



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

TÍTULO:

**“PROCEDIMIENTOS DE LAS ÁREAS DE CONTABILIDAD, VENTAS Y
LOGÍSTICA Y DESPACHO DE LA COMPAÑÍA NATSILE S.A COMO
ELEMENTO DEL AMBIENTE DE CONTROL.”**

AUTORA:

VERGARA VELASTEGUI GINGER ALEXANDRA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

TUTOR:

CPA. JURADO REYES PEDRO OMAR, MBA.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Ginger Alexandra Vergara Velasteguí, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

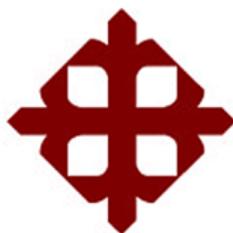
TUTOR

CPA. Jurado Reyes Pedro Omar, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSc.

Guayaquil, Septiembre del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ginger Alexandra Vergara Velasteguí

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: “Procedimientos de las áreas de contabilidad, ventas y logística y despacho de la compañía Natsile S.A. como elemento del ambiente de control”, previa a la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Septiembre del 2015

AUTORA

Ginger Vergara Velasteguí



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ginger Alexandra Vergara Velasteguí

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Procedimientos de las Áreas de Contabilidad, Ventas y Logística y Despacho de la compañía Natsile S.A como elemento del ambiente de control”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del 2015

AUTORA:

Ginger Vergara Velasteguí

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer en primer lugar a Dios por ser el centro de mi vida y permitirme cumplir mis sueños.

Un agradecimiento sincero a todos mis profesores que con sus conocimientos me han guiado durante toda la realización de mi carrera. Logrando en mí más profesionalismo, responsabilidad, espíritu de trabajo a presión, entre otras habilidades desarrolladas.

Como olvidar a mis queridas amigas las secretarias de la facultad siempre pendientes, mi querida María Elena ella siempre anhelando que me gradúe, lo mismo que Jessica y Madelyn.

Un agradecimiento especial a mi querido y muy respetado director de carrera el Ingeniero Arturo Ávila Toledo por toda su tenacidad, comprensión para conmigo que ha hecho posible la realización de mi carrera, definitivamente él ha sido un pilar fundamental en toda mi estadía dentro de esta linda universidad a quien llevaré en mi corazón.

A mi Tutor el CPA Omar Jurado por toda su paciencia y comprensión y por los aportes que ha ayudado a mejorar mi tesis.

Gracias de corazón a todos me llevo el mejor de los recuerdos.

Ginger Alexandra Vergara Velasteguí

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Jesús y a la Virgen Santísima en primer lugar porque cada día me bendicen y me muestran que la vida es maravillosa a pesar de los obstáculos que se nos presentan, a mi amado esposo por su paciencia y apoyo incondicional; por creer en mí y demostrarme que el amor existe.

A mis padres, hermanos por estar pendientes de mí, porque lo único valioso de la vida es la familia y también quiero dedicar sobre todo a un angelito que está en el cielo que ame desde el primer momento en que latía y crecía dentro de mí y al que amaré por el resto de mi vida.

Ginger Alexandra Vergara Velasteguí



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CALIFICACIÓN

CPA. Jurado Reyes Pedro Omar, MBA.

TUTOR

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE GRAFICOS.....	XI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO 1: EL PROBLEMA	15
1.1. Antecedentes de la Empresa.....	15
1.2. Planteamiento de la situación del Problema.....	15
1.3. Objetivos de la Investigación.	17
1.3.1. Objetivo General:	17
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	18
1.4. Justificación.	18
1.5. Hipótesis.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO.....	20
2.1. Introducción.....	20
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2. Funciones de la Administración por Henry Fayol.	21
2.3. Ventajas de la utilización de un manual de procedimientos.	23
2.4. ¿Qué contiene un manual de procedimientos?	24
2.5. ¿Quiénes deben utilizar un manual de procedimientos?.....	24
2.6. Cultura Organizacional y el Entorno.....	25
2.7. Participación en el trabajo y compromiso organizacional.	26
2.8. Norma Internacional de Auditoría NIA 315. Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la Entidad y de su entorno.	27
2.8.1. <i>Definiciones.</i>	27
2.8.2. <i>Componentes del control interno.</i>	28
2.8.3. El sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, y la comunicación.....	28
2.9. Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). 29	
2.9.1. Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos	29
2.9.2. Definición del Control Interno.....	33

2.9.3. Componente del Coso Actividades de control.....	33
2.10. Diagramas de flujo	37
CAPITULO 3: MARCO METÓDOLOGICO.....	39
3.1. Tipo de Investigación.....	39
3.2. Diseño, población y muestra.	40
3.3. Recolección de Datos.....	41
3.4. Procesamiento de los datos.	43
3.5. Tabulación y resultados de las encuestas.....	44
3.5.1. Número de empleados por departamento.	44
3.5.2. Tiempo en la empresa.	45
3.5.3. Inducción previa al ingresar a su trabajo.	45
3.5.4. Manuales de procedimientos de puestos de trabajo.....	46
3.5.5. Labores específicas dentro del departamento.	47
3.5.6. Tener manuales de procedimientos para tener claras las funciones a través de consultas.....	48
3.5.7. Tener manuales de procedimientos para tener trabajo ordenado.	49
3.6. Tabulación y resultados de las Entrevistas.	50
CAPITULO 4: RESULTADO DE LA INVESTIGACION	55
4.1.1 Diseño de Políticas Generales de la compañía Natsile S.A.	55
4.2. Diseño de Manuales de procedimientos área de contabilidad de la compañía Natsile S.A.....	58
4.2.1. Organigrama Funcional General del Departamento.....	58
4.2.2. Descripción de cargos y responsabilidades de los integrantes del departamento.....	58
4.2.3. Definición de Políticas Generales Contables como ambiente de control. 68	
4.2.4. Elaboración de Diagramas de Flujo del proceso Compras de inventarios.	70
4.2.5. Descripción del diagrama de flujo del proceso de Compras de Inventarios.	72
4.3. Diseño de Manuales de procedimientos área de Ventas de la compañía Natsile S.A.....	72
4.3.1. Organigrama Funcional General del Departamento.....	72
4.3.2. Descripción de cargos y responsabilidades de los integrantes del departamento.....	73

4.3.3. Definición de Políticas de Ventas.....	83
4.3.4. Elaboración de Diagramas de Flujo del Proceso de Ventas	86
4.3.5. Descripción del diagrama de flujo del proceso de Ventas.	87
4.4. Diseño de Manuales de procedimientos área de Logística y Despacho de la compañía Natsile S.A.	87
4.4.1. Organigrama Funcional General del Departamento.....	87
4.4.2. Descripción de cargos y responsabilidades de los integrantes del departamento.....	88
4.4.3. Definición de Políticas de Logística y Despacho.....	98
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1. Conclusiones.....	101
5.2. Recomendaciones.....	102
GLOSARIO DE TÉRMINOS	104
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXOS.....	106
Modelo de encuesta	106
Modelo de entrevista.....	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Número de Empleados por departamento	44
Tabla 2: Tiempo en la empresa.....	45
Tabla 3: Inducción previa al ingresar al trabajo.....	46
Tabla 4: Manuales de procedimientos.....	47
Tabla 5: Labores dentro del departamento.....	48
Tabla 6: Manuales de procedimientos.....	48
Tabla 7: Trabajo ordenado con manuales.....	50
Tabla 8: Respuestas Entrevistas pregunta 1.....	50
Tabla 9: Respuestas Entrevistas Pregunta 2.....	51
Tabla 10: Resultados Entrevistas pregunta 3.....	51
Tabla 11: Resultados Entrevistas pregunta 4.....	52
Tabla 12: Resultados de Entrevistas pregunta 5	53
Tabla 13: Resultados de Entrevistas pregunta 6	53
Tabla 14: Resultados de Entrevistas pregunta 7	54

INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1 : Número de Empleados por departamento	44
Ilustración 2 : Tiempo en la empresa Tiempo en la empresa.....	45
Ilustración 3: Inducción previa al ingresar al trabajo.	46
Ilustración 4: Manuales de procedimientos.....	47
Ilustración 5: Labores dentro del departamento.....	48
Ilustración 6: Manuales de procedimientos.....	49
Ilustración 7: Trabajo ordenado con manuales.....	50
Ilustración 8: Organigrama Departamento de Contabilidad.....	58
Ilustración 9: Ubicación Jerárquica Contador.....	58
Ilustración 10: Ubicación Jerárquica Asistente de Contabilidad.....	61
Ilustración 11: Ubicación Jerárquica Auxiliar Contable.	63
Ilustración 12: Ubicación Jerárquica Asistente de Caja y Facturación.....	64
Ilustración 13: Ubicación Jerárquica Asistente de Crédito y Cobranzas.	66
Ilustración 14: Organigrama General Departamento de Ventas	73
Ilustración 15: Ubicación Jerárquica Jefe de Ventas	73
Ilustración 16: Ubicación Jerárquica Supervisor de Ventas	76
Ilustración 17: Ubicación Jerárquica Vendedor Mayorista	79
Ilustración 18: Ubicación Jerárquica Vendedor de cobertura	80
Ilustración 19: Ubicación Jerárquica Mercaderista.	82
Ilustración 20: Organigrama General del Área de Logística y Despacho.	87
Ilustración 21: Ubicación Jerárquica Jefe de Bodega.	88
Ilustración 22: Ubicación Jerárquica Jefe de Logística	90
Ilustración 23: Ubicación Jerárquica Ayudante de Bodega.....	92
Ilustración 24: Ubicación Jerárquica Liquidador de Rutas	94
Ilustración 25: Ubicación Jerárquica Choferes/Custodios.....	95
Ilustración 26: Ubicación Jerárquica Ayudante de Chofer.....	97

RESUMEN

El presente trabajo de titulación nos muestra los procedimientos de las áreas de contabilidad, ventas, logística y Despacho de la compañía Natsile S.A como elemento de control. Es decir lo que se logra a través de este trabajo es que sus empleados conozcan sus funciones para así evitar cualquier tipo de desorden que lo único que genera es descontrol e ineficiencias en todo las labores de la compañía. Para establecer un control interno en una compañía es importantísimo contar con los manuales de procedimientos para de esta manera garantizar el funcionamiento adecuado de las operaciones.

Para poder desarrollar este trabajo se realizarán encuestas con cada uno de los empleados, se han observado procesos que se han visto afectados por la falta de conocimiento, se ha realizado entrevistas con personas claves para conocer las necesidades de la compañía.

A lo largo del desarrollo del trabajo vamos a conocer los métodos y estrategias utilizadas, así como también el desarrollo de los manuales de procedimientos por cada empleado de las áreas analizadas y algunos diagramas de flujo básicos y el diseño de políticas

Palabras Claves: Manuales de procedimientos, Políticas, Diagramas de flujo

INTRODUCCION

El control interno surge desde el principio de la partida doble, que podemos destacar que fue una de las primeras medidas del control interno que se implementó a finales del siglo XIX. Las organizaciones son unidades sociales coordinadas, conscientes, que están compuestas por dos o más personas; que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o planes comunes. De acuerdo a esta definición podemos decir que las empresas productoras, comerciales y de servicios son administradas a través de sus altos ejecutivos para cumplir los objetivos trazados y es importante los colaboradores de la entidad se encuentren capacitados para poder cumplir las tareas asignadas.

Los mercados en la actualidad siguen siendo más agresivos con respecto a competencia, la tecnología a través del tiempo ha demostrado grandes desarrollos, esto conlleva a mejorar los principales procesos involucrados en el giro del negocio, porque como se conoce todas las áreas de una compañía se relacionan entre sí, así mismo podemos especificar que cada área contiene funciones esenciales que ayudan al funcionamiento adecuado y eficaz de la empresa.

Es así como viendo las exigencias que existen en los mercados y lo necesario que es implementar un sistema de control que permita el crecimiento sostenido y eficiente de la empresa nace el tema de desarrollar "Procedimientos de las áreas de contabilidad, logística y despacho y ventas de la empresa Natsile S.A como elemento de control.

Es necesario para el buen desenvolvimiento del trabajo de investigación contar con objetivos generales y específicos los cuales los menciono a continuación:

Objetivo General.

Elaborar un manual de procedimientos del área de contabilidad, Logística y Despacho y Ventas de la compañía Natsile S.A como elemento de Control.

Objetivos Específicos:

- Diseñar Políticas Generales de control Interno
- Diseñar manuales de procedimientos de los colaboradores del Área de Contabilidad
- Diseñar Manuales de procedimiento de los colaboradores del Área de Logística Y despacho
- Diseñar manuales de procedimientos de los colaboradores del Área de Ventas.

Al cumplir con los objetivos generales y específicos, realizaré las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes de la Empresa.

La compañía Natsile es una sociedad legalmente constituida y registrada mediante escritura pública del Notario Trigésimo el Dr. Piero Aycart Vincenzini, dentro de su objeto social se observa que su actividad principal es la distribución de productos de consumo masivo, está ubicada en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil en el Km. 11. 5 de la vía a Daule; está sujeta a la regulación de la Superintendencia de compañías.

Natsile inicia sus actividades comerciales en septiembre de 2013, con la distribución de los productos de la marca Nestlé como parte de una sociedad estratégica denominada Tristar Plus, en la actualidad atienden a alrededor de 2900 clientes mensuales en una zona delimitada en el centro-norte de Guayaquil, el objetivo a mediano plazo es impactar al mismo número de clientes con otras marcas para generar un portafolio más atractivo al tendero.

1.2. Planteamiento de la situación del Problema.

La compañía a través de su crecimiento ha experimentado muchos problemas, en vista de la falta de procesos y procedimientos escritos, esto hace que los empleados nuevos generen ineficiencia debido a la falta de conocimiento en el área a desarrollarse y los empleados antiguos no tengan claras sus funciones y a su vez incurran en horas adicionales causando gastos innecesarios para la empresa disminuyendo su rentabilidad.

En el área de contabilidad se ha hecho muy frecuente la emisión de cheques y pagos a proveedores todos los días, emisión tardía de notas de crédito de producto caducado de los clientes generando inconformidad de los mismos; no están claras las funciones que maneja cada auxiliar en vista que no existe una secuencia lógica de las funciones del personal.

