



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA
MICROEMPRESA SERIGRAFIA KELLDAN.**

TUTOR:MAE MGs. Ing. VICENTE NAZARIO ORDOÑEZ ALEMÁN

AUTOR:

ZAMBRANO VERA HOLGER DANNY

Guayaquil, 2018

REPOSITORIO



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO: Diseño de un Modelo de Control Administrativo de la Microempresa Serigrafía Kelldan.		
AUTOR/ES: Holger Danny Zambrano Vera	REVISORES: MAE. MGs. Vicente Ordóñez Alemán	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	N. DE PAGS: 97 PÁGINAS	
ÁREAS TEMÁTICAS: Administración de Empresas		
PALABRAS CLAVE: Administración, Control Interno, Procesos.		
RESUMEN: El presente proyecto de titulación tiene como objetivo controlar las actividades, tareas y recursos de la compañía con el propósito de minimizar el riesgo de fraude y robo, razón por la cual elaboraremos un diseño de modelo de control administrativo.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Holger Danny Zambrano Vera	Teléfono: 0996640791	E-mail: hzambranov@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	DR. MGS. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA	

	Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec
--	---

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) **Holger Danny Zambrano Vera**, declaro(amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el Diseño de un Modelo de Control Administrativo de la Microempresa Serigrafía Kelldan.

Autor(es)(as):



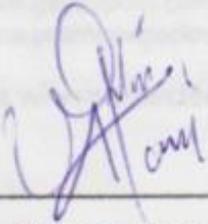
Holger Danny Zambrano Vera
C.I. 0924964695

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación Diseño de un Modelo de Control Administrativo de la Microempresa Serigrafía Kelldan., nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“Diseño de un Modelo de Control Administrativo de la Microempresa Serigrafía Kelldan”.**, presentado por los estudiantes **Holger Danny Zambrano Vera** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **Ingeniería en Administración de Empresas**, encontrándose apto para su sustentación



MAE MGs. Ing. Vicente Nazario Ordoñez Alemán
C.I. 0906519475

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de Titulación Zambrano Vera Holger Danny.docx (D35240609)
Submitted: 2/2/2018 12:03:00 AM
Submitted By: vordoneza@ulvr.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

TESIS MARISELA CABRERA Y MARIA FERNANDA SIMBALL.docx (D29707851)
Control como proceso administrativo-4.docx (D14849568)
LARA ..EVALUACION Y CONTROL EMPRESARIAL.docx (D29767990)
<http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>
<https://es.slideshare.net/Trinodus/organigramas-26698900>
<https://educacion.elpensante.com/john-r-schermerhorn-concepto-de-administracion/>
http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
<https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-administrativa/>
<https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
<https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
<https://www.gestiopolis.com/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno/>
<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Instances where selected sources appear:

146

AGRADECIMIENTO

Quiero manifestar mi sincero y eterno agradecimiento a **DIOS** sobre todas las cosas, por bendecirme siempre en cada reto de mi vida, por darme el don de la sabiduría y la perseverancia de seguir adelante para poder cumplir este sueño tan anhelado, también porque puso en mi camino a las personas indicadas, que han sido mi apoyo y compañía durante todo este proceso de culminación de mi carrera.

En reconocer de forma especial a **mi padre Holger Zambrano y a mi madre Nery Vera de Zambrano**, por brindarme tanto amor y apoyo incondicional en los momentos que más los he necesitado, por ser más que mis padres, mis pilares y porque todos mis logros son fruto del esfuerzo y trabajo de ellos.

A **mi esposa CPA. Andrea Gallo de Zambrano**, a la que amo y ha sabido ser esa compañera ideal que siempre me ha apoyado en todos mis proyectos, que me ha sabido por sobre todas las cosas inculcar el amor verdadero a Dios y a la Virgen.

Y un agradecimiento especial a **mi tutor Ing. MAE MGs. Vicente Ordoñez Alemán** por hacer posible la realización de esta tesis de forma exitosa.

Hay muchas personas que han formado parte de mi vida durante esta travesía, en especial a **mi hermana Ing. Kerlly Zambrano de Jerez y mi cuñado y gran hermano Diego Jerez**, agradecerles por brindarme su amistad, por sus consejos, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Quiero agradecerles infinitamente a **TODOS** por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todos sus apoyos. Para todos y cada de uno de ellos muchas gracias y que Dios los bendiga siempre.

Holger Zambrano Vera

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a DIOS y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de mi carrera.

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos.

A mi esposa y en especial a mi hija Danna Zambrano Gallo, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis, por ser esa fuente de inspiración para sobresalir cada día. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Holger Zambrano Vera

INDICE GENERAL

REPOSITORIO.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	IV
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
INDICE GENERAL	VIII
INDICE DE GRAFICOS	XI
INDICE DE TABLAS	XII
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento Del Problema.	2
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Sistematización del Problema.....	4
1.5. Objetivos de la Investigación.	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos	4
1.6. Justificación de la Investigación.....	5
1.7. Delimitación del Proyecto.	5
1.8. Idea A Defender.....	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Fundamentación Teórica.	7
2.2.1. Procesos de Negocios	7
2.2.1.1. <i>Símbolos de los mapas de procesos de negocios</i>	8
2.2.2. Proceso Administrativo.	9
2.2.3. Sistema Administrativo.	17
2.2.4. Políticas y Procedimientos.....	19
2.2.4.1. <i>Políticas</i>	19

2.2.4.2.	<i>Procedimiento</i>	20
2.2.5.	Estructura Organizacional.	20
2.2.5.1.	<i>Tipos de Estructura Organizacional</i>	21
2.2.5.1.1.	<i>Estructura Formal</i>	21
2.2.5.1.2.	<i>Estructura Informal</i>	22
2.2.5.2.	<i>Diagrama Organizacional u Organigrama</i>	23
2.2.6.	<i>Tipos de Organigramas</i>	23
2.2.6.1.	<i>Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:</i>	23
2.2.6.2.	<i>Por su ámbito:</i>	24
2.2.6.3.	<i>Por su contenido:</i>	25
2.2.6.4.	<i>Por su presentación</i>	27
2.3.	Control Interno.	30
2.3.1.	El control como una función del proceso administrativo.	36
2.3.2.	Objetivos del Control Interno.	36
2.3.3.	Procedimientos para mantener un buen control interno.	37
2.3.4.	Principios del Control Interno.	38
2.3.5.	Definición de Serigrafía.....	39
2.4.	Marco Conceptual.....	40
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		43
3.1.	Tipo de la Investigación.	43
3.2.	Enfoque de la Investigación.	43
3.3.	Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	43
3.4.	Población y Muestra.	44
3.5.	Resultados.....	45
3.5.1.	Encuesta a personal	45
3.5.2.	Resultados de la Observación.....	55
3.5.3.	Resultados de la Entrevista.....	55
CAPITULO IV. LA PROPUESTA		59
4.1.	Desarrollo de la propuesta.	59
4.1.1.	Propuesta Estructural.....	59
4.1.1.1.	<i>Diseño del proceso productivo</i>	60
4.1.1.2.	<i>Diseño de la estructura organizacional de la compañía KELLDAN</i>	61
4.1.1.3.	<i>Diseño de políticas y procedimientos</i>	62

4.1.1.4. Descripción de los puestos conforme al organigrama propuesto.	83
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	97

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Proceso Administrativo	10
Figura 2. Partes de la Organización	12
Figura 3. Tipos de Control	16
Figura 4. Proceso del Control	17
Figura 5. Organigrama- Estructura Formal.....	22
Figura 6. Organigrama- Estructura Informal	22
Figura 7. Organigramas General.....	24
Figura 8. Organigramas Especifico.....	24
Figura 9. Organigramas Integrales.....	25
Figura 10. Organigrama De Puesto.....	27
Figura 11. Organigrama Vertical	27
Figura 12. Organigrama Horizontal.....	28
Figura 13. Organigrama Mixto	28
Figura 14. Organigrama de Bloque.....	29
Figura 15. Componentes del Control Interno	30
Figura 16. Marco Conceptual Integrado	35
Figura 17. Organigrama KELLDAN	35
Figura 18. Encuesta Pregunta 1	45
Figura 19. Encuesta Pregunta 2	46
Figura 20. Encuesta Pregunta 3	47
Figura 21. Encuesta Pregunta 4	48
Figura 22. Encuesta Pregunta 5	49
Figura 23. Encuesta Pregunta 6	50
Figura 24. Encuesta Pregunta 7	51
Figura 25. Encuesta Pregunta 8	52
Figura 26. Encuesta Pregunta 9	53
Figura 27. Encuesta Pregunta 10	54
Figura 28. Propuesta Estructural.....	59
Figura 29. Procedimiento de la Serigrafía.	60
Figura 30. Organigrama Compañía KELLDAN.....	61
Figura 31. Mapa Estratégico- Recursos Humanos.....	62g

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Control por Niveles Jerárquicos	15
Tabla 2 . Organigrama Funcional	26
Tabla 3 . Nómina de Personal	44
Tabla 4 . Encuesta pregunta 1	45
Tabla 5 . Encuesta pregunta 2	46
Tabla 6 . Encuesta pregunta 3	47
Tabla 7 . Encuesta pregunta 4	48
Tabla 8 . Encuesta pregunta 5	49
Tabla 9 . Encuesta pregunta 6	50
Tabla 10 . Encuesta pregunta 7	51
Tabla 11. Encuesta pregunta 8	52
Tabla 12. Encuesta pregunta 9	53
Tabla 13. Encuesta pregunta 10	54
Tabla 14. Perfil de puesto de Contador.....	83
Tabla 15. Perfil de puesto de Supervisor de Producción	84
Tabla 16. Perfil de puesto Asistente Contable	86
Tabla 17. Perfil de puesto Asistente de Compras	87
Tabla 18. Perfil de puesto Asistente de Producción	88
Tabla 19. Perfil de puesto Asistente de Ventas.....	89

INTRODUCCION

El presente análisis e investigación se realizó a la microempresa KELLDAN, dedicada a prestar servicios de serigrafía en la ciudad de Guayaquil, tiene como objetivo general diseñar un modelo de control administrativo que permita mejorar el desempeño de los recursos de la compañía y minimizar el riesgo de fraude. Por lo tanto este trabajo surge como la necesidad de implementar control en la parte administrativa de la organización, debido a que la ausencia de políticas y procedimientos ocasiona una incorrecta segregación de funciones lo que repercute en información financiera poco confiable y que lleva a una posible incorrecta toma de decisiones.

Obtenidos los resultados de la investigación aplicando la metodología indicada se llega a las siguientes conclusiones: la compañía no cuenta con una estructura jerárquica definida lo que dificulta la comunicación, no existe un registro de los procesos, no se cuenta con un manual de funciones que permita controlar el desempeño de los empleados. Debido a lo indicado se recomienda: elaboramos un organigrama el cual debe ser socializado, establecer políticas y procedimientos que permitan controlar los procesos y contar con un manual de funciones.

CAPITULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

“Diseño de un Modelo de Control Administrativo de la Microempresa Serigrafía KELLDAN”.

1.2. Planteamiento Del Problema.

Serigrafía KELLDAN es una microempresa ubicada en la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Florida Norte, con 15 años de trayectoria, la cual inicio como una unidad de negocio familiar y que en la actualidad está experimentando un crecimiento organizacional, como consecuencia de la aceptación en el mercado de su actividad comercial.

Sin embargo, la administración de sus recursos se ha realizado de manera empírica, sin establecer una metodología clara de funcionamiento, de manera que los procesos y procedimientos se desarrollan con base en las costumbres de los funcionarios que se vinculan con Serigrafía KELLDAN, presentando múltiples maneras de realizar la misma actividad dependiendo de la persona que lo ejecuta en el aprovechamiento de sus recursos y en los resultados esperados de cada proceso, como por ejemplo la aprobación para realizar compras, independientemente del monto lo revisa la Contadora y el Gerente General.

Lo anterior, representa un obstáculo para su fortalecimiento empresarial por medio de la expansión, puesto que la carencia de un modelo administrativo basado y analizado según las necesidades y características de la empresa, no le permite evaluar con certeza sus procesos provocando tareas innecesarias, duplicadas, demoras y atrasos dando como resultado la falta de perfeccionamiento de sus procedimientos, por el ejemplo en junio del 2016 se incumplió con el tiempo de entrega de 3000 camisetas lo que provoco una penalidad del 10% del valor de la factura es decir de US\$225,00.

En Agosto del mismo año se pudo evidenciar que hubo un desperdicio de pintura, puesto que se estamparon 5.000 camisetas con 30 kilos de pintura, cuando lo que siempre se ha utilizado es 20 kilos, provocando una disminución en la ganancia de US 300,00.

La Gerencia no cuenta con un manual de funciones, políticas y procedimientos que permitan cumplir y hacer cumplir los objetivos de la compañía.

Con lo mencionado en el párrafo anterior se deben analizar y evaluar los procesos con los que cuenta la compañía para ser incluidos en el manual de políticas y procedimientos, es decir que cada tarea realizada por los empleados debe estar registrada de manera adecuada con el objetivo de crear lineamientos y tomar adecuadamente decisiones en los problemas que se repitan dentro de la compañía como la elaboración de reportes innecesarios.

Para el correcto proceso administrativo debe existir un control que incluya las actividades que se emprenden en la empresa con el objetivo de garantizar que las tareas reales coincidan con las planificadas.

La inadecuada segregación de funciones o la incorrecta jerarquía provocan que tareas y actividades sean mal ejecutadas y por lo tanto sea mal aprovechado el talento humano por ejemplo por la falta de sistema no se actualizan los cobros inmediatamente, y al momento de realizar un estado de cuenta lo ejecuta simultáneamente la Contadora y la Asistente Contable.

Un Manual de Políticas, Procesos e Instructivos contiene de forma detallada las tareas y actividades que se deben realizar de acuerdo al cargo precisando responsabilidades. La carencia de un manual de procedimientos no permite evaluar el correcto funcionamiento con lo que respecta a la descripción de tareas, requerimientos, ubicación y puestos responsables de su ejecución, teniendo como consecuencia una inadecuada toma de decisiones y por lo tanto una mal administración en la organización.

1.3. Formulación del Problema.

¿Cómo puede Serigrafía KELLDAN establecer un Control Administrativo que le permita optimizar la eficiencia y eficacia de todos los recursos de la compañía?

1.4. Sistematización del Problema.

- ¿Cuál es la situación administrativa actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos adecuados para la compañía?
- ¿Cuál es la estructura organizacional idónea para la compañía?
- ¿Qué controles se deben implementar para cada una de las actividades de la compañía?

1.5. Objetivos de la Investigación.

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Control Administrativo para la microempresa Serigrafía KELLDAN, dedicada a las actividades de operaciones de estampado, que permita optimizar la eficiencia y eficacia todos los recursos de la compañía.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico general sobre la situación administrativa en la empresa.
- Establecer un Manual de Políticas, Procedimientos e Instructivos Administrativos, que permitan ajustar las tareas o actividades de la compañía.
- Definir la estructura organizacional de la compañía.
- Determinar controles internos eficaces y efectivos que ayuden a la buena administración de las diferentes áreas de la empresa.

1.6. Justificación de la Investigación.

El justificativo de este proyecto es establecer un proceso continuo de las actividades de planeación, organización, dirección y control desarrolladas para lograr un objetivo común, aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier tipo con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

La empresa objeto de análisis se dedica a brindar servicios de serigrafía, tanto la Gerencia como el personal administrativo desconocen de procedimientos para realizar las actividades, debido a la carencia de una estructura organizacional y de manuales de procedimientos, lo que ocasiona que la Gerencia administrativa no detecte a tiempo errores.

De lo mencionado anteriormente surge la necesidad de implementar control en la parte administrativa de la organización. La ausencia de políticas y procedimientos ocasiona una incorrecta segregación de funciones lo que podría generar información financiera incorrecta y dejando la posibilidad de posibles fraudes y con ello la incorrecta toma de decisiones.

1.7. Delimitación del Proyecto.

Este proyecto de investigación se va a desarrollar en la microempresa KELLDAN dedicada a la elaboración de estampados en la ciudad de Guayaquil y tendrá una duración de 6 meses, se realizara en base al análisis del periodo fiscal 2016-2017. Nuestro mayor limitante es la falta de colaboración de los empleados de la compañía.

1.8. Idea A Defender.

La implementación de Modelo de Control Administrativo (MCA) basado en un riguroso sistema de control interno, que permitirá optimizar de manera eficaz y eficiente sus procesos administrativos, generando un ahorro importante en los recursos económicos, humanos y tecnológicos de la compañía.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.

