones deben tener.</p> <p>8.- El Departamento de Compras mantendrá un archivo debidamente actualizado en cuanto a la adquisición de activos fijos con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Detalle de los bienes adquiridos. * Fecha de adquisición. * Información del Proveedor. * Número del documento que respalda la compra. * Valor de adquisición. <p>Esta información debe ser proporcionada al Departamento Contable para la contabilización de las depreciaciones que sufren los activos Fijos.</p> <p>9.- El Departamento de Compras es el responsable de evaluar la eficiencia de cada uno de los proveedores y tomar decisiones sobre el resultado de cada uno de ellos.</p> <p>10.- El Departamento de Compras se encarga de efectuar reportes de Compras, comparaciones, variaciones y presentar esta información al Departamento Financiero.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán	
	Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 20. Procedimientos criterios de compra

	ÁREA DE COMPRAS	MPRD-1 1
Proceso: <i>Recepción de Documentos</i>		
<p>1.-Es responsabilidad del Departamento de Compras recibir las facturas de los proveedores, revisarlas de acuerdo a la orden de compra emitida con anterioridad y aprobarla.</p> <p>2.-Las facturas de compra deberán cumplir con todos los requisitos legales establecidos por el Organismo de Control SRI.</p> <p>3.-Una factura debe cumplir con los siguientes parámetros.</p> <ul style="list-style-type: none"> * La fecha de caducidad de la factura no debe encontrarse caducada en función de la fecha de emisión de la factura. * Razón Social de la empresa correcta. * Número de RUC de la empresa. * Datos informativos como: número de teléfono, dirección. * Detalle de los bienes adquiridos. * Firmas de autorización del emisor y el cliente. * Autorizaciones respectivas para entregar a Departamento Contable. * Se debe adjuntar la orden de compra emitida al proveedor. <p>4.-El Departamento de Compras debe indicar el cargo contable que debe tener cada una de las facturas para proceder a contabilizar.</p> <p>5.-El Departamento de Compras debe indicar las condiciones de pago que el proveedor ha otorgado.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 21. Procedimientos recepción de documentos

**CONTROL DE INVENTARIOS**

Proceso: *Movimientos de Inventario (Entradas y Salidas de Inventario)*

El control sobre los Inventarios es una actividad altamente importante pues en el caso de PROTECO COASIN S.A. representa los bienes de la empresa listos para ser comercializados, el adecuado control sobre los movimientos permite precautelar los inventarios tomando las medidas de seguridad necesarios para evitar operaciones irregulares.

- 1.- El Inventario de PROTECO COASIN S.A. reposa en la bodega localizada en la misma dirección de funcionamiento de la organización, la responsabilidad de mantener el control del Inventario recae sobre el encargado del Centro de Acopio.
- 2.- Para registrar los ingresos de Inventario se debe mantener un documento de respaldo, en el mismo que debe estar identificado con un número secuencial para control del encargado.
- 3.-El documento de respaldo de Ingresos de Material debe contener la siguiente información:
 - * Identificación de la orden de compra del Inventario.
 - *Fecha de llegada del Inventario.
 - *Identificación de la línea de Venta a la que pertenecen los equipos a ingresarse.
 - *Detalle de cantidades recibidas.
 - *Descripción de los equipos.
 - *Costos Unitarios y Costos Totales.
- 4- De manera inmediata el encargado del Centro de Acopio debe ingresar al sistema la información proporcionada.
- 5.- Todo ingreso de inventario debe tener su respaldo.
- 6.- El encargado del Centro de Acopio debe identificar claramente cuales son los equipos destinados para la venta, cuales son los equipos que se destinarán para préstamos, cuales son los equipos que se utilizarán para demostraciones.
- 7.- Los egresos de bodega se dan en la empresas por los siguientes casos:
 - *Préstamos de equipos.
 - *Utilización de equipos para realizar demostraciones.
 - *Venta de equipos de Inventario.
- 8.- Los egresos de inventario se respaldan con documentos o autorizaciones por parte del Departamento Comercial, Importaciones y Departamento Financiero.

Fecha de Realización: 05-03-2015

Elaborado por: Alexandra Barragán

Revisado por: Ing. Jorge Zapata

	CONTROL DE INVENTARIOS	PCII-2
		2
Proceso: <i>Movimientos de Inventario (Entradas y Salidas de Inventario)</i>		
<p>9.- Para efectuar las salidas de Inventarios por concepto de préstamos, el ejecutivo de Ventas deberá solicitar se registre la salida de Inventarios indicando al cliente que se debe entregar y la cantidad.</p> <p>10. El encargado del Centro de Acopio debe emitir una guía de remisión con los datos del cliente al que se le está prestando el equipo, todas las guías de remisión deben continuar con una secuencia numérica.</p> <p>11.- Para efectuar despachos por concepto de demostraciones se realiza un procedimiento similar, se recepta la solicitud por parte del Departamento Comercial con las autorizaciones correspondientes y posteriormente se elabora la guía de remisión incluyendo la fecha tentativa de devolución de los equipos.</p> <p>12. - Los despachos por concepto de Ventas obligatoriamente deben esperar la emisión de la factura por parte del Departamento Contable, la factura es el respaldo del despacho de los equipos, el bodeguero deberá elaborar la guía de remisión para el respaldo de las operaciones.</p> <p>13. - La empresa para ofrecer un servicio completo a sus clientes cuenta con un sistema de transporte de Inventarios, esta opción se implementa en función de que la mayoría de las ventas pertenecen a las diferentes provincias del país.</p> <p>14. - Los mensajeros de la empresa como parte de sus actividades efectúan entregas de Inventarios cuando el cliente se encuentra en la ciudad de Quito, el responsable de la operación deberá firmar y autorizar la hoja de ruta del mensajero.</p> <p>15. El acceso a los inventarios debe ser limitado, las personas responsables de la Bodega son los únicos autorizados al acceso de los inventarios físicos y a la información concerniente a Inventarios.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 22. Procedimientos movimientos de inventario

	CONTROL DE INVENTARIOS	MPCUM-1
		1
Proceso: <i>Cuidado, Ubicación y Mantenimiento</i>		
<p>Como el control de los Inventarios resulta un tema de gran importancia, es vital mantener en buen estado y asignar un espacio físico adecuado, depende del orden, control y cuidado con el que se maneje la manipulación de los inventarios.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El espacio físico asignado para mantener el inventario debe ser uno que se encuentre de acuerdo a la actividad que va a desarrollarse. 2.- El jefe de bodega y los responsables de funcionamiento de la bodega están en la obligación de mantener la bodega limpia y ordenada. 3.- El orden en el que se ubican los artículos se da en función del uso y la línea de cada uno de ellos, el Bodeguero debe mantener separada por secciones, es decir se debe identificar el área en el que encontraremos los equipos de telecomunicaciones y en otros los equipos de instrumentación electrónica. 4.- La distribución física es de responsabilidad de los encargados de bodega, la administración efectuará visitas sorpresa a la bodega para determinar el orden que se mantiene, las sanciones ante este incumplimiento se presentan en forma de memos y llamados de atención dirigidos a los responsables. 5.- Para precautar la seguridad física de los inventarios, la empresa debe recurrir a la contratación de una póliza de seguridad que incluya la cantidad total de Inventarios. 6.- Los encargados de bodega se encuentran en la facultad de solicitar a la administración de la empresa las herramientas necesarias para responder en caso de que se presenten daños extremos. 7.- Las personas de Bodega deben mantener archivos actualizados físicos y virtuales de la información relacionada con la custodia de los Inventarios. 8.- La bodega deberá cumplir con todos los requisitos de seguridad industrial a los que la empresa se encuentra regulada. 9.- Los encargados de Inventarios deben mantener identificados los artículos que se encuentran deteriorados, deben informar al Departamento Contable para el tratamiento adecuado. 		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 23. Cuidado, ubicación, mantenimiento de inventario

	CONTROL DE INVENTARIOS	MPTF-1
		1
Proceso: <i>Tomas Físicas de Inventario</i>		
<p>Las tomas físicas de Inventario son un control que permite que los responsables del Centro de Acopio confirmen que lo que se encuentra físicamente sea lo que se mantiene en registros Contables, con esta información obtenida se mantiene informado al Departamento Comercial, Contable y Financiero.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-El encargado del centro de acopio debe elaborar reportes de Inventario de manera semanal. 2.- Los reportes de Inventario representan un respaldo para la ejecución de tomas físicas de la empresa. 3.- La empresa utiliza como método de valoración de Inventarios "promedio ponderado", en el momento del ingreso de los costos del Inventario, es responsabilidad del Bodeguero indicar a los encargados de la elaboración de ingresos a bodega los artículos que se promedian de manera significativa. 4.-Las tomas físicas de Inventarios son procedimientos que se incorporan en el desarrollo habitual de las actividades de los encargados de los Centros de Acopio. 5.-Los participantes de las tomas físicas de Inventarios deben ser: Contador, Asistentes de Contabilidad, un designado del Departamento Comercial y los responsables de Centro de Acopio. 6.-La frecuencia de las tomas físicas de Inventario responde a 4 veces durante el año, se elaborará una toma física al finalizar cada semestre del año. 7.- Luego de finalizada la Toma de Inventarios, se elaborará un informe correspondiente a los resultados encontrados luego de la ejecución de dicho examen, el informe debe indicar fechas en las que se realizó la toma de inventarios, identificación del período al que pertenece dicha toma de Inventarios, detalle de artículos sometidos a dicho examen, descripción novedades y hallazgos encontrados, indicar cuantas personas participaron en dicho examen, realizar observaciones sobre el cumplimiento de funciones por parte de los encargados de Centro de Acopio, firmas de responsabilidad de las personas presentes en la evaluación efectuada. 8.- El informe será distribuido a la Gerencia General y Financiera de la empresa. 		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán	
	Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 24. Procedimiento tomas físicas de inventarios

	ÁREA DE IMPORTACIONES	PCRI-1
		1
Proceso: <i>Recepción de Solicitud de Importación</i>		
<p>PROTECO COASIN S.A. comercializa equipos de telecomunicaciones e instrumentación electrónica de marcas conocidas internacionalmente, para que la empresa mantenga cantidades en stock es necesario realizar importaciones, el Departamento de Importaciones es uno de los departamentos vitales para el óptimo funcionamiento de la empresa.</p>		
<p>1.- El Departamento Comercial luego de ejecutada las técnicas de ventas con sus clientes debe identificar las unidades en stock y las cantidades que deben solicitarse para importación.</p>		
<p>2.- El Departamento de Importaciones indicará al Departamento Comercial la información que debe proveer para solicitar la importación.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de la orden de compra del Inventario. * Debe detallarse las unidades que se requiere de cada uno de los artículos solicitados. * Debe indicarse los precios unitarios y totales de cada uno de los artículos. * Se debe indicar los tiempos de entrega ofrecidos a los clientes. * Deben solicitar un número de orden de importación para identificarla durante el proceso de importación. * Las órdenes de compra deben mantener las firmas de responsabilidad de la persona que elabora la orden de compra y del Jefe de Departamento y del Gerente Comercial. 		
<p>3.- El Departamento de Importación revisa que todas las órdenes de compra solicitadas cumplan con los requisitos establecidos para dar inicio al proceso de Importación.</p>		
<p>4.- Es responsabilidad del Departamento de Importaciones mantener un archivo actualizado con los requerimientos de importación solicitados, incluyendo información como: fecha de recepción de solicitud de importación, detalle de artículos, para poder dar seguimiento a las inquietudes presentadas por el Departamento comercial.</p>		
<p>5.- La elaboración de las órdenes de compras para entregar al Departamento de Importaciones son de responsabilidad exclusiva del Departamento Comercial en función de los requerimientos solicitados por los clientes.</p>		
<p>6.- Es responsabilidad del Departamento de Importaciones mantener informados a los miembros de los Departamentos Comerciales sobre el status de la importación.</p>		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 25. Recepción de solicitud de importación



ÁREA DE IMPORTACIONES

PCA-1

2

Proceso: *Despacho y Recepción de la Mercadería*

1.- El Departamento de Importaciones obligatoriamente debe contratar una póliza de seguridad que garantice la correcta protección de los bienes a importarse de manera que la operación de importación.

2. El Departamento de Importaciones deberá mantener contacto todo el tiempo con el proveedor, el proveedor mantendrá informado sobre el despacho de la mercadería.

Algunos datos importantes que el proveedor debe indicar son los siguientes:

- * Fecha de salida de la mercadería.
- * Identificación del medio de transporte que se utilizará.
- * Datos de Identificación de la persona responsable de la operación.
- * Hora, fecha estimada para la llegada de la mercadería.

3. -El Departamento de Importaciones debe coordinar con el proveedor de la mercadería para que todos los documentos necesarios para la importación se encuentren en orden y bajo control, las autoridades aduaneras deberán validar la información para continuar con el envío de la mercadería desde el país de origen hasta el país de destino.

4. -El proveedor será el encargado de ejecutar todos los procedimientos requeridos por el organismo de control para asegurar que el proceso de importación no presente demoras ni inconvenientes durante su duración.

5.- El Departamento de Importaciones deberá realizar seguimiento a las importaciones que el proveedor ha confirmado su despacho luego de pasar por los procedimientos de control establecidos por las unidades competentes.

6.- Para continuar con el descargo de la mercadería el Departamento de Importaciones deberá solicitar los servicios de un Agente de Aduanas que permite acelerar el proceso de desaduanización en el país.

7.- El Agente de Aduanas debe liderar y centrar su atención en las siguientes actividades:

- * Verificar que los documentos de soporte de la importación demuestren en efecto la mercadería que ha sido importada.
- * Revisión de los contenedores en los que se encuentra la carga para poder verificar las cantidades y el peso que contiene la mercadería.

8.- El Agente de Aduanas debe agilizar el proceso de desaduanización.

Fecha de Realización: 05-03-2015

Elaborado por: Alexandra Barragán

Revisado por: Ing. Jorge Zapata

	ÁREA DE IMPORTACIONES	PCA-2
		2
Proceso: <i>Despacho y Recepción de la Mercadería</i>		
<p>9.- Por la cantidad de operaciones de importación que realiza la empresa, se debe mantener registros actualizados de Agentes de Aduanas que se encuentren debidamente facultados para realizar operaciones de desaduanización.</p>		
<p>10. El Departamento de Importaciones debe solicitar al Departamento Contable el pago de los aranceles para liberar la carga recibida.</p>		
<p>11. El Departamento de Importaciones deberá indicar al Departamento Contable las fecha de pago máximas en las que se deben procesar los aranceles.</p>		
<p>12. El Agente debe informar al Departamento de Importaciones las novedades que se presenten durante el proceso de importación.</p>		
<p>13. Un transportista seleccionado por la empresa debe receiptar la mercadería conjuntamente con el Agente de Aduanas y se encargará de transportar los inventarios hasta la el Centro de Acopio.</p>		
<p>14. -El encargado del Centro de Acopio es el responsable de receiptar las mercaderías provenientes de importación, efectuar un conteo físico y comunicar al Departamento de Importaciones para la regularización e ingreso de la mercadería.</p>		
<p>15.- El encargado de Bodega mantendrá informes de recepción de mercaderías con la siguiente información:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> * Fecha de recepción de la mercadería. * Número de orden de importación a la que pertenece. * Datos de Identificación del transportista. * Número de cajas recibidas. 		
Fecha de Realización: 05-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán	
	Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 26. Despacho y recepción de mercadería

**TALENTO HUMANO****Proceso:** *Selección de Personal*

El Departamento de Talento Humano es el encargado de seleccionar, capacitar, controlar al personal de la empresa, es el encargado de mantener el buen ambiente laboral y garantizar que la relaciones laborales se desrrollen en un ambiente sano y agradable.

- 1.- El Departamento de Talento Humano es el único Departamento que se encuentra en condiciones de tomar decisiones en los asuntos relacionados con los asuntos de cada uno de los funcionarios de la empresa.
- 2.-El Jefe de Talento Humano debe conocer las necesidades laborales que tiene cada uno de los departamentos de la empresa y las personas que los conforman.
- 3.-El proceso de SELECCIÓN de personal se centra como responsabilidad del Departamento de Talento Humano.
- 4.-Los colaboradores de la empresa deben actualizar la información relacionada con el desarrollo de las funciones establecidas para cada uno de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la organización dos veces al año.
- 5.-El Departamento de Talento Humano debe mantener archivos actualizados con la información de funciones proporcionadas por los colaboradores de la empresa con el objetivo de conocer las funciones que deberán desarrollar el o los nuevos colaboradores que se integren a la empresa.
- 6.- Para la selección de personal del Departamento de Talento Humano deberá abrir un caso o procedimiento que cuente con los siguientes pasos a cumplirse:
 - * Búsqueda de personas que deseen capacitarse al proceso.
 - * La búsqueda puede realizarse mediante actividades como: recurrir a una colocadora, colocar anuncios en diarios de alta circulación, anuncios en internet solicitar sugerencias.
 - * Se debe mantener un archivo identificando el proceso e indicando: el número de personas que han aplicado al cargo requerido, recepción y archivo de las hojas de vida recolectadas.
 - * Se debe analizar el perfil profesional de los postulantes.
 - * Realizar una preclasificación de candidatos idóneos.
 - * Establecer contacto con los postulantes y agendar entrevistas.
 - * Desarrollo de entrevistas con el Departamento de Talento Humano.
 - * Comunicación de resultados a los Departamentos Involucrados.
 - * Generar nuevas entrevistas de los postulantes favorecidos para interactuar con el representante del Departamento que requiere el postulante.
 - *Evaluaciones
 - *Análisis entre los Departamentos relacionados para la toma de decisiones en base a conocimiento, experiencia, nivel de educación.
- 7.-Informar al candidato seleccionado y reclutación al equipo de trabajo.

Fecha de Realización: 06-03-2015**Elaborado por:** Alexandra Barragán**Revisado por:** Ing. Jorge Zapata

**TALENTO HUMANO****Proceso:** *Selección de Personal*

8 .- Solicitud de documentos para la generación de un archivo con la información de los empleados.

