

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DATUGOURMET  
CIA. LTDA.”**

**PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,  
CONTADORA PÚBLICA AUTORIZADA**

**ELABORADO POR:  
JIMENA MERCEDES SEGOVIA VILLAVICENCIO**

**TUTOR DE TESIS:  
ING. FRANCISCO GARZÓN**

**QUITO, MAYO DEL 2011**

## **DEDICATORIA**

El desarrollo de esta tesis lo dedico a mis padres por ser el apoyo permanente en mi vida y en mis estudios, por ser ese pilar fuerte que ha permitido desarrollarme personal y profesionalmente y por ser mi ejemplo de vida, constancia y superación.

A mi esposo por ser mi amigo, mi confidente, mi consejero y mi compañero de vida, por el apoyo que me ha dado en los estudios y en cada situación que la vida nos ha puesto en frente.

A mi hija, quien desde que estuvo en mi vientre significó una bendición en mi vida, y quien ahora a su corta edad es una persona llena de amor y energía que me ha dado impulso para culminar mi carrera universitaria y continuar esforzándome para darle una vida digna.

Finalmente les dedico a mis familiares y amigos que siempre han estado en el momento preciso para darme su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por permitirme ser parte de este mundo, por guiar mi camino desde mis primeros pasos y por darme la fuerza necesaria para continuar cumpliendo mis metas.

A la Universidad Central del Ecuador – Facultad de Ciencias Administrativas, por formarme académica y profesionalmente, poniendo a mí disposición a sus mejores profesores, quienes me han impartido sus conocimientos y experiencias a largo de estos años.

Al Ingeniero Francisco Garzón por guiarme en la elaboración de la presente tesis, por su tiempo y conocimientos entregados durante el desarrollo de este estudio.

Y un agradecimiento especial a los Gerentes y colaboradores de la Compañía Datugormet Cía. Ltda., por permitirme aplicar mi tema de tesis, y por el tiempo brindado para el desarrollo de este trabajo.

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **Jimena Mercedes Segovia Villavicencio**, en calidad del autor del trabajo de la tesis realizada sobre “**Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda.**”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en el artículo 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a mayo de 2011

.....  
CI: 171730115-2

jimesegovia@gmail.com



GOURMET CIA. LTDA.

---

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS  
IMPORTADOS

---

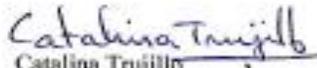
Quito, 07 de enero del 2010

Señor Ingeniero  
Fernando Carrillo Ureña  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
Presente;

Estimado Ingeniero:

Yo, Catalina Trujillo como representante legal de DATUGOURMET CIA. LTDA, por medio de la presente, autorizo a la señorita Jimena Mercedes Segovia Villavicencio con cédula de identidad N° 171730115-2, a acceder a la información de la Compañía, para la elaboración de su tesis de grado, esperando que la misma tenga buen uso y cuyo resultado sea un aporte para nuestra empresa.

Atentamente,

  
Catalina Trujillo  
Representante legal  
DATUGOURMET CIA. LTDA.  
RUC: 1792036739001

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. CAPITULO I GENERALIDADES</b> .....	3
1.1 Introducción .....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	4
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos .....	6
1.6 Justificación .....	6
1.7 Marco conceptual.....	7
1.8 Metodología .....	10
1.8.1 Tipos de estudio.....	10
1.8.2 Métodos .....	10
1.9 Fuentes de recolección de la información.....	11
1.10 Análisis de la información .....	11
1.10.1 Aplicación práctica de implementación del sistema de control interno – determinación del modelo propuesto .....	11
1.10.2 Justificación del modelo.....	12
1.10.3 Validación del modelo .....	12
1.10.4 Una validación conceptual .....	13
1.10.5 Consideraciones de especialistas.....	13
1.10.6 Potencial futuro y mejoras.....	13
1.10.7 Desarrollo del modelo .....	13
1.11 Control Interno .....	14
1.11.1 Antecedentes .....	14
1.11.2 Definiciones .....	15
1.11.3 Características del control interno.....	17
1.11.4 Objetivos del control interno.....	19
1.11.4.1 Objetivos generales .....	19
1.11.4.2 Objetivos específicos .....	21
1.11.5 Componentes del Control interno .....	23
1.11.6 Clases de control interno .....	31
1.11.7 Sistema de control interno .....	32
1.11.8 El ciclo de control.....	35
1.12 Auditoría interna como herramienta de control .....	37
1.12.1 Definiciones .....	37
1.12.2 Objetivo y función de la auditoría interna.....	38
1.12.2.1 Objetivo.....	38
1.12.2.2 Función de la auditoría interna.....	39
1.13 Planeación Estratégica .....	41