Estados financieros no entregados a tiempo a la gerencia para su revisión, falta de claridad en los descuentos a transportistas, lo que está generando que los choferes tomen dinero de la empresa aludiendo que se les debe cancelar.

En el departamento de Logística y despacho, se logra identificar dentro de los principales problemas la falta de un procedimiento con respecto a liquidaciones de personal de entrega así mismo como devoluciones que se reciben en buen estado por parte de los liquidadores. Cuando ingresa un transporte nuevo se puede observar claramente que las capacitaciones de los mismos son directamente en el campo y sin ningún manual de procedimientos en el que les indique cuáles son sus funciones diarias, lo que ocasiona descontrol al momento de hacer la entrega.

Los ayudantes de bodega no tienen claras sus responsabilidades en el momento de recibir la mercadería de inventarios, las ubicaciones en bodega no tienen una secuencia para facilitar el despacho de los productos lo que está generando retrasos en la operación comercial, no existe un procedimiento claro de toma de inventarios.

En el departamento de Ventas, se logra observar que los ejecutivos al igual que el resto de colaboradores antes mencionados no cuentan con un manual que les indique sus responsabilidades y procedimientos a seguir.

1.3. Objetivos de la Investigación.

La compañía al inicio de sus operaciones tenía como objetivo principal lograr el punto de equilibrio para llegar a ser rentable al corto tiempo, en este momento lo ha conseguido por lo que se ha planteado realizar una redistribución de los procesos con el único objetivo de ser eficientes en las tareas.

Mediante una revisión de las estadísticas de la compañía podemos observar que las ventas del año 2013 comparadas al año 2014 han tenido importantes crecimientos colocándola en un lugar de uno de los mejores distribuidores zona costa a nivel Nestlé, adicionalmente su captación de mercado en número de clientes ha crecido en relación al año anterior en un 22%.

Es por esto que conociendo un poco los antecedentes y preocupación del representante legal de la misma he delimitado mi trabajo de investigación en los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General:

- Elaborar un manual de procedimientos del área de contabilidad, Logística y Despacho y Ventas de la compañía Natsile S.A como elemento del ambiente Control.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Diseñar Políticas Generales de control Interno
- Diseñar manuales de procedimientos de los colaboradores del Área de Contabilidad
- Diseñar Manuales de procedimiento de los colaboradores del Área de Logística Y despacho
- Diseñar manuales de procedimientos de los colaboradores del Área de Ventas.

1.4. Justificación.

Para toda compañía es muy importante e indispensable contar con procesos óptimos que aseguren el estricto funcionamiento de los procesos de forma integral y así mejorar el servicio al cliente interno y externo.

El presente tema permite analizar la situación actual de la compañía Natsile, e implementar manuales de procedimientos para las áreas de contabilidad, logística y despacho y Ventas de la compañía Natsile S.A.

Para poder proceder con un diagnóstico es necesario tener información general de la empresa con el motivo de conocer y definir el objeto de estudio, a dichas áreas se les aplicará el análisis con la finalidad de identificar el proceso y realizar un estudio minucioso del mismo, utilizando herramientas de análisis de proceso para crear escenarios de solución.

Es importante analizar los departamentos mencionados de la compañía en vista de que son áreas muy susceptibles de fraudes cuando no se tiene

desarrollado un procedimiento y más aún cuando los colaboradores no están claros con sus responsabilidades.

La compañía a lo largo de este tiempo ha crecido a pasos agigantados sin tener procedimientos que le generen a sus colaboradores ser más eficientes, a su vez lo que se persigue en esta investigación es ahorrar gastos de sobretiempos que son innecesarios por no poder controlar al personal con su funciones.

1.5. Hipótesis.

En este proyecto de investigación se revisa la hipótesis para evitar los fraudes y desorden en los departamentos de la compañía, es por esto que se plantean los procedimientos de las áreas de contabilidad, logística y despacho y ventas como elemento del ambiente de control.

CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

2.1. Introducción.

Las bases teóricas son aspectos importantes dentro de la estructura del proyecto, porque nos permiten analizar detenidamente en base a que normas o leyes se va a estructurar el trabajo de investigación, es por esto que debemos analizar teorías, antecedentes y documentos que se consideren representativos y valiosos para el correcto desenvolvimiento del proyecto.

2.2. Antecedentes de la Investigación.

Dentro de toda compañía como parte del control interno de la misma, es muy importante definir los procedimientos de las áreas para minimizar los fraudes que podrían existir, los empleados eficientes deben exigir un manual de responsabilidades que tienen a su cargo para asegurar el buen funcionamiento de las labores que realizan; y los empleadores deberían estar muy pendientes de este tema que a lo largo de la trayectoria de la empresa genera que ésta crezca con bases sólidas y asegure un crecimiento sostenido.

Entonces podemos decir que la evaluación de los riesgos debe hacerse una rutina para cada administrador, no una función en la cual se realice una sola vez, debemos estar conscientes de la mejora continua en los procesos; realizando una evaluación de las funciones y responsabilidades de la áreas, es aquí como nace la importancia de los manuales de procedimientos.

Pero ¿Qué es un manual de procedimientos? “El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.” (Gómez, 2011).

“En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos”. (Ibañez, 2010, pág. 18).

Entonces podemos decir que un manual de procedimientos es el una parte del control interno donde se muestra detalladamente las distintas responsabilidades de un funcionario e información de las actividades de una compañía.

2.2. Funciones de la Administración por Henry Fayol.

Planeación.

Se definen los objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. También son responsables de acordar y estructurar el trabajo

para cumplir con las metas de la empresa. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 8)

Organización.

Cuando los Gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quien las llevara a cabo, como se agrupara, quien le reportara a quien, y donde se tomaran las decisiones. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 183)

Dirección.

Toda empresa cuenta con un personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellos cumplir con los objetivos. Cuando motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, selección el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 281).

Control.

Monitorear si las metas trazadas se están cumpliendo de manera eficiente y efectiva. Los controles apropiados nos ayudan a identificar los problemas en el desempeño y áreas de mejora. Debe haber una evaluación para verificar si las cosas marchan según lo planeado, es decir dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren los objetivos. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 397).

2.3. Ventajas de la utilización de un manual de procedimientos.

Es elemental registrar, analizar y simplificar las actividades de los usuarios para que se cree una cultura de buenas prácticas y así servir de manera tanto al cliente externo como interno.

De acuerdo al Autor Ibañez describe algunas ventajas de tener un manual de procedimientos los cuales cito a continuación:

- *“Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo”. (Ibañez, 2010, pág. 18)*
- *“Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución”. (Ibañez, 2010, pág. 18)*
- *“Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal”. (Ibañez, 2010, pág. 18)*
- *“Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.” (Ibañez, 2010, pág. 18)*
- *“Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.” (Ibañez, 2010, pág. 19)*
- *“Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.” (Ibañez, 2010, pág. 19)*
- *“Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.” (Ibañez, 2010, pág. 19)*

- *“Permitir la integración de la Gestión en las Áreas de Planeación, Calidad y Control Interno.” (Ibañez, 2010, pág. 19)*
- *“Minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la institución.”(Ibañez, 2010, pág. 19)*
- *“Asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos.” (Ibañez, 2010, pág. 19).*

2.4. ¿Qué contiene un manual de procedimientos?

El manual de procedimientos se debe diseñar para cada integrante de la unidad en estudio de acuerdo al autor Gómez el contenido debe ser el siguiente: (Gómez, 2011)

- *Título y código del procedimiento.*
- *Introducción: Explicación corta del procedimiento.*
- *Organización: Estructura micro y macro de la entidad.*
- *Descripción del procedimiento.*
- *Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.*
- *Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.*
- *Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.*
- *Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.*

2.5. ¿Quiénes deben utilizar un manual de procedimientos?

Los manuales de procedimientos deberán ser usados por todos los colaboradores de una compañía, los cuales permanentemente consultarán las funciones y responsabilidades, es así como ejercerán un autocontrol necesario para la administración correcta de los controles internos; así mismo estarán en condiciones de realizarse una autoevaluación, así como también podrán proponer mejoramiento de los mismos.

Los jefes departamentales podrán revisar de manera continua el cumplimiento de estos manuales por medio de sus subalternos a fin de evaluar y establecer indicadores de gestión, de la misma manera que proponer algunos cambios para el mejoramiento continuo.

Todo el personal que desee incursionar o aplicar a un nuevo puesto de trabajo a fin de conocer las nuevas competencias requeridas y capacitarse para asegurar un crecimiento sostenido dentro de la empresa a la que presta sus servicios.

2.6. Cultura Organizacional y el Entorno.

Se la ha descrito como los valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización. En la mayoría de las empresas, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 46)

La cultura implica tres aspectos:

Primero.- Es una percepción, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados o clientes la perciben según lo que experimentan dentro de la organización.

Segundo.- La cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver cómo perciben los miembros de la cultura. No con si le gusta.

Tercero.- Es comparativo, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura en términos similares.

2.7. Participación en el trabajo y compromiso organizacional.

La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan el tipo de trabajo que llevan a cabo. Su actitud positiva los lleva a contribuir a su trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más baja y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 287).

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y sus deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Mientras que la participación en el trabajo significa identificarse con su empleo, el compromiso organizacional significa identificarse con su organización empleadora. Las investigaciones

indican que el compromiso organizacional también contribuye a disminuir los niveles de ausentismo y rotación, y es, de hecho; un mejor indicador de la rotación que la satisfacción laboral. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 287).

2.8. Norma Internacional de Auditoría NIA 315. Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la Entidad y de su entorno.

2.8.1. Definiciones.

Control interno: el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (NIA 315, 2013, pág. 2).

***Procedimientos de valoración del riesgo:** procedimientos de auditoría aplicados para obtener conocimiento sobre la entidad y su entorno, incluido su control interno, con el objetivo de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones concretas contenidas en éstos. (NIA 315, 2013, pág. 2).*

***Riesgo de negocio:** riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar*

negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados. (NIA 315, 2013, pág. 2).

2.8.2. Componentes del control interno.

El auditor obtendrá conocimiento del entorno de control. Como parte de este conocimiento, el auditor evaluará si:

- 1. La dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético; y si (NIA 315, 2013, pág. 4)*
- 2. Los puntos fuertes de los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si estos otros componentes no están menoscabados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control. (NIA 315, 2013, pág. 4).*

2.8.3. El sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, y la comunicación.

El auditor obtendrá conocimiento del sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

- 1. Los tipos de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativos para los estados financieros; (NIA 315, 2013, pág. 5).*
- 2. Los procedimientos, relativos tanto a las tecnologías de la información (TI) como a los sistemas manuales, mediante los que dichas*

transacciones se inician, se registran, se procesan, se corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor y se incluyen en los estados financieros; (NIA 315, 2013, pág. 5).

- 3. Los registros contables relacionados, la información que sirve de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros que son utilizados para iniciar, registrar y procesar transacciones e informar sobre ellas; esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor; los registros pueden ser tanto manuales como electrónicos; (NIA 315, 2013, pág. 5).*
- 4. El modo en que el sistema de información captura los hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros; (NIA 315, 2013, pág. 5).*
- 5. El proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas; y (NIA 315, 2013, pág. 5).*
- 6. Los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales. (NIA 315, 2013, pág. 5).*

2.9. Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

2.9.1. Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

Los componentes de la gestión de riesgos corporativos son ocho y están relacionados entre sí esto significa que el uno depende del otro. A continuación mencionare cada uno de ellos:

- **“Ambiente Interno:** *Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005)”*

De acuerdo a mi interpretación el Ambiente Interno describe cual es el comportamiento de como hace el personal dentro de la organización una determinada tarea evaluando los riesgos dentro del entorno.

- **“Establecimiento de objetivos:** *los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*

Para establecer los objetivos es importante participar al personal de la misión y visión de la compañía de esta manera, se pueden fijar teniendo un horizonte claro hacia donde se quiere llegar considerando por su puesto el riesgo aceptado.

- **“Identificación de eventos:** *los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*

Los directivos de la empresa deben ser muy juiciosos y autocríticos para poder identificar los acontecimientos que no facilitan el cumplimiento de los objetivos de la organización y para esto deberán identificar cuáles son riesgos y cuáles son las oportunidades por capitalizar para el logro efectivo de los objetivos fijados.

- ***“Evaluación de riesgos:*** *Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005)”*

Para evaluar los riesgos es necesario considerar su probabilidad de que ocurran y así mismo cual serán el plan de acción o contingencia para salvaguardar su impacto en la organización.

- ***“Respuesta a los riesgos:*** *La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*

La organización deberá seleccionar respuestas a los riesgos que necesariamente incurrirán en acciones de gestión para minimizar el riesgo aceptado.

- ***“Actividades de control:*** *Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a*

los riesgos se llevan a cabo eficazmente. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”

De acuerdo a mi interpretación los procedimientos y las políticas juegan un papel muy importante dentro de la organización, debido a que con los controles minimizamos los riesgos y mejora el proceso para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. No podemos apartarnos de que los riesgos no existirán siempre estarán ahí lo más saludables es crear procedimientos que ayuden a dar mejores respuestas a estos riesgos.

- ***“Información y comunicación:*** *La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*

Es importante la comunicación para cerrar los procesos y así los colaboradores conozcan sus responsabilidades y sus áreas de mejora continua.

- ***“Supervisión:*** *La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*

La supervisión cumple un papel fundamental en la gestión de riesgos, lo que no se mide o no se supervisa no puede ser controlado. Claro está que las supervisiones deben ser registradas como actividades, realizando encuestas, evaluaciones, etc.

2.9.2. Definición del Control Interno.

“Control interno – Marco integrado define al control interno como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado para facilitar una seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- b. Fiabilidad de la información financiera*
- c. Cumplimiento de leyes y normas aplicables. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*

Por lo antes expuesto, entonces podemos destacar ciertos conceptos:

- Es un **proceso** es decir la manera de llegar a un objetivo.
- Nos brinda un grado de **seguridad razonable** esto nos quiere decir que no es una seguridad total por lo que teniendo controles igual debemos ser muy juiciosos en cualquier eventualidad de riesgos.
- Lo manejan **personas** al control interno no solo son procedimientos.
- El control interno tiene como fin alcanzar los **objetivos de la organización**.