La Serigrafía tiene su origen en la combinación entre el vocablo latino *sericum* y el francés *graphie* derivó en *séricigraphie* y luego en *sérigraphie*. El concepto llegó a nuestra lengua como serigrafía, un término que hace referencia a un cierto proceso que permite estampar un tejido mediante el uso de tinta y una malla.

Serigrafía KELLDAN es una microempresa guayaquileña que se encuentra ubicada en la Ciudadela Florida Norte, con 15 años de trayectoria en la ciudad de Guayaquil, la cual inicio como una unidad de negocio familiar y que en la actualidad está experimentando un crecimiento organizacional, como consecuencia de la aceptación en el mercado de su actividad comercial.

El principal objetivo es ofrecer un servicio de calidad, precios y plazos competitivos. Cuenta con personal calificado ofreciendo un servicio totalmente garantizado.

Tiene como misión ser una empresa que pueda atender todas las necesidades de los diversos sectores del mercado, a través del servicio que brinda.

Su visión es ser una empresa, dedicada a tecnificar y modernizar todo lo competente a serigrafía y artes gráficas, mediante varios canales de acceso.

La empresa realiza todo tipo de diseños. Personaliza el arte del cliente para su posterior serigrafía en todo tipo de textil, ropa de trabajo, camisetas, sudaderas, todo tipo de prenda deportiva, etc.

El trabajo que realiza el personal es manual puesto que disponen de máquinas (pulpos) con capacidad de serigrafiar varios colores en diferentes etapas del proceso.

La compañía ofrece las siguientes ventajas frente a la competencia:

- Aporta las soluciones técnicas que mejor se adaptan a los requerimientos de cada proyecto.
- Son flexibles en cuanto a cantidades a imprimir.
- Proporcionan un servicio integral que incluye no sólo la serigrafía sino también los soportes sobre los que imprimir, las etiquetas y todos los complementos necesarios para la presentación de tu producto.
- La compañía trabajaba con respeto y responsabilidad, preservando la honradez, honestidad la puntualidad y sobre todo el trato humano personalizado.

Generalmente imprime el gráfico de sus clientes y los coloca sobre la base que se va a proyectar; además de esto le ofrece servicio de consultoría de producto y acabados (evaluación y propuestas) y la posibilidad de desarrollar colecciones y proyectos a bajo costo en el mercado.

La compañía objeto de estudio no cuenta con un proceso administrativo, por lo que se analizó con respecto a la planeación, organización, dirección y control los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

La adecuada toma de decisiones y resultados económicos beneficiosos para la compañía dependerán del manejo de la administración para ello es necesario que la misma cuente con controles que permitan mitigar el riesgo de errores o fraudes.

2.2. Fundamentación Teórica.

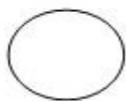
2.2.1. Procesos de Negocios

Hitpass Bernhard (2017) indica “Un proceso de negocio es un conjunto de actividades, que impulsadas por eventos y ejecutándolas en cierta secuencia, crean valor para un cliente (interno o externo)”. (p.17).

Tal como indica el párrafo anterior los procesos de negocios ayudan a identificar debilidades y limitaciones en las actividades de la compañía con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Los procesos de negocios se describen en los mapas o diagrama de flujo de procesos, se utilizan figuras como círculos, rectángulos, diamantes y flechas.

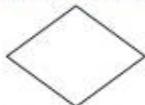
2.2.1.1. Símbolos de los mapas de procesos de negocios



Ovalo: indica el inicio o el final de un proceso



Cuadrado: indica la operación, acción, paso, tarea o actividad.



Diamante: indica decisión.



Cuadro cortado: indica información o documento impreso



Triangulo: documento en espera de una acción.

Para crear mapas de procesos se requiere identificar 4 pasos principales:

- Identificar el proceso
- Recopilar la información
- Entrevistar a participantes e interesados
- Dibujar los mapas y relizar un análisis

2.2.2. Proceso Administrativo.

Blandez María de Guadalupe (2014) señala lo siguiente:

El proceso administrativo sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos: en primer lugar éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (p. 5)

Según Idalberto Chiavenato (2004) “La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente”. (p. 10).

Hurtado Darío (2008) en su obra *Principios de Administración* indica:

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (p. 47).

El control es una etapa en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y con una dirección eficiente, los directivos no podrán corroborar cuál es la situación real de la compañía si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

De igual manera permite utilizar y controlar los recursos de manera adecuada orientados al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Para el autor George Terry se subdivide en las siguientes partes fundamentales:

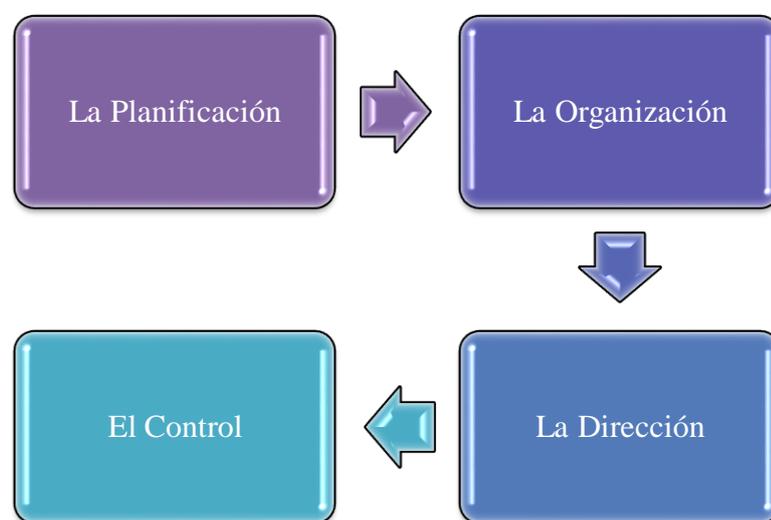


Figura 1. Proceso Administrativo

Nota: Tomado de James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. ” Administración”. Sexta Edición. México 1996. Pág. 11

a) La Planificación.

La planificación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Es decir determinar con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Giraldo López José Ariel. (2004) en su obra Planeación Administrativa afirma lo siguiente:

Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización.

- La selección y relación de hechos
- Formulación y uso de supuestos sobre el futuro
- Formulación de actividades para alcanzar objetivos. (p. 2)

Según Stoner y Goodstein. (2008). *Planificación*. “La planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción”.

Luna González Alfredo (2015), en su obra *Proceso Administrativo* indica: “La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Determina **qué** quiere la empresa, **dónde** se va a establecer, **cuándo** va a iniciar operaciones y **cómo** lo va a lograr”. (p. 58).

De acuerdo a lo que indica George R. Terry (1998) en su *libro Administración y Control de Oficinas*, “la planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados necesarios”. (p. 70)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la compañía planifica, es decir que anticipa o prepara de forma exacta las tareas que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo determinado.

La planificación es un proceso donde el recurso humano establece una serie de pasos y parámetros a seguir con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.

b) La Organización.

Según Fayol (1972) “la organización consiste en dotar a la compañía de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa”. (p. 35)

De acuerdo a Talcott Parsons (1960): “las organizaciones son unidades sociales o grupos humanos debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos”. (p. 17).

Jhon M. Gaus (1936) en su obra *Estructura y Proceso de la sociedad moderna* afirma:

“La Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades”. (p. 66).

Para Fagen, según French y Bell (1973): “Un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos y además las relaciones entre sus atributos” (p. 74)

De lo mencionado en los párrafos anteriores la Organización consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. La Organización en una compañía va de la mano con la estructura jerárquica de la misma, ya que es importante la comunicación entre los diferentes niveles estructurales para la toma de decisiones. Las partes que integran la organización de una empresa son:

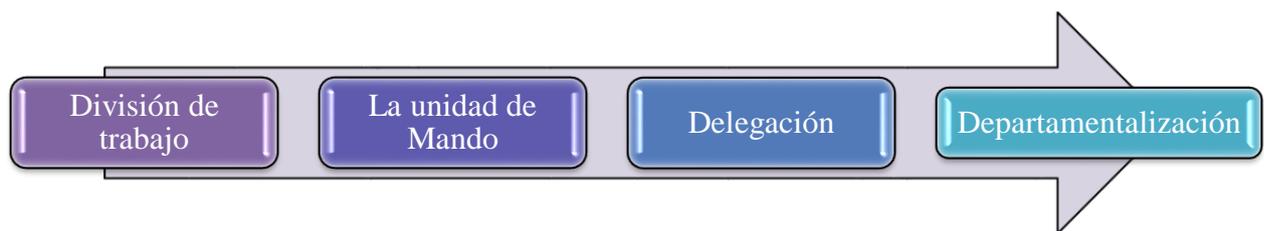


Figura 2. Partes de la Organización

Nota: Tomado de Alfredo C. Luna González. "Proceso Administrativo". Segunda Edición. México 2015. Pág. 76

- La División de trabajo se refiere a la delegación de actividades que se realizan en una compañía.
- La Unidad de Mando consiste en determinar un jefe quien se encargara de ordenar las tareas a realiza.
- La Delegación consiste en dar autoridad para cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos.

- La Departamentalización agrupa las actividades que mejor contribuyen al logro de los objetivos de la compañía.

c) La Dirección.

La Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes

Para Harold Koontz/ Heinz Weihrich (citado en Alfredo C. Luna González, 2015) “la dirección es la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar”. (p. 106).

Según Munch García (citado en Alfredo C. Luna González, 2015) “la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión”. (p.106)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el control llevado de manera eficaz ayuda a la prevención y corrección de errores y por lo tanto a la administración a la oportuna y adecuada toma de decisiones.

Para Alfredo C. Luna González. *”Proceso Administrativo”*. Segunda Edición. México 2015. (p. 106) la dirección es importante porque:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.

- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

d) El Control

Para Idalberto Chiavenato en su libro “*Proceso Administrativo*” 2015. Indica:

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. El Control presupone la existencia de objetivos y de planes ya que no se puede controlar sin que haya planes que defina lo que hay que hacerse. (p. 347).

Antonio Cesar Amaru Maximiano en su libro *Fundamentos de Administración* 2015 señala “El control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos” (p. 376). Adicionalmente indica “todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales”. (p. 377).

Tabla 1. Control por Niveles Jerárquicos

Control Estratégico	<ul style="list-style-type: none">- Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos.- Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo.- Desempeño global de la organización.- Competencia y otros factores externos.- Eficiencia de los recursos.
Control en las áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none">- Cantidad y calidad de los productos y servicios.- Índices de desempeño de los recursos humanos.- Eficiencia del esfuerzo promocional.- Desempeño de los proveedores.
Control Operativo	<ul style="list-style-type: none">- Rendimiento de las actividades- Consumo de recursos

Nota: Tomado de Antonio Cesar Amaru Maximiano. "Fundamentos de Administración". Primera Edición. México 2009. Pág. 377

El control adecuado en una compañía permite identificar debilidades o errores que se estén dando en el proceso productivo aplicando medidas correctivas que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

De lo mencionado en los párrafos anteriores podemos indicar que el control nos permite minimizar riesgos mediante el análisis continuo de los procesos y procedimientos con los que cuenta la empresa en cada actividad que se realiza.

El objetivo del control es que las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado, según las indicaciones de la gerencia y las estrategias planteadas con el objetivo de identificar errores, corregirlos o evitarlos.



Figura 3. Tipos de Control

Nota: Tomado de James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. ” Administración”. Sexta Edición. México 1996. Pág. 15

El control administrativo consiste en medir y corregir el desempeño de la administración para cumplir y hacer cumplir los objetivos de la compañía. El control tiene las siguientes variantes:

- **Función restrictiva y coercitiva:** Se usa para delimitar las funciones y así prohibir la libertad de los subordinados cuando realizan sus actividades, dentro de la empresa.
- **Sistema automático de regulación:** cuando se detecta que las actividades o funciones de los subordinados se han desviado o presentan irregularidades, esta regulación hará volver a los subordinados a las actividades ya planeadas.
- **Función administrativa:** como ya lo dijimos, el control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

Con el objetivo de evitar errores y repetición el control tiene un proceso a seguir:

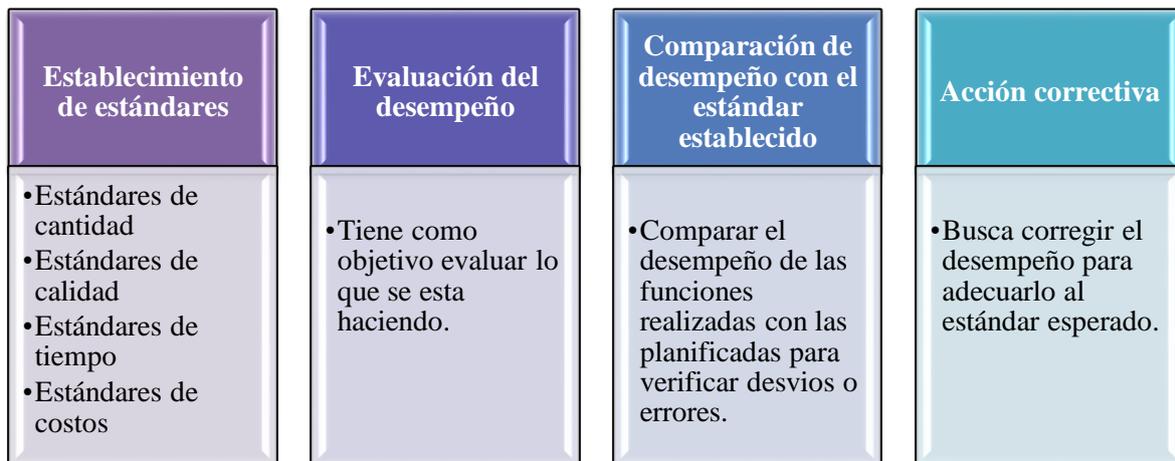


Figura 4. Proceso del Control

Nota: Tomado de James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. "Administración". Sexta Edición. México 1996. Pág. 22

Para Fayol, (citado en Melinkoff ,1990) el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. (p. 62).

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior el control permite la supervisión y comparación de resultados obtenidos contra los resultados esperados que fueron planificados, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

2.2.3. Sistema Administrativo.

Según Lourdes Munch (2015): "La Administración comprende una serie de fases, etapas, o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente". (p. 26).

La Real Academia de la lengua Española define al proceso como el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Por lo tanto el proceso administrativo es la secuencia de actos o tareas regidos por una norma o política establecida por la gerencia con el objetivo de aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales.

Los responsables del diseño de sistemas administrativos disponen de distintas metodologías. El proceso deberá iniciarse con un análisis de afuera hacia adentro para determinar de qué manera la empresa satisface los requisitos de los clientes y del entorno. Una segunda etapa es el análisis que incluirá el examen de flujo de tareas de los elementos del sistema técnico y de los procedimientos que rigen el trabajo en la organización formal y a partir de allí, se podrá comparar su consistencia con los requisitos a satisfacer determinados en la etapa anterior.

La tarea básica de la administración consiste en proporcionar a cada individuo un ambiente de decisión que asegure que su comportamiento responde a los propósitos y valores de la compañía; para ello deberá contar con políticas, programas, procedimientos y normas que le provean las premisas valorativas y fácticas en las que basar sus decisiones.

En el nivel técnico u operativo de la organización, las decisiones son repetitivas y, por lo tanto, programables mediante el establecimiento de sistemas administrativos, rutinas operativas o, simplemente, hábitos; en los niveles de conducción, si consideramos sólo las decisiones no programadas, recurriríamos al criterio y la intuición del ejecutivo. Pero no olvidemos que también los ejecutivos participan de procesos de decisión programada, mediante autorizaciones, firmas y tratamiento de excepciones.

2.2.4. Políticas y Procedimientos.

2.2.4.1. Políticas.

Martin G. Álvarez Torres (1996) en su obra *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* define a la política como:

- a) Una decisión un unitaria que se aplica a todas las situaciones similares
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera constante de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definitiva. (p. 28)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la política define un resultado y tiene como objetivo simplificar las actividades y trámites que se realizan para resolver las tareas administrativas.

Una vez diseñada e implementada la política es necesario observar y dar seguimiento de que se está cumpliendo a cabalidad y que no cuenta con errores. Para ello es importante la revisión continua de las mismas por parte de un tercero como Auditoría Interna o Control Interno.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.