9 .- El archivo de información de los empleados debe contener la siguiente información.

Algunos datos importantes que el proveedor debe indicar son los siguientes:

- *Hoja de Vida de los Empleados.
- * Título o Certificado de estudios.
- * Respaldos de los seminarios tomados por el empleado.

10 .- Se mantendrán dos copias de la identificación de los empleados, una copia reposa sobre la base de datos del Departamento de Talento Humano y la otra para proporcionar ante los requerimientos de los empleados.

Fecha de Realización: 06-03-2015

Elaborado por: Alexandra Barragán

Revisado por: Ing. Jorge Zapata

Figura 27. Procedimientos selección de personal

	TALENTO HUMANO	PCIL-1
		1
Proceso: <i>Ingreso y Legalización de colaboradores de la empresa.</i>		
<p>1.- El Departamento de Talento Humano es el encargado de obtener todos los datos informativos del empleado.</p> <p>2.- El asistente de Recursos Humanos debe afiliar a los empleados en un período máximo de 3 días posteriores a la fecha de ingreso.</p> <p>3.- Se mantendrán dos copias de los ingresos de los Avisos de Entrada de cada uno de los empleados, la distribución de las copias corresponde una al Departamento Contable y una para el Departamento de Talento Humano.</p> <p>4.- La elaboración y registro de los contratos de trabajo es responsabilidad de Talento Humano, se mantienen copias firmadas por el empleado como figura de aceptación de la información descrita en el contrato.</p> <p>4.- Se debe mantener copias de los contratos de trabajo efectuados a cada uno de los empleados, se debe adjuntar una copia a las carpetas individuales de cada uno de los registros de los empleados y una copia adicional se debe entregar al empleado.</p> <p>5.- Se realizarán reuniones con los jefes departamentales para dar a conocer el status de los procesos de regularización de los empleados nuevos dentro de la empresa y para obtener información sobre el desempeño y rendimiento de los empleados.</p> <p>6.- El Jefe de Talento Humano debe desarrollar programas de inducción orientados hacia los nuevos colaboradores para dar a conocer información sobre el desarrollo de actividades diarias de la empresa, responsabilidades a cargo del empleado, derechos, beneficios, obligaciones y responsabilidades que tiene el empleado.</p> <p>7.- Se deben actualizar de manera permanente las carpetas individuales de cada uno de los empleados, los asistentes del departamento de Talento Humano son los encargados de dar seguimiento al cumplimiento de esta norma.</p>		
Fecha de Realización: 06-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Jorge Zapata	

Figura 28. Procedimientos ingreso y legalización

**TALENTO HUMANO****Proceso:** *Control de Cumplimiento de Horario de Trabajo, permisos y Vacaciones*

- 1.- El Departamento de Talento Humano debe informar el horario de trabajo que los empleados deben cumplir.
- 2.- Los responsables del departameto de Talento Humano deben formalizar el sistema de entrada y salida del personal. .
Para dar cumplimiento con este procedimiento el Departamento de Talento Humano puede establecer algunos mecanismos de control como por ejemplo:
 - * Adoptar tarjetas de control de entrada y salida.
 - * Adquirir relojes biométricos.
 - * Elaborar hojas de registros de Entrada y Salida del personal con firmas de cada uno de los empleados.
- 3.-Se deben tomar medidas de control ante el incumplimiento de horarios de trabajo, se debe mantener información actualizada respectiva a cada empleado sobre las faltas en las que ha incurrido.
- 4.-El Departamento de Talento Humano es el encargado de gestionar vacaciones y autorizar permisos en conjunto con la aprobación de los jefes departamentales.
- 5.- Para solicitar permisos los empleados deben cumplir con un proceso de la siguiente manera:
 - * El empleado debe indicar el día y el horario en el que desea solicitar el permiso.
 - * El jefe de departamento indaga con el empleado sobre las obligaciones de carácter obligatorio que debe cumplir antes de ser beneficiario del permiso solicitado.
 - * Cuando se ha solucionado temas pendientes en cumplimiento a las obligaciones diarias el jefe de departamento autoriza el permiso y los asistentes de talento humano lo registran.
- 6.- Los asistentes de talento humano deben llevar un control de permisos y vacaciones de los que ha gozado cada uno de los empleados y enviar a los empleados una vez al mes.
- 7.-Para solicitar vacaciones, el empleado debe solicitar por escrito el deseo de hacer uso de las vacaciones a las que tiene derecho, el Departamento de Talento Humano gestiona el cumplimiento de sus funciones con el personal de cada Departamento, informa al jefe departamental y autorizan las vacaciones solicitadas.
- 8.-Es responsabilidad del Departamento de Talento Humano mantener archivos detallados de vacaciones de los empleados, indicando el número de días tomados, las fechas en las que se han solicitado la vacaciones, fechas en las que se ha hecho uso de vacaciones, firmas de responsabilidad del Departamento de Talento Humano, jefe Departamental y empleado.

Fecha de Realización: 06-03-2015**Elaborado por:** Alexandra Barragán**Revisado por:** Ing. Jorge Zapata**Figura 29. Procedimientos control de horario, vacaciones, permisos**

3.1.3.2 Funciones y responsabilidades

Tabla 17. Responsabilidades asistente comercial

	ÁREA DE VENTAS		PCV-1
			1
Nombre de Cargo:	<i>Asistente Comercial</i>	Reporta a:	<i>Ejecutivo de Ventas Gerente Comercial</i>
		Supervisa a:	<i>NINGUNO</i>
Funciones y Responsabilidades			
1.- Atender problemas y requerimientos comerciales de los clientes. 2.- Elaborar Reportes de Ventas. 3.-Ejecución de encuestas de satisfacción con canales y clientes finales. 4.-Coordinar y manejar la agenda del Ejecutivo de Ventas. 5.- Atender las llamadas telefónicas de los clientes. 6.- Receptar los emails y requerimientos de compra de los clientes. 7.-Elaborar cotizaciones de venta menores a los clientes. 8.-Elaborar órdenes de facturación. 9.-Solicitar la elaboración de facturas al Departamento Contable. 10.-Informar al encargado de Bodega la salida del Inventario. 11.-Elaboración de estadísticas y reportes comerciales del área. 12.-Coordinar reuniones con los clientes. 13.-Da soporte y seguimiento a las oportunidades de Venta. 14.-Cumplir con las políticas de la empresa orientadas al Departamento Contable de manera general. 15.-Elaborar reportes de información de datos de los clientes finales al Fabricante. 16.-Elaborar reportes de seguimientos de proyectos.			
DOCUMENTOS			
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE	
* Reporte seguimiento de Proyectos. * Cotizaciones a los clientes. * Reportes de Ventas. * Elaboración de reporte de información de clientes. * Órdenes de Facturación.			
Fecha de Realización:	10-03-2015	Elaborado por:	Alexandra Barragán
		Revisado por:	Ing. Gloria Granda

Tabla 18. Responsabilidades ejecutivo de ventas

	ÁREA DE VENTAS		PCV-1
			1
Nombre de Cargo:	<i>Ejecutivo de Ventas</i>	Reporta a:	<i>Gerente Comercial</i>
		Supervisa a:	<i>Asistente Comercial</i>
Funciones y Responsabilidades			
<p>1.- Búsqueda constante de nuevos clientes</p> <p>2.-Realizar estudios de mercado para conocer los sectores potenciales para atacar.</p> <p>3.-Realizar visitas a los clientes.</p> <p>4.-Informar a los clientes de las ventajas y beneficios que presentan los equipos y servicios que ofrece la empresa.</p> <p>5.- Desarrollar proyectos de Información para conseguir nuevos canales distribuidores de las marcas.</p> <p>6.- Llevar a cabo reuniones con los distribuidores para desarrollar planes de Ventas que permitan favorecer a los canales que han detectado y trabajado en oportunidades de negocio.</p> <p>7.- Seguimiento de Ventas.</p> <p>8.- Información de stock y precios de artículos a los clientes.</p> <p>9.- Coordinación de visitas de demostración a los clientes.</p> <p>10.-Elaboración de cotizaciones de grandes Proyectos.</p> <p>11.-Supervisión de órdenes de compra.</p> <p>12.-Informar a los clientes sobre los descuentos que ofrece el fabricante.</p> <p>13.-Revisión de las órdenes de compra de los clientes, respecto a los equipos que no se mantienen en stock para solicitar al Departamento de Importaciones.</p>			
DOCUMENTOS			
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE	
<p>* Reportes de Forecast.</p> <p>* Cotizaciones a los canales de distribución.</p>		<p>* Reporte seguimiento de Proyectos.</p> <p>* Cotizaciones a los clientes.</p> <p>* Reportes de Ventas.</p> <p>* Elaboración de reporte de información de clientes.</p> <p>* Órdenes de Facturación.</p>	
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán	
		Revisado por: Ing. Gloria Granda	

Tabla 19. Responsabilidades gerente comercial

	ÁREA DE VENTAS		PCV-1
			1
Nombre de Cargo: <i>Gerente Comercial</i>	Reporta a: <i>Gerente General</i>		
	Supervisa a: <i>Ejecutivo de Ventas</i>		
<i>Funciones y Responsabilidades</i>			
<p>1.- Encargado de dirigir, controlar y liderar el Departamento a su cargo.</p> <p>2.- Preparar presupuestos de Ventas durante un período económico.</p> <p>3.- El gerente comercial está en la facultad de organizar a su Departamento y establecer, metas y objetivos a cumplirse.</p> <p>4.- Delimitación y Segmentación del territorio que deben atacar los vendedores.</p> <p>5.- Reunirse con todo el Departamento Comercial para medir el cumplimiento de Ventas.</p> <p>6.- Conocer a la competencia, realizar análisis de sus estrategias de Ventas.</p> <p>7.- Establecer cronogramas de desarrollo de actividades comerciales.</p> <p>8.- Colabora con la gestión de Análisis de establecimiento de Cupo de los Clientes.</p>			
<i>DOCUMENTOS QUE GENERA</i>		<i>DOCUMENTOS QUE RECIBE</i>	
NINGUNO		<p>* Reportes de Forecast.</p> <p>* Cotizaciones a los canales de distribución.</p>	
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán	
		Revisado por: Ing. Gloria Granda	

Tabla 20. Responsabilidades asistente de compras

		ÁREA DE COMPRAS		FR-4
				1
Nombre de Cargo: <i>Asistente de Compras</i>		Reporta a: <i>Jefe de Compras</i>		
		Supervisa a: <i>NINGUNO</i>		
Funciones y Responsabilidades				
<p>1.- Mantener un archivo actualizado de la información de los proveedores. 2.-Búsqueda constante de nuevos proveedores que otorguen mayores beneficios y excelente calidad. 3.- Receptar los requerimientos de compras de los colaboradores de la empresa. 4.-Solicitar cotizaciones. 5.-Hacer aprobar las cotizaciones de los proveedores por el Jefe de Compras. 6.- Elaborar órdenes de Compra. 7.- Comunicar al Jefe de Compras la frecuencia de solicitudes de Compras. 8.-Recibir lo documentos de respaldo de la compra efectuada (Factura, guía de remisión del proveedor). 9.-Informar al centro de acopio para la recepción de los artículos correspondientes a dicha compra. 10.-Solicitar la revisión de cantidades de unidades y del estado material de la compra ejecutada. 10.-Entregar al jefe de Compras la factura para su correspondiente aprobación.</p>				
DOCUMENTOS				
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE		
* Cotizaciones a Proveedores. * Elaboración de órdenes compra. * Reportes de Actualización de Datos de Proveedores.				
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Gloria Granda		

Tabla 21. Responsabilidades jefe de compras

		ÁREA DE COMPRAS	FR-5
			1
Nombre de Cargo: <i>Jefe de Compras</i>		Reporta a: <i>Gerente Financiero</i>	
		Supervisa a: <i>Asistente de Compras</i>	
Funciones y Responsabilidades			
<p>1.- Mantener un archivo actualizado de la información de los proveedores. 2.-Búsqueda constante de nuevos proveedores que otorguen mayores beneficios y excelente calidad. 3.- Receptar los requerimientos de compras de los colaboradores de la empresa. 4.-Solicitar cotizaciones. 5.-Hacer aprobar las cotizaciones de los proveedores por el Jefe de Compras. 6.- Elaborar órdenes de Compra. 7.- Comunicar al Jefe de Compras la frecuencia de solicitudes de Compras. 8.-Recibir lo documentos de respaldo de la compra efectuada (Factura, guía de remisión del proveedor). 9.-Informar a Bodega para la recepción de los artículos correspondientes a dicha compra. 10.-Solicitar la revisión de cantidades de unidades y del estado material de la compra ejecutada. 10.-Entregar al jefe de Compras la factura para su correspondiente aprobación.</p>			
DOCUMENTOS			
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE	
* Reportes de entrega de mercadería (sumisitos o activos fijos).		* Cotizaciones a Proveedores. * Elaboración de órdenes compra. * Reportes de Actualización de Datos de Proveedores.	
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Gloria Granda	

Tabla 22. Responsabilidades contador general

		ÁREA DE COMPRAS		FR-6
				1
Nombre de Cargo: <i>Contador General</i>		Reporta a: <i>Gerente General</i>		
		<i>Jefe de Compras, Asistente de Compras</i>		
Supervisa a:		<i>Compras</i>		
Funciones y Responsabilidades				
<p>1.- Revisión de diarios de contabilización de Compras. 2.- Verificación que los respaldos de los comprobantes de de diarios cumplan con la normativa tributaria aplicables. 3.- Autorización de diarios de Compras para la elaboración de pagos. 4.-Revisión de Facturas de Venta. 5.-Aprobación de Facturas de Venta por montos. 6.-Revisión de porcentajes de Utilidad en las Ventas. 7.-Supervisión Roles de Pago. 8.-Supervisión Ajustes y Reportes Contables. 9.-Liquidación de Comisiones. 10.- Impuesto a la Renta. 11.-Entregar al Jefe de Compras la factura para su correspondiente aprobación. 12.-Actualización de archivos de Activos Fijos. 13.-Cálculo de Depreciaciones. 14.Revisión y Autorización Pago IESS. 15.-Revisión y Autorización Pago Impuestos. 16.-Revisión y Control de Inventario.</p>				
DOCUMENTOS				
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE		
* Reporte Liquidación de Comisiones.		* Diarios de Compras. * Ajustes Contables. * Reportes de Cuentas por Cobrar. * Reportes de Cuentas por Pagar. * Facturas. * Roles de Pago. * Notas de Crédito. * Reportes de entrega de mercadería (suministros o activos fijos).		
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán		
		Revisado por: Ing. Gloria Granda		

Tabla 23. Responsabilidades bodeguero

		CONTROL DE INVENTARIOS		FR-7
				1
Nombre de Cargo: <i>Centro de Acopio</i>		Reporta a: <i>Contador General</i>		
		Supervisa a: <i>NINGUNO</i>		
Funciones y Responsabilidades				
<p>1.- Responsable de Inventarios. 2.-Control de Movimientos de Inventarios (entradas y salidas). 3.- Recepción de Inventarios provenientes de Importaciones. 4.-Mantener en condiciones óptimas el estado físico del centro de acopio. 5.-Elaborar Reportes de Inventario. 6.- Encargado de despachar los equipos. 7.-Verificar que los documentos que respaldan los movimientos de stock estén autorizados. 8.-Informar al Departamento Comercial los costos aplicables a los artículos qe forman parte del Inventario. 9.-Efectuar tomas físicas del Inventario 10.-Indicar al Departamento Comercial el uso de identificativos adicionales en los nombres de los artículos para evitar que se promedien. 11.-Informar oportunamente el estado físico en el que se encuentran los artículos. 12.-Asignar un espacio físico para el control de inventario que no se encuentra despachado por solicitudes de la administración de la empresa.</p>				
DOCUMENTOS				
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE		
* Tarjetas Kárdex de Inventarios electrónicas. * Ingresos de Bodega electrónico, cuando se ha ingresado la información de los artículos que llegan como resultado de las importaciones. * Egresos de Bodega electrónicos que indican la salida de los Inventarios por la Venta. * Guías de Remisión.		* Orden de Facturación. * Factura de Venta.		
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Gloria Granda		

Tabla 24. Jefe de importaciones.