2.9.3. Componente del Coso Actividades de control.

Se puede decir que las actividades de control son el compendio entre las políticas y los procedimientos para asegurar las respuestas posibles a los riesgos. Estas actividades se pueden observar dentro de una organización por medio de todas las gestiones que se realizan por ejemplo operaciones, revisiones, conciliaciones, análisis, revisiones operativas, segregación de funciones; entre otras más.

“Aunque algunas actividades de control corresponden exclusivamente a una sola categoría, a menudo se solapan. Según circunstancias, una determinada actividad de control

podría ayudar a alcanzar los objetivos de la entidad en más de una categoría. Por ejemplo, ciertos controles sobre operaciones también pueden ayudar a asegurar una información fiable y las actividades de control sobre la información también pueden servir para llevar a cabo el cumplimiento. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”

2.9.3.1. Tipos de actividades de Control.

“Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los tipos de actividades de control, incluyendo los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Las actividades de control también pueden tipificarse según objetivos concretos de control, tales como los de asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”

A continuación se enumerará algunas de las actividades que las compañías utilizan para el cumplimiento de sus objetivos, cabe recalcar también que existen un sin número de actividades pero mencionaremos algunas importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales:

- **Revisiones a alto nivel:** esta es una actividad muy usada por las empresas, en la que los altos ejecutivos de dirección revisan lo real contra lo presupuestado, a la vez se revisan las iniciativas propuestas, se realizan campañas de marketing; mejoras en los procesos de producción, programas para reducir los costes y de esta manera ver hasta qué punto se cumplen con los objetivos.
- **Gestión directa de funciones o actividades:** Esto se da cuando los directivos que gestionan las funciones, revisan los rendimientos. Por ejemplo un directivo de un banco créditos de consumo, revisa todo tipo de préstamo por sucursales, observa rendimientos, verifica

resúmenes, hace estadística y compara con lo real; concilian flujos de caja diario para las transferencias del día siguiente.

- **Procesamiento de la información:** Aquí se nos indica que se lleva una serie de controles para verificar la exactitud de la información, integridad y autorizaciones de las transacciones. También se controla el desarrollo de sistemas nuevos y las modificaciones de los existentes llevando un registro de control de actividades.
- **Controles Físicos:** Todas las existencias, valores, efectivos y demás activos deben ser chequeados periódicamente y someterse a registros de control.
- **Indicadores de rendimiento:** *“Los indicadores de rendimiento incluyen, por ejemplo, la rotación de plantilla por unidad. Al investigar resultados inesperados o tendencias inusuales, la dirección identifica las circunstancias en que una capacidad insuficiente para completar los procesos claves puede significar que los objetivos tengan una menor probabilidad de alcanzarse. El uso de esta información por los directivos sólo para decisiones operativas o también para seguir los resultados inesperados en los sistemas de información determina si el análisis de los indicadores de rendimiento sólo tiene efectos operativos o también de control sobre la información. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”*
- **Segregación de funciones:** En toda organización el segregar las funciones ocasiona que se minimicen los riesgos de fraude o error. Por ejemplo la persona que otorga un crédito no puede ser la misma que realiza la verificación.

Es decir, la combinación de actividades de control es la respuesta al control de los riesgos, para esto se mezclan controles informáticos y manuales; inclusive los automatizados que aseguran la captación correcta de la información.

2.9.3.2. Políticas y Procedimientos

“Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo. Por ejemplo, una política podría exigir la revisión de las actividades de contratación de clientes por parte de un director de oficina de una entidad de gestión bursátil. El procedimiento lo constituye dicha revisión en sí misma, realizada de manera oportuna y con atención a los factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y volumen de los valores contratados y su relación con el patrimonio y edad del cliente. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005)”

Entonces podemos decir que para ejercer un buen control sobre las actividades es necesario primero conocer cuáles son las políticas y procedimientos de una compañía, para poder aplicar lo anteriormente mencionado.

“Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política. Posteriormente, es esencial investigar las condiciones identificadas como resultado del procedimiento y adoptar las acciones correctivas necesarias. Las acciones de seguimiento podrían variar según la dimensión y estructura organizativa de una empresa. Pueden abarcar desde procesos formales de información de una empresa grande –donde las unidades de negocio explican por qué no se alcanzan los objetivos y qué acciones se están adoptando para evitar la repetición de ello– hasta el caso de un director-propietario de una empresa pequeña que se desplaza personalmente para hablar con el responsable de planta sobre lo que ha fallado y qué es necesario hacer. (Committe of Sponsoring Organizations, 2005).”

2.9.3.3. Controles sobre los sistemas de información.

Podemos decir que una empresa para operar y alcanzar sus objetivos son necesarios los sistemas de información con sus respectivos controles. Existen dos grupos de controles, el primero es que el permite que funcione continuamente y adecuadamente; y el segundo son los controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar los respectivos procesos. Cuando funcionan de manera combinada nos garantizan exactitud, integridad y veracidad en la información.

2.9.3.4. Controles Generales.

Los controles generales que nos describe el informe COSO son los siguientes:

- Gestión de la tecnología de la información.
- Infraestructuras de la tecnología de información.
- Gestión de la seguridad.
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento del Software.

2.10. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo se consideran como la representación gráfica de un procedimiento, también se conoce como flujogramas los cuales se detallan por etapas y representan los pasos de una labor determinada, cuando se realiza la creación de los diagramas, esta actividad agrega valor a la compañía ya que se revisa detenidamente, pudiendo ser analizado no solo por las personas que lo manejan, sino también por todos los interesados los cuales de seguro aportarán con nuevas ideas para así crear la cultura del mejoramiento continuo.

A continuación se detallará los símbolos que se utilizan comúnmente:



Este simboliza el inicio o terminación.



Este simboliza la Decisión



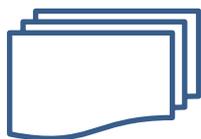
Simboliza las etapas del proceso



Simboliza un proceso predefinido.



Simbolizan los documentos.



Simbolizan los multidocumentos



Simbolizan los conectores.



Simbolizan las bases de datos.



Simboliza un proceso alternativo.

CAPITULO 3: MARCO METÓDOLOGICO.

3.1. Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación permite establecer: Procedimientos de las áreas de contabilidad, ventas y logística y despacho de la compañía Natsile S.A. como elemento del ambiente de control, por lo que se realizara la investigación con un enfoque cuantitativo mediante una investigación explicativa y descriptiva.

“El enfoque cuantitativo es un conjunto secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 4)”

“Una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Sampieri, 2010, pág. 80).”
Esta tipo de investigación como su nombre lo indica trata de describir por eso la vamos a utilizar para poder describir los procedimientos de los colaboradores de las áreas planteadas.

“Una investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. (Sampieri, 2010, pág. 83).”
A través de esta investigación lo que buscamos es mejorar el proceso de

control interno explicando la posición de los trabajadores en cada área realizando una segregación de funciones y permitiendo la fácil comprensión de las responsabilidades que tendrán cada uno.

3.2. Diseño, población y muestra.

El diseño se puede describir como el modelo que vamos a utilizar para conseguir los resultados de nuestra investigación, para esto es importante tener claros los objetivos de la investigación plantados al inicio del proyecto.

Entonces, de acuerdo a lo planteado en la investigación, el diseño que más se ajusta es el no experimental, porque se establecen variables, de las cuales se harán preguntas que ayudarán a conocer información que servirá para relacionar las variables establecidas y conocer las causas y efectos del problema establecido.

“Diseño no experimental: Aquí se observan los fenómenos en forma natural y no es necesaria la intervención en su desarrollo. También se descompone en varios diseños, como por ejemplo el diseño transversal y transaccional, para objeto de estudio vamos a utilizar el diseño transversal y este a su vez se divide en dos grupos (Arnau, Anguera, & Gómez, 1990):”

- *“Diseño transversal descriptivo: su función es preguntar o averiguar la relación u ocurrencia y los valores de las variables estudiadas. El procedimiento se centra en estudiar el comportamiento de un determinado grupo social.”*

- *“Diseño transversal correlacional: su papel se basa en describir relaciones entre dos o más variables en un determinado momento. Al igual que las descriptivas, se lo emplea a un grupo social.”*

Población.

La población de acuerdo a la estadística se puede describir como el universo, es el conjunto finito o infinito de personas u objetos que representan características comunes, para efectos de nuestra investigación tomaremos como población a todos los colaboradores de la compañía Natsile.

Es importante aclarar que para llevar a cabo el proceso de investigación es necesario revisar que la población sea homogénea, es decir los encuestados o las personas deben tener similares características; el tiempo en el cual se desarrollará la misma, espacio y la cantidad por ejemplo el tamaño de la población.

Muestra.

La muestra se conoce en cambio como la parte significativa de las características de la población, cabe recalcar que la asunción de un error es generalmente no mayor al 5%, para este proyecto de investigación se ha seleccionado de manera aleatoria los empleados de los departamentos de Ventas, Contabilidad, Logística y despacho de la compañía en estudio.

3.3. Recolección de Datos.

Para la recolección de datos es importante conocer cuáles son las técnicas que se utilizará en el proceso de investigación, en este caso podemos decir que existen dos técnicas:

- Técnica documental: es aquella que permite recopilar información para pronunciar teorías que sustenten el fenómeno de estudio.
- Técnica de campo: es aquella que se realiza con la observación directa del objeto de estudio para de esta manera determinar la búsqueda de una verdad objetiva.

Organizar de manera apropiada la investigación nos asegura un cumplimiento acertado de los objetivos planteados, adicionalmente llevar un control de los datos y sobre todo obtener conocimientos.

La encuesta es una técnica muy utilizada ya que nos permite conocer dentro de una muestra, la opinión acerca del objeto en estudio, a través de cuestionarios establecidos con anterioridad, esta no requiere presencia estricta de un personal calificado; se puede entregar para que se realice el llenado de la misma.

La entrevista a diferencia de la encuesta consiste en recopilar información a través de una conversación con un profesional es importante destacar que el entrevistador debe tener claro la hipótesis del objeto en estudio para que de esta manera la entrevista sea eficiente y se pueda llegar al objetivo planteado. Se debe tener mucha puntualidad y es relevante primero sacar una cita con el entrevistado de esta manera demostramos la importancia de su opinión en nuestro proceso de investigación.

El entrevistador debe estar muy concentrado en las respuestas que recibe por parte del entrevistado esto le asegurará un correcto desempeño en lo que pregunta, a su vez el éxito en el proceso, para esto es importante

haber elaborado un cuestionario y estar atentos para realizar nuevas preguntas a partir de lo que se va contestando.

“La entrevista no estructurada es muy útil en estudios descriptivos, y en la fase del diseño de la investigación; es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos y de situaciones; permite profundizar en el tema y requiere de tiempo y de personal de experiencia para obtener información y conocimiento del mismo. En ésta se dificulta el tratamiento de la información.” (Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación.)

3.4. Procesamiento de los datos.

Para el procesamiento de los datos se debe tener las encuestas físicas realizadas con anterioridad, procedemos a ingresar la información en un ordenador, en primer lugar debemos tener listas las preguntas; luego ingresamos las respuestas, si son preguntas cerradas facilita la tabulación de las mismas.

Es necesario que los gráficos se muestren de una manera vistosa para facilitar la comprensión de los mismos y de esta manera a simple vista se pueda tener una mejor lectura.

Con respecto a la entrevista se ha revisado las personas claves que nos puedan generar un aporte a nuestro trabajo de investigación, por su experiencia, cargo dentro la compañía y los departamentos que manejan, en este caso se procedió a entrevistar al Gerente General, Jefe de Ventas, Contador y Jefe de Logística y Bodega.

3.5. Tabulación y resultados de las encuestas.

3.5.1. Número de empleados por departamento.

Como se puede observar la mayor parte de los empleados encuestados están en el departamento de ventas representando el (46.00%), un valor importante también se encuentran en el departamento de Logística y Despacho con el (43,00%), seguido del departamento de Contabilidad con un (12%). Es importante indicar que mucha parte de la atención directa con clientes que son la pieza fundamental de los ingresos de la compañía, se deriva de los empleados ventas y de logística ya que son los responsables de ejecución en el punto de venta y de la entrega oportuna de los productos, respectivamente.

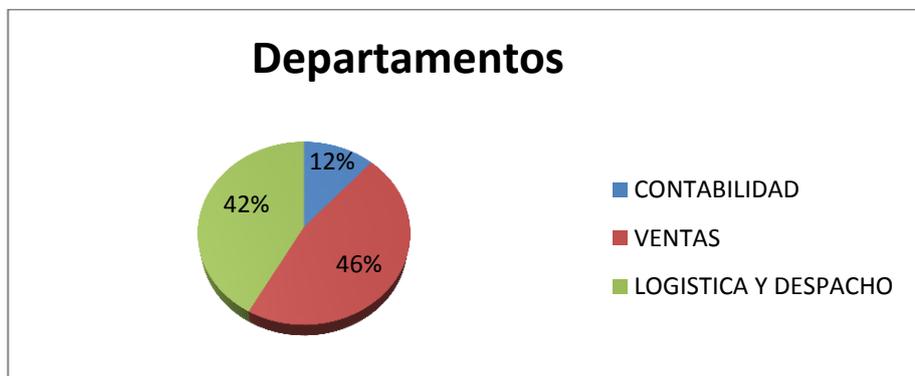
Tabla 1 : Número de Empleados por departamento

Contabilidad	Ventas	Logística y Despacho
5	20	18

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 1 : Número de Empleados por departamento



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.5.2. Tiempo en la empresa.

En toda compañía contar con un capital humano es importante, en Natsile una parte que podemos destacar es el ambiente laboral y esto se ve reflejado en la siguiente encuesta, ya que como podemos observar a pesar de ser una empresa joven el 67% de los trabajadores de la compañía tienen laborando más de un año, y el 33% menos de un año; lo que nos permite tener una mejor visión del alcance de nuestro trabajo de investigación.

Tabla 2: Tiempo en la empresa

Menor a un año de trabajo	Mayor a un año de trabajo
14	29

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 2 : Tiempo en la empresa Tiempo en la empresa



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.5.3. Inducción previa al ingresar a su trabajo.