Por lo tanto es un proceso conformado con normas y procedimientos técnicos con el objetivo de obtener evidencia suficiente y poder determinar incumplimientos con las políticas de la compañía.

La función de la Auditoría Interna es proporcionar un servicio independiente de revisiones periódicas concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización salvaguardando los activos la compañía.

2.2.4.2.Procedimiento.

Martin G. Álvarez Torres (2006) define al procedimiento como “la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo”. (p. 35)

Los procedimientos que se realizan en una organización son un flujo de tareas relacionadas donde intervienen los recursos humanos, tecnológicos, materiales y los que la organización requiera. Son inherentes al personal, puesto que se ejecutan de acuerdo a los hábitos o costumbres.

2.2.5. Estructura Organizacional.

Todas las empresas deben tener una estructura organizacional, determina la autoridad, jerarquía, cadena de mando, departamentalizaciones entre otras.

Las compañías deben poseer una estructura organizacional para todas las actividades o tareas que pretenden realizar y de acuerdo al personal con el que cuente mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

De acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior se definirán los siguientes conceptos:

Organización: proviene del latín organon que significa órgano como elemento de un sistema ampliando más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a

través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas.

Estructura: Procede del latín *structura* que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

Por lo tanto la estructura organizacional son todas las actividades y tareas de una compañía que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades con el objetivo de realizarlas de forma ordenada y coordinada.

2.2.5.1. Tipos de Estructura Organizacional.

Para Franklin Fincowsky Enrique (2009) en su obra *Estructura Organizacional* señala:

La estructura organizacional comprende todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los distintos sectores de la organización en materia de recursos humanos. Por lo tanto, se deberá identificar las necesidades de este recurso, teniendo como misión el cumplimiento de los objetivos. (p.24)

2.2.5.1.1. Estructura Formal.

Surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras. La estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la compañía que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o

documentos públicos donde algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización.

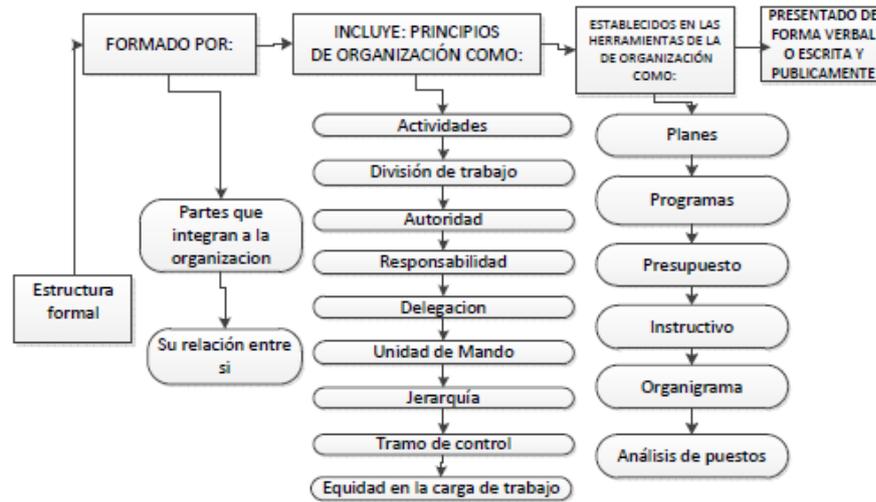


Figura 5. Organigrama- Estructura Formal

Nota: Tomado de Claudia Vásquez Rojas. "Estructura organizacional". 2012.

2.2.5.1.2. Estructura Informal.

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de la relaciones entre los miembros de conforme a una mezcla de factores. La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales.



Figura 6. Organigrama- Estructura Informal

Nota: Tomado de Claudia Vásquez Rojas. "Estructura organizacional". 2012.

2.2.5.2. Diagrama Organizacional u Organigrama.

Se llaman organigramas debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica. Para la realización de un organigrama existen significado y reglas en los gráficos, se mencionan algunas, en el caso del staff estas se deben resaltar con unas líneas punteada, líneas como de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, se deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

2.2.6. Tipos de Organigramas.

De acuerdo a Enrique B. Franklin en su libro *Organización de Empresas*. Los organigramas se clasifican en cuatro grandes criterios (p.125):

- Por su Naturaleza
- Por su ámbito
- Por su contenido
- Por su presentación

2.2.6.1. Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:

- **Microadministrativos**

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

- **Macroadministrativos**

Contienen información de más de una organización.

- **Mesoadministrativos**

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

2.2.6.2. Por su ámbito:

- **Generales**

Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.

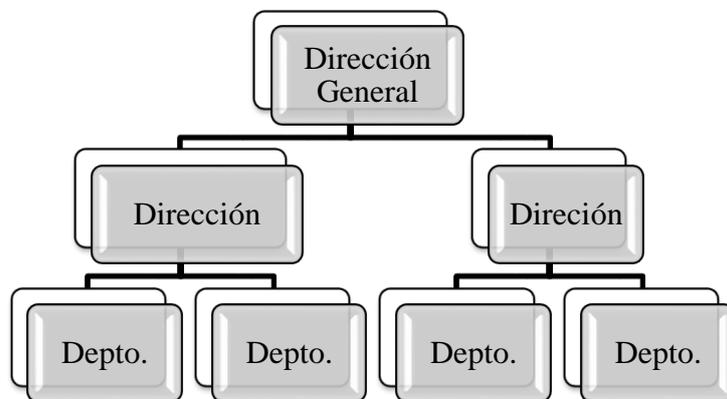


Figura 7. Organigrama General

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin "Organización de Empresas". Tercera Edición. México 2009. Pág. 125

- **Específicos**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

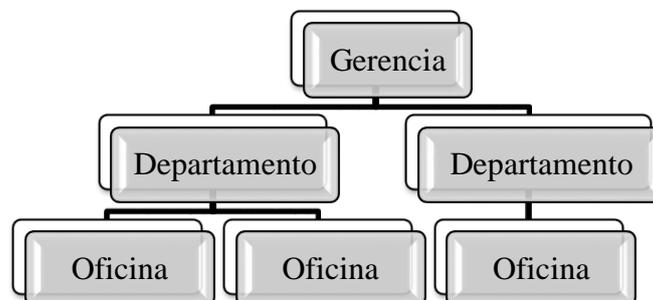


Figura 8. Organigrama Específico

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin "Organización de Empresas". Tercera Edición. México 2009. Pág. 126

2.2.6.3. Por su contenido:

- **Integrales**

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

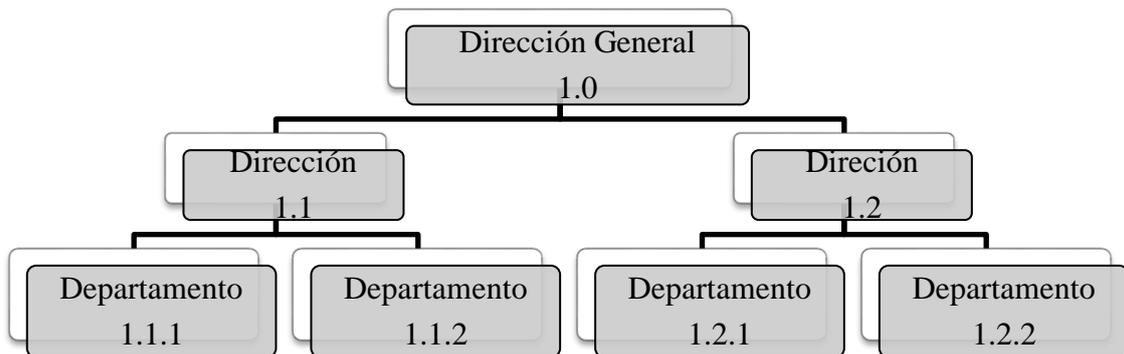


Figura 9. Organigramas Integrales

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin "Organización de Empresas". Tercera Edición. México 2009. Pág. 127

- **Funcionales**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Tabla 2. Organigrama Funcional

	Dirección Técnica <ol style="list-style-type: none">1. Evaluar y controlar la aplicación y desarrollo de los programas.2. Formular el programa anual de labores.3. Dirigir las labores administrativas de su área.
Dirección General <ol style="list-style-type: none">1. Cumplir los acuerdos de la Junta Administrativa2. Vigliar el cumplimiento de los programas3. Coordinar las direcciones4. Formular el proyecto del programa general	Dirección Financiera <ol style="list-style-type: none">1. Obtener los resultados necesarios.2. Formular el programa anual de financiamiento.3. Dirigir las labores administrativas de su area
	Dirección de Coordinación y Promoción <ol style="list-style-type: none">1. Establecer relaciones de asistencia promocional.2. Establecer relaciones de cooperación y apoyo3. Supervisar el departamento de Compras4. Formular el programa de trabajo5. Proponer modelos de autoabastecimiento parcial.6. Organizar y Coordinar seminarios

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin “Organización de Empresas”. Tercera Edición. México 2009. Pág. 127

- **De Puesto**

Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada.

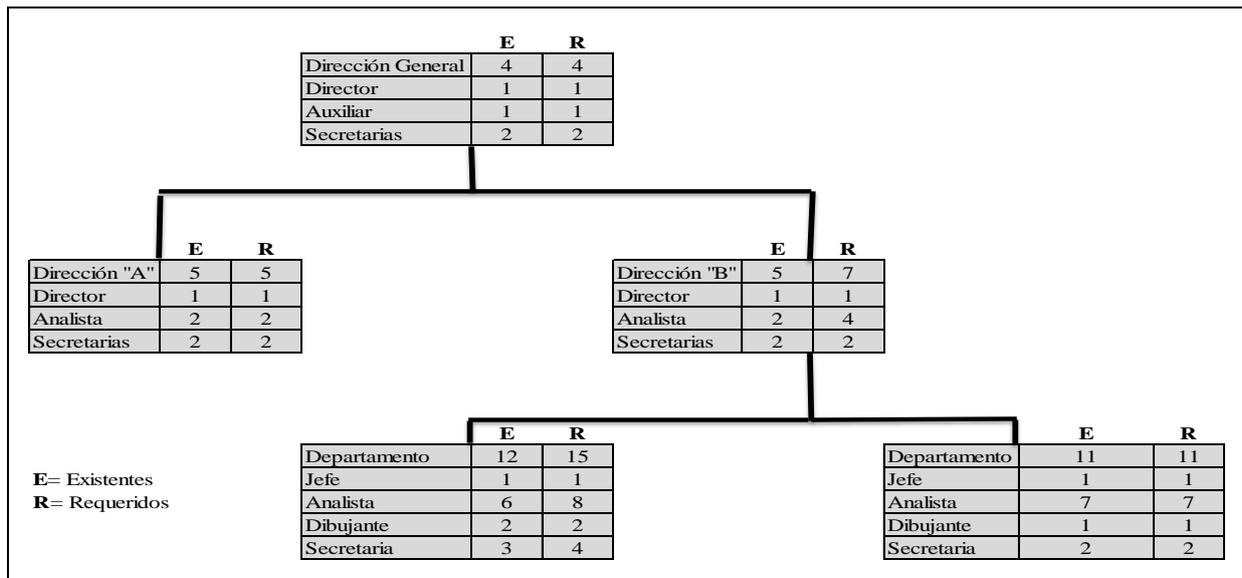


Figura 10. Organigrama De Puesto

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin "Organización de Empresas". Tercera Edición. México 2009. Pág. 128

2.2.6.4. Por su presentación.

- **Verticales**

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

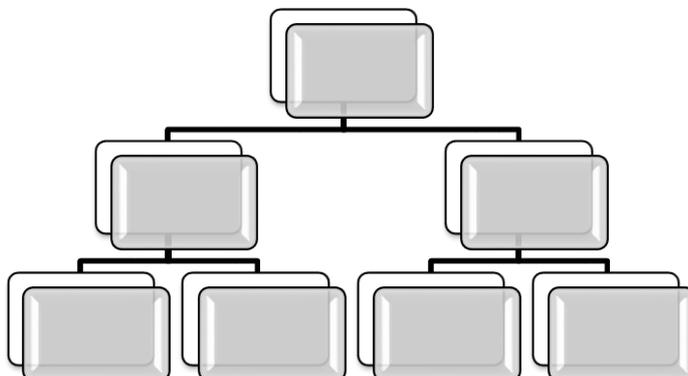


Figura 11. Organigrama Vertical

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin "Organización de Empresas". Tercera Edición. México 2009. Pág. 128

- **Horizontales**

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

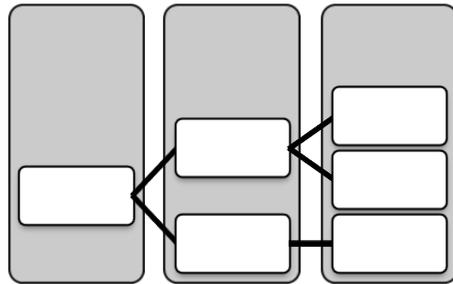


Figura 12. Organigrama Horizontal

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin “Organización de Empresas”. Tercera Edición. México 2009. Pág. 129.

- **Mixtos**

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de gráficos. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

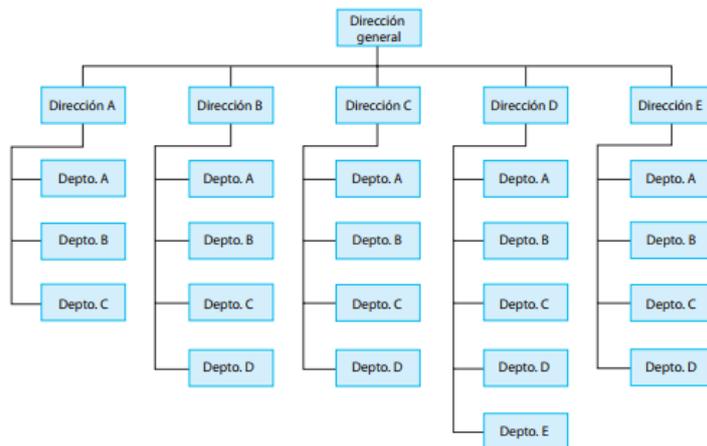


Figura 13. Organigrama Mixto

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin “Organización de Empresas”. Tercera Edición. México 2009. Pág. 130

- **De Bloque**

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

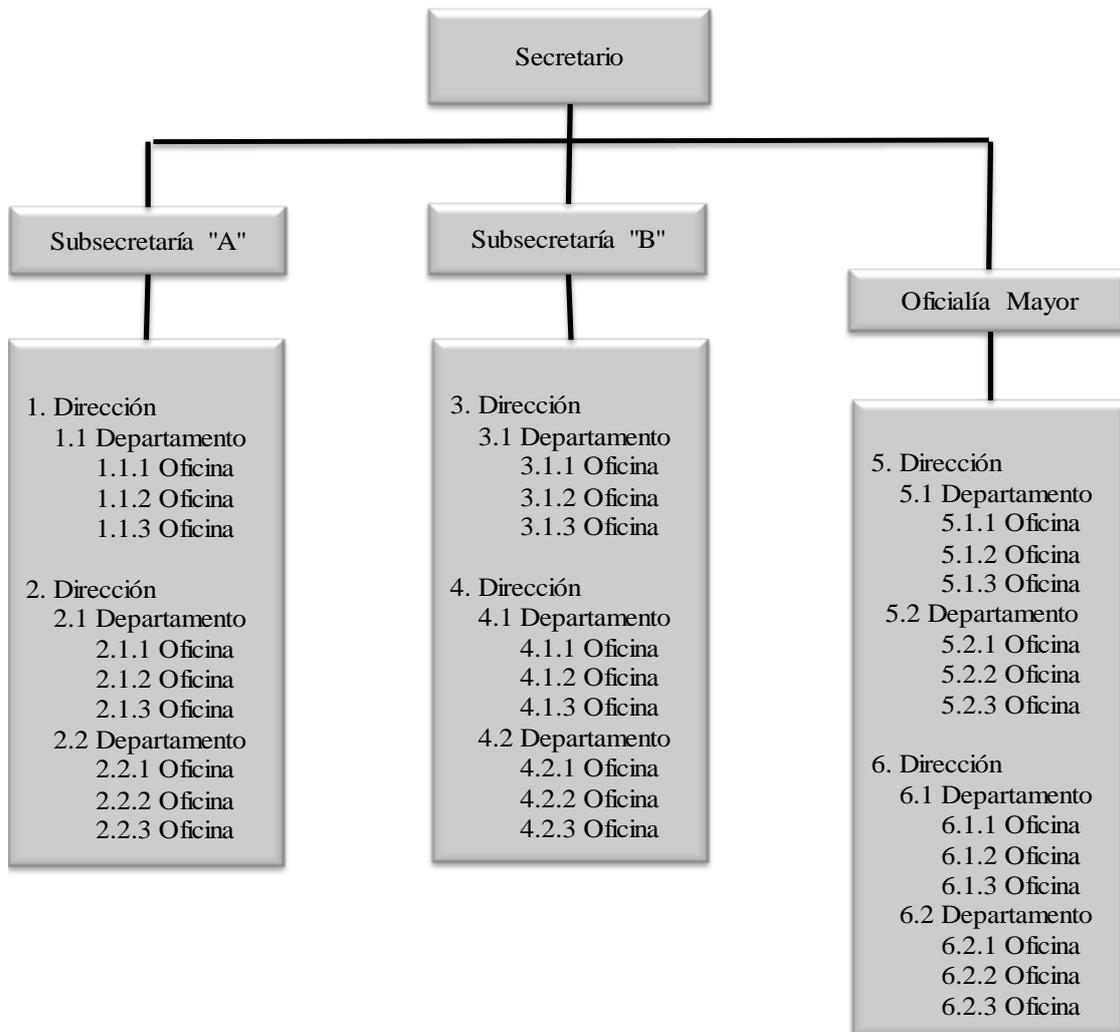


Figura 14. Organigrama de Bloque

Nota: Tomado de Enrique B. Franklin “Organización de Empresas”. Tercera Edición. México 2009. Pág. 130