		ÁREA DE IMPORTACIONES		FR-8
				1
Nombre de Cargo: <i>Jefe de Importaciones</i>		Reporta a: <i>Contador General</i>		
		Supervisa a: <i>NINGUNO</i>		
Funciones y Responsabilidades				
<p>1.- Es el encargado del proceso de Importaciones.</p> <p>2.- Encargado de realizar aproximaciones de costos de la importación.</p> <p>3.- Mantener un archivo de los documentos de importación solicitados por los organismos de Control.</p> <p>4.-Recepción y Revisión de las órdenes de compra colocadas por el Departamento Comercial.</p> <p>5.-Establecer contacto con el Proveedor.</p> <p>6.-Colocar la orden de importación al Proveedor.</p> <p>7.-Contratación y Generación de Instrucciones a los Agentes Aduaneros.</p> <p>8.-Contratación de Pólizas de Seguridad para resguardar la importación.</p> <p>9.-Gestionar el proceso de transporte de la mercadería.</p> <p>10.-Solicitar pagos arancelarios al Departamento de Contabilidad para liberar la carga.</p> <p>11.-Informar al Centro de Acopio la llegada de la carga.</p> <p>12.-Recepción y aprobación de Factura de Proveedores.</p>				
DOCUMENTOS				
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE		
<p>* Órdenes de Importación.</p> <p>* Ingresos a Bodega Fisicos.</p> <p>* Pólizas de Seguridad.</p>		<p>* Factura Proveedor.</p>		
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán		
		Revisado por: Ing. Gloria Granda		

Tabla 25. Responsabilidades gerente financiero

	ÁREA DE IMPORTACIONES		FR-9
			1
Nombre de Cargo: <i>Gerente Financiero</i>	Reporta a:		
	Supervisa a: <i>Contador General</i>		
Funciones y Responsabilidades			
<p>1.-Encargado de optimizar los recursos con los que cuenta la empresa. 2.- Elaboración de presupuestos anuales, trimestrales de compras y ventas. 3.-Análisis de Estados Financieros. 4.-Elaboración y Análisis de indicadores financieros. 5.- Elaborar planes de financiamiento para la empresa. 6.-Análisis de Cartera. 7.-Análisis de crédito para pago a Proveedores. 8.-Análisis de Proyectos de Ventas desde diferentes puntos de Vista: Óptimista, Pesimista. 9.-Mantener niveles de Inventario en stock óptimos y adecuados para la Venta. 10.- Análisis de Ventas por líneas de distribución. 11.- Medición y evaluación de desempeño de los empleados. 12. Análisis de Estados Financieros. 13. Aprobación de Pagos a Proveedores y terceros. 14. Análisis de nómina.</p>			
DOCUMENTOS			
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE	
<p>* Estados Financieros. * Presupuestos.</p>		<p>* Cheques para proceder con el Pago a Proveedores. * Nómina de la empresa. * Firma en procesos de Licitación con el Estado.</p>	
Fecha de Realización: 10-03-2015	Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Gloria Granda		

Tabla 26. Responsabilidades jefe de talento humano

		ÁREA DE TALENTO HUMANO		FR-10
				1
Nombre de Cargo: <i>Jefe de Talento Humano</i>		Reporta a: <i>Gerente General</i>		
		Supervisa a: <i>NINGUNO</i>		
Funciones y Responsabilidades				
<p>1.-Encargado de la reclutación y selección del personal. 2.-Coordinar entrevistas laborales. 3.-Dar a conocer las necesidades de la empresa, motivo por el cual se procederá con el proceso de selección. 4.-Desarrollar planes de Inducción a la empresa. 5.-Elaborar Contratos de Trabajo. 6.-Mantener Archivos Actualizados con datos de los empleados, detalle de funciones que desempeña, cargo en el que se encuentra, línea de trabajo a la que pertenece. 7.-Solicitar Avisos de Entrada y Salida en el IESS. 8.-Elaboración y Legalización de Actas de Finiquito. 9.-Desarrollar planes de capacitaciones continuas. 10.-Control de Vacaciones y Permisos de los empleados. 11 .-Análisis de remuneraciones de los empleados de la empresa. 12 .-Mantener y ofrecer un ambiente laboral amigable. 13 .-Desarrollo de políticas de la empresa. 14 .-Desarrollo de planes de seguridad industrial. 15 .-Desarrollo de Reglamentos de la empresa.</p>				
DOCUMENTOS				
DOCUMENTOS QUE GENERA		DOCUMENTOS QUE RECIBE		
* Consolidados del IESS. * Actas de Finiquito. * Políticas empresariales. * Manual de Seguridad Industrial. *Reportes de funciones de los empleados.		* Avisos de Entrada. * Avisos de Salida.		
Fecha de Realización: 10-03-2015		Elaborado por: Alexandra Barragán Revisado por: Ing. Gloria Granda		

3.1.3.3 Formatos

Tabla 27. Formato seguimiento de proyectos

1.- Reporte seguimiento de proyectos

										(a)
REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS										
FECHA: (b) LÍNEA: (c)										
Cliente (d)	Canal (e)	Status (f)	Fecha de ingreso OC de canal (g)	Fecha anticipo (h)	Fecha máxima de entrega del contrato (i)	Fecha solicitada de entrega de equipos (j)	Valor de Venta (k)	Valor de la OC (l)	Anticipo Porcentaje (m)	Comentarios (n)
Elaborado por: (o) Revisado por: (p)										

Fuente: Departamento Comercial PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. Número:** Corresponde al número secuencial de reportes de seguimientos de Proyectos emitidos.
- b. Fecha:** Indica la fecha de elaboración del Reporte.
- c. Línea:** Se debe identificar la línea de productos a las que pertenece el reporte, puede ser Telecomunicaciones indicando la línea Polycom, Trustwave o Instrumentación con las líneas Fluke, Fluke Networks, Anritsu.
- d. Cliente:** Se debe identificar el nombre y los datos de manera general del cliente.
- e. Canal:** En este campo se debe identificar el nombre del canal que ha conseguido esta venta, los canales son aquellos que han sido calificados por PROTECO COASIN S.A. como autorizados.
- f. Status:** En este campo se indica el status que mantiene la orden de compra del cliente, la información que se debe registrar en este recuadro es:
 - ✓ **Tránsito: Cuando** la mercadería se encuentra en el proceso de importación.
 - ✓ **Aduanas:** Cuando los equipos se encuentran en proceso de Desaduanización
 - ✓ **Facturación:** El material de importación ha llegado y se ha procedido a solicitar la factura al Departamento contable.
 - ✓ **Entrega de Equipos:** Se ha procedido al despacho de los equipos con la factura y guía de remisión para el cliente.
 - ✓ **Gestión de Cobro:** Se ha informado a Cobranzas el número de factura y condiciones de cobro, para la gestión de cobro correspondiente.
 - ✓ **Cerrado:** Ha finalizado el proceso, no se mantiene pendientes entre el cliente y la empresa.
- g. Fecha de Ingreso Orden de Compra del Canal:** Se registra la fecha en la que el canal colocó la orden de compra a PROTECO COASIN S.A.

- h. Fecha del Anticipo:** Se registran los fechas en que se han recibido los anticipos por parte de los clientes (No es un campo obligatorio, depende de la negociación que haya realizado el Ejecutivo de Ventas con el canal y consecuentemente el canal con el cliente Final).
- i. Fecha máxima de entrega del contrato:** Se debe colocar el tiempo de entrega que ofreció el Ejecutivo de Ventas a partir de la recepción de la orden de compra, puede variar de acuerdo al desarrollo del proceso de importación.
- j. Fecha solicitada de entrega de equipos:** Corresponde a la fecha solicitada por el cliente, se debe realizar una pre clasificación de tiempos de entrega:
 - ✓ A 20 días o más de la entrega.
 - ✓ A 10 días de la entrega.
 - ✓ A 5 días o menos de la entrega.

Se realiza esta indicación para comparar las fechas de entrega por parte de la empresa con lo solicitado por el cliente.

- k. Valor de la Venta:** Corresponde al valor total de la venta por parte del Canal de Distribución hacia el cliente final.
- l. Valor de la Orden de Compra:** Valor por el que el Canal de Distribución efectuó la compra con PROTECO COASIN S.A.
- m. Anticipo Porcentaje:** Indicar el valores porcentuales el valor del anticipo recibido, no es indispensable.
- n. Observaciones:** Todo tipo de anotación importante (tiempos de llegada de la orden, retrasos en la orden, problemas de despacho).
- o. Elaborado por:** Nombre de la persona responsable de la elaboración del reporte.
- p. Revisado por:** Nombre de la persona encargada de la revisión del reporte.

Este documento es un documento elaborado de manera interna dentro del Departamento Comercial, se trata de un documento cuya numeración se realiza de manera manual por parte de los responsables del proceso

Tabla 28. Formato cotizaciones a los clientes

2.- Cotizaciones a los clientes

 COTIZACIONES A CLIENTES									a	
Cantidad (b)	Descripción (c)	Número de Parte (d)	Proveedor (e)	% Descuento (f)	Precio Unit (g)	% Import (h)	Precio Unit. (i)	Sub-total (j)	Precio de Lista Fabricante (k)	Precio Local (l)
TIEMPO DE ENTREGA		(m)								
FORMA DE PAGO		(n)								
VALIDEZ DE LA OFERTA		(o)								
FECHA DE LA OFERTA		(p)								
Elaborado por:		(q)								

Fuente: Departamento Comercial PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. Número:** El número secuencial de la cotización.
- b. Cantidad:** Las cantidades solicitadas por parte del cliente.
- c. Descripción:** Nombre de los bienes o servicios a cotizarse.
- d. Número de Parte:** Código de los bienes o servicios a cotizarse.
- e. Proveedor:** Corresponde al proveedor del cliente (Nombre de PROTECO COASIN S.A).
- f. % Descuento:** Indicar el porcentaje de descuento en el caso de aplicar alguna promoción (no es un dato obligatorio).
- g. Precio Unitario:** Se registra un valor histórico del precio de venta.
- h. % Importación:** Este campo es llenado cuando la cotización corresponde a equipos que no se mantienen en stock.
- i. Precio Unitario.** Es el precio, tomando en cuenta % importación si existiera.
- j. Subtotal:** Corresponde al valor considerando descuentos y % importación.
- k. Precio de Lista de Fabricante:** Corresponde al precio dado por el fabricante, es importante indicar que el precio corresponde al país del proveedor, no se consideran costos adicionales.
- l. Precio Local:** Sumatoria del precio de venta más el % de importación.
- m. Tiempo de Entrega:** Se indica si se tiene stock disponible para la entrega o si son bienes para importación.
- n. Condiciones de Pago:** Se especifica las opciones de pago en las que el cliente debe cancelar.
- o. Validez de la Oferta:** Se especifica el tiempo en días de duración de la cotización.
- p. Fecha de la Oferta.** Fecha de elaboración de la cotización
- q. Elaborado por:** Nombre del responsable de la cotización.

Tabla 29. Formato reportes de ventas

3.- Reportes de ventas									
		REPORTE DE VENTAS PERÍODO DEL REPORTE DE VENTAS (a)							
		Cliente (b)	N. Factura (c)	Fecha Factura (d)	Cantidad (e)	Código (f)	Descripción (g)	Costo (h)	P. Venta (i)
Elaborado por: (k)									

Fuente: Departamento Comercial PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. Período del Reporte de Ventas:** Corresponde al periodo del que se está elaborando el reporte.
- b. Cliente:** El nombre de los canales de Distribución.
- c. N. Factura:** Corresponde al número de factura emitida
- d. Fecha Factura:** Corresponde a la fecha de emisión de la factura.
- e. Cantidad:** Se identifica el número de cantidades.
- f. Código:** Número de parte de los artículos.
- g. Descripción:** Detalle de los nombres de los bienes o servicios facturados.
- h. Costo:** Costo de los artículos de acuerdo al reporte de Inventarios
- i. P. Venta:** Precio de Venta de acuerdo a factura.
- j. Utilidad :** Diferencia entre Precio de Venta y Costo

k. Elaborado por: Responsable de la elaboración del reporte.

Tabla 30. Formato reporte información del cliente

4.- Elaboración de reportes de información de clientes



BASE DE DATOS CLIENTES FINALES

Fecha: (a)

Canal (b)	Cliente Final (c)	Provincia del Cliente Final (d)	Dirección (e)	Teléfono (f)	Código (g)	Cantidad (h)	Descripción (i)	Correo Electrónico (j)

Elaborado por: (k)

Fuente: Departamento Comercial PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. Fecha:** Fecha de elaboración del Reporte.
- b. Canal:** Nombre de los canales que han efectuado ventas durante la fecha en la que se está presentando el reporte.
- c. Cliente Final:** Nombre del Cliente Final.
- d. Provincia del Cliente Final:** Nombre de la provincia a la que pertenece el cliente final.

- e. **Dirección:** Dirección del Cliente Final.
- f. **Teléfono:** Teléfono del Cliente Final.
- g. **Código:** Número de parte de los equipos comercializados.
- h. **Cantidad:** Cantidad de artículos vendidos.
- i. **Descripción:** Nombre de los artículos.
- j. **Correo Electrónico:** Correo de la persona encargada del proceso de compras en la empresa del cliente final.
- k. **Elaborado por:** Responsable de la elaboración del reporte.

Tabla 31. Formato órdenes de Facturación

5.- Órdenes de facturación

 ÓRDENES DE FACTURACIÓN				
RUC: (a) Razón Social: (b) Ciudad: (c) Provincia: (d) Dirección: (e) Teléfono: (f) Email: (g) Contacto: (h)			Fecha: (i) Vendedor: (j) Orden de Compra: (k) Condiciones de Pago : (l) Orden de Importación : (m) Fabricante : (n)	
Cantidad: (o)	Código : (p)	Descripción : (q)	P.V.P. U : (r)	P.V.P. T : (s)
			Subtotal (t) IVA (u) Total (v)	

Fuente: Formato proporcionado por el departamento contable de PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. **RUC:** Número de RUC del cliente.
- b. **Razón Social:** Razón Social del Cliente.
- c. **Ciudad:** Ciudad de Ubicación del Cliente.
- d. **Provincia:** Provincia de Ubicación del Cliente.
- e. **Dirección:** Dirección del Cliente.
- f. **Teléfono:** Números telefónicos de los Cliente.
- g. **Email:** Email de contacto del Cliente.
- h. **Contacto:** Persona de contacto.
- i. **Fecha:** Fecha de emisión de la factura.
- j. **Vendedor:** Corresponde al vendedor de la empresa.
- k. **Orden de Compra:** Es el número de orden de compra del cliente.
- l. **Condiciones de Pago:** Indicar los términos de la negociación entre el Vendedor y el cliente.
- m. **Orden de Importación:** Identificar los equipos con el número de Orden de Importación a que corresponden.
- n. **Fabricante:** Indicar el fabricante de los productos que se están solicitando.
- o. **Cantidad:** Número de Artículos a facturarse.
- p. **Código:** Códigos de los artículos a facturarse.
- q. **Descripción:** Detalle de los bienes o servicios facturados.
- r. **PVPU:** Precio de Venta Unitario de los equipos.
- s. **PVPT:** Precio de Venta Total de los equipos.
- t. **Subtotal:** Sumatoria de los valores de PVT.
- u. **IVA:** Cálculo de Impuesto al Valor Agregado 12 %.
- v. **Total:** Sumatoria de Subtotal más IVA, es el valor total de la factura.

Las órdenes de facturación forman parte de un documento de respaldo de una operación entre el Departamento Comercial y el Departamento Contable, la orden de facturación es una copia exacta de la factura original, este documento no obedece a ningún patrón numérico.

Tabla 32. Formato reporte forecast

6.- Reportes de forecast

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>FORECAST TRIMESTRAL DE OPORTUNIDADES</p> </div> </div>								
<i>Fecha (a)</i>								
<i>Total Oportunidades del trimestre (b)</i>								
<i>Total Oportunidades Ganadas (c)</i>								
<i>Opp. Nro (d)</i>	<i>Vendedor (e)</i>	<i>Fecha de creación Opp (aaaa-mm-dd) (f)</i>	<i>Cliente Final (g)</i>	<i>Descripción Opp. (h)</i>	<i>Fecha de cierre estimada (aaaa-mm-dd) (i)</i>	<i>Ingresos totales del negocio (US\$) (j)</i>	<i>Prob. % (k)</i>	<i>Comentarios (l)</i>

Fuente: Departamento Comercial PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. **Fecha:** Corresponde a la fecha en la que se realiza el reporte.
- b. **Total de Oportunidades en el Trimestre:** Es el número de “posibles ventas”, corresponde al número de clientes que atiende cada uno de los asesores comerciales.
- c. **Total de Oportunidades Ganadas:** Son las ventas que se han concretado de manera satisfactoria.
- d. **Opp Nro. :** (Número de Oportunidad) las oportunidades son identificadas con un número secuencial, se debe colocar el número secuencial correspondiente.
- e. **Vendedor:** Se identifican los datos del vendedor a cargo de dicha oportunidad.
- f. **Fecha de Creación de Oportunidad:** Se debe identificar la fecha de inicialización de la oportunidad.
- g. **Cliente Final:** Se debe colocar los datos de identificación del cliente final.
- h. **Descripción Oportunidad:** Se detalla el concepto de los servicios o bienes que solicita el cliente.
- i. **Fecha de Cierre Estimada:** Se coloca la fecha estimada de finalización de la negociación.
- j. **Ingresos totales del Negocio:** Identifica el valor total de la Venta.
- k. **Prob %:** Se coloca el porcentaje de probabilidad existente de ganar la oportunidad.
- l. **Comentarios:** Se debe colocar información que permita darle seguimientos al proyecto, como persona de contacto, fechas de visitas.

Tabla 33. Formato cotización Proveedores

7.- Cotizaciones a proveedores

				a
COTIZACIONES A PROVEEDORES				
Nombre Proveedor: (b)		Persona encargada : (e)		
Teléfono: (c)		Asunto: (f)		
Fecha: (d)				
Número (g)	Cantidad (h)	Descripción (i)	V. Unitario (j)	V. Total (k)
Validez de la Cotización: (l)		Elaborado por: (n)		
Términos de Pago (m)		Revisado por: (o)		

Fuente: Propuesto por Alexandra Barragán.

Descripciones:

- a. Número:** Las solicitudes de cotizaciones a proveedores mantienen un número secuencia.
- b. Nombre de Proveedor:** Se debe identificar la razón social del proveedor al que le solicitamos cotización.
- c. Teléfono:** Número telefónico correspondiente al Proveedor.
- d. Fecha:** La fecha en la que se ha solicitado la cotización.
- e. Persona Encargada:** El nombre de la persona encargada de recibir las solicitudes de cotizaciones por parte de los clientes.
- f. Asunto:** Se debe indicar una pequeña descripción para poder dar seguimiento de la cotización.
- g. Número:** Corresponde al número de líneas dentro de la solicitud de cotización.
- h. Cantidad:** Se debe indicar el número de unidades solicitadas.
- i. Descripción:** Corresponde al detalle de los artículos solicitados.
- j. V. Unitario:** Valor unitario de los artículos.
- k. V. Total:** Precio total por la sumatoria de los artículos.
- l. Validez de la Cotización:** El Proveedor debe indicar el tiempo en días de la cotización.
- m. Términos de Pago:** El proveedor indica los términos de pago para la cotización.
- n. Elaborado por:** Responsable de solicitar la cotización (Asistente de Compras).
- o. Revisado por:** Responsable del proceso de compras (Jefe de Compras).

Tabla 34. Formato órdenes de compra

8.-Órdenes de compra

				ÓRDENES DE COMPRA		a
Fecha: (b)						
Departamento que solicita: (c)						
Responsable: (d)						
Nombre de persona que autoriza (e)						
Nombre de Proveedor (f)						
RUC Proveedor (g)						
Dirección Proveedor (h)						
Teléfono Proveedor (i)						
Número (j)	Cantidad (k)	Descripción (l)	V. Unitario (m)	V. Total (n)		
Términos de Pago (o)						
Firma Jefe de Compras (p)						

Fuente: Propuesto por Alexandra Barragán.