Para lograr un trabajo efectivo es importante contar con un equipo capacitado en el puesto de trabajo, al realizar la encuesta los resultados que obtuvimos fueron los siguientes: el 58% indicaron que no habían recibido

inducción este representa una cantidad alta por lo que podemos decir que existe una oportunidad de mejora en la que se puede lograr si contamos con un diseño de manuales de procedimientos cada vez que ingrese un empleado nuevo, así mismo el 42% de la muestra indico que si habían recibido capacitación.

Tabla 3: Inducción previa al ingresar al trabajo.

SI	NO
18	25

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 3: Inducción previa al ingresar al trabajo.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.5.4. Manuales de procedimientos de puestos de trabajo.

Los manuales de procedimientos en toda empresa organizada, sea esta pequeña, mediana o grande deben existir porque garantizan una operación eficiente, como se puede observar en los datos la compañía no ha entregado al 93% de sus colaboradores los manuales mientras que un 7% indican que

si han recibido. Esto nos posibilita poder otorgar a la empresa la ayuda que necesita en la elaboración de dichos manuales.

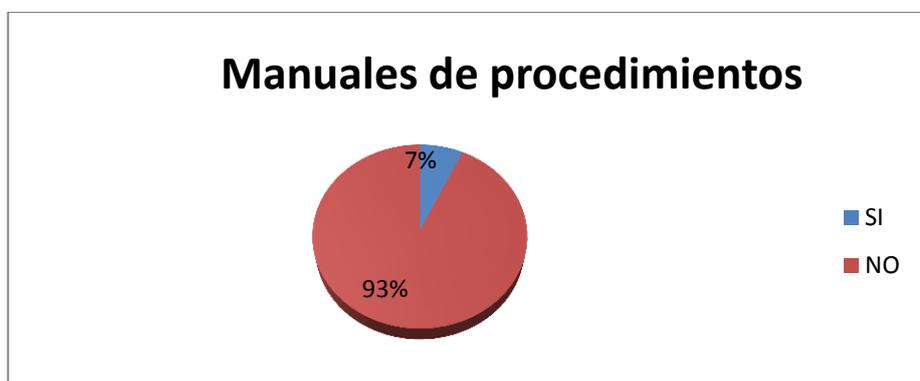
Tabla 4: Manuales de procedimientos.

SI	NO
3	40

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 4: Manuales de procedimientos.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.5.5. Labores específicas dentro del departamento.

Como podemos observar en el siguiente gráfico no existe una clara visión de las funciones que realizan los empleados de la compañía dentro del departamento para el cual se desempeñan, el 53% de los empleados no están claros de las funciones específicas, podríamos destacar que gran falta de claridad lo dan la ausencia de manuales de procedimientos que le permitan al empleado a ser más eficiente en lo que ejecuta y de esta manera la empresa garantice mejores resultados; mientras que el 43% indica estar claros en las funciones específicas.

Tabla 5: Labores dentro del departamento.

SI	NO
20	23

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 5: Labores dentro del departamento.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.5.6. Tener manuales de procedimientos para tener claras las funciones a través de consultas.

En este resultados hecho a los empleados podemos observar que el 91% de los encuestados están de acuerdo y son conscientes de que teniendo manuales de procedimientos les ayudaría a estar más claros en el trabajo que desempeñan diariamente, al parecer la ausencia de estos manuales ha ocasionado desorganización en las áreas ya planteadas, el 9% de los encuestados nos han manifestado que no es necesario.

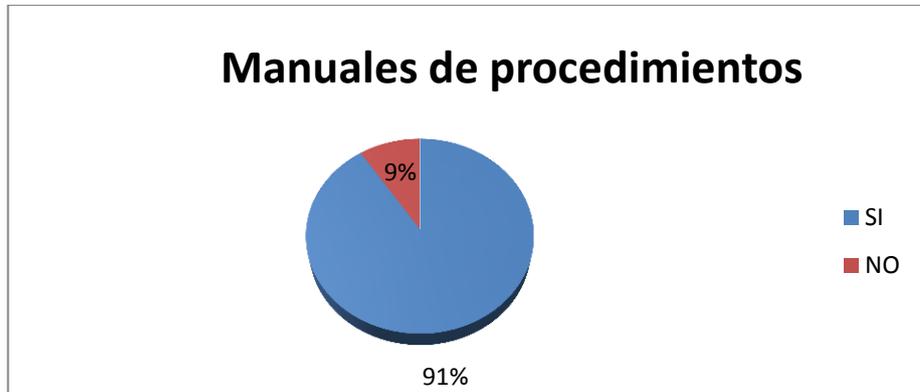
Tabla 6: Manuales de procedimientos.

SI	NO
40	3

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 6: Manuales de procedimientos.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.5.7. Tener manuales de procedimientos para tener trabajo ordenado.

Así mismo podemos destacar la aceptación de los encuestados con un 88% de que si necesitan manuales de procedimientos para tener un trabajo ordenado, cabe recalcar que orden es igual a efectividad en lo que realizan, por lo tanto la compañía tendría menos horas laborales que significa ahorro de dinero; el 12% de los encuestados nos han indicado que no es necesario tener manuales de procedimientos para tener un trabajo ordenado. En revisión de algunas respuestas se observaba que indicaban que tener un manual en el que se detalle lo que debe realizar día a día les garantizaría que no se olviden, puesto que en muchas ocasiones recuerdan que se han olvidado de algo cuando ya están en casa.

Tabla 7: Trabajo ordenado con manuales.

SI	NO
38	5

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Ilustración 7: Trabajo ordenado con manuales.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.6. Tabulación y resultados de las Entrevistas.

Es importante recalcar la predisposición que se presentó por parte de los colaboradores de la empresa en el momento de la entrevista, muy puestos a entregar toda la información posible.

1.- ¿Considera usted que la falta de claridad en los controles de una compañía pueden ser el escenario para cometer un fraude?

Tabla 8: Respuestas Entrevistas pregunta 1

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Claro que sí, cuando no existen controles hay mucho desorden de los colaboradores, consciente o inconscientemente se puede llegar a cometer un fraude.

Contador	Sí, porque si no se revisan los controles o no se establecen los mismos, puede ser que existan errores involuntarios y la acumulación de éstos a través de una auditoria detecten un fraude.
Jefe de Ventas	Sí, porque las personas que no son sujetas a control podrían cometer algún acto ilícito, como dice el refrán en “arca abierta hasta el más justo peca”

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

2.- ¿Considera necesario que los trabajadores deban tener los manuales de procedimientos de sus cargos?

Tabla 9: Respuestas Entrevistas Pregunta 2

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Si es muy necesario porque se evitan re trabajos y cada colaborador estaría claro en lo que debe ejecutar y como gerente en lo que debo exigir.
Contador	Sí, para que tengan claro las funciones a desempeñar de acuerdo al cargo asignado.
Jefe de Ventas	Sí, porque de esta manera seríamos más eficientes en la gestión que se realizaría en cada uno de los puestos de trabajo

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

3.- ¿Considera necesario que los trabajadores deben conocer su ubicación jerárquica?

Tabla 10: Resultados Entrevistas pregunta 3

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Por su puesto porque los colaboradores en la actualidad no saben dónde acudir en el caso de

	presentarse problemas, es muy necesario que se ordene la empresa.
Contador	Sí, porque en el caso de que se generen inconvenientes en los colaboradores éstos deben recurrir primero a su inmediato superior para de esta manera no generar desórdenes en otras áreas.
Jefe de Ventas	Sí, porque cada colaborador debe ubicarse en su área en el cual le corresponde y saber hasta dónde puede llegar

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

4.- ¿Cree usted que la falta de controles internos en una compañía aumentan los gastos?

Tabla 11: Resultados Entrevistas pregunta 4

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Sí, porque el no tener claras las funciones ocasiona que se vuelvan ineficientes y estos se vea reflejado en horas adicionales no productivas.
Contador	Sí, porque toda empresa maneja los presupuestos de ingresos y gastos y si no se lleva un control adecuado de los documentos soportes de los gastos, puede que existen empleados sin ética profesional que ayuden a aumentar dichos rubros.
Jefe de Ventas	Sí, porque si no tenemos el ente de control, la gente incurre en gastos innecesarios que perjudican a futuro la salud económica de la empresa.

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

5.- ¿Considera importante que los colaboradores conozcan las políticas de la compañía?

Tabla 12: Resultados de Entrevistas pregunta 5

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Es muy importante que los colaboradores conozcan las políticas generales, de la empresa así mismo las que se manejen en cada departamento, puesto que son la clave del orden y la optimización de los recursos de la empresa.
Contador	Sí, porque de esta manera se llevaría un orden adecuado, adicionalmente se evitaría conflictos con las demás áreas.
Jefe de Ventas	Claro que sí, ya que esta manera cada colaborar tendría conocimiento pleno de lo que debe y no hacer dentro de la empresa.

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

6.- ¿Cree usted que una parte importante del mejoramiento continuo son los manuales de procedimientos?

Tabla 13: Resultados de Entrevistas pregunta 6

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Sí, porque el mejoramiento continuo se ve a través de indicadores de seguimiento y si no tenemos manuales no habría contra que medir.
Contador	Sí, porque los manuales permitirán el funcionamiento adecuado de la empresa.
Jefe de Ventas	Por supuesto que sí, porque con los manuales de procedimientos facilitaríamos que los colaboradores realicen una mejor gestión en cada uno de sus puestos de trabajo.

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

7.- ¿Deme sus comentarios acerca de la importancia de los manuales de procedimientos para la compañía?

Tabla 14: Resultados de Entrevistas pregunta 7

Entrevistados	Respuestas
Gerente General	Los manuales de procedimientos se constituyen en una base fundamental para generar un proceso de desarrollo sostenible, sustentable y con una aplicación científica de los objetivos que se requiere para la empresa.
Contador	Son muy importantes porque cada uno de los integrantes podrán conocer sus funciones, podrán tener una mejor comunicación entre todos y a su vez poder cumplir con los organismos de control.
Jefe de Ventas	Los manuales de procedimientos de una compañía son importantes porque de esta manera todos los colaboradores optimizaríamos los recursos, seríamos más eficientes en los puestos de trabajo y esto inmediatamente se vería reflejado en rentabilidad para la compañía.

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

CAPITULO 4: RESULTADO DE LA INVESTIGACION

4.1.1 Diseño de Políticas Generales de la compañía Natsile S.A.

Natsile S.A. Gerencia General	Políticas Generales	
--	----------------------------	---

De la seguridad y Salud Ocupacional.

- Colocar botones de pánico estratégicos dentro de los lugares de trabajo de más vulnerables en el caso de algún incidente.
- Prohibido el ingreso de armas a las instalaciones a excepción de los agentes de la Policía Nacional.
- Tener el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Estar pendientes de las reuniones de los Comité y pedir los respectivos informes.
- Tener un seguro de vida para los empleados que están en la calle realizando la gestión de ventas.
- Tener al día y en orden los permisos de funcionamiento y del cuerpo de bomberos.
- Contar con los respectivos extintores en las áreas estratégicas y asegurar que los empleados conozcan su funcionamiento.
- Tener los baños diferenciados para damas y caballeros.
- Prohibido fumar dentro de las instalaciones de la compañía.

Del Recurso Humano de la Empresa.

- Contar con un personal capacitado para el área en que laboran.
- Contar con contratos de trabajos para cada puesto los mismos que deberán estar inscritos y legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Entregar a los empleados las respectivas herramientas para ejercer su trabajo así como también los espacios adecuados de trabajo.
- Cancelar las remuneraciones dentro de los plazos establecidos por la ley
- Afiliar a sus empleados a la Ley de Seguridad Social
- Prohibido el trabajo con menores de edad y garantizar el buen clima laboral a través de mediciones constantes.
- Cancelar remuneraciones justas de acorde al mercado.
- Promover el desempeño de sus trabajadores realizando evaluaciones por medio de medición de gestión de los puestos de trabajo, e incentivar los ascensos.
- Contar con un reglamento de Trabajo Interno legalizado y exigir su cumplimiento.
- Está prohibido presentarse a laborar en estado etílico.
- Celebrar una vez al mes a los cumpleaños de las áreas dependiendo el mes de nacimiento.

De la seguridad de información e informática.

- Contar con Discos alternos de respaldos de información los cuales deben estar revisados todos los días y tener copias estratégicas.
- Estar pendientes de los mantenimientos del software y licencias adquiridas.
- Realizar mantenimientos preventivos y de limpieza a los ordenadores de la empresa cada 30 días.
- Estar pendientes de la compra de licencias de Windows para los ordenadores de la empresa.
- Contar con una estructura de redes.
- Contar con un firewall donde se controlen los accesos de las páginas para de esta manera evitar los hackers.

Del control interno

- Cumplir fielmente con las empresas de control SRI, Ministerios de Relaciones Laborales, Instituto de Seguridad Social, etc.
- Garantizar la oportuna emisión de estados de situación financiera, confiable como herramienta de gestión y control interno.
- Realizar a través de auditores la medición de las fortalezas y debilidades de control interno en la que se determinen a través de los procedimientos de auditoría aplicable dependiendo las circunstancias.
- Elaborar programas de Anti fraudes y Anti corrupción.
- Estar pendientes de promover en los colaboradores una cultura de ética indispensable para prevenir corrupción.
- Culturizar y prevenir el daño de la imagen y reputación de la compañía elaborando manuales que prohíban alguna situación de fraude.

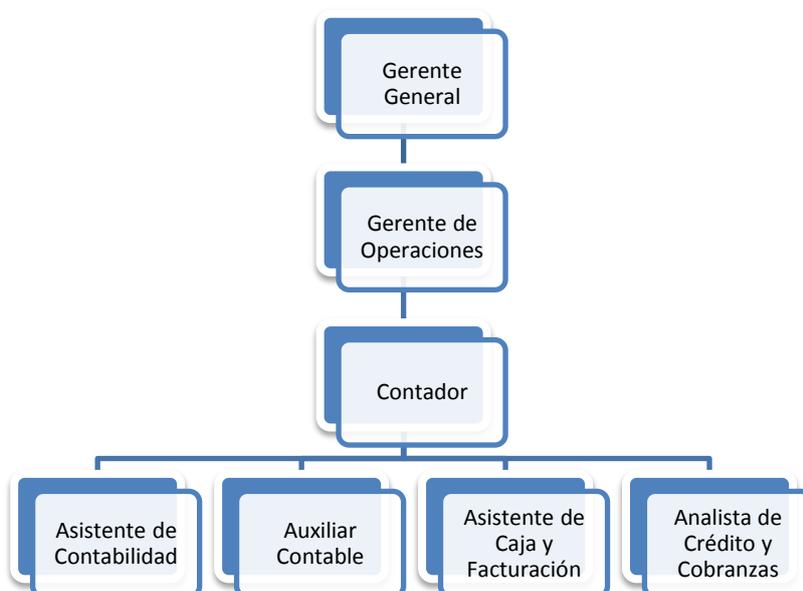
De la comunicación e información.