El organigrama tiene como objetivo presentar de forma clara, objetiva y directa la cadena organizacional de la compañía con ello ayudar a la comunicación interna entre los diferentes rangos jerárquicos y agilizar los procesos. El periodista americano Sam Ashe-Edmunds (2015) en una de sus publicaciones indica que la estructura organizacional de una empresa depende

de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción. (p. 3)

2.3. Control Interno.

El Committee of Sponsoring Organizations COSO (2013) define al Control Interno como un proceso, realizado por el consejo de la administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en la siguientes categorías: Confiabilidad de los Estados Financieros, Eficacia y eficiencia de las operaciones y el Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable. El COSO comprende 5 componentes que ayudan a garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y normas aplicables y salvaguardar los recursos. (p. 4)



Figura 15. Componentes del Control Interno

Nota: Tomado de Committee of Sponsoring Organizations COSO.2013

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente y eficaz de los recursos con ello obtener mayor productividad, además de prevenir fraudes, errores y violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

El control interno es un proceso ejecutado por la gerencia, la administración y todo el personal de la compañía, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras al logro de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Como primer componente tenemos el **Ambiente de Control** que 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 esperadas. Para la Procuraduría General del Estado el ambiente de control consiste en definir el carácter de una organización. Un ambiente propicio estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad, valores éticos y el ambiente donde operan.

De acuerdo a lo indicado por este ente el ambiente de control está formado por 5 principios: la Integridad, Competencia, la Filosofía y Estilo de la dirección, la Estructura Organizacional y las Políticas y prácticas de recursos humanos.

- La integridad y los valores éticos se desarrollan, se comprenden y fija el estándar de conducta para el reporte de la información financiera.
- La Competencia dentro de la empresa retiene individuos competentes en reporte de la información financiera y puestos de supervisión relacionados.
- La Filosofía y el Estilo de la dirección ayudan a lograr el control interno eficaz del reporte de la información financiera.
- La Estructura Organizacional ayuda a lograr el control interno eficaz de la información financiera.
- Las Políticas y prácticas de recursos humanos se diseñan e implementan para facilitar el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Este componente tiene 3 principios a ayudan al análisis de las debilidades de la compañía.

- Uno de los principios son los objetivos de reporte de la Información Financiera que siendo suficientemente clara facilita la identificación de riesgos de la información financiera fiable.
- Los Riesgos de reporte de la información financiera identifican y analizan riesgos al logro de los objetivos de reporte de la información financiera como base para determinar cómo se deberían gestionar esos riesgos.
- El Riesgo de Fraude es la probabilidad de un error material debido a fraude cuando se evalúen los riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

Las **Actividades de Control** son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar a la dirección de las instituciones la mitigación de los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos del negocio, y en el tecnológico. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

El marco establece principios que representan los conceptos fundamentales de los componentes. Estos son:

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación del riesgo hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Un componente del Control Interno que es importante es la **Información y la Comunicación** que es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluyen a todos los niveles de la entidad. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar

información interna relevante de dentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupo de interés externos.

Los principios de este componente del Control Interno son:

- La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluido los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

El último componente del Control Interno son las **Actividades de Supervisión o Monitoreo**, es decir las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente están presentes y funcionan adecuadamente.

Los principios de las Actividades de Supervisión son:

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema del control interno están presentes y en funcionamiento.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

A los grupos de interés externos les proporciona mayor seguridad de la información financiera, de la supervisión de controles por parte de la alta administración y de la capacidad de la alta administración para identificar y mitigar riesgos internos y externos. Los objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones.



Figura 16. Marco Conceptual Integrado

Nota: Tomado de Committee of Sponsoring Organizations COSO I.

El Ambiente de control incluye la integridad y valores éticos del personal, la filosofía de la alta administración y la manera como los administradores distribuyen la responsabilidad permitiendo el desarrollo profesional a sus colaboradores.

La Evaluación de riesgos permite a la entidad identificar los diferentes riesgos que ella enfrenta, entendiendo como riesgo la probabilidad que ocurra un acontecimiento negativo que no permita el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las Actividades de control pueden ser preventivas o de detección, manuales o automáticas y ayudan a mitigar los riesgos.

Es importante que la administración provea información y comunicación al personal sobre las actividades de control diseñadas, para que de esta manera garantice la efectiva aplicación del control interno por parte de sus colaboradores, creando una cultura organizacional cohesionada.

Las Actividades de supervisión son labores continuas de monitoreo del cumplimiento de los controles, permiten identificar si los controles identificados anteriormente son eficientes y están acordes a las necesidades de la empresa, facultando a derogar controles innecesarios, diseñar nuevos controles o mejorar los existentes.

2.3.1. El control como una función del proceso administrativo.

John Schermerhorn (2016) en su obra *Concepto de Administración* define que la planeación:

Establece el rumbo y asigna los recursos. La organización combina recursos humanos y materiales para trabajar. La dirección inspira a la gente a utilizar de mejor manera estos recursos. El control vigila que sucedan las cosas correctas, de la forma adecuada y en el momento oportuno. Es de importancia debido a que nos ayuda a garantizar:

- Las contribuciones de desempeño de los individuos y grupos sean congruentes con los planes organizacionales.
- Los logros de desempeño en toda una organización sean congruentes unos con otros según el modelo de medios y fines.
- Personal acate los procedimientos y políticas organizacionales. (p. 78)

2.3.2. Objetivos del Control Interno.

El control Interno por ser fundamental para el logro de los objetivos y evitar fraudes y desviaciones en la compañía, tiene como objetivo lo siguiente:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

2.3.3. Procedimientos para mantener un buen control interno.

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.

- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

2.3.4. Principios del Control Interno.

Las compañías deben implementar un sistema de control interno que les permita ser competitivos interna y externamente en el mundo actual. Para ello cada componente de control interno cuenta con principios básicos que toda organización debe implementar:

Entorno de control

- Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
- Ejerce responsabilidad de supervisión
- Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
- Demuestra compromiso para la competencia
- Hace cumplir con la responsabilidad

Actividades de control

- Selecciona y desarrolla actividades de control
- Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
- Se implementa a través de políticas y procedimientos

- Usa información Relevante

Sistemas de información

- Comunica internamente
- Comunica externamente

Supervisión del sistema de control - Monitoreo

- Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
- Evalúa y comunica deficiencias

2.3.5. Definición de Serigrafía.

La compañía como se mencionó en el capítulo 1 del presente trabajo de titulación no cuenta con un manual del proceso productivo que indiquen los procedimientos operacionales de la misma.

Para Castro Treviño Dora Azalia (2013) en su publicación *Producción y Técnicas de Serigrafía*:

La serigrafía es una técnica de impresión empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta. (p. 90)

2.4.Marco Conceptual.

De acuerdo al proyecto de investigación definiremos los siguientes términos:

Riesgo: Es la posibilidad de que los flujos en efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir los gastos de operación. Los gastos de operación son los que una empresa ocupa al realizar sus operaciones normales. Estos incluyen los salarios, el alquiler, las reparaciones, los impuestos, el transporte y la venta, los gastos administrativos y los gastos generales. Sin el flujo de caja suficiente para pagar estos gastos, las empresas se vuelven más propensas a fallar. El riesgo empresarial se refiere a la probabilidad de que esto ocurra y se divide en dos tipos: el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático.

Inherente: Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello.

Control: De acuerdo a lo indicado por Robert B. Buchele el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Eficaz: adj. Que tiene eficacia.

Eficacia: f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Actividad: f. Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Estructura: Una estructura jerárquica es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. Este acuerdo es una forma de una jerarquía.

A continuación definiremos algunos términos utilizados en la serigrafía.

Regla transparente: Se utiliza para medir, calcar y el calado de líneas.

Bisturí o estilete: Se usa el de filo biselado, sirve para hacer plantillas.

Plantilla: Se fabrica con papel especial de tipo bond, de 80gr satinado. Se cala con el estilete o bisturí, comenzando por las verticales y luego las horizontales.

Portapolo: Es una lámina de 30x40cm, cortado en triplay.

Bastidor: Es el soporte de la lámina, compuesto por dos elementos. Un marco de madera (33x43) de 1" de espesor, encolado y clavado. Malla de organza de 45 hilos por centímetro, que puede estampar hasta 60 polos. La malla se tensa en el marco, lavándola primero, hasta quitarle el almidón, se sujeta desde el orillo y se le agrega pegamento, para que no se deshile. La malla va por la parte delantera del bastidor.

Raqueta: Se fabrica con una madera desgastada en el centro. Se puede hacer con diferentes formas según el tipo de estampado que se desee.

Juego de serigrafía: Es una figura estampada de cinco formas.

- **Figura silueteada:** Se cala la parte central y se obtiene la figura al estamparla.
- **Figura fondeada:** Se obtiene colocando la parte central de la figura dentro de otra figura más grande.
- **Figura delineada:** Se engrosan las líneas de la figura, se cala y se estampa.

- **Figura degradé:** Es la unión de dos colores o más.
- **Figura a colores:** para obtener un stop cromático, debemos tener los cinco colores básicos. Se hace un boceto, se mejora y desglosa en una plantilla para cada color. comenzando por el color más claro. Se usa un bastidor por cada color.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la Investigación.

Una investigación descriptiva detalla con meticulosidad la información que se relaciona con datos existentes, como las diversas opiniones emitidas, puntos de vista, así como también la tendencia que se desarrolla actualmente. En muchas de las ocasiones este tipo de investigación se refiere a hechos que preceden, o a veces que hayan afectado de alguna manera a una situación que se desarrolla en el presente.

Tomando como referencia lo descrito en el párrafo anterior en la realización del proyecto se aplicará la investigación de tipo descriptiva, puesto que implicará el estudio de comportamientos y situaciones presentadas en un grupo pequeño de personas, enmarcadas en una organización para identificar sus condiciones laborales y los métodos a los que recurren para el desarrollo de su labor. Los instrumentos de recolección de información utilizados van a ser las encuestas.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.2. Enfoque de la Investigación.

El desarrollo de la investigación tiene un enfoque mixto, es decir, cuantitativo debido a que se analizan datos numéricos sobre variables y cualitativo al definirse las características de éstas.

3.3. Técnicas e instrumento de recolección de datos.

Las técnicas de investigación que se utilizarán son las siguientes:

La Encuesta es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos

y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

La Observación consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La Entrevista consiste en dialogar con el trabajador y cuyo objetivo es obtener información.

3.4. Población y Muestra.

La población para el presente proyecto de titulación será la totalidad de los colaboradores de la compañía de cada una de las áreas involucradas en los procesos productivos y transacciones económicas.

Tabla 3. Nómina de Personal

KELLDAN

No.	Nombre	Cargo
1	Holger Zambrano Sanchez	Propietario/ Jefe de Producción
2	Andre Gallo Holguín	Contador
3	Danna Zambrano	Asistente de Compras
4	Raffaella García	Asistente Contable
5	Holger Zambrano Vera	Supervisor de Producción
6	Andrés Gallo	Asistente de Producción
7	Kaled Pérez	Asistente de Producción
8	José Aguirre	Asistente de Producción
9	Antonio Andrade	Asistente de Producción
10	Diego Jerez	Asistente de Ventas

La población se encuentra determinada por las 10 personas que forman la nómina total de la compañía.

3.5. Resultados

Estructura Organizativa:

La compañía actualmente no cuenta con una estructura jerárquica. Las tareas y funciones a realizar las establece el Gerente General. La compañía cuenta con 9 empleados entre ellos la contadora, asistentes contable y de compras y los operarios.

Situación Actual

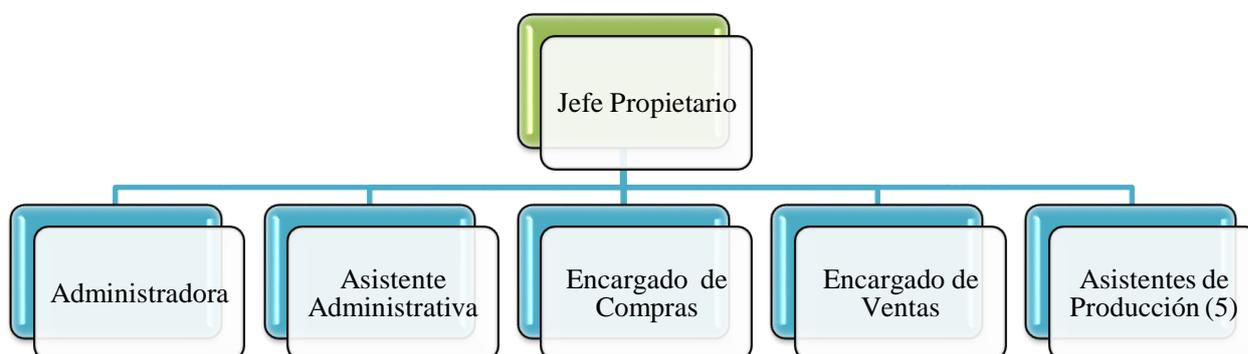


Figura 17. Organigrama KELLDAN

3.5.1. Encuesta a personal

La encuesta fue realizada a los 9 empleados entre las áreas administrativas y de operaciones de la compañía. **Ver Anexo 1**

Pregunta 1. ¿Conoce usted los objetivos de la compañía?

Tabla 4. Respuesta pregunta 1

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	1	11%
No	8	89%
Total	9	100%

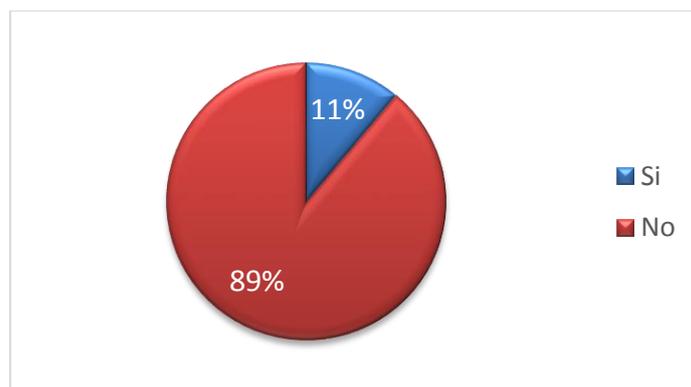


Figura 18. Respuesta pregunta 1

Practicamente ninguno de los colaboradores conocen los objetivos que tiene la empresa.

Pregunta 2: ¿Conoce usted la estructura jerárquica de la compañía?