Descripciones:

- a. **Número:** Las solicitudes de cotizaciones a proveedores mantienen un número secuencia.
- b. **Fecha:** Corresponde a la fecha en la que se solicita la orden de compra.
- c. **Departamento que solicita:** Se describe el nombre del Departamento que ha solicitado la compra.
- d. **Responsable:** Nombre de la persona que ha solicitado se proceda con el requerimiento de compra.
- e. **Nombre de persona que autoriza:** Se debe indicar el nombre de la persona que autoriza que se realice la compra.
- f. **Nombre de proveedor:** Razón social del proveedor.
- g. **RUC proveedor:** Número de Identificación del proveedor.
- h. **Dirección proveedor:** Dirección exacta del proveedor.
- i. **Teléfono proveedor:** Número de Teléfono del proveedor.
- j. **Número:** Corresponde al número de líneas dentro de la solicitud de cotización.
- k. **Cantidad:** Se debe indicar el número de unidades solicitadas.
- l. **Descripción:** Corresponde al detalle de los artículos solicitados.
- m. **V. Unitario:** Valor unitario de los artículos.
- n. **V. Total:** Precio total por la sumatoria de los artículos.
- o. **Términos de pago:** El proveedor indica los términos de pago para la cotización.
- p. **Firma Jefe de compras:** Firma de responsabilidad del Jefe de Compras.

Tabla 35. Formato actualización de proveedores

9.-Reporte de actualizaciones de proveedores

 <p style="text-align: center;">REPORTE ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES</p>							
<p>Fecha: (a)</p>							
Número (b)	Nombre (c)	RUC (d)	Dirección (e)	Teléfono (f)	Referencias Comerciales (g)	Estado (h)	Observación (i)
<p>Realizado por (j)</p>							

Fuente: Propuesto por Alexandra Barragán.

Descripciones:

- a. **Fecha:** Corresponde a la fecha de corte, esta fecha se irá actualizando en la misma medida que se actualiza el cuadro de proveedores.
- b. **Número:** Corresponde al orden en el que se registran los proveedores en el cuadro de actualización.
- c. **Nombre** Razón Social del proveedor
- d. **RUC:** Número de Identificación del proveedor.
- e. **Dirección:** Dirección exacta del proveedor.
- f. **Teléfono:** Número de teléfono del proveedor.
- g. **Referencias comerciales:** Se debe solicitar referencias comerciales del proveedor, para conocer la efectividad con la que realizan sus procesos.
- h. **Estado:** Se identifica el estado del proveedor con la empresa, si es un proveedor activo o pasivo.
- i. **Observación:** Se identifica algún evento importante suscitado con el proveedor puede ser positivo o negativo.
- j. **Realizado por:** Responsable de mantener este reporte.

Tabla 36. Formato cuentas por cobrar

10.- Reporte de cuentas por cobrar

 <p style="text-align: center;"> REPORTE CUENTAS POR COBRAR PERIODO DE ELABORACIÓN DEL REPORTE (a) </p>													
Fecha (b)	Comprobante (c)	Número (d)	Cientes (e)	Observaciones (f)	C. Pago (g)	Total (h)	Pendiente (i)	Días Vencidos (j)	% Retención (k)	Valor (l)	Efectivo (m)	Total (n)	Anticipos (o)

Fuente: Departamento contable PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. **Período de elaboración del reporte:** Corresponde a las fechas comprendidas en un período para la elaboración del reporte (Del 01 Enero al 31 de Enero).
- b. **Fecha:** Corresponde a la fecha de emisión de la factura.
- c. **Comprobante:** Identifica si se trata de una factura o de un anticipo recibido.
- d. **Número:** Corresponde al número de factura o ingreso.
- e. **Clientes:** Nombre del cliente.
- f. **Observaciones:** Se coloca el detalle de los artículos vendidos o el motivo del ingreso como anticipo.
- g. **C. Pago:** Corresponde a los términos de pago acordados con el cliente, se debe colocar los días de crédito que se han otorgado.
- h. **Total:** Valor total de la venta.
- i. **Pendiente:** Corresponde al valor pendiente de cobro para la cobranza, considerando que, la retención se considera una forma de pago.
- j. **Días Vencidos:** Es el valor en días en que se encuentra vencido el cobro, se realiza una comparación entre los días de crédito con el cliente y la fecha en que se ha registrado el cobro.
- k. **% Retención:** Corresponde al porcentaje de retención establecido por el organismo de control.
- l. **Valor:** Corresponde al valor por concepto de retenciones.
- m. **Efectivo:** Corresponde al valor líquido a recibir por parte del cliente.
- n. **Total:** Corresponde al valor líquido a recibir por parte del cliente.
- o. **Anticipos:** Se detallan los valores recibidos por concepto de anticipos.

Tabla 37. Reporte de cuentas por pagar

11.- Reporte de cuentas por pagar

 <p style="text-align: center;"> REPORTE CUENTAS POR PAGAR PERIODO DE ELABORACIÓN DEL REPORTE (a) </p>							
Fecha (b)	Comprobante (c)	Número (d)	Proveedor (e)	Observaciones (f)	C. Pago (g)	Total (h)	Pendiente (i)

Fuente: Departamento contable PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. **Período de elaboración del reporte:** Corresponde a las fechas comprendidas en un período para la elaboración del reporte en función de las obligaciones que tiene la empresa con sus proveedores. (Del 01 Enero al 31 de Enero).
- b. **Fecha:** Corresponde a la fecha de emisión de la factura, esta debe ser la misma que la fecha de contabilización.
- c. **Comprobante:** Corresponde al tipo comprobante de respaldo de la operación.
- d. **Número:** Corresponde al número de factura.
- e. **Proveedor:** Nombre del proveedor.
- f. **Observaciones:** Se identifica el detalle de la factura.
- g. **C. Pago:** Corresponde a los términos de pago acordados con el proveedor.

- h. **Total:** Valor total de la compra.
- i. **Pendiente:** Corresponde al valor pendiente de pago.

Tabla 38. Reporte órdenes de importación

12.- Órdenes de importación

 <p style="margin-top: 20px;">ÓRDENES DE IMPORTACIÓN</p>					
Nombre Proveedor: (a) Teléfono: (b) Fecha: (c)			Responsable de Importación : (d) Línea : (e) N. Identificación de Orden de Imp. : (f) Valor Total de la Importación (g) Valor Total Precio Venta (h)		
Número (i)	Cantidad (j)	Descripción (k)	V. Unitario (l)	V. Total (m)	Responsable Comercial (n)
Tiempo de Entrega: (o)			Elaborado por: (p) Revisado por: (q)		

Fuente: Propuesto por Alexandra Barragán.

Descripciones:

- a. **Nombre de proveedor:** Se especifica el nombre del proveedor al que se solicitará la importación.
- b. **Teléfono:** Se identifica el número telefónico del proveedor.
- c. **Fecha:** Corresponde a la fecha en la que se realiza la orden de importación.
- d. **Responsable de importación:** El encargado del proceso de importación (Jefe de importaciones).
- e. **Línea:** Corresponde a la línea de productos que se requiere.
- f. **N. Identificación de orden de imp.** Corresponde al número de orden de importación, corresponde a un número secuencial.
- g. **Valor total de la importación:** Corresponde al valor en dólares que representa la importación de acuerdo a los precios de venta establecidos por el fabricante.
- h. **Valor total precio de venta:** Corresponde a la venta de la empresa con los distribuidores (son precios diferentes entre el punto 7 y punto 8).
- i. **Número:** Corresponde al número secuencial de líneas en el formato.
- j. **Cantidad:** Corresponde al número de cantidades por artículo solicitada.
- k. **Descripción:** Se detalla el detalle de los artículos (nombre, descripción).
- l. **V. unitario:** Valor unitario de los artículos.
- m. **V. total:** Corresponde al valor global de los artículos.
- n. **Responsable comercial:** Se indica el nombre del vendedor comercial que ha solicitado la importación.
- o. **Tiempo de entrega:** Corresponde al tiempo de entrega de la importación
- p. **Elaborado por:** Encargado de realizar órdenes de importación.
- q. **Revisado por:** Encargado de revisar el reporte (Jefe de Importaciones).

Tabla 39. Formato ingreso a bodega

13-Ingresos a bodega

 INGRESOS A BODEGA									
Número: (a) Fecha (b) Orden (c) Proveedor (d) Cliente (e) Bodega (f) Línea (g)									
Ítem (h)	Código (i)	Descripción (j)	Cantidad (k)	C. Unitario (l)	C. Total (m)	Adicional Unitario (n)	Adicional Total (o)	Costo Unitario (p)	Costo Total (q)
		Proveedor							
		Derechos e Imp de Aduana							
		Seguro de Transporte							
		Bodegaje							
		Flete Internacional							
		Otros Cargos							
		Total Costos							

Fuente: Departamento de importaciones de PROTECO COASIN S.A.

Descripciones:

- a. **Número:** Corresponde a un número de secuencia de ingresos de bodega.
- b. **Fecha:** Corresponde a la fecha de ingreso de la mercadería.
- c. **Orden:** Se debe colocar el número de orden de importación.
- d. **Proveedor:** Corresponde al nombre del proveedor.
- e. **Cliente:** Se debe identificar el nombre del cliente al que se debe entregar la mercadería.
- f. **Bodega:** Corresponde a la bodega en la que debe ingresar esta mercadería.
- g. **Línea:** Se identifica la línea de productos (Telecomunicaciones o Instrumentación).
- h. **Ítem:** Número de líneas que contenga el ingreso a bodega.
- i. **Código:** Corresponde al código de cada uno de los artículos que ingresan a la bodega.
- j. **Descripción:** Nombre de los artículos.
- k. **Cantidad:** Número de unidades que ingresan a la bodega.
- l. **Costo Unitario:** Corresponde al precio de venta dado por el proveedor.
- m. **Costo Total:** Es el costo global en función de las unidades solicitadas.
- n. **Adicional Unitario:** Corresponden a los costos de importación adicionales distribuido para cada artículo.
- o. **Adicional Total:** Corresponde a los costos de importación globalizados para el total de la importación.
- p. **Costo Unitario:** Corresponde al valor total de los costos por unidad.
- q. **Costo Total:** Corresponde al valor total de los costos de la importación.
- r. **Proveedor:** Se debe indicar el precio de venta dado por el proveedor.
- s. **Derechos e Imp de Aduana:** Son costos adicionales de importación que incurren en el costo total de los artículos.
- t. **Seguro de Transporte:** Valor por concepto de transporte de la mercadería, incurre en el costo total de los artículos.
- u. **Bodegaje:** Valor por concepto de almacenamiento de la mercadería, incurre en el costo total de los artículos.
- v. **Flete Internacional:** Valor por concepto de fletes de la mercadería, incurre en el costo total de los artículos.

- w. **Otros Cargos:** Corresponde a la sumatoria de los costos adicionales de importación (19, 20, 21,22).
- x. **Total Costos:** Corresponde al costo total de la importación y se distribuye para el total de los artículos.

Tabla 40. Reporte funciones de empleados

14.- Reportes de funciones de los empleados

 <p>REPORTE DE FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS</p> <p>Número de empleados (a)</p>					
Departamento (b)	Nombre (c)	Cédula de Identidad (d)	Fecha de Ingreso (e)	Cargo que desempeña (f)	Funciones (g)

Fuente: Propuesto por Alexandra Barragán.

Descripciones:

- a. Número de empleados:** Corresponde al número total de empleados en la empresa.
- b. Departamento:** Se detalla el departamento al que pertenecen cada uno de los empleados.
- c. Nombre:** Nombres y apellidos de los empleados
- d. Número de Cédula:** Identificación de cada uno de los empleados.
- e. Fecha de Ingreso:** Fechas de Ingresos de cada uno de los empleados.
- f. Cargo que desempeña:** Se especifica el cargo que ocupa de acuerdo a lo indicado en el contrato.
- g. Funciones:** Se detallan las funciones ejecutadas por los empleados según lo indicado en el sistema y si existieran otras que no se han considerado se debe realizar anexos a los contratos.

3.1.3.4 Políticas empresariales propuestas

- a)** La administración de la empresa debe mantener el compromiso de conservar una estructura organizacional sólida y responsable.
- b)** La organización debe contar con una estructura organizacional que se encuentre de acuerdo a las necesidades de la misma.
- c)** La organización debe contar con las unidades de negocio necesarias para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- d)** La organización debe delegar responsables para la generación, actualización, desarrollo y cumplimiento de las disposiciones dadas dentro de la empresa.
- e)** Las unidades estratégicas de negocio deberán contar con líderes de área.
- f)** Las gerencias de la organización medirán su rendimiento en función de indicadores de gestión.
- g)** Las políticas desarrolladas dentro de la empresa deben ser comunicadas de manera oportuna a todos los colaboradores de PROTECO COASIN S.A.
- h)** Es responsabilidad de cada uno de los departamentos y de los empleados mantener en un lugar visible las políticas de la empresa.

- i) Las políticas de la empresa deben actualizarse y reformarse luego de una revisión efectuada por las autoridades de la organización.
- j) El desarrollo de las políticas de la empresa debe estar basado en función de las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos, deben estar orientadas a las unidades de negocio, roles y responsabilidades.
- k) La organización considerará que el sistema de remuneración obedezca a un sistema de cumplimiento y desarrollo de funciones asignadas.
- l) La administración de la empresa está en la obligación de hacer cumplir el horario de trabajo establecido en los contratos de trabajo de cada uno de los empleados.
- m) Si existiera incumplimiento en el horario de trabajo especialmente en la entrada la administración está en la obligación de sancionar al empleado de la manera en que considere necesaria.
- n) Si el empleado excediera su horario de trabajo por el cumplimiento de alguna función específica asignada la empresa debe cancelar horas extras, para ello se debe existir una autorización por parte del jefe inmediato superior.
- o) El manual de políticas de la empresa debe contener un plan de capacitación anual para los colaboradores de la empresa.
- p) Los colaboradores de la empresa sean nuevos o mantengan tiempo de antigüedad en la empresa deben ser capacitados en función de las actividades y funciones ejecutadas en la empresa, las capacitaciones se otorgan por actualizaciones en los procesos, nuevos procesos solicitados por parte de los organismos de control, cambio de funciones, ascensos entre otros.
- q) Para proceder con las capacitaciones a los colaboradores de los empleados, la empresa realizará charlas en las que dará a conocer las medidas que se deben tomar en cuenta, tales como:
 - **Precio:** La empresa cancelará un porcentaje mayoritario y la diferencia la asumirá el beneficiario.
 - **Aprobación:** El empleado se compromete a aprobar dicho curso de capacitación.

Es necesario indicar que estas variables se establecerán en el caso de que las capacitaciones se traten de: Títulos de tercero y cuarto nivel.

- r) En el caso de capacitaciones dadas por cursos de actualización la empresa asume el valor completo.
- s) La empresa debe contar con el desarrollo de un plan adecuado de selección de personal.
- t) Los departamentos que requieran contar con una nueva persona dentro de su departamento debe dar a conocer esta solicitud al gerente general y conjuntamente al departamento de talento humano.
- u) Se debe realizar una descripción del perfil que se solicita para continuar con la búsqueda del perfil requerido.
- v) Se efectuarán evaluaciones y entrevistas a las personas pre-seleccionadas para ocupar el puesto vacante existente.
- w) Para efectuar el proceso de contratación se debe coordinar entre el departamento de talento humano, gerencia general y el departamento que solicite el requerimiento de contratación.
- x) La empresa mantendrá mejoras constantes en sus procedimientos de ventas para lograr mejorar la rentabilidad en ventas.
- y) Los ejecutivos de ventas deben mantenerse actualizados en el campo de desarrollo de las líneas de negocio comercializadas.
- z) Desarrollar gestión de atención al cliente eficaz que permita la aceptación y atención por parte del cliente.
- aa) Los ejecutivos de ventas deben desarrollar orientarse a los clientes que le han sido asignados mediante la segmentación de mercado ejecutada por la gerencia comercial.
- bb) El departamento comercial debe desarrollar un plan de marketing que permita hacer conocer las marcas de las líneas comercializadas.
- cc) La empresa contará con un departamento de compras.
- dd) Se delegará funciones y responsabilidades para el departamento de compras.
- ee) Se deberá realizar gestión de búsqueda de proveedores.
- ff) Los proveedores deben dar a conocer: precio, condiciones de pago, tiempo de entrega.
- gg) Las requisiciones de compras deben contar con las autorizaciones correspondientes.
- hh) Se mantendrá listas de precios referenciales para la adquisición de bienes y servicios.

- ii)** Se establecerán horarios y días para la recepción de requerimientos de importación.
- jj)** Todos los requerimientos de importación deben contar con las autorizaciones respectivas.
- kk)** Establecer presupuesto que permita realizar los pagos oportunos al proveedor y pagos en la Aduana para la liberación de la carga.
- ll)** Es responsabilidad del departamento de importaciones realizar seguimientos de la importación y cerciorar la seguridad de la misma.
- mm)** La administración de la organización velará por la seguridad del inventario mantenido en la empresa.
- nn)** Se deben implementar medidas de seguridad necesarias para resguardar el inventario.
- oo)** El encargado del centro de acopio mantendrá el espacio físico distribuido de manera adecuada para facilitar la búsqueda física de inventarios.

Fuente: Propuesto por Alexandra Barragán.