- La compañía deberá contar con una cartelera donde comuniquen ascensos y demás información relevante de esta manera mejorar su comunicación interna y externa.
- Enviar comunicados a sus proveedores en el caso de existir alguna información que deban conocer.
- Comunicar a sus clientes las promociones.
- Contar con un buzón de sugerencias.
- Colocar en sus carteleras los cumpleaños del mes.
- Tener en un lugar visible su misión y visión.

4.2. Diseño de Manuales de procedimientos área de contabilidad de la compañía Natsile S.A.

4.2.1. Organigrama Funcional General del Departamento.

Ilustración 8: Organigrama Departamento de Contabilidad



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

4.2.2. Descripción de cargos y responsabilidades de los integrantes del departamento.

4.2.2.1. Contador

	Manual de Descripción de Cargos: CONTADOR	Reporta a: Gerente de Operaciones
		Departamento: Contabilidad

Ilustración 9: Ubicación Jerárquica Contador



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

Esta persona es el responsable del departamento de contabilidad, el cual deberá estar pendientes de los resultados, presentación de estados financieros y demás responsabilidades del departamento.

Perfil:

- Hombre o mujer con mínimo 2 años de experiencia en cargo similares.
- Edad mínimo 28 hasta 50 años
- Profesional en CPA, o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Enfocado a resultados.

Procedimientos:

- Revisar y registrar asientos contables
- Encargado de las declaraciones de impuesto a la Renta e IVA, estos impuestos deberán estar listos el 22 de cada mes. Formularios 104 y 103.
- Revisar, analizar las contabilizaciones automáticas realizadas en el sistema y verificar su cuadro con sus módulos operativos.

- Encargado del análisis y cruce de información con los proveedores de alta prioridad.
- Elaborar Estados Financieros (Estado de Situación Financiera, Estados de Resultados, Estados de Flujo de Efectivo)
- Validar de acuerdo al presupuesto mensual la asignación al gasto y recomendar e informar a gerencia el no cumplimiento del mismo.
- Responsable de lo análisis de cuentas contables de gastos e ingresos.
- Responsable del cierre de los módulos mes a mes.
- Responsable del manejo del personal a su cargo.
- Encargado de la toma física de inventarios y su respectivo corte documentario una vez al mes y establecer las diferencias.
- Encargado del manejo de las cuentas de Celulares y préstamos a empleados.
- Encargado de estar al día con los organismos de control.
- Encargado del ingreso de notas de crédito por contraprestación del proveedor principal.
- Manejar los libros contables de acuerdo a la legislación permitida por la ley y bajo el sistema establecido por la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la gerencia de operaciones y la empresa como tal.
- Llevar un registro de activos de la compañía con sus respectivas depreciaciones y codificación.
- Encargada de la revisión y aprobación de nóminas del personal.
- Responsable de las subidas de pagos mediante cashmanament entregado por la compañía.
- Encargada de la aprobación del ingreso de las compras de inventarios al sistema.
- Cualquier otra actividad asignada por la gerencia.

4.2.2.2. Asistente de Contabilidad.

	Manual de Descripción de Cargos: Asistente de Contabilidad	Reporta a: Contador
		Departamento: Contabilidad

Ilustración 10: Ubicación Jerárquica Asistente de Contabilidad.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

Este cargo es una muy importante dentro de la compañía ya que se encarga de la asistencia de departamento de contabilidad, sobre el recaen directamente los requerimientos del contador.

Perfil:

- Hombre o mujer de mínimo 20 años.
- Estudiante, o profesional en carreras en contaduría pública.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Capacidad de Trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Ordenado y responsable.

Procedimientos:

- Responsable del cambio de estado a las requisiciones de abierto a por pagar.
- Encargado del manejo de los cuadros de pagos de transportes y los respectivos descuentos.
- Manejo de los descuentos de celulares a los empleados
- Manejo de la cuenta del proveedor de Seguro Particular de los empleados
- Responsable del ingreso de asientos de diario.
- Elaboración de Conciliaciones Bancarias diarias y finales.
- Encargada de la emisión de los pagos de proveedores de compra de inventario.
- Encargada de la emisión de las retenciones en la fuente.
- Responsable de los trámites con Entidades de Control.
- Participar activamente en el conteo de los inventarios físicos de la compañía.
- Responsable del registro de los asientos de nómina
- Responsable del registro de los asientos de provisiones por beneficios sociales y demás.
- Encargada de la organización de las vacaciones del personal.
- Promover la compra de los artículos de cafetería y limpieza de oficinas.
- Responsable de la entrega de los cheques a los proveedores
- Responsable de la revisión de que las facturas cumplan con todos los requisitos de ley y en el caso de la facturación electrónica es responsable de la respectiva descarga.
- Encargada de recolectar los soportes para los respectivos pagos de facturas.
- Ingreso de notas de crédito de proveedores de no inventario.
- Asistencia General al contador y organizar su agenda de reuniones.

4.2.2.3. Auxiliar Contable.

	Manual de Descripción de Cargos: Auxiliar Contable.	Reporta a: Contador
		Departamento: Contabilidad

Ilustración 11: Ubicación Jerárquica Auxiliar Contable.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

Esta persona es la encargada de asistir al departamento en compañía del asistente de contabilidad.

Perfil:

- Hombre o mujer de mínimo 20 años.
- Estudiante, o profesional en carreras en contaduría pública.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Capacidad de Trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Ordenado y responsable.

Procedimientos:

- Responsable del ingreso de las requisiciones de facturas en el sistema otorgado por la compañía.
- Encargada de la emisión de cheques de pago a proveedores en general.
- Encargada de las tres cotizaciones para compra de suministros y evaluación de proveedores nuevos.
- Encargada de recoger las firmas para autorización de comprobantes de pagos antes de la emisión de cheques.
- Encargada del manejo de caja Chica.
- Responsable de la revisión de la caja de depósitos de transportes, previo su contabilización.
- Participar activamente en el conteo físico de inventarios una vez al mes cuando lo designe el contador.
- Revisión de las notas de crédito emitidas a los clientes con su respectivo sustento.
- Asistencia general al departamento.

4.2.2.4. Asistente de Caja y Facturación.

	Manual de Descripción de Cargos: Asistente de Caja y Facturación	Reporta a: Contador
		Departamento: Contabilidad

Ilustración 12: Ubicación Jerárquica Asistente de Caja y Facturación.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

En este puesto de trabajo se concentra la facturación de la empresa y el proceso de liquidación de los transportistas.

Perfil:

- Hombre o mujer de mínimo 20 años.
- Estudiante, o profesional en carreras en contaduría pública, administración, economía y carreras afines.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Capacidad de Trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Ordenado y responsable.
- Disponibilidad para trabajar los días sábados.

Procedimientos:

- Responsable de la facturación de la compañía garantizando disponibilidad de stock en los productos.
- Revisar y enviar información de inconsistencias por stock para el respectivo pedido.
- Elaboración de Ruta de despacho y Orden de separación los cuales deben ser entregados a bodega.
- Encargada del ingreso de las planillas de transportes al sistema con documentos soportes, elaborar la caja de ingresos.
- Ingreso de notas de crédito por devolución de productos de las facturas diarias y el respectivo cruce documentario.
- Promover la liquidación en cero a los transportes, revisión de los pendientes de transportes previos al descuento.

- Monitorear las devoluciones con los transportistas y hacer la gestión necesaria para la entrega.
- Responsable del paso de inactivo a activo para clientes nuevos.
- Atención al cliente, abrir casos de seguimientos para clientes que llaman a quejarse por algún servicio o a su vez nos dicten un pedido.
- Encargada de las compras del personal de la empresa.

4.2.2.5. Asistente de Crédito y Cobranzas.

	Manual de Descripción de Cargos: Asistente de Crédito y Cobranzas	Reporta a: Contador
		Departamento: Contabilidad

Ilustración 13: Ubicación Jerárquica Asistente de Crédito y Cobranzas.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

La responsabilidad de este cargo es vital para la compañía ya que a mayor cobranza mejor liquidez en la empresa, reporta directamente al contador.

Perfil:

- Hombre o mujer de mínimo 22 años.
- Estudiante, o profesional en carreras en contaduría pública, administración, economía y carreras afines.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Capacidad de Trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Ordenado y responsable.

Procedimientos:

- Es responsable de llamar a los clientes a realizar seguimiento de la cartera pendiente y vigente.
- Elaborar reportes semanales de cartera en el que indiquen los siguientes estados: Mayor a 120 días, Entre 90 y 60 días, Entre 60 y 30 días; Entre 30 y 15 días, entre 15 y 8 días, menor 8 días, vigente y en tránsito.
- Responsable de tener los contactos de pagos de los clientes a crédito; nombres, teléfonos, correos electrónicos, etc.
- Elaborar el seguimiento a las solicitudes de crédito con todas las respectivas autorizaciones, enviar los correos electrónicos de aprobación o negación.
- Responsable de la aprobación de los créditos en las facturaciones diarias.
- Responsable del ingreso de las cobranzas de clientes a crédito y generar los recibos de pagos.
- Verificación de las firmas de responsabilidad en solicitudes de crédito, llevar un file de los documentos soportes en dichas solicitudes.

- Hacer cronograma de visitas a clientes aleatorios
- Responsable de realizar el arqueo de facturas firmadas a cada asesor comercial.
- Responsable del depósito de cheques al día y los que son entregados con fechas posteriores como garantía.
- Coordinar con el Contador la cobranza para presupuestarlo en el flujo de caja.

4.2.3. Definición de Políticas Generales Contables como ambiente de control.

Primero me gustaría comenzar definiendo lo que es una política, en la NIC 8 nos da un concepto sencillo pero muy entendible en el cual nos índice que son las bases, acuerdos, reglas, principios y procedimientos que la empresa adopta para la presentación de sus estados financieros; es considerada una guía para el buen funcionamiento del departamento.

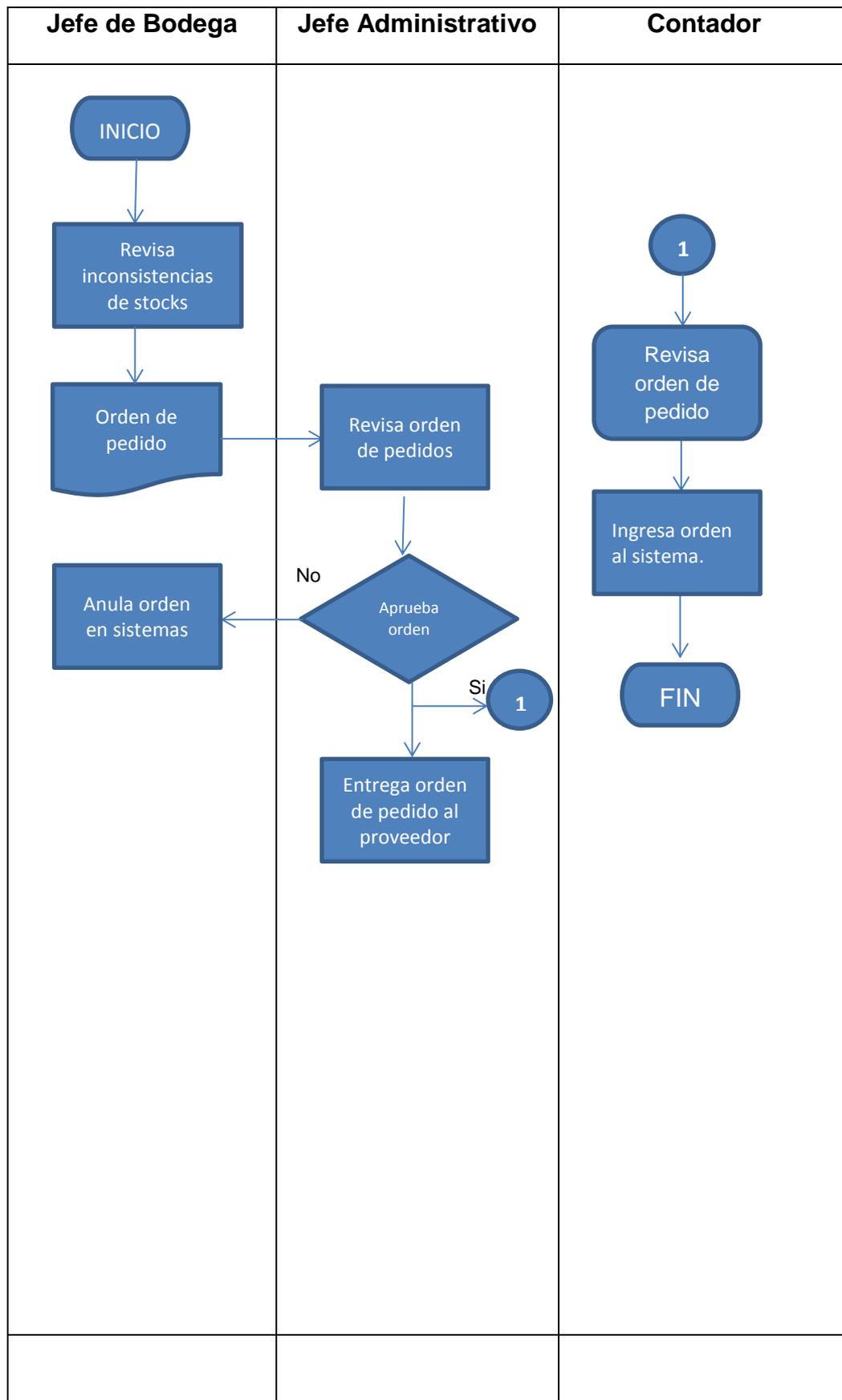
En la compañía de acuerdo al estudio realizado se definieron las siguientes políticas:

- Los estados financieros serán presentados bajo NIIF.
- Los costos de los artículos serán calculados y presentados al costo promedio.
- Los Estados financieros serán presentados en dólares de los Estados de Unidos de Norteamérica.
- Las depreciaciones de los activos deberán ser medidos por el método de línea recta. Todo activo pasará por depreciación inmediatamente esté disponible, aunque este no esté siendo usado.
- Los cargos de depreciación deberán ser registrados en el resultado del período.