Tabla 5. Respuesta pregunta 2

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	4	44%
No	5	56%
Total	9	100%

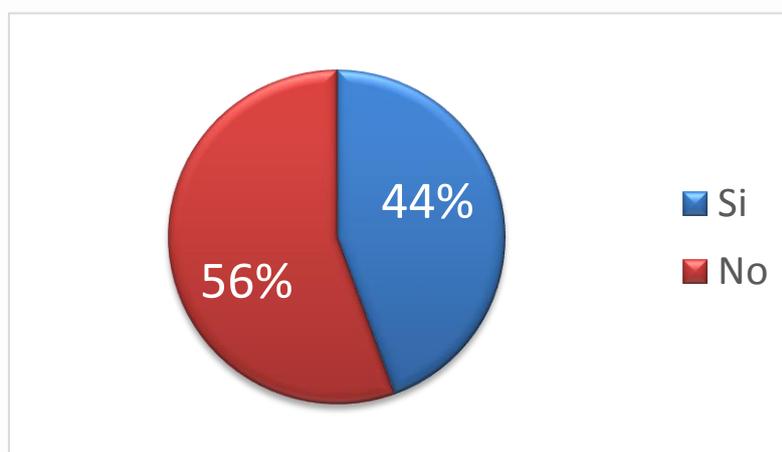


Figura 19. Respuesta pregunta 2

Un poco menos de la mitad de los colaboradores no conoce la jerarquía o no está informado de la estructura organizacional de la compañía.

Pregunta 3: ¿Usted conoce el manual de funciones?

Tabla 6. Respuesta pregunta 3

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%



Figura 20. Respuesta pregunta 3

El 100% de los colaboradores no conoce sobre el manual de funciones debido a que no cuentan con los mismos.

Pregunta 4: De acuerdo a sus labores ¿Usted está de conforme con la carga laboral por empleado y cargo?

Tabla 7. Respuesta pregunta 4

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	4	44%
No	5	56%
Total	9	100%

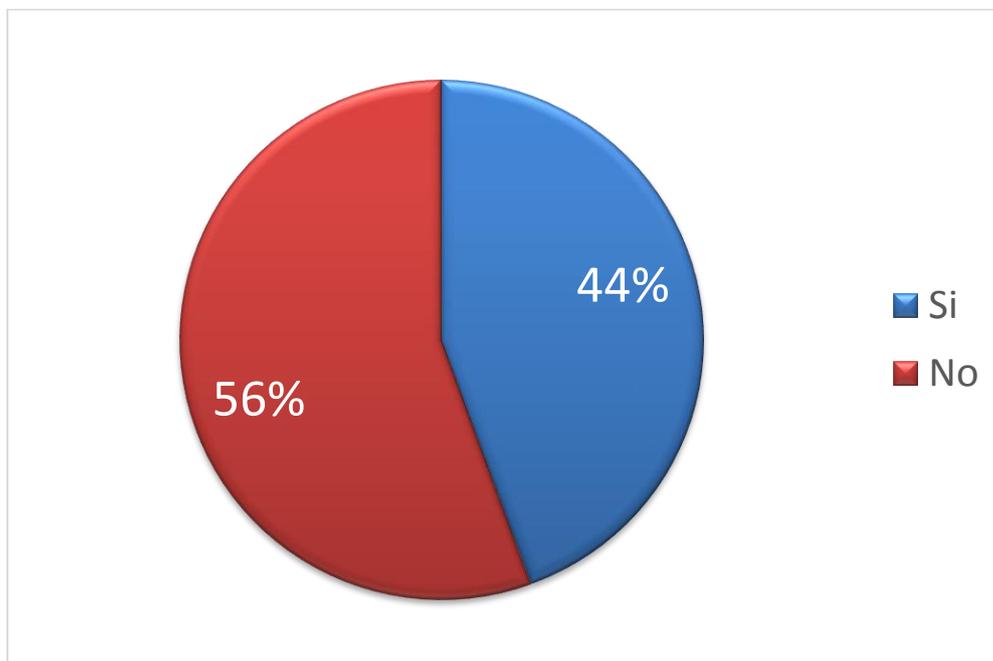


Figura 21. Respuesta pregunta 4

De los 9 empleados el 44% (4 de 9) se encuentran de acuerdo con la carga laboral, el personal que se encuentra en desacuerdo representa un poco más de la mitad de los colaboradores.

Pregunta 5: Usted tiene conocimiento de las políticas y procedimientos de la compañía

Tabla 8. Respuesta pregunta 5

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%



Figura 22. Respuesta pregunta 5

El personal de la compañía desconoce de las políticas y procedimientos debido a que la administración no cuenta con las mismas.

Pregunta 6: Existe documentación que sustente los valores recibidos por sueldos, beneficios sociales y otros a los empleados

Tabla 9. Respuesta pregunta 6

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%



Figura 23. Respuesta pregunta 6

El 100% del talento humano recibe su sueldo y beneficios sociales sin documento que evidencie la recepción del mismo.

Pregunta 7: Existen documentos que respalden la recepción de mercadería

Tabla 10. Respuesta pregunta 7

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%



Figura 24. Respuesta pregunta 7

El 100% de los empleados conocen del procedimiento en la recepción de mercadería, quedando como constancia la Guía firmada por ambas partes.

Pregunta 8: Existen documentos que respalden la entrega de mercadería

Tabla 11. Respuesta pregunta 8

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%



Figura 25. Respuesta pregunta 8

El 100% de los colaboradores conocen que la entrega de mercadería se realiza mediante Guía de Remisión.

Pregunta 9: El inventario es registrado adecuadamente y se controla mediante Kardex

Tabla 12. Respuesta pregunta 9

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

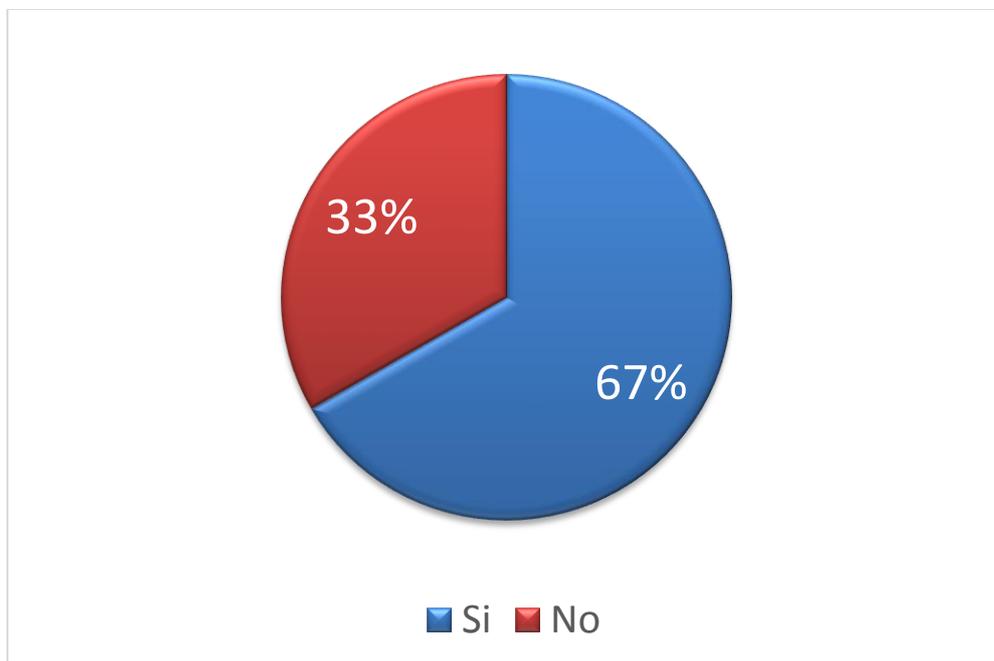


Figura 26. Respuesta pregunta 9

El 67% de los colaboradores indica si conoce el registro del inventario en el Kardex, sin embargo 3 colaboradores lo desconocen ya que son la parte operativa.

Pregunta 10: Usted conoce el sistema contable de la compañía

Tabla 13. Respuesta pregunta 10

Opciones	Respuesta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%



Figura 27. Respuesta pregunta 10

El 100% de los empleados desconocen del sistema contable de la empresa, debido a que la compañía no cuenta con el mismo.

3.5.2. Resultados de la Observación

Se realizó la observación de las actividades de cada uno de los colaboradores durante tres días con el propósito de conocer las funciones de cada área de la compañía y su cumplimiento con los objetivos para esto se utilizó como guía una matriz (Ver Anexo 2) a continuación un resumen:

- El primer cuello de botella se genera al tomar decisiones ya que el que da las instrucciones y acciones a tomar es el Gerente, y si no se encuentra físicamente implica dejar de realizar las tareas hasta segunda orden.
- En la parte administrativa y contable la compañía no cuenta con un sistema contable que permita controlar de forma adecuada y ordenada la contabilización de las cuentas. En el caso del Inventario se registra manualmente en una hoja (Kardex) para luego ser ingresado en una hoja de Excel, que es de fácil susceptibilidad a cambios por errores.
- En la recepción y entrega de mercadería no siempre se realiza de acuerdo a lo establecido, en ocasiones se realiza según lo indicado por el Gerente o por “falta de tiempo” se realiza la Guía de Remisión después de entregada la mercadería, provocando errores en la entrega y como consecuencia valores menos en la facturación y posterior cobro.

3.5.3. Resultados de la Entrevista

La entrevista fue realizada junto con la encuesta a los 9 empleados entre las áreas administrativas y de operaciones de la compañía. **Ver Anexo 3**

1. ¿Conoce usted los objetivos de la compañía?

El 89% del personal desconoce los objetivos de la compañía, debido a que no han sido informados públicamente a los empleados. Los únicos que los conocen son el Gerente General y la Contadora.

2. ¿Conoce usted la estructura jerárquica de la compañía?

En empresas pequeñas, la autoridad y responsabilidad única está en el gerente. Para todo el talento humano operativo la cabeza de las actividades de la compañía eran del Gerente General.

3. ¿Usted conoce el manual de funciones?

En la compañía no existe un manual de funciones que direcciones a los trabajadores en sus actividades. Nos indicaron que las funciones son realizadas en base a su experiencia, es decir de forma empírica.

4. De acuerdo a sus labores ¿Usted está conforme con la carga laboral por empleado y cargo?

Por la falta de manual de funciones y desconocimiento de la estructura jerárquica algunos empleados se encuentran en desacuerdo debido a que las tareas en ciertos procesos de producción se convierten en cuello de botella debido a que no permiten avanzar con la producción.

5. ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procedimientos de la compañía?

El talento humano de la compañía desconoce de las políticas y procedimientos debido a que la administración no cuenta con las mismas. De acuerdo a lo indicado por el Gerente se encuentran en revisión para su posterior aprobación.

6. Existe documentación que sustente los valores recibidos por sueldos, beneficios sociales y otros a los empleados.

De acuerdo a lo indicado por el personal de la compañía, no se les entrega rol de pagos por la cancelación del sueldo mensual.

La falta de evidencia en el pago de sueldos y beneficios sociales genera el riesgo de que los empleados puedan denunciar a la compañía por incumplimiento con sus obligaciones.

7. ¿Existen documentos que respalden la recepción de mercadería?

La recepción de mercadería se realiza mediante Guías de Remisión, sin embargo no siempre se realizan de la manera adecuada. El 100% de los empleados conocen del procedimiento en la recepción de mercadería, quedando como constancia la Guía firmada por ambas partes.

8. ¿Existen documentos que respalden la entrega de mercadería?

Si, mediante las Guías de Remisión, sin embargo en ocasiones se realiza de acuerdo a lo que indica el Gerente sin considerar las cantidades exactas.

9. ¿El inventario es registrado adecuadamente y se controla mediante Kardex?

De acuerdo a lo indicado por la Contadora el inventario al momento del ingreso por la compra se registra adecuadamente, sin embargo al momento de las salidas se realiza una revisión ya que es registrado en una hoja de Excel, debido a que no existe un sistema contable y existen los mismos ítems con diferentes códigos y las salidas de inventario son registradas por los operarios.

10. ¿Usted conoce el sistema contable de la compañía?

El 100% de los empleados desconocen del sistema contable de la empresa, debido a que en la compañía no se ha implementado ningún sistema contable, los registros se realizan de forma manual en una hoja de Excel.

3.6. Análisis Global de los resultados.

La información obtenida refleja la necesidad de que la compañía en base al crecimiento que tiene el mercado necesita un manejo adecuado de las operaciones en cada uno de los procesos productivos con el objetivo de incrementar su productividad y rentabilidad.

La compañía no cuenta con una estructura jerárquica definida lo que dificulta la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Con lo que respecta a las operaciones y de acuerdo a la entrevista, no existe registro ni procesos establecidos en la prestación de los servicios, por ello se debería incorporar políticas y procedimientos que sistematicen los servicios, los requisitos y documentos para la prestación del servicio.

Con estos resultados se evidencia el desconocimiento que tienen algunos empleados del manejo de la empresa, por lo que la implementación de un manual de procesos contribuirá a facilitar a los mismos la gestión de sus funciones asignadas mitigando riesgos y aumentando la eficiencia, productividad y rentabilidad, con lo cuál la empresa ejecutará una mejor labor empresarial y brindará un servicio de calidad a sus clientes.