3.1.3.5 Procedimientos propuestos para auditoria de políticas

Tabla 41. Auditoría de políticas

POLÍTICA	CUMPLIMIENTO
a) La administración de la empresa debe mantener el compromiso de conservar una estructura organizacional sólida y responsable.	Se debe verificar la comprobación del cumplimiento cada 6 meses.
b) La organización debe contar con una estructura organizacional que se encuentre de acuerdo a las necesidades de la misma.	Se analizará el organigrama estructural cada 10 meses.
c) La organización debe contar con las unidades de negocio necesarias para el desarrollo de las actividades de la empresa.	Se deben efectuar reuniones entre los jefes departamentales cada 3 meses para analizar la estructura organizacional de la empresa.
d) La organización debe delegar responsables para la generación, actualización, desarrollo y cumplimiento de las disposiciones dadas dentro de la empresa.	Se designarán líderes jerárquicos que aseguren el funcionamiento óptimo, se ejecutarán controles de cumplimiento cada 3 meses.
e) Las unidades estratégicas de negocio deben contar con líderes de área.	La Gerencia General evaluará el rendimiento de los líderes de área mediante reuniones que se efectuarán por un total de 4 veces al año.
f) Las Gerencias de la organización medirán su rendimiento en función de indicadores de gestión.	Las evaluaciones a los colaboradores de PROTECO COASIN S.A. deben realizarse cada 4 meses.
g) Las políticas desarrolladas dentro de la empresa deben ser comunicadas de manera oportuna a todos los colaboradores de PROTECO COASIN S.A.	Se efectuarán análisis y actualizaciones de las políticas de la empresa cada 4 meses para poder indicar los cambios de manera oportuna al resto de colaboradores de la empresa.
h) Es responsabilidad de cada uno de los Departamentos y de los empleados mantener en un lugar visible las políticas de la empresa.	El Departamento de Talento Humano es el encargado de verificar el cumplimiento de las políticas establecidas, se realizarán en la forma que el departamento lo considere necesario y en un tiempo que no exceda los 3 meses.
i) Las políticas de la empresa deben actualizarse y reformarse luego de una revisión efectuada por las autoridades de la organización.	Se efectuarán análisis y actualizaciones de las políticas de la empresa cada 4 meses, las gerencias de la empresa deben asistir de a estas

POLÍTICA	CUMPLIMIENTO
	reuniones para el cumplimiento del propósito.
<p>j) El desarrollo de las políticas de la empresa debe estar basado en función de las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos, deben estar orientadas a las unidades de negocio, roles y responsabilidades.</p>	<p>El Departamento de Talento Humano efectuará controles de responsabilidades y funciones del personal cada 2 meses de manera que se pueda realizar las actualizaciones y modificaciones de las políticas</p>
<p>k) La organización considerará que el sistema de remuneración obedezca a un sistema de cumplimiento y desarrollo de funciones asignadas.</p>	<p>Talento Humano evaluará el cumplimiento y rendimiento de los empleados de manera general cada 6 meses.</p>
<p>l) La administración de la empresa está en la obligación de hacer cumplir el horario de trabajo establecido en los contratos de trabajo de cada uno de los empleados.</p>	<p>Se deben establecer mecanismos de control de entrada y salida del personal y efectuar análisis del cumplimiento del horario establecido 2 veces al mes.</p>
<p>m) Si existiera incumplimiento en el horario de trabajo especialmente en la entrada la administración está en la obligación de sancionar al empleado de la manera en que considere necesaria.</p>	<p>Se debe realizar inspecciones del horario y las condiciones de trabajo de cada empleado cada 6 meses.</p>
<p>n) Si el empleado excediera su horario de trabajo por el cumplimiento de alguna función específica asignada la empresa debe cancelar horas extras, para ello debe existir una autorización por parte del jefe inmediato superior.</p>	<p>Talento Humano evaluará el cumplimiento y rendimiento de los empleados de manera general cada 6 meses en función de los resultados obtenidos se analiza la opción de pago de horas extras o incremento en el salario percibido.</p>
<p>o) El manual de políticas de la empresa debe contener un plan de capacitación anual para los colaboradores de la empresa.</p>	<p>PROTECO COASIN S.A. debe desarrollar planes de capacitación continua para el personal, estos planes deben ser revisados cada 4 meses.</p>
<p>p) Los colaboradores de la empresa sean nuevos o mantengan tiempo de antigüedad en la empresa deben ser capacitados en función de las actividades y funciones ejecutadas en la empresa, las capacitaciones se otorgan por actualizaciones en los procesos, nuevos procesos solicitados por parte de los organismos de control, cambio de funciones, ascensos entre otros.</p>	<p>Las capacitaciones dadas a los empleados no serán limitadas por tiempo o número de capacitaciones, estas se desarrollarán en función de cómo el empleado lo requiera.</p>
<p>q) Para proceder con las capacitaciones a los</p>	

POLÍTICA	CUMPLIMIENTO
<p>colaboradores de los empleados, la empresa realizará charlas en las que dará a conocer las medidas que se deben tomar en cuenta, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio: La empresa cancelará un porcentaje mayoritario y la diferencia la asumirá el beneficiario. • Aprobación: El empleado se compromete a aprobar dicho curso de capacitación. <p>Es necesario indicar que estas variables se establecerán en el caso de que las capacitaciones se traten de: Títulos de Tercero y Cuarto Nivel.</p>	<p>Las capacitaciones otorgadas para continuar con los estudios individuales de los empleados se otorgarán una vez cada año.</p>
<p>r) En el caso de capacitaciones dadas por cursos de actualización la empresa asume el valor completo.</p>	<p>No existen excepciones en los pagos de capacitaciones otorgados por la empresa.</p>
<p>s) La empresa debe contar con el desarrollo de un plan adecuado de selección de personal.</p>	<p>Los procesos de selección de personal deben ser revisados y modificados dependiendo el caso cada 6 meses.</p>
<p>t) Los departamentos que requieran contar con una nueva persona dentro de su área debe dar a conocer esta solicitud al Gerente General y conjuntamente al Departamento de Talento Humano.</p>	<p>Los requerimientos de selección de personal se dan a conocer directamente a la gerencia general para gestionar la selección de una nueva persona, es difícil controlar la rotación del personal para ello se efectuaran reuniones entre departamentos cada 4 meses, para identificar las debilidades y fortalezas del personal con el que se cuenta.</p>
<p>u) Se debe realizar una descripción del perfil que se solicita para continuar con la búsqueda del perfil requerido.</p>	<p>Los departamentos de la empresa deben realizar descripciones de perfiles profesionales requeridos en cada área cada 3 meses.</p>
<p>v) Se efectuarán evaluaciones y entrevistas a las personas pre-seleccionadas para ocupar el puesto vacante existente.</p>	<p>Talento Humano actualizará las evaluaciones de ingreso a la empresa dos veces al año.</p>
<p>w) Para efectuar el proceso de contratación se debe coordinar entre el departamento de recursos humanos, gerencia general y el departamento que solicite el requerimiento de contratación.</p>	<p>En todos los casos de selección de personal existirá comunicación entre los departamentos involucrados en el proceso.</p>
<p>x) La empresa mantendrá mejoras constantes en sus procedimientos de Ventas para lograr mejorar la</p>	<p>Se ejecutarán reuniones de Ventas, desarrollo, proyecciones, una vez al mes.</p>

POLÍTICA	CUMPLIMIENTO
rentabilidad en Ventas.	
y) Los ejecutivos de ventas deben mantenerse actualizados en el campo de desarrollo de las líneas de negocio comercializadas.	Las capacitaciones al Departamento de ventas se suman al plan de capacitación con el que debe contar la empresa.
z) Desarrollar gestión de atención al cliente eficaz que permita la aceptación y atención por parte del cliente.	Los asesores comerciales realizarán seguimientos a los clientes para conocer el grado de satisfacción del cliente cada 4 meses.
aa) Los ejecutivos de ventas deben desarrollar orientarse a los clientes que le han sido asignados mediante la segmentación de mercado ejecutada por la Gerencia Comercial.	La gerencia comercial realizará segmentaciones de mercado para los ejecutivos de ventas cada 10 meses.
bb) El Departamento Comercial debe desarrollar un plan de marketing que permita hacer conocer las marcas de las líneas comercializadas.	Los planes de marketing se desarrollarán y presentarán en la empresa cada 5 meses.
cc) La empresa contará con un Departamento de Compras.	Se indicará la Gerencia la necesidad de contar con un Departamento de Compras.
dd) Se delegará funciones y responsabilidades para el Departamento de Compras.	Se analizará la distribución y desarrollo de funciones que tiene el departamento cada 6 meses a partir de la creación del departamento.
ee) Se debe realizar gestión de búsqueda de proveedores.	La gestión de búsqueda de proveedores de calidad y que cumplan con los requisitos solicitados por PROTECO COASIN S.A. deben ejecutarse cada mes.
ff) Los proveedores deben dar a conocer: precio, condiciones de pago, tiempo de entrega.	Se solicitarán cotizaciones a los proveedores 2 veces al mes.
gg) Las requisiciones de compras deben contar con las autorizaciones correspondientes.	Toda requisición de compra debe llegar al Departamento de Compras con las firmas de autorización, se realizará control de cumplimiento de esta política cada 4 meses.
hh) Se mantendrá listas de precios referenciales para la adquisición de bienes y servicios.	Se solicitará a los proveedores listas de precios referenciales cada 4 meses.
ii) Se establecerán horarios y días para la recepción de requerimientos de importación.	Las órdenes de importación se receptorán 2 veces por semana.
jj) Todos los requerimientos de importación deben contar con las autorizaciones respectivas.	Las órdenes de importación se receptorán 2 veces por semana, el Departamento de Importaciones revisará el archivo de las

POLÍTICA	CUMPLIMIENTO
	órdenes 1 vez al mes.
kk) Establecer presupuesto que permita realizar los pagos oportunos al proveedor y pagos en la Aduana para la liberación de la carga.	El Departamento de Importaciones mantendrá reuniones con el Departamento Financiero cada 15 días.
ll) Es responsabilidad del Departamento de Importaciones realizar seguimientos de la importación y cerciorar la seguridad de la misma.	El Departamento de Importaciones realizará control y seguimiento de la importación de manera diaria.
mm) La administración de la organización velará por la seguridad del inventario mantenido en la empresa.	El encargado del Centro de Acopio informará sobre las medidas actuales de seguridad en el inventario a las gerencias de la empresa cada dos meses.
nn) Se debe implementar medidas de seguridad necesarias para resguardar el inventario.	Las Gerencias asignarán a un encargado administrativo para realizar renovaciones de pólizas y contratos de sistemas de seguridad.
oo) El encargado del Centro de Acopio mantendrá el espacio físico distribuido de manera adecuada para facilitar la búsqueda física de inventarios.	El encargado debe realizar tomas de inventario una vez por semana.

Elaborado por: Alexandra Barragán

3.1.4 Manual de normas y procedimientos

Análisis de la propuesta del reglamento interno de trabajo

Capítulo iii: de la admisión:

Art. 8: La Empresa podrá requerir del aspirante, entre otros requerimientos, lo siguiente en virtud de las necesidades específicas de personal:

- Comprobación de las calidades profesionales mediante exámenes técnicos.

OBSERVACIÓN: Se ha detectado que este punto no es aplicado dentro del proceso de admisión del personal, las calidades profesionales se determinan en base a los resultados de las evaluaciones a las que los postulantes se someten.

Art. 25: Se considera como comportamientos no aceptados por la Empresa:

- Hacer comentarios fuera de lugar ya sean estos escritos o verbales, también demostrar un comportamiento en contra de un individuo ya sea por su color, raza, religión, sexo, nacionalidad, edad y discapacidad y será sancionado conforme el artículo precedente.

OBSERVACIÓN: Este artículo es repetitivo con la descripción del tercer párrafo del Art. 25 (Ver Anexo Reglamento Interno de Trabajo).

Art. 30: Política de drogas, alcohol y tabaco:

- Todo trabajador está en la obligación de notificar a la Empresa el uso de medicación que pueda afectar su desempeño y comportamiento.

OBSERVACIÓN: Este artículo no debe considerarse en el desarrollo del presente Reglamento Interno de Trabajo pues es realmente complicado obtener este tipo de información por parte de los empleados, en algunos casos se trata de asuntos de carácter confidencial.

Art. 33: Vacaciones anuales:

- En caso de funciones técnicas o desconfianza puede negarse al trabajador las vacaciones de un año para que las goce necesariamente el año próximo.

OBSERVACIÓN: El Ministerio de Trabajo indica que las vacaciones son un derecho del que los empleados deben gozar con absoluta libertad.

La empresa está en la obligación de coordinar de manera interna con el personal de la empresa, la ejecución de dichas funciones mientras el empleado solicita hacer uso de sus vacaciones.

Art. 35: Reclamos y consultas:

- Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las relaciones de trabajo.

OBSERVACIÓN: La redacción de este artículo se encuentra ampliada en el artículo 36 del presente Reglamento Interno de Trabajo. (Ver Anexo Reglamento Interno de Trabajo).

3.1.4.1 Reglamento interno de trabajo PROTECO COASIN S.A.

Capítulo I: Campo de acción del reglamento interno

Objetivo

Art. 1: Propósito

En virtud de lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo y otras normas conexas en materia laboral, la empresa PROTECO COASIN S.A., expide el presente Reglamento Interno de Trabajo cuyo propósito es establecer el ámbito normativo para desarrollar un eficiente sistema de administración del Talento humano de PROTECO COASIN S.A., que regulen las relaciones laborales entre la empresa y el personal de la misma.

Art. 2 Ámbito de aplicación: definición de términos.

La terminología del presente documento debe interpretarse como sigue:

- ❖ “Empresa” se refiere a la compañía PROTECO COASIN S.A.
- ❖ “Trabajadores”, se refiere a los empleados y personal que labora bajo relación de dependencia en la empresa.
- ❖ “Reglamento”, se refiere al presente Reglamento Interno de Trabajo
- ❖ “Directivos y Patrono”, para referirse a las personas que dirigen las actividades de la empresa y tienen la representación legal.

Todo el personal de la empresa estará sujeto al presente Reglamento en virtud del mismo y de las disposiciones legales vigentes.

Art. 3: Sujeción

Los miembros de la empresa, sus trabajadores, directivos y patronos se someten al cumplimiento de los términos del presente reglamento, a lo dispuesto en el Código del Trabajo, así como los términos de los contratos individuales de trabajo.

Será obligación de la empresa, sus trabajadores, directivos y patronos, leer íntegramente, entender y aplicar los términos del presente instrumento; su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ninguno.

El presente reglamento será de libre acceso para cualquier empleado, directivo y patrono en cualquier momento, siendo obligación del patrono distribuir un ejemplar entre los nuevos miembros de la empresa.

Este documento será expuesto permanentemente en un lugar definido a la vista de todo el personal de la empresa.

Art. 4: De los órganos de administración del talento humano

La Administración del Talento Humano de la Empresa, será responsabilidad del Gerente General de la Compañía quien podrá delegar la gestión al Departamento de Talento Humano, con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

Capítulo II: Contratos de trabajo

Art. 5: Tipos de contratos:

La Empresa podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la Ley.

Art. 6: Condiciones de los contratos:

Todos los trabajadores de la Empresa serán contratados por escrito. Todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código de Trabajo.

La Empresa podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, o cualquier otro permitido por la ley, en virtud de sus necesidades definiendo condiciones particulares en cada caso.

Art. 7: Vacantes:

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa buscará la persona más idónea para el puesto de trabajo a través de la selección de candidatos que se la realizará por medio de un proceso técnico de selección de personal que garantice la transparencia e igualdad de oportunidades para los aplicantes.

El proceso de selección incluirá pruebas técnicas, de personalidad, aptitudes y entrevistas a los candidatos cuyos resultados tendrán el carácter de confidencial.

Los procedimientos para la selección de personal serán bajo el criterio profesional del encargado del Departamento de Talento Humano en base a las necesidades de la empresa.

Capitulo III: de la admisión:

Art. 8: La Empresa podrá requerir del aspirante, entre otros requerimientos, lo siguiente en virtud de las necesidades específicas de personal:

- ❖ Ser mayor de edad.
- ❖ Poseer título académico. técnico o profesional.
- ❖ Acreditar experiencia profesional.
- ❖ Comprobación de las calidades profesionales mediante exámenes técnicos.
- ❖ Certificar referencias personales satisfactorias.

Art.9: La empresa se reserva el derecho de comprobar la veracidad de los certificados y referencias presentadas del aspirante a ocupar una vacante.

Después de verificar los datos. La empresa se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante conforme sus intereses.

Para la contratación definitiva se requiere presentar los siguientes documentos. Siendo necesaria la actualización oportuna de los que se requieran:

- ❖ Cédula de ciudadanía.
- ❖ Certificado del último sufragio.
- ❖ Fotografía actualizada.
- ❖ Llenar fichas de información personal.
- ❖ Certificado actualizado del último trabajo. De ser el caso.
- ❖ Dos certificados actualizados de honorabilidad y honradez.
- ❖ Partida de matrimonio o certificado de unión de hecho.
- ❖ Partida de nacimiento de los hijos (de existir).
- ❖ Cualquier otro documento que la empresa considere pertinente para cumplir las distintas normas legales pertinentes.

Art. 10: Referencias:

La Empresa podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante y se reserva la libertad de verificar la información antes y después de su contratación, así como los demás datos presentados.

Capítulo IV: Jornadas y honorarios de trabajo:

Art: 11: Los horarios de trabajo serán establecidos por la administración de la compañía de acuerdo a las necesidades específicas de cada cargo y a la conveniencia de la empresa, y en los casos que sea permitente conforme al Código del Trabajo previa la autorización de la Dirección Regional de Trabajo de Quito.

Por lo tanto el horario establecido para PROTECO COASIN S.A. será de 8 horas diarias de lunes a viernes con un receso a la mitad de la jornada de 60 minutos para tomar el refrigerio o cualquier actividad particular que quiera realizar el personal.

Art. 12: Conforme al artículo 50 del Código del Trabajo, las jornadas de trabajo obligatorio no puede exceder de cinco en la semana, los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 13: No se consideran horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada de trabajo o en días de descanso, con el objeto de compensar el tiempo perdido ya sean por los días feriados no obligatorios cuando así lo disponga la Autoridad competente.

Art. 14: En caso de ausencia de trabajo debe comunicarse con su superior jerárquico y justificar su inasistencia antes de que su horario de trabajo empiece.