- Los ingresos se realizan al valor razonable de la contrapartida recibida.
- En el caso de Deterioro de activos, realizar su tratamiento basado en la NIC 36 Deterioro de Activos.
- Las estimaciones contables y corrección de errores deberán seguir su tratamiento de acuerdo a lo que menciona la NIC 8.
- Se reconocerá un ingreso únicamente cuando se realice la entrega de la mercadería, y al recibir las contraprestaciones del proveedor mediante Nota de crédito.
- Para realizar el reconocimiento de un pasivo se hará únicamente cuando exista un tercero real que haya presentado el bien o el servicio a favor de la compañía y que se le adeude en el momento actual.
- En el caso de baja de inventarios ya sea por daño o caducado se reconocerá la perdida una vez certificado por el auditor y con acta notariada del daño, basándonos en la NIC 2 Inventarios.
- Las facturas de compras y de gastos de cada período serán revisadas en el presupuesto de la empresa y se recibirán máximo hasta los 25 de cada mes; las facturas que no se hayan recibido serán provisionadas.
- Los pagos a los proveedores se realizarán los días martes de cada semana en horarios de 9h00 a 17h00. Los pagos no entregados en ese transcurso de tiempo se entregarán el martes de la semana entrante, en caso de feriados se considerará la entrega el siguiente día hábil.
- No se recibirán las facturas que no cumplan con los requisitos de ley entregados por el Servicio de Rentas Internas.
- Está prohibido la recepción de retenciones en la fuente fuera del plazo establecido por el servicio de Rentas Internas.

- Cada gasto presentado a la empresa para reembolso, deberá cumplir con las firmas respectivas de autorización de lo contrario no será tramitado.
- La caja chica deberá ser repuesta los días miércoles de cada semana.
- No se permitirán gastos por caja chica superiores a \$12,00 en el caso de que superen el valor se deberá tramitar el respectivo reembolso.
- La revisión de estados financieros mensuales, se realizará en presencia del Gerente de Operaciones y Gerente General al quinto día hábil del mes entrante.
- Los ajustes o reclasificaciones deberán tener todas las firmas de responsabilidad, adicionalmente se llevará una carpeta con todos los soportes.
- Las conciliaciones Bancarias se realizarán diariamente, las mismas que deberán ser cuadradas con los cierres diarios de información de depósitos.

4.2.4. Elaboración de Diagramas de Flujo del proceso Compras de inventarios.



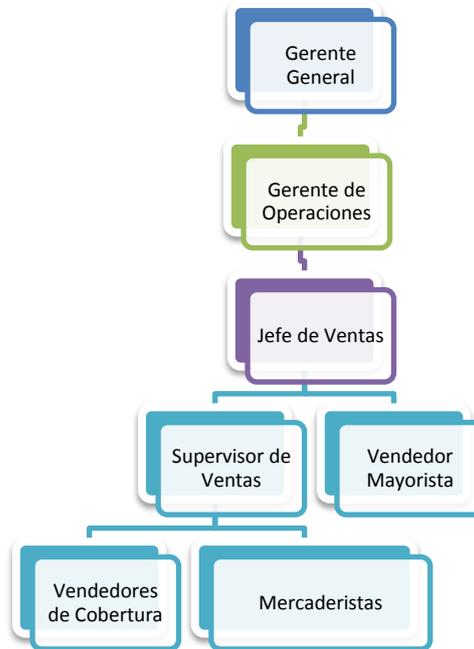
4.2.5. Descripción del diagrama de flujo del proceso de Compras de Inventarios.

- El proceso inicia con el jefe de bodega el cual revisa las inconsistencias de la semana en facturación.
- Se procede a realizar la orden de pedido para veinte y un días de inventario.
- El jefe administrativo revisa la orden del pedido, si no está de acuerdo con el sugerido lo rechaza enviándolo nuevamente al jefe de bodega.
- El jefe de bodega procede con la anulación o corrección del pedido dependiendo del caso.
- En caso de estar todo correcto el jefe administrativo procede a enviar la orden de pedido a proveedor
- Como proceso alterno el jefe administrativo le envía al contador de la empresa la orden del pedido, el mismo que procede a la revisión e ingreso al sistema hasta esperar el despacho por parte del proveedor.
- Fin del procedimiento.

4.3. Diseño de Manuales de procedimientos área de Ventas de la compañía Natsile S.A.

4.3.1. Organigrama Funcional General del Departamento.

Ilustración 14: Organigrama General Departamento de Ventas



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

4.3.2. Descripción de cargos y responsabilidades de los integrantes del departamento.

4.3.2.1. Jefe de Ventas.

	Manual de Descripción de Cargos: Jefe de Ventas	Reporta a: Gerente de Operaciones
		Departamento: Ventas

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 15: Ubicación Jerárquica Jefe de Ventas



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

Este cargo es el responsable general de los ingresos de la compañía por medio de la ejecución de su equipo y las estrategias que coloque para la efectividad de las ventas.

Perfil:

- Hombre con experiencia en cargos similares mínimo 3 años.
- Profesional en el área de Ingeniería en Ventas, Ingeniería en Marketing o carreras afines.
- Disponibilidad para viajar.
- Cuenta con movilidad propia.
- Capacidad de trabajo bajo presión y enfocado a resultados
- Disponibilidad de trabajo los días sábados y feriados.
- Con conocimiento previo en efectividad y merchandising en tiendas.

Procedimientos:

- Asegurar el cumplimiento de los presupuestos asignados mensuales en dólares y por categorías de productos de los equipos de ventas.
- Garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión, estos son: efectividad, Drop Size por cliente, Clientes impactados, productos focos del mes.

- Dirigir estrategias de promociones para poder asegurar el cumplimiento de la venta.
- Responsable de que se ejecute el FEX en los clientes de Alta Prioridad.
- Encargado de los reportes de Ventas.
- Coordinar en conjunto con el Asistente de Crédito y Cobranzas las facturas diarias de cobro.
- Responsable del cobro a clientes a crédito con facturas firmadas.
- Acompañar, dirigir y capacitar al personal de ventas a su cargo.
- Responsable de la realización de clínicas de Ventas.
- Generar un cronograma de actividades mensuales y pasarlo por escrito a gerencia.
- Generar el cronograma de actividades mensuales del supervisor, asesor mayorista, con la respectiva aprobación.
- Encargado de la aprobación de un cliente nuevo, certificando dirección que cuadre con coordenadas, teléfonos y demás datos del cliente.
- Elaborar diariamente los informes de la venta diaria y pasarlo por escrito al gerente general, Gerente de operaciones y Jefe Logístico.
- Elaborar el detalle de las observaciones diarias para la entrega de clientes puntuales, en todo lo relacionado a horarios, fuera de rutas, etc.
- Responsable de estar atento de irregularidades con Fuerza de ventas hacia los clientes, que perjudiquen la imagen de la compañía.
- Encargado de la verificación diaria de las transacciones que se originen en la venta.
- Llevar el formato de cumplimiento diario de la cifra otorgado por la gerencia.
- Responsable de la validación de los clientes de alta prioridad en el campo, que cumplan estándares para ser considerados.

- Responsable de las entrevistas finales con vendedores en el caso de un empleado nuevo.
- Acompañamiento diario con la Fuerza de ventas según el cronograma establecido.
- Asegurar el perfecto clima laboral de su departamento, comunicando irregularidades que afecten al mismo.

4.3.2.2. Supervisor de Ventas.

	Manual de Descripción de Cargos: Supervisor de Ventas	Reporta a: Jefe de Ventas
		Departamento: Ventas

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 16: Ubicación Jerárquica Supervisor de Ventas



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

Supervisión del equipo de ventas de la zona asignada, responsable de la medición y seguimiento.

Perfil:

- Hombre o mujer con experiencia en cargos similares mínimo dos años.
- Profesional en el área de Ingeniería en Ventas, Ingeniería en Marketing o carreras afines.
- Disponibilidad para viajar
- Capacidad de trabajo bajo presión y enfocado a resultados
- Disponibilidad de trabajo los días sábados y feriados.
- Con conocimiento previo en efectividad y merchandising en tiendas.

Procedimientos:

- Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas en los territorios asignados a su supervisión
- Vigilar y realizar el seguimiento a través de indicadores de control como evaluación de los ocho pasos de la venta a los asesores asignados a su cargo.
- Realizar reuniones diarias con el equipo de ventas en el que se detallan los valores de presupuestos comparado con la venta diaria y tendencias, tanto en dólares como en clientes y facturas.
- Seguimiento diario de los productos de impulso o focos del mes.
- Seguimiento de los indicadores de fórmulas infantiles del equipo.
- Realizar estrategias en las rutas con problemas en ejecución y solicitar a gerencia a su jefatura la aprobación.
- Revisión de los cobros de las facturas a crédito a cargo de los vendedores, emitir el informe de los pagos para el departamento de contabilidad.
- Encargado de la supervisión del Fex en los clientes de la zona asignada, revisar los problemas y plantear las soluciones.

- Revisar el índice de devoluciones con el equipo estableciendo responsables y planes de acción.
- Responsable del control de la entrega de las notas de crédito de productos caducados a clientes
- Atender llamadas de clientes y solucionar reclamos a través de las áreas encargadas dejando todo por escrito en actas de compromiso.
- Realizar clínicas de ventas semanales utilizando el personal a su cargo para dicha gestión.
- Solucionar los problemas de cierres de ventas por parte de los ejecutivos de ventas para con los clientes.
- Establecer una matriz mensual de salidas a ruta de forma directa e indirecta.
- Revisar los clientes Pareto de la ruta e identificarse con los mismos.
- Asistencia a la jefatura de Ventas en los requerimientos asignados.
- Mantener actualizados los ruterros de ventas del equipo asignado para su supervisión.

4.3.2.3. Vendedor Mayorista.

	Manual de Descripción de Cargos: Vendedor Mayorista	Reporta a: Jefe de Ventas
		Departamento: Ventas

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 17: Ubicación Jerárquica Vendedor Mayorista



Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Características Generales:

Garantizar la atención en los clientes mayoristas, planificar y ejecutar.

Perfil:

- Hombre o mujer con experiencia en cargos similares mínimo dos años.
- Profesional o estudiante en curso de las carreras de Ingeniería en Ventas, Ingeniería en Marketing o carreras afines.
- Capacidad de trabajo bajo presión y enfocado a resultados
- Disponibilidad de trabajo los días sábados y feriados.
- Con conocimiento previo en efectividad y merchandising en tiendas.

Procedimientos:

- Responsable del cumplimiento del presupuesto de ventas asignado a su ruta mayorista.
- Realizar la visita diaria a los clientes dependiendo el rutero.
- Realizar el control y verificación de los productos con su fecha de vencimiento.

- Registrar las novedades encontradas en la ruta y comunicar a su jefe inmediato.
- Realizar la ejecución en el punto de venta entendiéndose por ejecución la percha de los productos Nestlé realizando los bloques del merchandising.
- Realizar la cobranza de los clientes que tenga en su rutero pendientes de cobro y reportar en las tardes los cobros entregando la copia de los recibos firmados por los clientes.
- Responsable de llenar las solicitudes de crédito y adjuntar los documentos necesarios que justifiquen la solicitud.
- Garantizar un buen servicio a los clientes de los cuales están bajo su responsabilidad.

4.3.2.4. Vendedor de cobertura.

	Manual de Descripción de Cargos: Vendedor de cobertura	Reporta a: Supervisor de Ventas
		Departamento: Ventas

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 18: Ubicación Jerárquica Vendedor de cobertura



Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Perfil:

- Hombre o mujer con experiencia en cargos similares mínimo dos años.
- Bachiller, estudiante universitario.
- Capacidad de trabajo bajo presión y enfocado a resultados
- Disponibilidad de trabajo los días sábados y feriados.
- Con conocimiento previo en efectividad y merchandising en tiendas.

Características Generales.

Atención a clientes tienda a tienda.

Procedimientos:

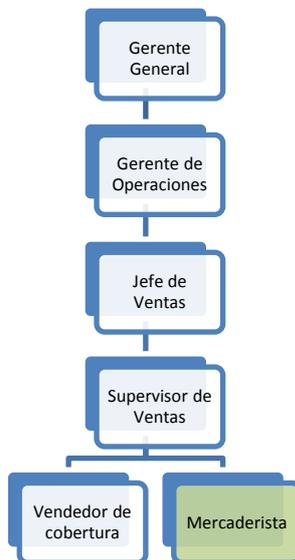
- Asegurar el cumplimiento de los presupuestos de ventas en su ruta.
- Saludar al cliente e indicarle su nombre y de que empresa lo visita.
- Visitar, atender y verificar a los clientes del rutero día a día.
- Registrar y revisar los productos caducados en tienda, realizando la respectiva nota de devolución para ser retirada por el transportista.
- Realizar las visitas ordenadas a los clientes de acuerdo al rutero que muestra el móvil, cumpliendo con el horario de visitas.
- Asistir todas las mañanas al punto de encuentro y encender el GPS de ubicación.
- Cumplir con los presupuestos establecidos en la ruta diaria tanto en dólares como en clientes, facturas y productos foco.
- Asesorar al cliente y mostrar el catálogo de los productos indicando sus beneficios, precios de ventas y precio de venta al público.
- Revisar las perchas del cliente.
- Registrar las actividades de la competencia e indicar a su inmediato superior.
- Cumplir con los pasos de la venta establecidos por la compañía.

4.3.2.5. Mercaderista

	Manual de Descripción de Cargos: Mercaderista	Reporta a: Supervisor de Ventas
		Departamento: Ventas

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 19: Ubicación Jerárquica Mercaderista.



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Perfil:

- Hombre o mujer con experiencia en cargos similares mínimo dos años.
- Bachiller, estudiante universitario.
- Disponibilidad de trabajo los días sábados y feriados.
- Con conocimiento previo en efectividad y merchandising en tiendas.