CAPITULO IV. LA PROPUESTA

4.1. Desarrollo de la propuesta.

4.1.1. Propuesta Estructural.

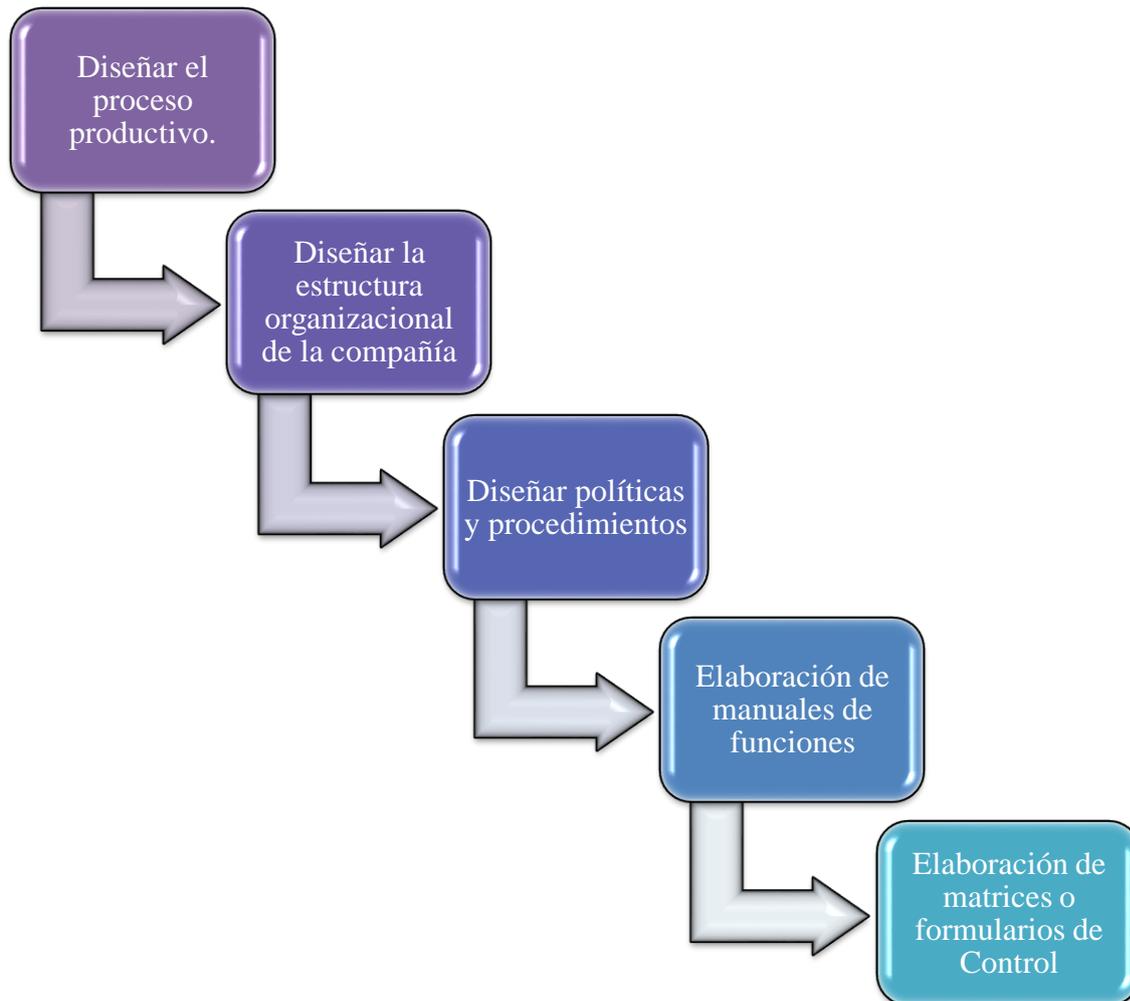


Figura 28. Propuesta Estructura

4.1.1.1. Diseño del proceso productivo.

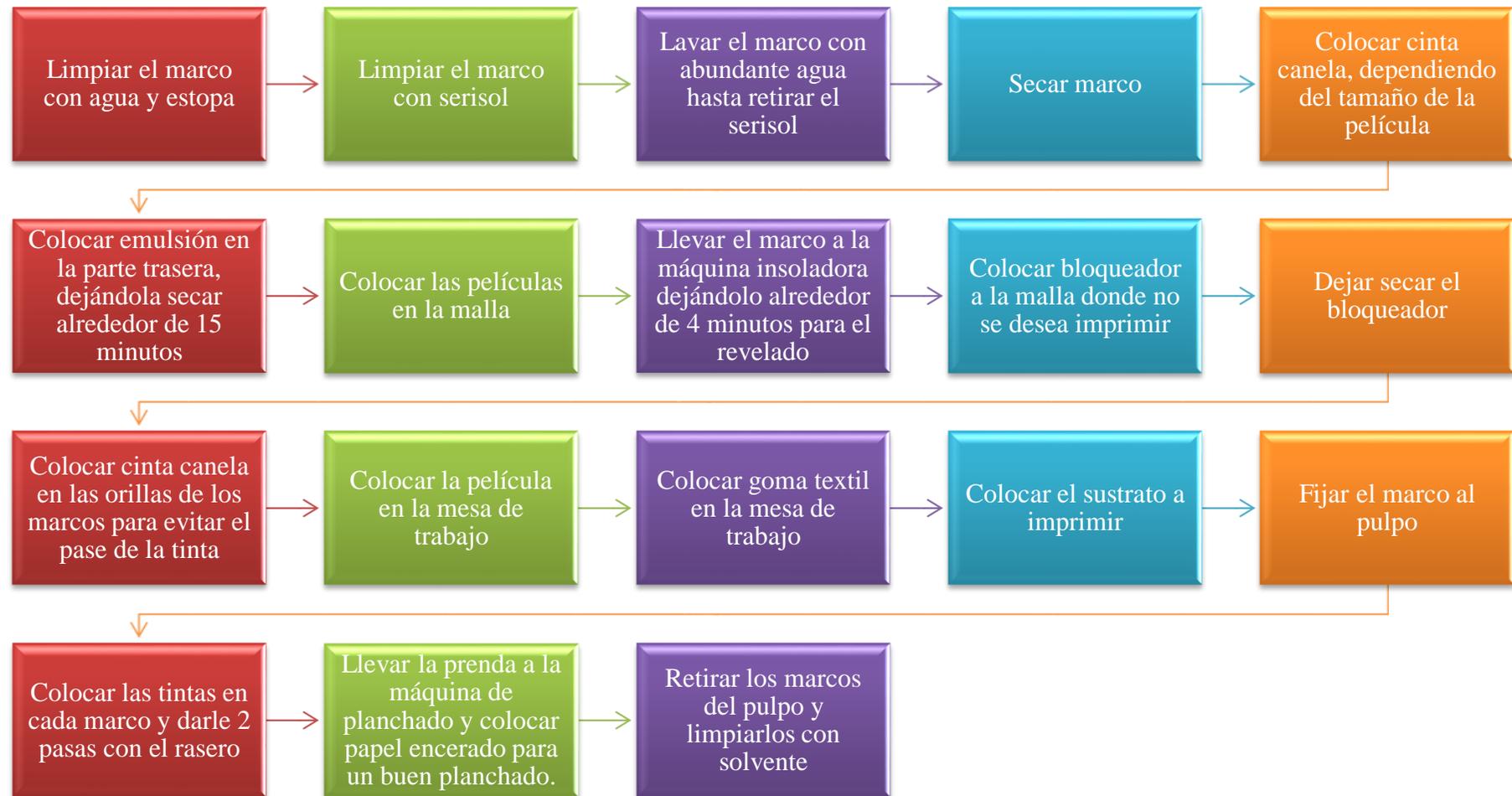


Figura 29. Procedimiento de la Serigrafía

4.1.1.2. Diseño de la estructura organizacional de la compañía KELLDAN.

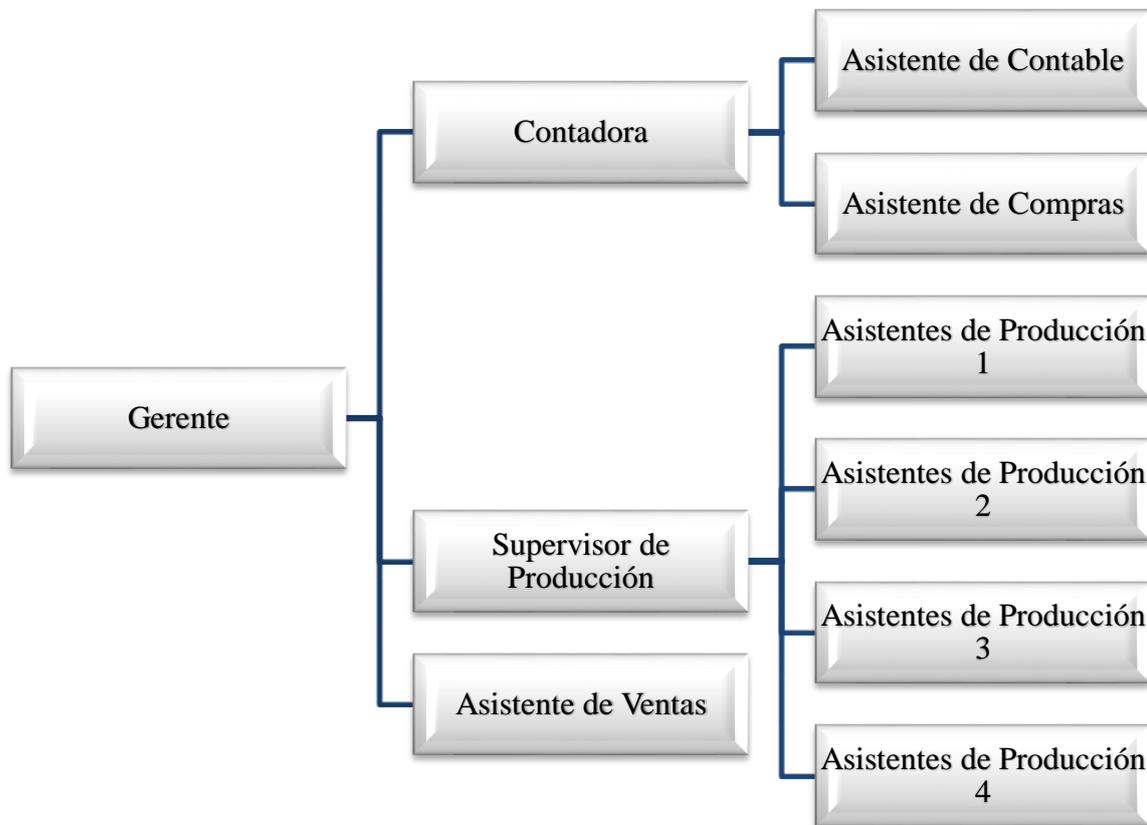


Figura 30. Organigrama Compañía KELLDAN

Por ser una microempresa la estructura jerárquica es pequeña puesto que cuenta con 9 empleados más el Gerente General quien se encuentra a cargo de la compañía seguido de la contadora como personal administrativo y los asistentes de producción como mando bajo. El Asistente de ventas se encuentra al cargo del Gerente General. En el numeral 4.1.1.4 se describe las funciones y responsabilidades de los puestos.

Una parte fundamental de toda compañía es el personal, motivo por el cual se sugiere un mapa estratégico en el aspecto del desarrollo y motivación del talento humano de la organización mediante apropiados planes de sucesión, capacitación y políticas salariales. A continuación se presenta el mapa planteado donde se incluyen los aspectos a seguir:

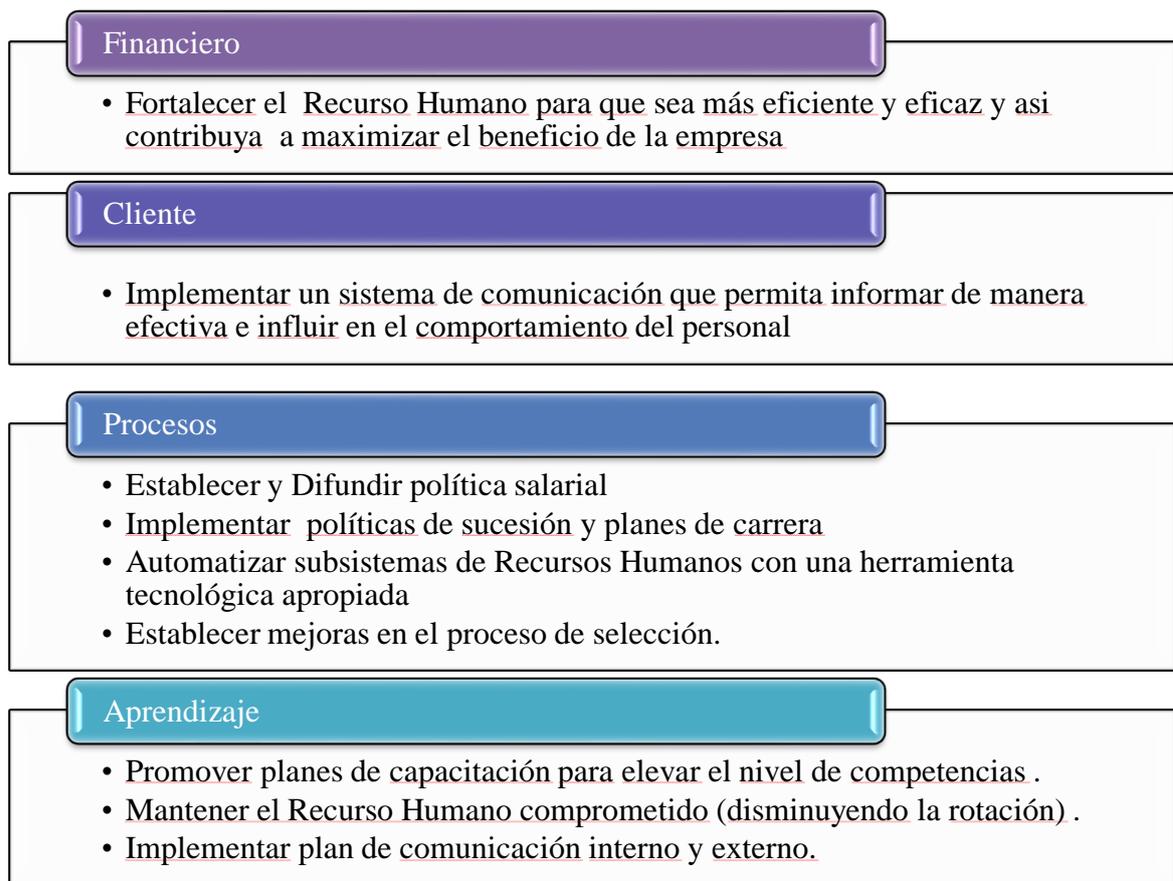


Figura 31. Mapa Estratégico- Recursos Humanos

4.1.1.3. Diseño de políticas y procedimientos.

El objetivo del presente trabajo de titulación es el diseño razón por la cual se elaboraran políticas y procedimientos de los procesos más representativos de la compañía.

Política	Responsable
Política de Caja	Contadora
Política de Créditos y Cobranza	Contadora- Asistente Contable
Política de Inventarios	Contadora- Asistente Contable- Asistente de Compras
Política de Pago a Proveedores	Contadora- Asistente de Compras



Políticas y Procedimientos
Caja

KELLDAN

Revisado por:

Contadora

Aprobado por:

Gerente General

Política de Caja

Objetivo

Establecer las políticas y procedimientos para la creación de un fondo fijo por el desembolso de gastos menores.

Alcance

Este documento es aplicable para el área Contable de la compañía.

Documentos Aplicables

- Facturas con la firma de autorización por parte del Gerente General y/o Supervisor de Producción.

Mandos Responsables

- Gerente General
- Contadora

Políticas

Creación de Fondo Fijo

La creación del fondo fijo se solicitará al Gerente General, quién evaluará y autorizará la procedencia del mismo luego determinará el monto a asignar, teniendo en cuenta el flujo de gastos.

Custodia y Liquidación de Fondos

- La persona responsable del manejo del fondo fijo deberá mantener el fondo de caja chica en efectivo y será asignada por el Gerente General.

- La reposición del Fondo deberá ser solicitada en el momento que se haya gastado un máximo del 50% del monto asignado, adjuntando la liquidación y comprobantes respectivos.
- De forma periódica se realizarán arquez de los fondos de caja chica sin previo aviso para constatar el manejo adecuado de la misma.
- En caso de existir un faltante, le será descontado al responsable.

Uso del Fondo Fijo

- El Fondo de Caja Chica será utilizado para gastos menores a US\$50,00.
- La factura que comprueba el gasto realizado debe de estar firmada por el Gerente General o la Contadora, razonada y codificada.
- Todos los gastos de caja chica deberán ser reembolsados durante el mes.

Procedimiento

Responsable de Caja Chica

- Verificar diariamente el saldo de caja chica
- Evalúa saldo mínimo
 - Saldo igual al porcentaje establecido, elabora requerimiento de reposición de caja chica

Gerente General

- Revisa requerimiento
 - Requerimiento no se encuentra correcto, lo devuelve al responsable de caja chica
 - Requerimiento se encuentra correcto, firma el formulario.
- Se procede al desembolso de dinero



Política de Crédito

KELLDAN

Revisado por:

Contadora

Aprobado por:

Gerente General

Política de Crédito

Objetivo

Establecer lineamientos para el otorgamiento, recuperación, control y administración del crédito, de tal manera que beneficie al crecimiento y la liquidez del negocio a través de ventas a crédito efectivas.

Alcance

Este documento es aplicable para el área Contable de la compañía.

Documentos Aplicables

- Solicitud de Crédito
- Informe del Vendedor
- Informe de Evaluación de Crédito
- Anexo del análisis crediticio
- Ficha Legal

Mandos Responsables

- Gerente General
- Contadora

Política

Para el Otorgamiento de Crédito

- Todos los créditos superiores a \$5,000 deben estar respaldados con un Pagaré
- Los créditos superiores a USD\$10.000, deberán estar respaldados con una garantía real
- Cualquier excepción sobre esta norma, deberá ser aprobada por el Gerente General

a) Evaluación de Información del Cliente

Pueden acceder al crédito:

- Personas naturales mayores de edad y hasta 65 años.
- Personas jurídicas legalmente constituidas.
- Ser propietario y/o representante legal del negocio que aplica para ser sujeto de crédito.

b) Solicitud de Crédito

El cliente solo podrá obtener el Formato de Solicitud de Crédito, a través del Asesor de Ventas o en las Oficinas de la Compañía.

Para asignación de Cupos de Crédito

- Saldo promedio bancarios (último tres meses sean personas naturales o jurídicas).
- Endeudamiento promedio del Buró (con su histórico) y comportamiento de pagos.
- Hasta el 20% de sus ingresos brutos declarados al SRI ó SIC, y/o del avalúo que realice comercial sobre los bienes declarados por el cliente plenamente verificado que sean de su propiedad (libre de gravamen).
- De acuerdo a lo requerido y aprobado por la Gerencia General.

Para aprobación de Crédito

Los cupos deben ser aprobados por los siguientes niveles:

Nivel de Aprobación	Monto	
	Desde	Hasta
Contadora	1.000,00	5.000,00
Gerente General	> 5.001,00	

La Contadora aprueba cupos de crédito en caso de que el Gerente General no se encuentre.



***Política y Procedimiento de
Cobranza***

Revisado por:

Contadora

Aprobado por:

Gerente General

Política de Cobranza

Objetivo

La Política de Cobranza tiene como objetivo optimizar la administración de la cartera de crédito, mediante herramientas de seguimiento, control y recuperación y formar perfiles y categorías de clientes basados en el riesgo de su historial.

Alcance

Este documento es aplicable para el área Contable de la compañía.

Documentos Aplicables

Facturas con la firma de recepción y recibido del cliente.