En el caso de no presentarse a laborar y no haber podido comunicarse antes de que su horario de trabajo empiece, lo podrá hacer durante las dos primeras horas de labor.

El hecho de no cumplir estas disposiciones, será sancionado con amonestación verbal.

Art. 15: Puntualidad

Todos los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad. Existirá un margen de tolerancia de 15 minutos. En caso de producirse un atraso, este tiempo será compensado en el mismo día de labor y será sancionado con amonestación verbal.

Art. 16: La Empresa podrá establecer los métodos que mejor estime convenientes para el control de asistencia y puntualidad de sus trabajadores.

Art. 17: Si un trabajador se atrasa o faltare a su lugar de trabajo, su superior jerárquico será el encargado de comunicar este particular al Departamento de Talento Humano.

Art. 18: Funciones de Confianza:

Sin perjuicio de lo que se especifique en los contratos individuales y para los efectos establecidos el Art. 58 del Código de Trabajo, se considera además que ejercen funciones de confianza las siguientes personas:

- ❖ EL Gerente General, y.
- ❖ Los Gerentes Departamentales.

Capítulo V: Remuneraciones y reembolsos

Art. 19: Pago de remuneraciones.

La Empresa liquidará la remuneración de sus empleados ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la Ley de forma mensual. El pago se lo realizará a través de transferencia bancaria a las cuentas de ahorros y corrientes de los empleados, en efectivo o en cheque conforme lo solicite el empleado, siendo obligación de este último la recepción del pago correspondiente.

Capítulo VI: Ausencias

Art. 20: Abandono de trabajo.

El abandono de trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin justa causa debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionado de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral previo Visto Bueno.

Art. 21: Permiso para salir del trabajo.

Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin la autorización correspondiente de su superior jerárquico o el representante legal de la compañía.

La autorización será concedida únicamente por calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, ejercicio del derecho a voto, enfermedad, orden médica, y en los demás casos previstos en la Ley y en este reglamento, sin que esto signifique un descuento en la remuneración.

Los trabajadores están obligados a pedir personalmente permiso por lo menos con 48 horas de anticipación y no podrán ausentarse del lugar de trabajo sin haber recibido la correspondiente autorización.

En caso de calamidad doméstica, el empleado por cualquier medio en forma inmediata de acaecida esta situación, deberá informar a la misma a su inmediato superior.

La ausencia por enfermedad deberá ser justificada mediante certificado médico en plazo máximo de 72 horas.

Si después de vencido el plazo de permiso del empleado no se reintegra sin causa justificada, se sujetará a las sanciones determinadas en el Código de Trabajo y el presente reglamento en lo que fueren aplicables.

Art. 22: Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias. En caso de que un trabajador se ausentara de su lugar de trabajo con permiso dentro de su horario de trabajo o en el caso que ocupe funciones que pueden requerir un contrato urgente e inmediato, el mismo deberá disponer de cualquier medio para ser contactado, como: celular, radio, beeper, teléfono, etc..

Art. 23: Se concederá licencia de hasta tres días con remuneración por calamidad doméstica, en los siguientes casos:

- ❖ Fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.
- ❖ Todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre.
- ❖ Todos los permisos otorgados por cualquier índole o naturaleza por la Empresa a través de las personas autorizadas deberán ser justificados y respaldados con los documentos pertinentes.

Art. 24: Lugar de trabajo libre de acoso.

La Empresa velará para que el lugar de trabajo sea libre de discriminación y acoso.

Cualquier empleado que cometa algunos de estos hechos será sancionado con la terminación de la relación laboral previo Visto Bueno.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestra insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad y que se trate de:

- ❖ Tener el propósito de crear un lugar de trabajo ofensivo.
- ❖ Tener el propósito de interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos.
- ❖ Afectar el desempeño laboral; y,
- ❖ Afectar en las oportunidades de crecimiento del trabajador.

Art. 25: Se considera como comportamientos no aceptados por la empresa.

Hacer comentarios fuera de lugar ya sean estos escritos o verbales, también demostrar un comportamiento en contra de un individuo ya sea por su color, raza, religión, sexo, nacionalidad, edad y discapacidad y será sancionado conforme el artículo precedente.

Art. 26: Acoso Sexual.

La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso en el lugar de trabajo.

Se entenderá acoso sexual a lo siguiente:

- ❖ Comportamiento sexual inadecuado.
- ❖ Pedido de favores sexuales cuando se refiere a una conducta implícita o explícita es decir con el fin de ser promovido.
- ❖ Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo.

Acoso sexual no se refiere a cumplidos ocasionales o comentarios que son socialmente aceptados.

El acoso sexual puede incluir una variedad de comportamiento y hecho que se presentan en varios niveles:

- ❖ Contacto físico inapropiado como innecesarias caricias, rasguños, toques y palmadas.
- ❖ El forzar a un individuo a tener relaciones sexuales o favores sexuales.
- ❖ Acoso verbal en donde hay un abuso de la naturaleza sexual donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.
- ❖ Usar términos o gestiones sexuales sugestivos para describir el cuerpo de una persona, vestimenta o actividad sexual o inclinación sexual.

- ❖ El publicar o enviar mensajes sexualmente ofensivos en el lugar de trabajo.

Cualquier trabajador que incurra en cualquiera de las faltas contempladas en el presente artículo será sancionado con la terminación de la relación laboral previo Visto Bueno.

El acoso sexual se entiende por presión de una parte.

Art. 27: Si alguien ha incurrido en uno de los tipos de acoso sexual ya mencionado, el trabajador tiene la responsabilidad y obligación de reportar el hecho a su superior jerárquico o Departamento de Talento Humano.

Art. 28: La Empresa no tolerará ninguna forma de reprimenda o acción negativa en contra de un empleado que ha hecho un reclamo de buena fe, de acoso y discriminación. Todo reclamo será investigado y será tratado confidencialmente y se llevará un reporte del mismo.

Art. 29: Uso de Internet.

Los trabajadores solo pueden hacer uso de Internet para tareas relacionadas con el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

Esta estrictamente prohibido el uso de Internet con fines que no sean encaminados al desarrollo de su trabajo, en horas de oficina ya que esto interfiere en el desempeño de labores.

Si un empleado fuese encontrado haciendo mal uso del Internet en horas de trabajo, será motivo para llamar su atención de manera verbal en primera instancia, en caso de reincidencia será sancionado con amonestación por escrito.

El uso de Internet para labores que no son de oficina se permitirá, previa la autorización correspondiente del superior jerárquico, únicamente en horas de almuerzo, antes o después de horas de oficina, con un máximo de 45 minutos en cada período autorizado por la Empresa.

Art. 30: Política de drogas, alcohol y tabaco:

La posesión, uso y venta de drogas ilegales y el consumo de bebidas alcohólicas durante horas de trabajo, está estrictamente prohibido.

Cualquier trabajador bajo la influencia del alcohol o drogas que no demuestren juicio alguno, desempeño o seguridad a los empleados u otros dentro de la propiedad de la Empresa, durante horas de trabajo, será sancionado conforme el presente reglamento.

Todo trabajador está en la obligación de notificar a la Empresa el uso de medicación que pueda afectar su desempeño y comportamiento.

Capítulo VII: Vacaciones anuales

Art. 31: A partir del primer año cumplido de trabajo en la Empresa, el trabajador tiene derecho a quince días ininterrumpidos de vacaciones anuales remuneradas, a partir del quinto año le corresponde al trabajador según el artículo 69 del Código de Trabajo un día adicional de descanso hasta el máximo establecido por la Ley.

No obstante, por voluntad del trabajador, éste podrá tomar sus vacaciones por lapso menores a 15 días durante el año.

Art. 32: La Empresa conjuntamente con el trabajador determinará la época en que cada trabajador gozará de sus vacaciones, estableciendo un cronograma anual del mismo que será publicado con tres meses de anticipación.

Art. 33: En caso de funciones técnicas o desconfianza puede negarse al trabajador las vacaciones de un año para que las goce necesariamente el año próximo.

Art. 34: El trabajador tiene el derecho de acumular sus vacaciones hasta por tres años a fin de gozarlas en el cuarto año.

Capítulo VIII: Reclamos y consultas.

Art. 35: Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las relaciones de trabajo.

Art. 36: Las reclamaciones y consultas deben presentarse a la persona encargada de Talento Humano quien resolverá en cada caso de acuerdo a la Ley y ciñéndose estrictamente a las disposiciones del presente reglamento interno.

Capítulo IX: Acciones disciplinarias y terminación de la relación laboral.

Art. 37: Las acciones disciplinarias a los empleados de la Empresa se aplicarán en función de la gravedad de la falta y de la reincidencia de la misma, de acuerdo al siguiente orden.

- ❖ Amonestación verbal por faltas leves.
- ❖ Amonestación escrita con multas de hasta el 10% de la remuneración básica diaria.
- ❖ Terminación de la relación laboral previo visto bueno.

Art. 38: Serán sancionadas con amonestación por verbal las siguientes faltas:

- ❖ Abuso de sistemas de comunicación personal con equipos y recursos de la Empresa, tales como internet, chat, etc.
- ❖ No comunicar las ausencias al trabajo con la debida anticipación.

- ❖ Descuidar voluntariamente el cumplimiento de su trabajo, o el cuidado de los bienes de la Empresa confiados a su guarda, administración, custodia o utilización.
- ❖ Un atraso injustificado.
- ❖ Fumar en los centros de trabajo.
- ❖ Actitud hostil en contra de sus compañeros de trabajo.

Art. 39: Serán sancionadas con amonestación por escrito y multa del diez por ciento de la remuneración diaria las siguientes faltas:

- ❖ Reincidir por tres veces en cualquier falta sancionada con amonestación verbal en un mes de labores.
- ❖ Reincidir en el abuso de sistemas de comunicación personal con equipos y recursos de la Empresa, tales como internet, chat, etc.
- ❖ El ocultar trabajos mal ejecutados propios o ajenos, estando obligado a comunicar el hecho.
- ❖ Dos atrasos injustificados en un mes.
- ❖ Inasistencia injustificada.
- ❖ Mala utilización por negligencia en el uso de implementos, muebles, enseres y vehículos de la empresa debidamente comprobados.
- ❖ Faltas injustificadamente a los eventos de capacitación programados por la Empresa dentro de los horarios establecidos para los mismos.
- ❖ Perjuicio material causado por negligencia en el manejo de instalaciones, útiles de trabajo de la empresa debidamente comprobados.
- ❖ No seguir los procedimientos y normas establecidos en el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

Art. 40: Serán sancionados con la terminación del vínculo laboral previo visto bueno las siguientes faltas:

- ❖ Por reincidencia en tres ocasiones en las faltas que hayan ocasionado la sanción de amonestación por escrito y multa del diez por ciento de la remuneración diaria en el plazo de un año.
- ❖ Poner en riesgo su propia integridad física y de terceros.
- ❖ Revelar información confidencial confiada al trabajador sin la debida autorización.
- ❖ El robo o hurto de bienes de la empresa, de sus compañeros de trabajo, o de cualquier otra persona dentro de los centros de trabajo debidamente comprobados.
- ❖ Usar drogas y alcohol en el horario de trabajo.
- ❖ Negligencia o dolo en las funciones encomendadas.
- ❖ Mal utilización por negligencia, desobediencia de los reglamentos, o instructivos para el uso de implementos, muebles, enseres y vehículos de la Empresa.
- ❖ Utilizar para fines personales, sin la autorización del encargado y violando los procedimientos determinados por la Empresa, cualquier vehículo del empleador.
- ❖ Registrar la asistencia de otro trabajador o la propia en forma dolosa.
- ❖ El fraude, deslealtad o abuso de confianza en el trabajo comprobado.
- ❖ Violar el Código de Ética, la Política de Protección a la Niñez, la Política de Conducta del Empleador y la Política de no Discriminación de la Empresa.
- ❖ Perjuicio material causado intencionalmente, por negligencia, desobediencia de los reglamentos, o instructivos para el manejo de instalaciones y útiles de trabajo de la Empresa.
- ❖ Por cuatro o más atrasos injustificados en el horario de labores en un mes de labor.
- ❖ Por indisciplina o desobediencia graves a sus deberes y obligaciones especificados en las leyes y normas de la Empresa.
- ❖ No observar e incumplir con las disposiciones por la Empresa, la de vehículos, gastos de viaje.

- ❖ Por faltar a la confidencialidad, o por proporcionar información o documentos reservados de la Empresa a terceros.
- ❖ Por valerse de documentos falsos para justificar su inasistencia al trabajo o para recibir algún beneficio.
- ❖ Por abandono del trabajo por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justificada, siempre que dichas faltas se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
- ❖ Solicitar o recibir obsequios o dádivas de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo o por tramitación de asuntos dentro de la Empresa.
- ❖ Por haber inducido a la Empresa a celebrar el Contrato de Trabajo con información y documentos falsos.
- ❖ Ser autor o cómplice de robo, hurto u otro delito cualquiera, perpetrado dentro o fuera de la Empresa legalmente comprobados por autoridad competente.
- ❖ Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.
- ❖ Amenazar o agredir de cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.
- ❖ Utilizar el nombre comercial, la marca de la Empresa en negocios particulares o vender cualquier tipo de mercadería aduciendo que la misma es comercializada por el Empleador.
- ❖ Fomentar o ser autores de riña en los lugares de trabajo o fuera de ellos, si es con ocasión del trabajo.
- ❖ Ser autor, cómplice o encubridor de hechos punibles, dar falsos informes o denunciar accidentes inexistentes.
- ❖ Causarse deliberadamente lesiones con el fin de alegar accidente de trabajo o prolongar innecesariamente el tiempo de duración de una enfermedad con el fin de evadir la asistencia al trabajo.

Art. 41: Las sanciones enumeradas en el artículo anterior serán aplicadas en base a un criterio de justicia, tolerancia y equidad.

Art. 42: El Representante Legal de la empresa es la única persona que podrá sancionar las faltas graves con la terminación del vínculo laboral con cualquier trabajador en virtud de las disposiciones del Código de Trabajo.

Capítulo X: de las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.

Art. 43: Son obligaciones de los trabajadores, a más de las constantes en el Art. 45 del Código de Trabajo, y las determinadas por la Ley, el contrato de trabajo, y el presente Reglamento Interno, las que a continuación se enumera:

- ❖ Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeras.
- ❖ Defender los intereses morales y materiales de la empresa de los clientes proveedores y público en general, evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre adelante el prestigio de la empresa.
- ❖ Cuidar todos los enseres de la empresa que estén a su cargo así como las pertenencias que les sean confiadas.
- ❖ Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su departamento.
- ❖ Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación respectiva de turnos y horarios asignados.
- ❖ Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí y con sus superiores.
- ❖ Proporcionar a Talento Humano los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., con la correspondiente justificación cuando fuere del caso.

- ❖ Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- ❖ Tratar a las personas en general con la cortesía del caso, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de la empresa y de todos los trabajadores de la misma; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con una persona; el trabajador o empleado antes de contradecir llevará el caso a su inmediato superior a fin de que lo resuelva.
- ❖ Utilizar el teléfono de la empresa para asuntos de trabajo y no abusar de su empleo con fines particulares.
- ❖ Cuidar del mantenimiento de los equipos, maquinarias y herramientas con las cuales labora el trabajador.
- ❖ Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida al superior jerárquico.
- ❖ No intervenir ni dirigir actividades políticas religiosas o de proselitismo dentro de las dependencias de la empresa.
- ❖ Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causen daño a la empresa o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.

Art. 44: A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo, se suman aquellas contravenciones al presente Reglamento Interno del Trabajo cuyas violaciones constituirán indisciplinas, desobediencia o falta grave al mismo y darán derecho a la empresa a solicitar el visto bueno del trabajador de conformidad con lo que establece el numeral segundo del Art. 172 del Código del Trabajo

- ❖ Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en los vehículos o en los predios de la Empresa.
- ❖ Concurrir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas aún cuando no se encuentre en estado de embriaguez, o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.

- ❖ Agredir física, verbal o escrita a los proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- ❖ Promover algazaras o escándalos en lugares de trabajo.
- ❖ Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en contra de la Empresa o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal.
- ❖ Portar armas de cualquier clase en el centro de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia.
- ❖ Desatender o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones o abandonar el sitio de trabajo sin fundamento legal.
- ❖ Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás.
- ❖ Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito.
- ❖ Informarse del contenido de comunicaciones o de cualquier otra información confidencial de la empresa, salvo que haya sido autorizado, y en todo caso, bajo obligación de reserva.
- ❖ Divulgar cualquier dato de carácter reservado de la empresa, sea de carácter técnico, administrativo y de cualquier índole que hubiere llegado a su conocimiento.
- ❖ Firmar a nombre de la empresa sin la autorización escrita correspondiente o utilizar para asuntos personales a nombre de la empresa o sus papeles, sellos o logotipos.
- ❖ Acosar a personas en general, proveedores o compañeros de trabajo tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa.
- ❖ Realizar durante las horas de trabajo, dentro o fuera de la empresa según el cargo que desempeñe, trabajos para otras personas naturales o jurídicas, sin autorización escrita concedida por el empleador.
- ❖ Tener otro empleo en la misma rama de actividad o intervenir, directa o indirectamente en sociedades que tengan el mismo tipo de actividad que la empresa.
- ❖ Las demás contempladas en el Código de Trabajo.

Capítulo XI: Obligaciones de la organización.

Art. 45: Son obligaciones de la empresa, aparte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

- ❖ Llevar un registro actualizado en el que conste nombre, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de la empresa.
- ❖ Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- ❖ Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- ❖ Facilitará las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código de Trabajo y del presente Reglamento.
- ❖ Tratar a los empleados o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.
- ❖ Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.
- ❖ Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.

Capítulo XII: Prohibiciones del empleador.

Art.46: Prohíbese expresamente a PROTECO COASIN S.A. y/o a quienes lo representen como empleador.

- ❖ Imponer multas por actos que no se hallaren tipificados en el presente Reglamento Interno de Trabajo.
- ❖ Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas.

- ❖ Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- ❖ Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo o por cualquier otro motivo.
- ❖ Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración.
- ❖ Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura.
- ❖ Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- ❖ Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.
- ❖ Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo; y,
- ❖ Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

Cualquier asunto que se escape al presente reglamento debe ser tratado en función del cumplimiento de las leyes vigentes.