Características Generales:

Conocedor de aspectos de marketing, colocación del producto para mejorar la venta.

Procedimientos:

- Visitar a todos los clientes que tiene en su rutero.
- Asegurar la visibilidad de los productos realizando los bloques en la perchas del cliente.
- Responsable de que los productos estén en primera posición para asegurar la venta de los mismos.
- Registrar anomalías encontradas en el punto de Venta.
- Realizar una revisión y store check de los productos encontrados en la tienda.
- Responsable de retirar los productos de la bodega del cliente y colocarlo en las perchas.
- Colocar material publicitario en todos los clientes asignados y llevar un registro.
- Tomar fotos de las ejecuciones realizadas en el día y subir a la plataforma móvil entregada.
- Realizar el sondeo de precios y promociones de productos de la competencia.

4.3.3. Definición de Políticas de Ventas.

En toda compañía manejar políticas por departamento garantizan el correcto desenvolvimiento de las operaciones, en el estudio realizado a la compañía se establecerán las siguientes políticas, las cuales se mencionan a continuación:

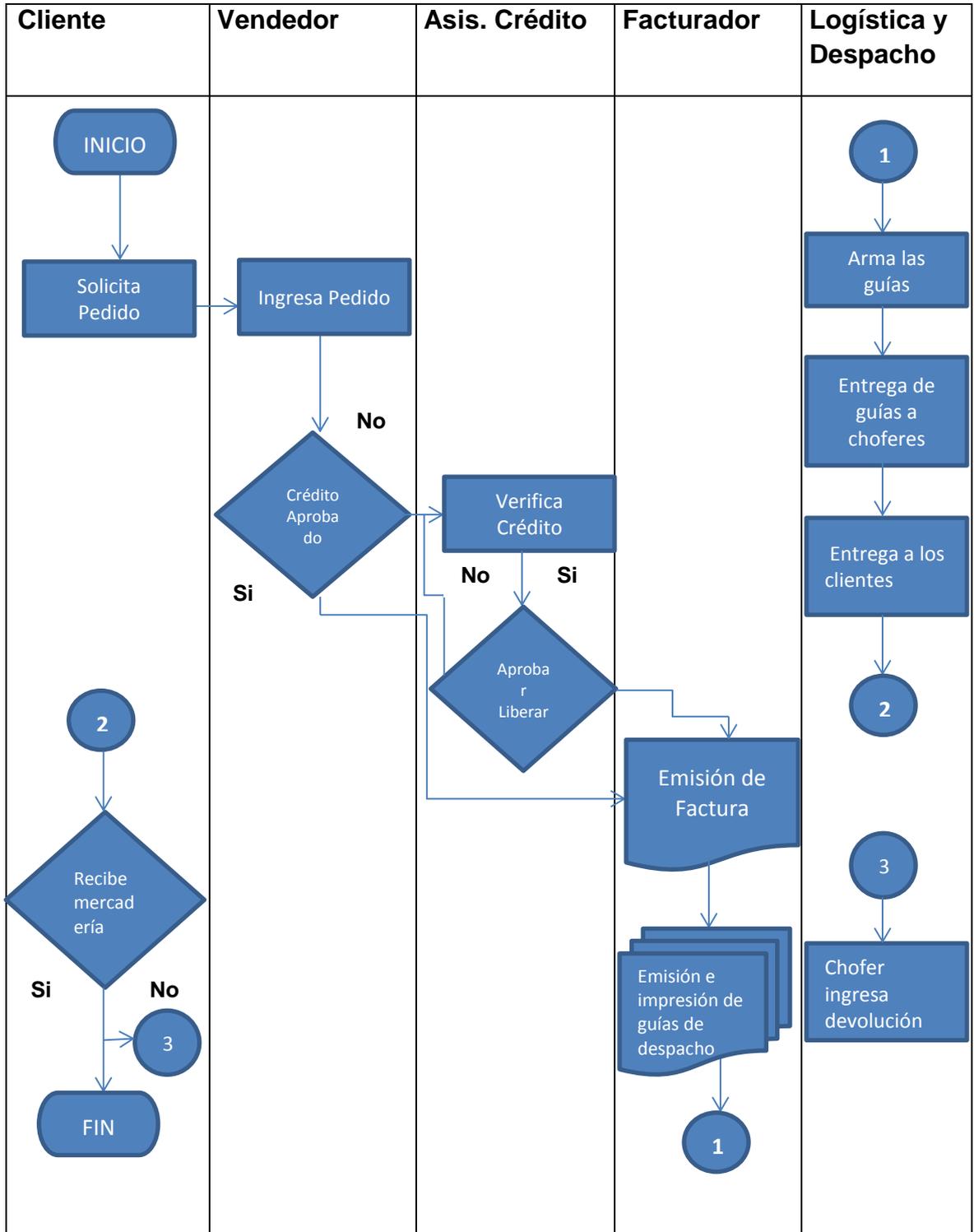
- Los pedidos de los clientes serán receptados de acuerdo al rutero del vendedor y entregados en 24 horas.
- Los clientes manejarán condición efectivo, cuando un cliente desee aplicar una condición de crédito deberá llenar la respectiva solicitud,

el departamento de crédito analizará e indicará la condición adecuada para el cliente de acuerdo al análisis.

- Las devoluciones de productos caducados por parte del cliente serán reconocidas al 50% del precio de ventas y se entregará a través de una nota de crédito.
- Para realizar el cruce de las notas de crédito de productos caducados es indispensable que el cliente realice una compra superior al 100% del valor de dicho documento no se permitirá el cruce del mismo cuando sea inferior.
- No se permitirá la devolución de productos caducados a aquellos artículos que han sido entregados como promoción al cliente el cual su costo es \$0.00
- Para los clientes que entreguen cheques con fechas posteriores al vencimiento se procederá al depósito respectivo, en el caso de prórroga deberá comunicar a través de una carta formal.
- .Cuando se realice la entrega de la mercadería el cliente deberá certificar el buen estado del producto, no se permitirá devoluciones posteriores de producto que ha sido recibido a su entera satisfacción.
- Para los clientes mayoristas: la compañía otorgará un descuento dependiendo del volumen de compra que puede ir de un 1% hasta un 5%.
- La compañía no aceptara bajo ningún concepto cheques de terceras personas ajenas al cliente registrado.
- En el caso de un cheque protestado de un cliente, la compañía se reserva el derecho de considerar continuar o no con el crédito, adicionalmente se cobrará el valor de gastos financieros debitados por el banco.
- La compañía garantizará el retiro del producto al 100% en el caso de fórmulas infantiles y cuando el producto tenga problemas de calidad sea este verificado por el respectivo auditor de calidad del proveedor y exista orden escrita del retiro del mismo.

- El equipo comercial garantizará el correcto uso del uniforme entregado por la compañía, en caso de desvincularse devolverá el mismo.
- Los asesores comerciales deberán transmitir por medio del móvil otorgado, los pedidos de los clientes hasta las 15h00, en el caso de suscitarse algún inconveniente deberán reportar a su superior inmediato.

4.3.4. Elaboración de Diagramas de Flujo del Proceso de Ventas



4.3.5. Descripción del diagrama de flujo del proceso de Ventas.

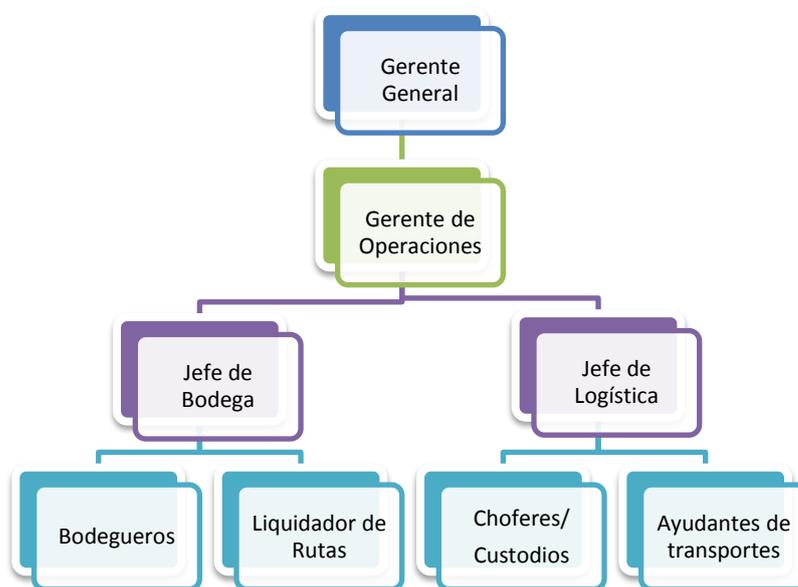
Como se puede observar en el diagrama el proceso de ventas es el siguiente:

- El cliente realiza su pedido del día.
- El vendedor ingresa el pedido a la empresa por medio del móvil.
- Si no es un cliente a crédito sino de pagos en efectivo se emite inmediatamente la factura, esto lo realiza el facturador.
- En caso de que sea un cliente a crédito pasa un proceso de verificación que lo realiza el asistente de crédito.
- El facturador es encargado de emitir las respectivas listas de cargas para los choferes de la empresa, las cuales son entregadas a bodega.
- El bodeguero recibe la lista de picking y procede con el armado de las guías.
- El ayudante de bodega proceda con la entrega de las guías armadas con su respectivo producto al chofer
- El chofer y ayudante procedan a la repartición y entrega del producto.
- El cliente recibe la mercadería y si no está de acuerdo procede con la devolución, la misma que el chofer la regresa a la empresa.
- Cuando el cliente está de acuerdo recibe de conformidad.
- Fin del procedimiento.

4.4. Diseño de Manuales de procedimientos área de Logística y Despacho de la compañía Natsile S.A.

4.4.1. Organigrama Funcional General del Departamento.

Ilustración 20: Organigrama General del Área de Logística y Despacho.



Fuente: Levantamiento de Información
 Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

4.4.2. Descripción de cargos y responsabilidades de los integrantes del departamento.

4.4.2.1. Jefe de Bodega

	Manual de Descripción de Cargos: Jefe de Bodega	Reporta a: Gerente Operaciones
		Departamento: Logística y Despacho.

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 21: Ubicación Jerárquica Jefe de Bodega.



Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Perfil:

- Hombre en edad de 28 hasta 45 años que cuente con una experiencia mínima de tres años en puestos de similares.
- Capacidad de trabajo a presión
- Enfocado en resultados
- Disponibilidad para laborar en feriados y sábados.
- Con movilidad propia.

Características Generales.

Encargado de coordinar los despachos, controlar stocks.

Procedimientos:

- Responsable cuidado y limpieza de la bodega en general.
- Responsable del control de los ítems de inventario.
- Coordinar con el personal a su cargo la toma física de inventarios diarios y establecer diferencias.
- Encargado de manejar el método FIFO en la mercadería, el primero en entrar es el primero en salir.
- Realizar por medio del sistema las salidas de la mercadería por devoluciones al proveedor y realizar el respectivo seguimiento con contabilidad.
- Responsable de los controles de plagas y comunicar a su superior inmediato en el caso de existir alguna eventualidad que ponga en riesgo la mercadería que se comercializa.
- Detallar por medio de conteos los vencimientos de los últimos seis meses de todas las referencias de los artículos a su custodia.
- Responsable del debido cuidado de los productos que se custodian.
- Elaborar cronogramas de capacitación para el buen manejo de la mercadería.

- Controlar que las estibas de la mercadería no sea superior a la permitida.
- Coordinar la recepción y el despacho de la mercadería.
- Coordinar con el equipo a su cargo la separación de la lista de despacho de los carros de cobertura y de mayoristas.
- Responsable de la coordinación de la recepción de la mercadería caducada de los clientes.
- Revisar el correcto ingreso de las liquidaciones al sistema otorgado por la compañía.
- Coordinar con la compañía de fumigación, el mantenimiento respectivo en los vehículos de la compañía.

4.4.2.2. Jefe de Logística.

	Manual de Descripción de Cargos: Jefe de Logística	Reporta a: Gerente Operaciones
		Departamento: Logística y Despacho.

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 22: Ubicación Jerárquica Jefe de Logística



Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Perfil:

- Capacidad de trabajo a presión
- Enfocado en resultados
- Hombre en edad de 28 hasta 45 años que cuente con una experiencia mínima de tres años en puestos de similares.
- Disponibilidad para laborar en feriados y sábados.
- Con movilidad propia.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Características Generales:

Encargado de la supervisión de los carros de reparto, entregas efectivas, medición de satisfacción del cliente.

Procedimientos:

- Responsable de los choferes/ custodios y ayudantes de choferes.
- Encargado de la supervisión de las rutas de entrega.
- Elaborar los ruterios de entrega con una secuencia lógica y garantizando la entrega efectiva de la mercadería de los clientes.
- Capacitar al personal a su cargo en cuanto a tiempo de entregas y trabajo efectivo.
- Encargado de la satisfacción al cliente por medio de encuestas aleatorias al siguiente día de la entrega.
- Realizar un informe en el que detalle el nivel de devoluciones diarias, semanales y mensuales, detallando clientes, valores, facturas, dirección y causales de devolución.
- Responsable de la optimización del transporte con respecto a costos y tiempos de entrega.
- Responsable de la inducción cuando de personal nuevo se tratare.
- Encargado de dirigir el horario de carga de los vehículos.
- Responsable de la contratación de choferes nuevos.

- Monitorear los vehículos por medio del software entregado para su control y seguimiento.
- Responsable de la coordinación de los mantenimientos por kilometraje de los vehículos.
- Encargado de proveer combustible a los vehículos de entrega de la empresa.
- Colaborar activamente con la gestión de entregas para evitar rechazos de clientes.
- Responsable de la revisión del aseo en los vehículos de transportación.
- Realizar un inventario físico del estado del vehículo y llevar una bitácora de novedades de los mismos.
- Realizar reuniones semanales con su equipo de trabajo para medir clima laboral y escuchar activamente problemas encontrados en ruta.

4.4.2.3. Ayudante de Bodega.

	Manual de Descripción de Cargos: Ayudante de Bodega	Reporta a: Jefe de Bodega
		Departamento: Logística y Despacho.

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 23: Ubicación Jerárquica Ayudante de Bodega.



Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí.