Mandos Responsables

Contadora

Política

Fase de Cobranza Administrativa

El Asistente de contabilidad es responsable de la recuperación administrativa de los créditos en mora hasta 90 días de atraso, valores y retenciones propias de la cancelación de la deuda. La cobranza administrativa incluye las siguientes etapas:

- Visita Presencial (Cobranza Preventiva y Correctiva)
- Identificación del Problema (Cobranza Preventiva y Correctiva)
- Alternativas de Solución (Cobranza Correctiva)

Visita Presencial

Identificar y analizar aquellos comportamientos o situaciones que se pueda generar en el flujo de ingresos de cada cliente:

Identificación de Problema y Alternativas de Solución

Si al investigar una cuenta en mora, se establece que las causales del incumplimiento de pago obedecen a un problema estructural, se buscara y planteara alternativas de solución.

- Está prohibido que el Asistente de Ventas reciban dinero en efectivo por la cancelación de la deuda. Para casos excepcionales se solicitara la autorización previa de la Gerencia o a quien este designe en caso de ausencia.
- Está terminantemente prohibido, recibir cheques de terceros diferentes de los clientes, aún si están girados a nombre de la compañía, menos aún si son por endoso.

Condiciones de Pago

Contado

Es cualquier pago total de una factura ya sea en efectivo, cheque fecha factura o certificado.

Crédito

Es el compromiso de pago a futuro, ya sea mediante pagos parciales o cuotas, o un soplo pago total. Es procedente contemplar mínimo la tasa de interés activa del sistema financiero, acorde a los instrumentos de pago establecidos.

Procedimiento

Asistente Contable

- Generar diariamente el estado de cuenta del cliente
- Envía el Estado de cuenta a la contadora

Contadora

- Procede a realizar la gestión de cobro.

Cliente

- Procede a realizar los depósitos y entrega al vendedor la papeleta de depósito.

Asesor de Ventas

- Recibe del cliente las papeletas de depósito y las confirma en el sistema de identificación de depósitos del banco.
- Revisa con el estado de cuenta que los valores estén conforme con el detalle de las facturas vencidas.
- Proporciona información de las facturas canceladas por cliente a la asistente contable.

Asistente Contable

- Ingresar al sistema los valores correspondientes de los depósitos de los clientes.



Política de Inventario

KELLDAN

Revisado por:

Contadora

Aprobado por:

Gerente General

Política de Inventario

Objetivo

La Política de Inventario tiene como objetivo minimizar desperdicios y utilizar de forma eficiente los recursos de la compañía.

Alcance

Este documento es aplicable para el área Contable de la compañía.

Documentos Aplicables

Guías de Remisión

Requisición de Materiales

Facturas

Mandos Responsables

Contadora

Política

Requisición de Materiales

Cualquier entrega de materiales por el empleado encargado debe ser respaldada por una requisición de materiales aprobada por el supervisor de producción. Cada requisición de materiales, muestra el número de orden de trabajo, el nombre del departamento, las cantidades, descripciones de los materiales solicitados y aprobación.

Guías de Remisión

- Es el documento que emite el proveedor para hacer constar el envío de mercaderías. Esta guía hace constar solamente el envío para su correspondiente traslado y revisión para que posteriormente sea documentado a su cancelación con una Factura.

- Este documento es emitido por la compañía una vez que se despacha la mercadería hacia las instalaciones del cliente quedando como constancia la firma de aprobación que luego serán recopiladas para realizar la facturación.

Recepción

- Cuando el proveedor despacha la mercadería, el departamento de recepción los desempaca y los cuenta. Se revisan para tener la seguridad de que no estén dañados y cumplan con las especificaciones de la orden de compra en cuanto a calidad y cantidad.
- Cuando el cliente entrega la mercadería en las instalaciones de la compañía el Supervisor de Producción es el responsable de recibirla, y elaborar el acta de recepción en donde se detalla la cantidad, descripción y fecha de recepción.

Método de Valuación

El método de valuación a utilizar será el método PEPS (Primero en entrar y primero en salir). Esto significa que enviamos al proceso productivo las primeras unidades que realmente entraron, quedando las últimas para efectos de inventario.

Costo de Adquisición

Con este método lo que se compra se le tienen que agregar todos los gastos necesarios hasta que la materia prima o mercadería lleguen al inventario. Dentro de estos tenemos fletes, seguros, derechos de importación y todos los desembolsos que tengan que ver con el costo de lo que estamos adquiriendo para nuestra existencia.

Inventario Físico

Para la elaboración del inventario físico se debe planificar con anticipación para que el encargado de las existencias pueda clasificar los inventarios según su naturaleza e

interrelación de los mismos, codificando, agrupando existencias que estén ubicadas en otros lugares más que todo para facilitar el conteo o realizarlo de manera sorpresiva.

Es conveniente hacer el inventario para asegurarnos de que realmente vamos a reportar lo que existe a la fecha y se encuentra registrado en los Estados Financieros.

Una vez realizado el inventario físico lo comparamos con el dato contable razón por la cual se nos pueden presentar los siguientes casos.

1) Faltantes de Inventario: Contablemente tenemos más valor en los inventarios, pero de manera física nos falta inventario. En este caso tenemos que justificar el porqué del faltante. Si el Encargado del Inventario no sustenta el faltante de hasta un margen de error del 5% será descontado de su rol mensual.

2) Sobrante de inventario: En este caso se da lo contrario contablemente tenemos menos y de manera física tenemos más inventario. Acá se puede haber generado una salida que realmente no se llevó a cabo, razón por la cual el costo de venta quedo sobrevaluado y cuando se le dé la entrada contablemente se afectara la cuenta de inventario y se trabajara en el abono el ingreso generado por el inventario a una cuenta de resultados.



Política de Pago a Proveedores

KELLDAN

Revisado por:

Contadora

Aprobado por:

Gerente General

Política de Pago a Proveedores

Objetivo

El objetivo de esta política es mantener las buenas relaciones comerciales con los proveedores a través de cumplimiento de las condiciones pactadas.

Alcance

Este documento es aplicable para el área Contable de la compañía.

Documentos Aplicables

Guías de Remisión

Facturas

Mandos Responsables

Contadora

Política

Recepción de Factura de Proveedores

- 1) Toda factura para ser receptada en contabilidad y adjuntar los siguientes documentos:
 - Factura Original y/o Copia.
 - Orden de Compra Aprobada
 - Entrada de Almacén (Guía de remisión)
 - En Caso de Fletes, con el cumplimiento de entrega.
- 2) Todas las facturas electrónicas o impresas deben cumplir con los requisitos exigidos por el Reglamento de Comprobante de Venta, Retención y Documentos Complementarios. La factura debe contener lo siguiente:
 - Número, día, mes y año de la autorización de impresión del documento, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
 - Número del registro único de contribuyentes del emisor.

- Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere.
- Denominación del documento.
- Numeración de quince dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
 - a) Los tres primeros dígitos corresponden al número del establecimiento conforme consta en el registro único de contribuyentes;
 - b) Separados por un guión (-), los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y,
 - c) Separado también por un guión (-), constará el número secuencial de nueve dígitos. Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los nueve dígitos antes de iniciar la nueva numeración.
- Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda.
- Fecha de caducidad del documento, expresada en día, mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas.
- Número del registro único de contribuyentes, nombres y apellidos, denominación o razón social y número de autorización otorgado por el Servicio de Rentas Internas, del establecimiento gráfico que realizó la impresión.
- Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al adquirente, debiendo constar la indicación “ADQUIRENTE”, “COMPRADOR”, “USUARIO” o cualquier leyenda que haga referencia al adquirente. Una copia la conservará el emisor o vendedor, debiendo constar la identificación “EMISOR”, “VENDEDOR” o cualquier leyenda que haga referencia al emisor. Se permitirá

consignar en todos los ejemplares de los comprobantes de venta la leyenda: original-adquirente/copia-emisor, siempre y cuando el original se diferencie claramente de la copia.

3) Todas las facturas deben cumplir con los requisitos de llenado exigidos por el Reglamento de Comprobante de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

- Identificación del adquirente con sus nombres y apellidos, denominación o razón social y número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o cédula de identidad o pasaporte, cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos, para efectos de la determinación del impuesto a la renta o crédito tributario para el impuesto al valor agregado; caso contrario, y si la transacción no supera los US \$ 200 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América), podrá consignar la leyenda “CONSUMIDOR FINAL”, no siendo necesario en este caso tampoco consignar el detalle de lo referido en los números del 4 al 7 de este artículo;
- Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información. En los casos en que se refiera a envíos de divisas al exterior, se deberá indicar el valor transferido al exterior y si la transacción se encuentra exenta del impuesto a la salida de divisas, junto con la razón de exención.
- Precio unitario de los bienes o precio del servicio.
- Valor subtotal de la transacción, sin incluir impuestos.
- Descuentos o bonificaciones.
- Impuesto al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.

- Importe total de la transacción.
 - Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país.
 - Fecha de emisión.
 - Número de las guías de remisión, cuando corresponda.
 - Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta. Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva. En el caso de facturas emitidas por sistemas computarizados autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que tuvieran más de una página, deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la factura, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman la factura.
- 4) El plazo máximo para entregar facturas de proveedores a contabilidad es el día 5 del mes siguiente que se haya recibido el servicio y/o adquirido el material.
 - 5) El material o servicio facturado debe ser el mismo en la orden de compra, guía de remisión del proveedor y en la entrada de almacén.
 - 6) Los precios, cantidades y condiciones de ventas y pago serán los convenidos en la Orden de Compra. Cualquier modificación deberá comunicarse por escrito con la aprobación de la Gerencia General.
 - 7) Todo pago solicitado deberá venir acompañado del nombre del proveedor y correo electrónico que deberá corresponder al mismo que tiene la factura.

Evaluación y Reevaluación de Proveedores

Anualmente se evaluarán y reevaluarán los proveedores, teniendo en cuenta los criterios especificados en el formato. Una vez evaluado el proveedor se le da una clasificación donde se determinará si el proveedor es muy confiable, condicional o definitivamente se rechaza. Si el proveedor ha sido clasificado como Condicional debe presentar un plan de mejora e implementarlo. En estos casos la reevaluación se efectuará cada seis meses hasta adquirir la clasificación de confiable.

Pagos a Proveedores

- 1) La programación de pagos estará a cargo de la contadora, bajo la revisión y firma del Gerente General.
- 2) El plazo de pago será de 30 días. Esto por manejo de flujo de caja.
- 3) Los anticipos a Órdenes de Compra deberán ser aprobados por la Gerencia General.
- 4) Todo pago se realizara por vía transferencia bancaria y/o cheque.
- 5) Los días de recepción de facturas serán los miércoles y este será en un horario de 9:00 a 18:00 horas
- 6) Los días de pago serán únicamente los viernes en un horario de 9:00 a 17:00 horas.
- 7) Se considerara para pago la fecha de recepción de factura por parte de contabilidad, partiendo de ahí el plazo para realizar su pago.
- 8) El envío de las facturas electrónicas deberán contener el archivo XML adjunto y estas se enviaran al correo contabilidad@kellidan.com.

4.1.1.4. Descripción de los puestos conforme al organigrama propuesto.

Tabla 14. Perfil de puesto de Contador

I. Información Básica	
1. Puesto	Contadora
2. Jefe Inmediato Superior	Gerente General
3. Supervisa a	Asistente Contable/ Asistente de Compras
II. Naturaleza del Puesto	
Planificar las actividades contables de la Institución, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.	
III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y coordina las operaciones administrativas contables. • Coordina y supervisa las actividades de revisión, contabilización y codificación. • Controla la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros. • Examina, clasifica, codifica y contabiliza, transferencias bancarias, nóminas de personal, notas de débito y créditos bancarios, cheques anulados y otros ingresos recibido. • Supervisa y dirige los análisis contables de las operaciones. • Vela por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad y bienes de la Institución • Participa en la elaboración del presupuesto, memoria y cuenta de la unidad • Revisa y firma las conciliaciones bancarias, balance de bienes, impuestos y gastos. • Revisa y verifica el proceso de conciliación bancaria. • Determina los ajustes necesarios, luego de obtenido los resultados. • Prepara balances de comprobación con sus aportes respectivo • Elabora cuadros demostrativos de cuentas de la compañía. • Mantiene informado al supervisor inmediato sobre el control de las conciliaciones bancarias. • Elabora las Conciliaciones Bancarias. • Prepara Nómina de Personal • Prepara las liquidaciones de las deudas pendientes y préstamos del personal con la compañía • Prepara las liquidaciones de los servicios prestados • Supervisa y coordina el proceso • Analiza las irregularidades detectadas por el personal a su cargo y elabora los informes. • Analiza y verifica movimientos de las diferentes cuentas bancarias. • Prepara balances y estados financieros. • Realiza asientos de apertura y cierre de los diferentes libros de contabilidad 	

III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa, controla y evalúa el personal a su car • Presenta informes a su superior de las actividades desarrolladas por la unidad • Controla la dotación de material de trabajo. • Realiza cualquier otra tarea afín, asignada por el supervisor. 	
IV. Requisitos Mínimos para el puesto	
Título Profesional	Contador Público Autorizado (C.P.A.)
Experiencia	3 años de experiencias
Habilidades	Tomar decisiones. Supervisar personal. Comunicarse en forma efectiva tanto oral como escrita. Tener iniciativa.
Formación	El área de auditoría contable. Los principios y prácticas de contabilidad. Procedimientos modernos de contabilidad. Procesamientos electrónicos de datos y sistemas

Tabla 15. Perfil de puesto de Supervisor de Producción

I. Información Básica	
1. Puesto	Supervisor de Producción
2. Jefe Inmediato Superior	Gerente General
3. Supervisa a	Asistentes de Producción
II. Naturaleza del Puesto	
Encarga de gestionar los materiales y los trabajadores asegurándose que la producción sea lo más eficiente posible.	
III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial. • Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad. • Organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. 	

III. Funciones y Responsabilidades

- Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
- Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
- Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios.
- Preparación y presentación al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, de la evolución de los índices de productividad, de las acciones realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.
- Seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico.
- Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial en este aspecto.
- Revisar la viabilidad técnica y de rentabilidad de los trabajos de mayor envergadura.
- Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.
- Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.
- Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.
- Establecer las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias para que el Departamento Comercial pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.

IV. Requisitos Mínimos para el puesto

Título Profesional	Ingeniero Industrial
Experiencia	3 año de experiencia
Habilidades	Relaciones Interpersonales Comunicarse en forma efectiva tanto oral como escrita. Tener iniciativa.
Formación	Supervisión de Producción Calidad en industrias de serigrafía

Tabla 16. Perfil de puesto Asistente Contable

I. Información Básica	
1. Puesto	Asistente Contable
2. Jefe Inmediato Superior	Contadora
3. Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del Puesto	
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.	
III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. • Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Archiva documentos contables para uso y control interno. • Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. • Transcribe información contable en un microcomputador. • Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. • Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. • Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. • Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. • Participa en la elaboración de inventarios. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada. 	
IV. Requisitos Mínimos para el puesto	
Título Profesional	Estudiante Contador Público Autorizado (C.P.A.) Ingeniero Comercial o afines
Experiencia	6 meses a 1 año de experiencia
Habilidades	Relaciones Interpersonales Comunicarse en forma efectiva tanto oral como escrita. Tener iniciativa.
Formación	El área de auditoría contable. Los principios y prácticas de contabilidad.

Tabla 17. Perfil de puesto Asistente de Compras

I. Información Básica	
1. Puesto	Asistente de Compras
2. Jefe Inmediato Superior	Contadora
3. Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del Puesto	
Organizar, coordinar y controlar la adquisición y entrega de mercancías, suministros, documentos, bienes y demás elementos necesarios para el desarrollo normal de las actividades desarrolladas en la empresa.	
III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa y suministrar información requerida. • Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales requeridos para el desarrollo de los objetivos. • Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas por Gerencia. • Recibir los artículos y mercancías entregadas por los proveedores verificando que estén de acuerdo con las especificaciones, la calidad y cantidad estipulada en los pedidos. • Mantener la retroalimentación de la información con los proveedores mediante comunicación escrita; sobre rechazos, devoluciones y demás observaciones sobre los productos. • Velar por que las transacciones comerciales, se lleven a cabo en su totalidad, aún con el ingreso físico al almacén de la empresa de las mercancías de acuerdo con los requisitos establecidos y los plazos pactados. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas en forma regular u ocasional por su superior inmediato. 	
IV. Requisitos Mínimos para el puesto	
Título Profesional	Estudios completos a nivel superior o tecnológico en Economía, Ingeniería en Logística, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia	1 año de experiencia
Habilidades	Relaciones Interpersonales Comunicarse en forma efectiva tanto oral como escrita. Capacidad de Negociación Tener iniciativa.
Formación	Técnicas de Negociación Los principios y prácticas de contabilidad.