El presente Reglamento Interno de Trabajo, entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Director Regional de Trabajo.

Fuente: Reglamento Interno de Trabajo PROTECO COASIN S.A

3.1.4.2. Normas de calidad

La ISO 9000 determina que las organizaciones deben definir claramente la gestión de calidad que se debe implementar dependiendo de la actividad económica de cada empresa.

La administración de las organizaciones debe conocer el funcionamiento de la empresa de manera que el establecimiento de mecanismos de gestión de calidad que puedan ser interactuados entre sí de manera correcta.

Propuesta norma de calidad basada en ISO 9001.

La ISO 9001 centra su contenido en que la organización debe contar con personal que sea competitivo, para que el personal sea competitivo debe encontrarse debidamente capacitado caso contrario el sistema de control de calidad no será lo suficientemente útil.

La capacitación debe cubrir dos aspectos: Por un lado es necesario que el personal de todos los niveles de la Organización tenga los conocimientos y el entrenamiento Gestión de los Recursos Provisión de Recursos Gestión de los Recursos Humanos adecuados para realizar su propia tarea, conociendo a fondo los procedimientos fijados para su área de trabajo. Y por otro lado, es necesario capacitar y entrenar al personal en el conocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y su propio rol dentro del mismo.

(ISO 9001)

Para poder ser parte de la mejora continua dentro de la ISO 9001 las organizaciones deben centrar su atención en la capacitación de sus colaboradores tomando en cuenta que el factor humano es uno de los elementos más importantes para el funcionamiento, los colaboradores de la empresa deben ser capacitados de manera continua en el campo de su interacción y el desarrollo de sus actividades diarias.

La primera medida a desarrollarse corresponde al anexo de un Departamento de Gestión de Calidad dentro de PROTECO COASIN S.A. que se acople a las necesidades presentas por la organización, este Departamento debe encargarse de realizar las actividades relacionadas con el cumplimiento de las normas de gestión de calidad y dar seguimiento para verificar que en efecto se estén desarrollando. Los objetivos de este departamento son:

- ❖ Implementación de procedimientos que permitan la mejora en la calidad de los Recursos Humanos.
- ❖ Realizar seguimiento a los procedimientos establecidos para el desarrollo y mejora continua de la calidad.
- ❖ Identificar los procesos existentes dentro del desarrollo de las actividades normales de la empresa para conocer los factores tomados en cuenta.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de los procedimientos existentes para el desarrollo de funciones habituales.
- ❖ Mejorar los procedimientos existentes en PROTECO COASIN S.A. para dar cumplimiento a la ISO 19001.
- ❖ Incluir el desarrollo de procedimientos orientado a la gestión de la calidad referente a Infraestructura, Ambiente de Trabajo, Compras, y Procedimientos relacionados con el cliente.

PROTECO COASIN S.A. para dar cumplimiento a la normativa de calidad debe desarrollar planes de capacitaciones constantes orientadas al personal de Ventas y Administrativo. Los planes de capacitación deben ser ejecutados y llevados por la

interacción de un Departamento responsable o el personal asignado para la ejecución de dicha actividad.

Los planes de capacitación y entrenamiento al personal deben ser claros, entendibles y susceptibles a modificaciones que pueden surgir. Los planes de capacitación deben:

- ❖ Desarrollarse por escrito.
- ❖ Presentarse a la Gerencia para revisión y autorización.
- ❖ Presentarse de manera oportuna a los colaboradores de la empresa.
- ❖ Debe ser responsabilidad de los colaboradores de la empresa el buen manejo de la información recibida.
- ❖ Los planes de capacitación deben obedecer a un formato que indique:
 - Nombres completos de los colaboradores.
 - Descripción de las funciones asignadas según la información detallada en los contratos de trabajo.
 - Jefe inmediato Superior.
- ❖ Todos los trabajadores gozan de igualdad de condiciones respecto al tema de capacitaciones.
- ❖ Para conocer los temas de capacitación constante el Departamento de Talento Humano debe mantener suscripciones con empresas que emiten información acerca de las actualizaciones generadas en el país para poder direccionar al Departamento y al personal correspondiente de la empresa.
- ❖ El plan de capacitaciones a los empleados permite identificar las habilidades adheridas al personal, de manera que los colaboradores creen consciencia en el desarrollo de sus funciones.
- ❖ Se debe mantener un reporte actualizado con fechas y nombres de los seminarios a los que cada uno de los empleados ha asistido.

El personal de PROTECO COASIN S.A. debe ser capacitado en temas relacionados con el cumplimiento de sus funciones y adicionalmente la capacitación también abarca la adaptación al modelo de gestión de calidad ISO 9001 detallando objetivos por el que la empresa adopta un sistema de gestión de calidad, cuales son las responsabilidades como

empleados y de qué manera la ISO contribuye el diario accionar de cada uno de los empleados. (Basado en ISO 9001 Gestión de la Calidad de los Recursos Humanos).

PROTECO COASIN S.A. debe asegurar a sus colaboradores que el tiempo de estadía de manera diaria, semanal, mensual, anual dentro de la empresa se encuentre libre de peligros en cuanto a la infraestructura de la empresa.

Es responsabilidad de PROTECO COASIN S.A. identificar que la ubicación de la empresa se encuentre en zona comercial es el primer requisito para identificar el cumplimiento de la empresa en cuanto la infraestructura adecuada.

La infraestructura óptima para el funcionamiento de la empresa debe considerar que se deben tomar en cuenta aspectos como:

- ❖ Antigüedad del edificio donde funciona PROTECO COASIN S.A.
- ❖ Materiales con los que ha sido construido el edificio.
- ❖ Dentro de la empresa se debe encontrar la señalética necesaria.
- ❖ Los lugares de trabajo deben encontrarse en condiciones óptimas de funcionamiento.
- ❖ Las áreas de trabajo no deben instalarse en lugares húmedos, oscuros, o sin ventilación.
- ❖ Deben existir salidas de emergencia habilitadas.
- ❖ La empresa asignará un lugar específico separado de las áreas de trabajo para uso de comedor de los colaboradores de la empresa.
- ❖ La empresa proporcionará todos los recursos en cuanto a infraestructura para la instalación de talleres donde se analice el funcionamiento adecuado de los equipos comercializados.
- ❖ Para almacenaje de los inventarios con los que cuenta la empresa se debe designar un lugar adecuado para hacer uso de este espacio físico cuya identificación toma el nombre de Centro de Acopio.
- ❖ El lugar designado para Centro de Acopio debe ser amplio, libre de humedad, alejado de altas temperaturas que pueden destruir los equipos.

- ❖ La empresa debe resguardar la seguridad del Centro de Acopio, pues es el lugar donde se almacena el inventario de la empresa.

La infraestructura forma parte importante del sistema de control, pues permite que las actividades de PROTECO COASIN S.A. se desarrollen de manera armoniosa. (Basado en ISO 9001 Gestión de la Calidad de la Infraestructura).

PROTECO COASIN S.A. en el cumplimiento del sistema de Gestión como parte de sus actividades debe garantizar a sus colaboradores, clientes internos y externos que el desarrollo de las actividades y diario funcionamiento de la empresa se de en condiciones de trabajo amigables y armoniosas.

Como parte de las actividades a considerarse para mantener y asegurar un ambiente de trabajo amigable se presenta lo siguiente:

- ❖ Se debe mantener el respeto entre todos los colaboradores de la empresa.
- ❖ Se debe realizar una distribución adecuada de funciones para evitar confusiones, realizar el mismo, trabajo por dos personas de diferentes áreas de trabajo.
- ❖ El establecimiento de funciones representa un punto clave pues permite identificar responsables.
- ❖ La ausencia y desconocimiento de funciones genera malestar dentro del personal de trabajo pues no se tiene definido claramente hasta donde se debe efectuar el alcance de las responsabilidades de los empleados.
- ❖ Se debe evitar mantener conflictos de intereses personales en la empresa.

El ambiente de trabajo es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores, es este el factor motivacional que impulsa a que el colaborador desarrolle sus actividades de manera agradable y con familiaridad cariño y armonía.

Depende mucho de los colaboradores formar un ambiente de trabajo agradable, es importante indicar que cada uno de los empleados debe demostrar primordialmente el compromiso que mantiene con la empresa en cuanto al desarrollo y cumplimiento adecuado de sus funciones.

Como parte de la contribución de los empleados de la organización para la preservación y mejora de un ambiente de trabajo agradable se debe contar con la colaboración de cada uno de ellos en cuanto a la cordialidad y buen trato al resto de personal.

Como parte de las responsabilidades de PROTECO COASIN S.A. para asegurar un ambiente de trabajo cálido la empresa se compromete:

- ❖ Se desarrollaran programas de integración de personal.
- ❖ Se efectuarán charlas motivacionales a los colaboradores de la empresa.
- ❖ Se efectuarán charlas de manera individual y de carácter confidencial para evaluar el ambiente laboral que se percibe dentro de la empresa.
- ❖ Establecerá procedimientos a desarrollarse en el caso de que el ambiente de trabajo se torne intolerable.
- ❖ Motivar al personal por el desempeño demostrado en el cumplimiento de sus funciones.

Con la aplicación de estas medidas se espera que los resultados respecto a cumplimiento de objetivos y metas sea favorable para la empresa, de esta manera se podrá medir cumplimientos individuales, departamentales y como grupo PROTECO COASIN S.A. (Basado en ISO 9001 Gestión de la Calidad del Ambiente de Trabajo).

PROTECO COASIN S.A en cumplimiento de la declaratoria de su misión y visión institucional se encuentra comprometido a comercializar equipos de alta calidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes opacando sus dudas de decidir realizar la compra o desistir de la misma.

Para dar cumplimiento a lo expuesto en el párrafo anterior PROTECO COASIN S.A. tiene como proveedores a grandes distribuidores reconocidos de manera internacional y comprometida con la calidad y la satisfacción del cliente.

PROTECO COASIN S.A. Conjuntamente con sus proveedores de inventarios deben trabajar equitativamente, el proveedor al ser el fabricante cumple con estándares altos de calidad que contribuyen a la elaboración óptima de los equipos comercializados, respecto al grupo PROTECO COASIN S.A. debe mantener la certeza de que los

artículos con los que cuenta para la distribución y comercialización cuenten y satisfagan las necesidades de los clientes incluso de los que ya han adquirido los equipos.

Desde esta percepción PROTECO COASIN S.A. debe mantener un compromiso de mejor continua estableciendo lo siguiente:

- ❖ Contar con un Departamento de Ingeniería altamente capacitado para evaluar la calidad de los equipos.
- ❖ Establecer mecanismos de control de calidad.
- ❖ Asignar presupuesto para ofrecer las capacitaciones necesarias para el departamento.
- ❖ Enviar a nuestros técnicos al país del fabricante para que reciba las certificaciones necesarias y pueda observar los mecanismos de gestión de calidad con los que son producidos los equipos.

Considerando que PROTECO COASIN S.A. ofrece servicios de instalación de los sistemas de videoconferencia que representa es necesario indicar que se incurre en procesos de compras locales de herramientas y suministros, con la misma visión de cumplimiento de estándares de calidad la empresa debe realizar gestión de compras.

Para el proceso de gestión de compras la empresa debe cumplir con procedimientos que permitan llegar a los mejores proveedores en función de lo detallado se indica lo siguiente:

- ❖ PROTECO COASIN S.A. debe realizar búsqueda y selección de proveedores.
- ❖ Debe mantener archivos de proveedores con los que ha mantenido relaciones comerciales.
- ❖ Los archivos de proveedores deben mantener datos del proveedor, cumplimiento en tiempos de entrega, calidad de los productos ofertados, certificaciones con las que cuente el proveedor.
- ❖ PROTECO COASIN S.A. debe cumplir con un proceso de calificación de proveedores, para este procedimiento solicitará toda la información que

considere necesaria (estructura accionaria, certificaciones de calidad, certificados de cumplimiento de obligaciones, relaciones comerciales).

- ❖ Se realizará una evaluación entre los proveedores y se seleccionara a aquellos que cumplan con los parámetros de selección establecidos por PROTECO COASIN S.A.

(Basado en ISO 9001 Gestión de la Calidad de Compras).

PROTECO COASIN S.A. mantiene relaciones comerciales con importantes empresas del sector público y privado en todas sus líneas de negocio por lo que es de gran importancia desarrollar políticas de venta adecuadas que permitan llegar al cliente.

En cumplimiento con la ISO 19001 los procesos relacionados con el cliente deben mantenerse respaldados de manera ordenada y adecuada por lo que la empresa debe mantener reportes actualizados de sus operaciones de venta.

El archivo de la información del cliente debe contener:

- ❖ Datos Informativos del cliente (Razón Social, RUC, dirección, teléfono, persona de contacto).
- ❖ Detalle de los artículos vendidos.
- ❖ Precios de Venta Referenciales.
- ❖ Condiciones de Pago.
- ❖ Términos de Entrega.
- ❖ Cumplimiento en términos de entrega.
- ❖ Número de Operaciones realizadas con el cliente.

El uso y actualización adecuada de esta base de datos de clientes presenta como beneficios los siguientes:

- ❖ Se identifica claramente que líneas de negocio pueden ofertarse.
- ❖ Se puede hacer seguimiento a las fechas de caducidad en las certificaciones de los equipos para proceder con la renovación de las mismas y generar un nuevo negocio con el cliente sin la necesidad de empezar desde cero el proceso de venta con el cliente.

- ❖ Permite identificar el nivel de cumplimiento alcanzado con el cliente.
- ❖ Mejora la gestión de venta para evitar cometer errores en el proceso de venta.

Los ejecutivos de venta de la empresa deben contribuir con el sistema de gestión de calidad mediante la ejecución de procedimientos y establecimiento de mecanismos de comunicación con los clientes.

El cliente tiene la libertad de decidir que consultas realizar al ejecutivo de ventas de manera que pueda tener un opinión y un criterio formado en cuanto la decisión de compra.

PROTECO COASIN S.A. implementará un mecanismo de atención al cliente, este sistema tiene por objetivo inducir por primera vez a los clientes en cuanto a las necesidades de compra que tenga el cliente.

Este instrumento estará conformado por personal del Departamento Comercial que conozca claramente las ventajas que presentan los equipos, que puedan atender requerimientos de clientes que ya han incursionado en la gama de líneas ofrecidas por la empresa y las inquietudes presentadas por nuevos clientes y por aquellos que podrían formar parte de la lista de clientes de la empresa.

Los asesores comerciales estarán en la capacidad de atender a consultas referentes a los productos que comercializa la empresa, consultas que requieren información sobre beneficios de los productos, consultas, tiempos de entrega, comentarios, sugerencias.

El grado de satisfacción de los clientes indica el resultado de los esfuerzos ejecutados por los colaboradores de la empresa.

PROTECO COASIN S.A. además creará una política de calidad de ventas como instrumento de vital importancia en la implementación de un sistema de calidad, primordialmente indica el compromiso de cumplimiento, permite además que se gestione la creación de objetivos de calidad, la política debe ser comunicada de manera oportuna entre todos los colaboradores de la organización, los responsables del comité

de calidad deben realizar seguimientos para modificar y actualizar la política de acuerdo a los cambios presentados.

(Basado en ISO 9001 Gestión de la Calidad de Procesos Relacionados con el Cliente)

3.1.4.3 Indicadores de gestión

Tabla 42. Indicador de gestión ventas

1.- GESTIÓN DE VENTAS TRIMESTRALES

FÓRMULA		COMPONENTES
Total de Ventas Realizadas		Numerador: Total de Ventas Realizadas en la empresa durante un trimestre
Tota de Ventas Planificadas		
\$ 257.654,32		Denominador: Corresponde al total de Ventas planificadas a ejecutarse durante el trimestre.
\$ 328.850,46		
78%		
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?		
Esta cifra nos muestra el porcentaje de ventas alcanzado durante el trimestre en función de las ventas esperadas por la empresa.		
FUENTE		RESPONSABLE
Esta información fue proporcionada por el Departamento Financiero.		Departamento Financiero de PROTECO COASIN S.A.
IDEAL		MEDIDAS
80%		El departamento Comercial de PROTECO COASIN S.A. debe mejorar sus procedimientos de gestión de ventas para llegar a todos los sectores esperados de acuerdo a la funcionalidad de cada uno de los productos.
Fuente: Indicadores de Gestión		
Elaborado por : Alexandra Barragán		

Tabla 43. Indicador de gestión eficacia helpdesk

2.- EFICACIA HELPDESK

FÓRMULA	COMPONENTES
<p>Número de Casos Atendidos (Soporte Técnico)</p> <p>Total de Requerimientos del Cliente</p>	<p>Numerador: Corresponde al número de llamadas receptadas por el encargado de helpdesk.</p>
<p>2.160</p> <p>3.600</p> <p>60%</p>	<p>Denominador: Corresponde al total de llamadas recibidas de los clientes para solicitar ayuda ante las inquietudes presentadas respecto al uso de los equipos.</p>
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
<p>Esta cifra nos indica el número de casos o requerimientos atendidos y resueltos con éxito por parte de la gestión de helpdesk de la empresa.</p>	
FUENTE	RESPONSABLE
<p>Esta información fue proporcionada por el Departamento Comercial.</p>	<p>Departamento Comercial de PROTECO COASIN S.A.</p>
IDEAL	MEDIDAS
<p>85%</p>	<p>En caso de ser necesario se deberá trabajar en la posibilidad de otra persona que colabore con las funciones de helpdesk de manera que se pueda solucionar los problemas que presenten los equipos, se debe tomar en cuenta que el cliente merece toda la atención necesaria.</p>
<p>Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán</p>	