Perfil:

- Hombre de preferencia que haya ocupado cargos similares en otras empresas.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Bachiller
- Capacidad de trabajo en equipo.

Características Generales:

Encargado del despacho de la mercadería a los camiones con pulcritud, orden y cuidado en todo lo relacionado al almacenamiento.

Procedimientos:

- Responsable de mantener un buen aseo en la bodega, realizando la limpieza diaria.
- Encargado de la separación de las órdenes de despacho para entregar a los choferes.
- Revisar y controlar el FIFO de la bodega al momento de la recepción de la mercadería.
- Colaborar con la toma física de inventarios.
- Mantener una adecuada cantidad de pale tizado.
- Responsable de la subida de la mercadería a los RACKS de la empresa.
- Realizar un control de los ingresos y egresos de mercadería con las respectivas firmas de responsabilidad.
- Responsable de colocar en su sitio la mercadería proveniente de devoluciones en buen estado garantizando que la fecha sea acorde a la política establecida.
- Responsable del despacho de la mercadería al chofer.
- Participación en los controles de vencimientos de los artículos que se encuentran en bodega.

- Encargado de la separación de los productos vencidos, aquellos recibidos por parte de los clientes, realizar un acta y dar de baja en el sistema para entrega respectiva al proveedor.
- Colaborar activamente en la entrega de la mercadería a los clientes en el caso que suscitare un faltante de personal.

4.4.2.4. Liquidador de Rutas.

	Manual de Descripción de Cargos: Liquidador de Rutas	Reporta a: Jefe de Bodega
		Departamento: Logística y Despacho.

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 24: Ubicación Jerárquica Liquidador de Rutas



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Perfil:

- Hombre de preferencia que haya ocupado cargos similares en otras empresas.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

- Bachiller o estudiante universitario en carreras de administración.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Procedimientos:

- Responsable de recibir los documentos soportes para realizar el cuadro de la planilla de ruta.
- Garantizar la recepción correcta de mercadería.
- Realizar el ingreso de las devoluciones al sistema.
- Responsable en emitir los respectivos documentos de cuadro de las planillas con las firmas de recibido y entregado.
- Emitir un informe de documentos y realizar la entrega formal diaria a la administración
- Encargado de la revisión de pendientes con los choferes de la empresa.
- Encargado de manejar la caja chica de depósitos de monedas.

4.4.2.5. Choferes/ Custodios.

	Manual de Descripción de Cargos: Choferes Custodios	Reporta a: Jefe de Logística
		Departamento: Logística y Despacho.

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 25: Ubicación Jerárquica Choferes/Custodios



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Perfil:

- Hombre con edad entre los 30 y 45 años con licencia profesional
- Disponibilidad de horarios.

Características Generales:

Entregador, responsable del dinero de los clientes.

Procedimientos:

- Cumplir con el horario de carga establecido por su superior inmediato en el caso de presentarse algún inconveniente indicar a recursos Humanos.
- Cumplir con los horarios establecidos para la entrega de los clientes.
- Responsable de la mercadería entregada para su custodia y respectiva entrega a clientes.
- Encargado de cuadrar la “planilla de transportistas”; esto es depositar el valor del dinero recibido por los clientes a la cuenta de la empresa.
- Responsable de llenar el control de devoluciones parciales con todos los campos establecidos y con las firmas de responsabilidad.
- Organizar el rutero de entregas y coordinar con el ayudante de ruta.
- Saludar de manera cordial a los clientes de la compañía en el momento de la entrega.
- Reportar novedades encontradas que generen una devolución al su superior inmediato.

4.4.2.6. Ayudante de Chofer.

	Manual de Descripción de Cargos: Ayudante de Chofer	Reporta a: Jefe de Logística
		Departamento: Logística y Despacho.

Ubicación Jerárquica:

Ilustración 26: Ubicación Jerárquica Ayudante de Chofer



Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Ginger Vergara Velasteguí

Perfil:

- Hombre o mujer en edad entre los 24 hasta 45 años
- Disponibilidad de horarios.
- Buena presencia.
- Persona ágil y dinámica
- Honesto y colaborador.

Características Generales:

Entregador, responsable del servicio al cliente.

Procedimientos:

- Revisar la mercadería entregada según la lista de carga.
- Saludar y colaborar con los requerimientos del cliente en cuanto a entrega se trate.

- En el momento de la entrega: Validar que la mercadería que se entrega sea la que indica en su factura.
- Revisar la condición de pago del cliente para realizar la respectiva cobranza, por ejemplo si la condición establecida es cheque solicitar al cliente un cheque, si la condición es efectivo recibir únicamente eso.
- Recibir correctamente el valor especificado en la factura emitida por la compañía.
- Ayudar a mantener en buen estado la mercadería entregada para su repartición.
- Ayudar a mantener la limpieza del vehículo en el cual desempeña sus funciones.
- Reportar las novedades de los clientes que está entregando a su superior inmediato.

4.4.3. Definición de Políticas de Logística y Despacho.

Para definir las políticas de Logística y Despacho es necesario conocer los movimientos del departamento en el cual se desarrollan las actividades, se definieron las siguientes:

- La recepción de la mercadería por parte del proveedor se realizarán los días lunes y miércoles en horarios de 9h30 a 12h00, no se permitirá la recepción los días sábados y feriados establecidos por la legislación ecuatoriana.
- Las estibas de los productos se manejarán de acuerdo a lo especificado por la normas del proveedor, las cuales se detallan en la caja.
- El almacenamiento se realizará manejando el FIFO en la mercadería, el primero en ingresar es el primero en salir.

- Los empleados del departamento en mención utilizarán los implementos otorgados por la compañía asegurando el cuidado de su salud, esto es chalecos, faja, casco y botas.
- Los despachos a los choferes de la empresa se realizarán todos los días, entendiéndose de lunes a sábados en horarios de 6h00 a 8h00 de la mañana.
- Está prohibido el acceso a la bodega para personas no ajenas al departamento de logística y despacho.
- Está prohibido el ingreso a la bodega con mochilas.
- No se permitirá salidas de mercancías de la bodega sin tener un documento soporte, llámese a esto facturas, ajustes de egreso autorizados por la gerencia.
- La compañía garantizará los respectivos controles de pagas para los productos que almacena.
- Los camiones de reparto deberán estar al día en su matriculación y con todos los documentos respectivos.
- El proveedor de mercadería deberá contar con el personal suficiente para realizar la descarga del producto en las bodegas de Natsile.
- La compañía deberá tener un área refrigerada para almacenamiento de productos susceptibles al calor, la misma que deberá ser controlada por medio de termostato y registrado en una bitácora de control.
- La compañía se reserva el derecho de recibir un camión que contenga un mal apilamiento en el interno del mismo.
- No se recibirá productos que contengan un vencimiento inferior a tres meses de la recepción.
- No se recibirá productos que contengan adulteraciones en la fecha de caducidad, que estuvieran maltratados o golpeados.
- Está prohibida la recepción de mercadería, la cual haya sido transportada en conjunto con artículos químicos, en vista de tratarse de productos alimenticios.

- La compañía mantendrá un stock sano de inventarios no mayor a veinte y uno días de la rotación del mismo.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El control interno y sus conceptos básicos son aplicables a cual tipo de compañía no es necesario que esta sea grande, mediana o pequeña, siempre y cuando se establezcan controles se puede garantizar el buen funcionamiento sostenido a largo plazo. De acuerdo al estudio que se ha realizado a la compañía se puede concluir en lo siguiente:

- La compañía Natsile S.A es una empresa pequeña muy joven que está en desarrollo, está siendo administrada en general por sus propietarios, tiene un sistema básico de control interno, pero a pesar de que no ha sucedido cosas mayores, ahora que se encuentran en crecimiento medido a través de sus volúmenes de ventas se ha visto en la necesidad de establecer políticas de control interno y darle la importancia que se merece
- Los empleados de los departamentos de Contabilidad, Ventas y Logística y Despacho no poseen un manual de procedimientos que les permita ejecutar mejor sus funciones.
- No poseen un organigrama funcional por lo que no pueden observar su posición jerárquica dentro de la compañía, así mismo tampoco conocen directamente los canales de comunicación.
- No poseen por escrito políticas claras en los departamentos de la empresa.
- Las comunicaciones sobre los controles que se establecen, se realizan de manera informal y verbal, lo que ocasiona confusiones en la aplicación de sus trabajadores.
- Hay empleados que están con mucho trabajo mientras que existen otros que tienen mucho tiempo ocioso no productivo.
- Existen un buen clima laboral lo que ocasiona un bajo nivel de rotación de empleados de la empresa.

- Están atrasados algunos trabajos en contabilidad, no por falta de personal sino por la mala distribución de las funciones, la segregación de funciones juega un papel importante en este caso.
- No existe un procedimiento claro para las compras de inventarios y el proceso de cobros de facturas a crédito.

Consideramos que el trabajo de investigación va a ayudar a organizar a la compañía en cuanto a los procedimientos de su personal y a conocer sus debilidades de control y ejercer un cambio inmediato para poder seguir creciendo sostenidamente, incrementando las líneas adicionales, convirtiéndose en una empresa generadora de trabajo.

Podemos concluir que se ha conseguido a lo largo de este tiempo la participación activa de los empleados de la empresa, hemos contado con todo el apoyo de su gerente y hemos alcanzado los objetivos propuestos.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda una vez concluido con el trabajo de investigación lo siguiente:

- Implementar los organigramas por departamento que hemos propuesto en este trabajo, realizando una reunión general con todos los colaboradores de la empresa, para que sean conocedores de los reportes directos.
- Cumplir fielmente los canales de comunicación a fin de que no se genere nuevamente desorden y problemas en el control interno.
- Implementar los manuales de procedimientos de cada empleado que hemos establecido en el presente proyecto, esto permitirá un mejor

desarrollo en las funciones de cada uno, garantizando una eficiencia en los procesos.

- Colocar los diagramas de flujos a vista de los empleados interesados a fin de que se familiaricen con los procesos.
- Aplicar las políticas establecidas por departamento a fin de mejorar el control de la compañía, así mismo realizar mediciones esporádicas para ver si están cumpliendo y detectar alguna falencia a tiempo. Y si el caso lo amerita realizar las respectivas correcciones.
- Realizar reuniones periódicas con los empleados a fin de evaluar el comportamiento y la reducción de tiempos de trabajo una vez implementados los manuales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cashmananment: Sistema de control que maneja a través de Produbanco para pagos de proveedores, roles de pagos mediante transferencias masivas a cuentas.

Drop Size: Es el valor promedio por factura que compra un cliente, son a su vez indicadores de gestión.

Fex: Es un término utilizado por la compañía, son manuales donde describen el proceso de merchandising o de percha en tiendas.

Fifo: Terminología escrita en inglés que significa Primero en entrar es el primero en salir

store cherk: Es un procedimiento o técnica usado por la empresa para colocar un visto en un formato de control donde se observan los productos que tiene una tienda o mayorista dependiendo el caso.

Racks: Son lugares físicos donde se eleva la mercadería para tener una bodega organizada.

BIBLIOGRAFIA

- Arnau, J., Anguera, M., & Gómez, J. (1990). *Metodología de la Investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Committe of Sponsoring Organizations. (2005). *Informe COSO*. New York.
- Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación*. (s.f.). Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Cooperativa propulsar. (2014). *Manual de Políticas Contables NIIF para PYMES*. Obtenido de <http://www.cooperativapropulsar.com/wp-content/uploads/2014/06/MANUAL-DE-POLITICAS-CONTABLES-NIIF-PYMES.pdf>
- Gómez, G. (2011). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno
- Ibañez, L. O. (2010). *Manual de Procesos y Procedimientos por área de Gestión*. Cartagena de Indias.
- IFRS. (2012). *Nic 8 Políticas Contables, Cambios en las estimaciones Contables y errores*. Obtenido de <http://www.ifrs.org>
- Natsile. (03 de 05 de 2013). *Reglamento Interno de los Trabajadores*. Guayaquil.
- NIA 315, N. I. (15 de Octubre de 2013). *Norma Internacional de Auditoria NIA 315. Identificación y Valoración de los Riesgos de Incorreccion Material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno*. España, España.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. San Diego : Pearson Educacion.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición*. Mexico DF : Mac Graw Hill.

ANEXOS

Modelo de encuesta

ENCUESTA EMPLEADOS NATSILE

Estimado (a), tu opinión es muy importante para nosotros, por favor lee detenidamente y responde dependiendo su caso

1.- ¿A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE?

CONTABILIDAD

VENTAS

LOGISTICA Y DESPACHO

2.- ¿QUE TIEMPO TIENE TRABAJANDO EN LA EMPRESA?

MENOR A UN AÑO

MAYOR A UN AÑO

3.- ¿HA TENIDO ALGUNA INDUCCION PREVIA AL INGRESAR A SU TRABAJO?

SI

NO

4.- ¿SE LE HA ENTREGADO ALGUNA VEZ UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE SU PUESTO DE TRABAJO?

SI

NO

5.- ¿CONOCE USTED SU LABOR ESPECIFICA DENTRO DE SU DEPARTAMENTO?

SI

NO

6.- ¿CONSIDERA USTED QUE ESTARÍAN CLARAS SUS FUNCIONES TENIENDO UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONSULTAR?

SI

NO

7.- ¿CREE USTED QUE TENER UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LE AYUDA A TENER UN TRABAJO MAS ORDENADO?

SI

NO

POR QUE?

Modelo de entrevista.

1.- ¿Considera usted que la falta de claridad en los controles de una compañía pueden ser el escenario para cometer un fraude?

Si

No

Por qué?

2.- ¿Considera necesario que los trabajadores deben tener los manuales de procedimientos de sus cargos?

Si

No

Por qué?

3.- ¿Considera necesario que los trabajadores deben conocer su ubicación jerárquica?

Si

No

Por qué?

4.- ¿Cree usted que la falta de controles internos en una compañía aumentan los gastos?

Si

No

Por qué?

5.- ¿Considera importante que los colaboradores conozcan las políticas de la compañía?

Si

No

Por qué?

6.- ¿Cree usted que una parte importante del mejoramiento continuo son los manuales de procedimientos?

Si

No

Por qué?

7.- ¿Deme sus comentarios acerca de la importancia de los manuales de procedimientos para la compañía?