Tabla 18. Perfil de puesto Asistente de Producción

I. Información Básica	
1. Puesto	Asistente de Producción
2. Jefe Inmediato Superior	Supervisor de Producción
3. Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del Puesto	
Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación, preparación y control necesarias para la producción de programas bajo la supervisión del Encargado de Producción.	
III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, supervisar y capacitar al personal bajo su mando en función al desarrollo óptimo de la producción. • Proponer mejoras en los diferentes procesos productivos de la empresa. • Actualizar la documentación asignada bajo su responsabilidad (Planes, instructivos, procedimientos). • Ejecutar actividades relacionadas a labores de orden y limpieza. • Proveer, supervisa e inspecciona el uso de implementos de seguridad del personal; así como el cumplimiento de las normativas de seguridad. • Ejecutar actividades relacionadas con el cierre de productos no conformes y reclamos • Coordinar la labor inherente al mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos. • Asistir en todas las labores que le delegue el Encargado de Producción. 	
IV. Requisitos Mínimos para el puesto	
Título Profesional	Titulado o bachiller en la especialidad de Ing. Industrial o Mecánica
Experiencia	1 año de experiencia
Habilidades	Capacidad de planificación y organización Razonamiento lógico Liderazgo, orientación de resultados y Comunicación
Formación	Conocimientos de Serigrafía Conocimientos de Seguridad Industrial

Tabla 19. Perfil de puesto Asistente de Ventas

I. Información Básica	
1. Puesto	Asistente de Ventas
2. Jefe Inmediato Superior	Gerente General
3. Supervisa a	Ninguno
II. Naturaleza del Puesto	
Atención de los clientes y de los principales procesos de venta de combustibles y otros productos de la empresa.	
III. Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área. • Recibir e incluir los depósitos de pago en el sistema, con el fin de mantener actualizado el reporte crediticio del cliente. • Tramitar y autorizar la atención de los pedidos. • Verificar los datos de ventas de los clientes (firmas, códigos, productos autorizados) con el fin de efectuar las ventas de acuerdo con la normativa establecida. • Recibir, clasificar y archivar los documentos comerciales de clientes (por ejemplo, contratos, facturas, órdenes de compras, notas de crédito, solicitudes de retiro, criterios legales, etc.) con el fin de mantener disponible la información de los clientes. • Atender, verificar y realizar las gestiones de compra de cupones por parte del cliente y confeccionar las respectivas facturas. • Realizar la gestión de cobranza. • Vender y asesorar a clientes y futuros clientes de los servicios que ofrece la compañía. 	
IV. Requisitos Mínimos para el puesto	
Título Profesional	Estudios universitarios en Ingeniería en Marketing, Gestión Empresarial, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
Habilidades	Relaciones Interpersonales Facilidades de comunicación y motivación. Proactivo, Dinámico y Persistente
Formación	Servicio al Cliente Levantamiento de base de datos

4.1.1.5. Matrices o Formularios de control

El objetivo del control es minimizar el riesgo para ello se sugiere una matriz o formularios que permitan la adecuada administración de los recursos y talento humano.

Causa	Riesgo	Efecto/Consecuencia	Control Preliminar	Control Concurrente	Control de Retroalimentación
Incumplimiento en horas de trabajo	Entrega tardía del trabajo	Penalización por incumplimiento en el tiempo de entrega	El registro de entrada y salida (jornada laboral-almuerzo) del personal se realiza mediante el biométrico	El Supervisor de producción revisa mensualmente las marcaciones de los empleados.	Establecer horas de estampado de acuerdo al diseño de la camiseta.
Falta de pintura en el Stock de materiales			El Supervisor de Producción envía el formulario de requisición de materiales a la Asistente de Compras.	El Supervisor de Producción revisa semanalmente el stock de la mercadería en uso y bodega.	La Asistente de Compras mantenga actualizado el stock de materiales.
Uso incorrecto y desactualización de la tabla de pintura a utilizar	Exceso de mermas	Pérdidas económicas por exceso de mermas	El Supervisor de Producción actualiza la cartelera de los diseños a estampar	El Supervisor de Producción revisa varias veces al día el avance del trabajo por diseño.	El Supervisor de Producción debe actualizar la tabla de pintura por cada diseño de estampado.

CONCLUSIONES

- Se evidenció como resultados de la recolección de datos que existe falta de comunicación interna, puesto que el personal desconoce de algunas temas como son los objetivos de la compañía, el proceso productivo, jefaturas entre otros.
- La compañía en la actualidad cuenta con una estructura jerárquica lineal es decir el en el mando alto se encuentra el Jefe propietario y las personas encargadas de la parte administrativa y operaciones como mandos bajos.
- La falta de controles en los procesos de la compañía no permiten mantener de manera uniforme las actividades ocasionando cuellos de botella, incumplimiento de horas, retrasos en la producción y exceso de mermas.
- No existe evidencia del pago de la nómina lo que puede conllevar a procesos legales por parte del ente regulador.
- La compañía no cuenta con un sistema contable que registre las transacciones de la misma.

RECOMENDACIONES

- El organigrama propuesto deberá sea oficializado por la gerencia general y ser comunicado a los empleados en la cartelera de la empresa.
- La Gerencia General deberá aprobar y oficializar los procesos sugeridos a la compañía.
- Con el análisis operacional evidenciamos ciertas debilidades, razón por la cual sugerimos una propuesta en los procesos claves que corresponden a la parte administrativa y operativa, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación.
- En caso de ser factible la aceptación de la propuesta presentada en el presente proyecto de titulación recomendamos se dé el seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Se deben realizar mensualmente o cuando se amerite en inventario de materiales con el fin de evitar futuros fraudes y conocer el saldo real de materiales.
- Se deberá realizar la instalación de un sistema informático que permita registrar de manera ordenada las transacciones de la compañía y evidenciar en el caso del pago de nómina los valores entregados a los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez M. (1996). Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos,

Amaru A. (2009). Fundamentos de Administración. México. Primera Edición. Editorial

Pearson. Recuperado:

https://issuu.com/mrricardoberaun/docs/fundamentos_de_administración

Blandez M. (2004). Proceso Administrativo. México. Editorial UNID. Recuperado

<https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtnfGewKrVAhWKdSYKHf8QB74Q6AEIKjAB#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=true>

Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición,

McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

Chiavenato I. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Bogotá. Grupo Editorial Lily

Solano Arévalo. Recuperado:

<https://issuu.com/mariarosaledesmamattes/docs/172587979-idalberto-chiavenato-admi>

Concepto de Administración, Schermerhorn John R. Recuperado

de <https://educacion.elpensante.com/john-r-schermerhorn-concepto-de-administracion/>.

Cortez R. (2010). Organización Administrativa.

Recuperado. <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/organizacion-administrativa>

COSO II Internal Control Integrated Framework. (2013). Recuperado.

http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

Franklin E. (2009). Organización de Empresas. Tercera Edición. México. Editorial

McGraw- Hill. Recuperado [https://xlibros.com/wp-](https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf)

[content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf](https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf)

Giraldo J. (2004). La Planeación Administrativa. Recuperado

<https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-administrativa/>

Gómez Giovanni. (2001). Control Interno en la Organización Empresarial. Recuperado.

<https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/> Control

Interno

Luna Alfredo. (2015). Proceso Administrativo. Primera Edición. México. Grupo Editorial

Patria. Recuperado

https://books.google.com.ec/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwinjs_6v6rVAhWE7SYKHTGyCXoQ6AEIJDA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=true

Munch L. (2010). Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo. México.

Primera Edición. Editorial Pearson

https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion

Navarrete K. (2013). El control dentro del proceso Administrativo. Recuperado

<https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>

Pérez J. y Gardey A. (2008). Actualizado (2012).

Concepto de planificación. Recuperado <http://definicion.de/planificacion/>

- Rojas C. (2012). Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas. Recuperado <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Romero J. (2012). Diseño, implementación y fortalecimiento del sistema de Control Interno. Recuperado <https://www.gestiopolis.com/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno/>
- Thompson I. (2008). Definición de Administración. Recuperado <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Valda J. (2014) El Control Administrativo. Recuperado <http://www.grandespyemes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Valles J. Organización como fase del proceso Administrativo. (2014). <https://prezi.com/qvxtkpubxvao/organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Venemedia. (2014). Definición de Administración. Recuperado <http://conceptodefinicion.de/administracion/>
- Yopo B. (1970). Organización y Administración Universitaria. Recuperado. <https://books.google.com.ec/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&dq=definicion+de+organizacion+en+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii5-nwtcbWAhUI8CYKHdL7ANIQ6AEIJDA#v=onepage&q=definicion%20de%20organizacion%20en%20administracion&f=false>

Procesos de negocio. Recuperado. <https://www.lucidchart.com/pages/es/all-about-business-process-mapping-flow-charts-and-diagrams>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario para la encuesta al personal de KELLDAN.

Cuestionario

1. Conoce los objetivos de la compañía

Si No

2. Conoce usted la estructura jerárquica de la compañía.

Si No

3. Usted conoce el manual de funciones

Si No

4. De acuerdo a sus labores ¿Usted esta de acuerdo con la carga laboral por empleado y cargo?

Si No

5. Usted tiene conocimiento de las políticas y procedimientos de la compañía

Si No

6. Existe documentación que sustente los valores recibidos por sueldos, beneficios sociales y otros a los empleados

Si No

7. Existen documentos que respalden la recepción de mercadería

Si No

8. Existen documentos que respalden la entrega de mercadería

Si No

9. El inventario es registrado adecuadamente y se controla mediante Kardex

Si No

10. Usted conoce el sistema contable de la compañía

Si No

ANEXO 2

Guía de Observación de Actividades

Empresa:	
Departamento/ Área Observada:	
Puesto o Cargo:	
Nombre del empleado:	
Fecha:	
Hora de Inicio:	Hora terminada:

<u>Actividad Observada:</u>

<u>Registro de lo Observado:</u>

Elaborado por

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Contabilidad		
Puesto o Cargo	Contadora		
Nombre del empleado	Andrea Gallo		
Fecha	01-02-18		
Hora de inicio	10:00	Hora terminada	11:30

Actividad Observada

Proceso Administrativo Contable

Registro de lo observado

La Contadora realiza lo siguiente:

- Registro de las facturas de compras y ventas en una hoja de excel
- Registro y desembolso de caja chica
- Contratación de empleados
- Calculo de la Nómina
- Generación planillas de IESS
- Declaración de Impuestos
- Pago de Impuestos municipales
- Control de los materiales en la bodega
- Elaboración de cheque
- Pago a proveedores
- Liquidación de trabajos
- Liquidación de trabajadores
- Facturación
- Realiza inventario
- Cuando es alta la producción se dedica a estampar

Elaborado por

Holger Zambrano Vera

Guia de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Contabilidad		
Puesto o Cargo	Asistente Contable		
Nombre del empleado	Raffaella Garcia		
Fecha	01-02-18		
Hora de inicio	12:00	Hora terminada	13:30

Actividad Observada

Proceso Administrativo Contable

Registro de lo observado

Registro de las facturas de compras y ventas en una hoja de excel
Calculo de la Nómina
Asiste a la Declaración de Impuestos
Liquidación de trabajos
Facturación
Cuando es alta la producción se dedica a estampar

Elaborado por

Holger Zambrano Vera

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Contabilidad		
Puesto o Cargo	Asistente de Compras		
Nombre del empleado	Danna Zambrano		
Fecha	01-02-18		
Hora de inicio	16:00	Hora terminada	17:30

Actividad Observada
Proceso Administrativo Contable

Registro de lo observado
Realiza inventario de los materiales en bodega
pedido de materiales (stock)
Cuando es alta la producción se dedica a estampar
Realiza cotizaciones
Realiza calificación de proveedores

Elaborado por
Holger Zambrano Vera

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Producción		
Puesto o Cargo	Supervisor de Producción		
Nombre del empleado	Holger Zambrano Vera		
Fecha	02-02-18		
Hora de inicio	10:00	Hora terminada	13:00

Actividad Observada

Proceso productivo

Registro de lo observado

- Realiza el pedido de materiales a la asistente de compras
- Revisa el uso de materiales
- Realiza el diseño de los clientes
- Cuando es alta la producción se dedica a estampar
- Realiza el fotocopiado
- Revisar la producción
- Da capacitaciones al personal de producción
- Cuando es alta la producción se dedica a estampar

Elaborado por

Holger Zambrano Vera

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Producción		
Puesto o Cargo	Asistente de producción		
Nombre del empleado	Andrés Gallo		
Fecha	02-02-18		
Hora de inicio	15:00	Hora terminada	16:00

Actividad Observada
Proceso productivo

Registro de lo observado
Estampar
Poner goma en el pulpo
Poner el marco con el cuadro a estampar
Poner la prenda en el pulpo
Secar la prenda em la máquina
Tender la prenda para posterior secado
Recoger la tinta sobrante y dejarla para otra producción
Lavar los marcos
Contabilizar el número de prendas entregadas
Empacar las prendas para su entrega

Elaborado por
Holger Zambrano Vera

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Producción		
Puesto o Cargo	Asistente de producción		
Nombre del empleado	Kaled Pérez		
Fecha	02-02-18		
Hora de inicio	17:00	Hora terminada	18:00

Actividad Observada

Proceso productivo

Registro de lo observado

- Estampar
- Poner goma en el pulpo
- Poner el marco con el cuadro a estampar
- Poner la prenda en el pulpo
- Secar la prenda em la máquina
- Tender la prenda para posterior secado
- Recoger la tinta sobrante y dejarla para otra producción
- Lavar los marcos
- Contabilizar el número de prendas entregadas
- Empacar las prendas para su entrega

Elaborado por

Holger Zambrano Vera

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Producción		
Puesto o Cargo	Asistente de producción		
Nombre del empleado	José Aguirre		
Fecha	03-02-18		
Hora de inicio	10:00	Hora terminada	11:00

Actividad Observada

Proceso productivo

Registro de lo observado

Estampar
Poner goma en el pulpo
Poner el marco con el cuadro a estampar
Poner la prenda en el pulpo
Secar la prenda en la máquina
Tender la prenda para posterior secado
Recoger la tinta sobrante y dejarla para otra producción
Lavar los marcos
Contabilizar el número de prendas entregadas
Empacar las prendas para su entrega

Elaborado por

Holger Zambrano Vera

Guía de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Producción		
Puesto o Cargo	Asistente de producción		
Nombre del empleado	Antonio Andrade		
Fecha	03-02-18		
Hora de inicio	12:00	Hora terminada	13:00

Actividad Observada

Proceso productivo

Registro de lo observado

- Estampar
- Poner goma en el pulpo
- Poner el marco con el cuadro a estampar
- Poner la prenda en el pulpo
- Secar la prenda em la máquina
- Tender la prenda para posterior secado
- Recoger la tinta sobrante y dejarla para otra producción
- Lavar los marcos
- Contabilizar el número de prendas entregadas
- Empacar las prendas para su entrega

Elaborado por

Holger Zambrano Vera

Guia de Observación de Actividades

Empresa	KELLDAN		
Departamento / Área Observada	Contabilidad		
Puesto o Cargo	Asistente de Ventas		
Nombre del empleado	Diego Jerez		
Fecha	04-02-18		
Hora de inicio	10:00	Hora terminada	11:00

Actividad Observada
Proceso Administrativo Contable

Registro de lo observado
Asiste al Gerente General
Realiza la Cobranza
Contactar nuevos clientes
Cuando es alta la producción se dedica a estampar

Elaborado por
Holger Zambrano Vera

ANEXO 3

1. ¿Conoce usted los objetivos de la compañía?
2. ¿Conoce usted la estructura jerárquica de la compañía?
3. ¿Usted conoce el manual de funciones?
4. De acuerdo a sus labores ¿Usted está conforme con la carga laboral por empleado y cargo?
5. ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procedimientos de la compañía?
6. Existe documentación que sustente los valores recibidos por sueldos, beneficios sociales y otros a los empleados.
7. ¿Existen documentos que respalden la recepción de mercadería?
8. ¿Existen documentos que respalden la entrega de mercadería?
9. ¿El inventario es registrado adecuadamente y se controla mediante Kardex?
10. ¿Usted conoce el sistema contable de la compañía?