Tabla 44. Indicador de gestión visitas de ventas

3.- EFICACIA VISITAS DE VENTAS	
FÓRMULA	COMPONENTES
Total de visitas convertidas en ventas	Numerador: Es el total de visitas satisfactorias a los clientes que ha realizado el ejecutivo de ventas
Número de visitas efectuadas a clientes	
180	Denominador: Es el total de visitas ejecutadas a los clientes por parte de los asesores comerciales de la empresa PROTECO COASIN S.A.
300	
60%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
La cifra determina la eficacia obtenida con el número de Ventas ejecutadas de manera satisfactoria previa a la visita a los clientes	
FUENTE	RESPONSABLE
Esta información fue proporcionada por el Departamento comercial	Departamento Comercial de PROTECO COASIN S.A.
IDEAL	MEDIDAS
70%	Se deben ejecutar reuniones con el Departamento comercial para determinar las acciones correctivas que se deben tomar para asegurar que el cliente quede convencido con los productos que se ofrecen.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 45. Indicador de gestión porcentaje de salarios

4.- PORCENTAJE DE SALARIOS	
FÓRMULA	COMPONENTES
$\frac{\text{Salario Pagado Personal de Ventas}}{\text{Salario Pagado personal Administrativo}}$	Numerador: Corresponde al total de salario cancelado al Departamento comercial de la empresa.
$\frac{\$ 25.000,00}{\$ 60.000,00}$	
42%	Denominador: Corresponde al valor total de la nómina de PROTECO COASIN S.A.
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
Esta cifra muestra el porcentaje asignado del total de los salarios de la empresa asignado al Departamento Comercial.	
FUENTE	RESPONSABLE
Esta información fue proporcionada por el Departamento Contable	Departamento Contable de PROTECO COASIN S.A.
IDEAL	MEDIDAS
50%	Se debe establecer una política de salarios que sea justa para cada uno de los empleadores, debe considerarse que las remuneraciones deben establecerse en base al cumplimiento de objetivos y medición de indicadores de gestión
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 46. Indicador de gestión ausentismo en ventas

5.- ÍNDICE DE AUSENTISMO PERSONAL DE VENTAS MENSUAL

FÓRMULA	COMPONENTES
Horas Ausentes	Numerador: Corresponde el número total de horas de ausentismo por parte del Departamento de Ventas.
Horas Trabajadas	
100	Denominador: Corresponde al número total de horas trabajadas por los empleados de la empresa de manera mensual
160	
63%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
La cifra nos indica el porcentaje de ausentismo dentro de las instalaciones de la empresa por parte del personal de ventas.	
FUENTE	RESPONSABLE
Esta información fue proporcionada por los ejecutivos de ventas.	Gerencia Comercial de la empresa.
IDEAL	MEDIDAS
50%	El Departamento de Talento Humano debe implementar medidas de control para el Departamento Comercial, se deberán implementar hojas de ruta, mantener reportes de actividades a desarrollarse de manera semanal.
<p>Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán</p>	

Tabla 47. Indicador de gestión ausentismo administrativo

6.- ÍNDICE DE AUSENTISMO PERSONAL ADMINISTRATIVO MENSUAL

FÓRMULA	COMPONENTES
Horas Ausentes	Numerador: Corresponde el número total de horas de ausentismo por parte del Departamento del personal Administrativo de la empresa.
Horas Trabajadas	
8	Denominador: Corresponde al número total de horas trabajadas por los empleados de la empresa de manera mensual.
160	
5%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
La cifra nos indica el porcentaje de ausentismo dentro de las instalaciones de la empresa por parte del personal Administrativo.	
FUENTE	RESPONSABLE
Esta información fue proporcionada por los empleados de la empresa.	Jefes Departamentales de la Organización
IDEAL	MEDIDAS
15% máximo	Los jefes departamentales están facultados para controlar el cumplimiento del horario de trabajo de la empresa, las tareas del Departamento administrativo se desarrollan dentro de la empresa, los ausentismos de la empresa deben estar debidamente autorizados por los jefes departamentales.
<p>Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán</p>	

Tabla 48. Indicador de gestión de rotación de trabajadores

7.- ÍNDICE DE ROTACIÓN DE TRABAJADORES

FÓRMULA	COMPONENTES
Total de trabajadores Retirados	Numerador: Corresponde al número de empleados retirados de la empresa por diferentes causales.
Total de Trabajadores	
6	Denominador: Corresponde al número total de trabajadores de la empresa PROTECO COASIN S.A.
36	
17%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
Esta cifra nos muestra el porcentaje de rotación del personal de la empresa, la frecuencia con la que el personal se retira de la empresa.	
FUENTE	RESPONSABLE
La información en referencia fue proporcionada por el Departamento Contable	Departamento Contable
IDEAL	MEDIDAS
15% máximo	La empresa debe desarrollar planes de adaptación del personal hacia la empresa y hacer respetar los contratos de trabajo, exceptuando casos extremos para acelerar procesos de finalización de procesos.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 49. Indicador de gestión afiliados IESS

8.- AFILIADOS AL IESS

FÓRMULA	COMPONENTES
Empleados Afiliados al IESS	Numerador: Identificar el total de trabajadores de la empresa que se encuentran afiliados al IESS.
Total Empleados	
36	Denominador: Corresponde al número total de trabajadores de la empresa PROTECO COASIN S.A.
36	
100%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
Esta cifra muestra el cumplimiento de la empresa con las disposiciones de los organismos de control, este indicador nos permite medir el cumplimiento de los trabajadores que se encuentran afiliados al Seguro Social.	
FUENTE	RESPONSABLE
La información en referencia fue proporcionada por el Departamento Contable.	Departamento Contable.
IDEAL	MEDIDAS
100 % mínimo	La empresa cumple con las disposiciones emitidas por los organismos de control , no se debe evadir ni dejar de cumplir este tipo de obligaciones.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 50. Indicador de gestión de comercialidad

9.- ÍNDICE DE COMERCIALIDAD INSTRUMENTACIÓN	
FÓRMULA	COMPONENTES
Venta del Producto	Numerador: Corresponde a las Ventas ejecutadas únicamente relacionadas con la línea de instrumentación.
Ventas Totales	
\$ 4.823.140,10	Denominador: Muestra el total de Ventas desarrolladas por la empresa.
\$ 8.769.345,64	
55%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
El resultado obtenido de la aplicación de este indicador muestra el porcentaje de Ventas durante el año que ha generado la línea de instrumentación electrónica.	
FUENTE	RESPONSABLE
Departamento Comercial y Departamento Financiero	Departamento Comercial y Departamento Financiero
IDEAL	MEDIDAS
50%	El Departamento comercial ha realizado segmentaciones de mercado, en las que ha determinado que se debe atacar primordialmente la línea de instrumentación debido al potencial existente en el país en cuanto a medición de temperatura, medición.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 51. Indicador de gestión comercialidad

10.- ÍNDICE DE COMERCIALIDAD POLYCOM	
FÓRMULA	COMPONENTES
Venta del Producto	Numerador: Corresponde a las Ventas ejecutadas únicamente relacionadas con la línea de telecomunicaciones
Ventas Totales	
\$ 2.630.803,69	Denominador: Muestra el total de Ventas desarrolladas por la empresa.
\$ 8.769.345,64	
30%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
El resultado obtenido de la aplicación de este indicador muestra el porcentaje de Ventas durante el año que ha generado la línea de telecomunicaciones.	
FUENTE	RESPONSABLE
Departamento Comercial y Departamento Financiero.	Departamento Comercial y Departamento Financiero.
IDEAL	MEDIDAS
40%	La gestión comercial para la línea de telecomunicaciones debe ser analizada por el Departamento en conjunto, se debe mostrar los beneficios de las soluciones tecnológicas en el ámbito de telecomunicaciones de manera que el cliente se oriente a la aceptación del producto.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 52. Indicador de gestión comercialidad

11.- ÍNDICE DE COMERCIALIDAD TRUSTWAVE	
FÓRMULA	COMPONENTES
Venta del Producto	Numerador: Corresponde a las ventas ejecutadas únicamente relacionadas con la línea de seguridad electrónica.
Ventas Totales	
\$ 1.315.401,85	Denominador: Muestra el total de ventas desarrolladas por la empresa.
\$ 8.769.345,64	
15%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
El resultado de la aplicación de este indicador permite identificar la aceptación de los clientes en cuanto a la línea Trustwave, es necesario indicar que se trata de una línea nueva en el mercado.	
FUENTE	RESPONSABLE
Departamento Comercial y Departamento Financiero.	Departamento Comercial y Departamento Financiero.
IDEAL	MEDIDAS
10%	La gestión de ventas desarrollada por la empresa para la comercialización de la línea ha sido exitosa, se deben mantener estándares de calidad para la satisfacción entera del cliente.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 53. Indicador de gestión cumplimiento de entregas

12 .- NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS

FÓRMULA	COMPONENTES
$\frac{\text{Total de Ventas entregadas extemporaneamente}}{\text{Total de Ventas Despachadas}}$	Numerador: Corresponde al número de ventas que se han entregado con retraso a los clientes.
55	Denominador: Corresponde a la cantidad total de ventas despachadas a los clientes
500	
11%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
Esta cifra nos indica el porcentaje de incumplimiento respecto a tiempos de los equipos que no se encuentran disponibles en stock.	
FUENTE	RESPONSABLE
Departamento Comercial.	Departamento Comercial y Departamento de Importaciones.
IDEAL	MEDIDAS
10%	El Departamento Comercial debe notificar oportunamente al cliente el tiempo de entrega de los equipos con los que no se cuenta en stock, se debe solicitar información al Departamento de importaciones para informar a los clientes el estado de sus equipos.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 54. Indicador de gestión facturación

13.- CALIDAD DE LA FACTURACIÓN

FÓRMULA	COMPONENTES
Facturas emitidas con errores	Numerador: Identifica la cantidad de facturas identificadas que contienen errores luego de ser emitidas.
Total de facturas emitidas	
240	Denominador: Corresponde al número total de facturas emitidas.
1200	
20%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
La cifra permite identificar el porcentaje de facturas de venta de la organización que contienen errores.	
FUENTE	RESPONSABLE
Departamento Comercial y Departamento Contable.	Departamento Comercial y Departamento Contable.
IDEAL	MEDIDAS
5% máximo	El Departamento debe mejorar los mecanismos utilizados de intercambio de información con el Departamento de contabilidad con la finalidad de que se filtren los errores comunes en las facturas, cantidades equivocadas, precios erróneos, tiempo de pago no acordado.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 55. Indicador de gestión satisfacción del cliente

14.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FÓRMULA	COMPONENTES
Número de clientes satisfechos	Numerador: Corresponde a la cantidad de clientes satisfechos por los bienes o servicios adquiridos.
Número de clientes	
Denominador: Corresponde al número total clientes de la empresa PROTECO COASIN S.A.	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
La cifra permite identificar el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios que comercializa PROTECO COASIN S.A.	
FUENTE	RESPONSABLE
Ejecutivos de Venta mediante cuestionamientos a los clientes.	Departamento Comercial.
IDEAL	MEDIDAS
90% máximo	El Departamento comercial debe estar presto para los requerimientos, quejas y sugerencias indicadas por parte de los clientes.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

Tabla 56. Indicador de gestión empleados discapacitados

15.- EMPLEADOS DISCAPACITADOS

FÓRMULA	COMPONENTES
<p>Número de empleados discapacitados</p> <p>Número de empleados</p> <p>2</p>	<p>Numerador: Corresponde al número de empleados discapacitados con los que cuenta la empresa.</p>
<p>36</p> <p>6%</p>	<p>Denominador: Número total de empleados en la empresa.</p>
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
<p>La cifra permite identificar el grado de cumplimiento con las disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, de mantener dentro de la nómina empleados con capacidades especiales.</p>	
FUENTE	RESPONSABLE
<p>Departamento Contable.</p>	<p>Contador General, Gerente General.</p>
IDEAL	MEDIDAS
<p>4% mínimo</p>	<p>De acuerdo al incremento de la nómina de PROTECO COASIN S.A. en cumplimiento con la Ley se debe mantener el 4% de empleados con capacidades especiales dentro de la empresa.</p>
<p>Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán</p>	

Tabla 57. Indicador de gestión empleados capacitados

16.- EMPLEADOS CAPACITADOS	
FÓRMULA	COMPONENTES
Número de empleados capacitados	Numerador: Corresponde al número de empleados que reciben capacitaciones para el desarrollo habitual de las funciones designadas
Número de empleados	
15	Denominador: Número total de empleados en la empresa
36	
42%	
¿QUÉ SIGNIFICA LA CIFRA?	
La cifra permite identificar el grado de capacitación que obtienen los empleados que laboran en PROTECO COASIN S.A. Todos los colaboradores deben ser capacitados.	
FUENTE	RESPONSABLE
Gerencia General proporciona esta información	Gerente General
IDEAL	MEDIDAS
80% mínimo.	Se debe desarrollar un plan de capacitaciones para los colaboradores de la empresa, estableciendo fechas tentativas, y temas relacionados al desempeño laboral de cada uno, también se debe elaborar un cronograma de capacitaciones.
Fuente: Indicadores de Gestión Elaborado por : Alexandra Barragán	

CONCLUSIONES

- ❖ Para el desarrollo óptimo de las aplicaciones de auditoría es necesario mantener una base que permita mantener conocimientos sólidos sobre las normas y reglamentos que deben aplicarse dentro de la empresa. El conocimiento adecuado permite que los procedimientos eviten al mínimo el riesgo.
- ❖ El examen de auditoría para continuar con su desarrollo debe primordialmente mantener conocimiento global sobre aspectos de la empresa como: misión, visión, campo de acción, procedimientos ejecutados, metas y objetivos, de esta manera se puede obtener una idea más clara de los mecanismos a desarrollarse para el proceso de auditoría determinando el alcance de la misma.
- ❖ Los procedimientos de auditoría deben basarse a las indicaciones generales dadas por los organismos de control, la aplicación correcta y adecuada de los conocimientos de auditoría permite conocer con veracidad y exactitud las debilidades de la empresa, medirlas y corregirlas. El resultado del examen permite al auditor formar su opinión en base a las normas de auditoría.
- ❖ El examen aplicado a la empresa PROTECO COASIN S.A. ha permitido identificar ciertas falencias importantes en el desarrollo de las actividades diarias como por ejemplo: no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, un Departamento de Compras, no existe un manual de funciones y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

- ❖ El auditor y su equipo de trabajo deben mantenerse actualizados de manera continua en cuanto a las Leyes, Reglamentos, Normas que regulen y definan los procedimientos en materia de Control Interno y Auditoría con la finalidad de desempeñar un trabajo de calidad.
- ❖ Incluir dentro del plan de trabajo el conocimiento completo de la empresa, su funcionamiento y aspectos que sean de importancia relevante para que el auditor los tome en cuenta para desarrollar los procedimientos que considere necesarios y aplicables para la empresa.
- ❖ El auditor deberá cumplir obligatoriamente con las Normas que regulen el examen de auditoría, las deficiencias encontradas en el desarrollo del examen deberán ser clasificadas de acuerdo al grado de importancia y comunicadas a los directivos de la empresa.
- ❖ Se recomienda mejorar la distribución de las funciones dentro de las unidades estratégicas del negocio, para mantener una estructura organizacional sólida que permita facilitar y agilizar los procesos y procedimientos dentro de la empresa PROTECO COASIN S.A.

LISTA DE REFERENCIAS

- ❖ Abella, R. R. (09 de Noviembre de 2006). COSO II la gestión integral de riesgos del negocio. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- ❖ Asociación Española para la Calidad. (Febrero de 2006). Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- ❖ AUDITOOL. (s.f.). El informe COSO I y COSO II . Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- ❖ Banco Central del Ecuador. (29 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>
- ❖ Córdova, A. M. (2005). Recuperado el 07 de Diciembre de 2014, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/144/3/Tesis-Milton%20Cordova.pdf>
- ❖ De Lara, B. M. (2007). Manual Básico de Revisión y Verificación Contable. Madrid: Dykinson S.L. .
- ❖ DELOITTE. (2013). Cumplimiento Inteligente en Riesgo . Obtenido de http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Chile/Local%20Assets/Documents/Brochures%20ERS/ERS_GRR_Cumplimiento_Inteligente_Riesgo.pdf
- ❖ Estupiñán, G. R. (2006). Control Interno y Fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ❖ Gómez, T. C. (22 de Abril de 2010). Slideshare. Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de <http://es.slideshare.net/gankalf/generalidades-del-control-interno>
- ❖ Gutierrez, A. (29 de Abril de 2015). Ecuador Actual. Obtenido de <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/>
- ❖ Holmes, A. W. (2004). Principios Básicos de la Auditoría. México: Continental Editorial.

- ❖ <http://preparatoriaauditoria.wikispaces.com/Auditoria+de+Control+Interno>. (s.f.). Auditoría del Control Interno. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de <http://preparatoriaauditoria.wikispaces.com/Auditoria+de+Control+Interno>
- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (Octubre de 2014). Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, de http://www.ccpq.com.mx/Comisiones/MaterialComisionAF2014/PublicacionOctubre2014/11.1%20NIA_200%20Objetivos%20Generales%20del%20Auditor%20Independiente.pdf
- ❖ Instituto Nacional de Estadística y Censos. (29 de Abril de 2015). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-en-marzo-un-desempleo-de-384/>
- ❖ Internal Control Integrated Framework. (Mayo de 2013). Obtenido de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- ❖ ISO 9001. (s.f.). Recuperado el 15 de 03 de 2015, de http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf
- ❖ Isobel, W. (29 de Marzo de 2014). E how en Español. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos_118926/
- ❖ Mantilla, B. S. (2005). Auditoría del Control Interno. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ❖ Romero, J. (02 de Septiembre de 2012). Gestipolis. Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de Diseño, Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno: <http://www.gestipolis.com/finanzas-contaduria-2/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno.htm>
- ❖ Sánchez, C. G. (2006). Auditoría de Estados Financieros. México: Pearson Education.
- ❖ Santillana, G. J. (2009). Visión General de la Auditoría Financiera. Nicaragua: International Thomson Editores.
- ❖ Telegrafo. (05 de Agosto de 2014). Recuperado el 07 de Diciembre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>
- ❖ Vanbaren, J. (s.f.). Tipos de Riesgos de Control Interno. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de http://www.ehowenespanol.com/tipos-riesgos-del-control-interno-lista_323520/