1.13.1 Conceptos.....	41
1.13.2 Importancia .....	43
1.13.3 Características de la planeación estratégica.....	44
1.13.4 Proceso de la planeación estratégica .....	45
1.13.5 Práctica de los procesos estratégicos.....	48
1.14 El análisis FODA.....	49
1.14.1 Concepto.....	49
1.14.2 Desarrollo análisis FODA.....	50
1.14.2.1 Análisis externo.....	50
1.14.2.2 Análisis interno.....	53
1.14.2.3 Matriz FODA o DAFO .....	55
<b>2. CAPITULO II ANÁLISIS AMBIENTAL .....</b>	<b>56</b>
2.1 Aspectos importantes de Datugourmet Cía. Ltda. ....	56
2.1.1 Reseña histórica de la Compañía .....	56
2.1.2 Situación actual.....	56
2.2 Macro análisis .....	57
2.2.1 Factor político .....	57
2.2.2 Factor legal .....	58
2.2.3 Factor económico .....	59
2.2.4 Factor social.....	62
2.2.5 Factor cultural .....	63
2.2.6 Factor geográfico .....	64
2.2.7 Factor tecnológico.....	65
2.2.8 Factor ecológico.....	66
2.2.9 Factor competitivo.....	67
2.2.10 Factor globalización .....	68
2.3 Micro ambiente .....	69
2.3.1 Inmediato .....	69
2.3.1.1 Análisis de clientes .....	69
2.3.1.2 Análisis de proveedores.....	74
2.3.1.3 Análisis de competencia .....	76
2.3.1.4 Regulación .....	77
2.3.1.4.1 Superintendencia de Compañías.....	77
2.3.1.4.2 Servicio de Rentas Internas .....	78
2.3.1.4.3 Corporación Aduanera Ecuatoriana.....	80
2.3.1.4.4 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social .....	84
2.3.1.4.5 Ministerio de Trabajo y Relaciones Labores .....	86
2.3.2 Interno.....	86
2.3.2.1 Capacidad Directiva .....	86
2.3.2.2 Capacidad Financiera .....	88
2.3.2.3 Capacidad de mercado .....	89
2.3.2.4 Capacidad de tecnología .....	90
2.3.2.5 Capacidad de gestión de talento humano.....	91
2.4 Síntesis FODA .....	92

2.4.1 Análisis Externo .....	92
2.4.1.1 Matriz de Perfil de Oportunidades del Medio .....	92
2.4.1.2 Matriz de Perfil de Amenazas del Medio .....	93
2.4.2 Análisis Interno .....	94
2.4.2.1 Matriz de Perfil de Competencia Interna PCI (Fortalezas) .....	94
2.4.2.2 Matriz de Perfil de Competencia Interna PCI (Debilidades) .....	95
2.4.3 Síntesis, Hoja de Trabajo .....	96
2.4.4 Matriz de Estrategias .....	98
<b>3. CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>99</b>
3.1 Valores y Principios Corporativos .....	99
3.2 Misión Empresarial .....	100
3.3 Visión Empresarial .....	100
3.4 Objetivos Corporativos .....	100
3.5 Estrategias .....	102
3.6 Políticas .....	104
3.6.1 Políticas generales de Datugourmet .....	104
3.7 Planes de acción .....	106
<b>4. CAPITULO IV AMBIENTE DE CONTROL DE LA COMPAÑÍA</b>	
<b>DATUGOURMET CIA. LTDA. ....</b>	<b>109</b>
4.1 Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la Compañía .....	109
4.1.1 Organigrama Estructural .....	109
4.2 Funciones y Responsabilidades de las unidades técnicas y administrativas de la Compañía .....	111
4.3 Estructura de la organización por procesos .....	120
4.4 Definición de objetivos de la Compañía .....	126
4.4.1 Objetivo general .....	126
4.4.2 Objetivos específicos .....	126
4.5 Planteamiento de controles .....	127
4.6 Ambiente de control de la Compañía – situación actual .....	137
4.7 Metodología de Implementación .....	137
4.7.1 Tipos de estudio .....	137
4.7.2 Programas de control de procesos .....	138
<b>5. CAPITULO V – EJECUCIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>150</b>
5.1 Introducción .....	150
5.2 Etapas de implementación del sistema de control interno .....	151
5.3 Alcance .....	151
5.4 Desarrollo del plan operativo .....	152
5.4.1 Fase I – Planeación .....	152
5.4.1.1 Objetivo General .....	152
5.4.1.2 Objetivos Específicos .....	152
5.4.2 Fase II – Organización .....	153
5.4.2.1 Recursos .....	153

5.4.2.2 Herramientas .....	153
5.4.2.3 Cronograma de aplicación .....	154
5.4.3 Fase III – Dirección .....	156
5.4.3.1 Apoyo de la alta dirección .....	156
5.4.3.2 Comunicación y motivación .....	156
5.4.3.3 Liderazgo .....	157
5.4.3.4 Supervisión y elaboración de reportes .....	158
5.4.4 Fase IV – Control .....	158
<b>6. CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>160</b>
6.1 Conclusiones .....	160
6.2 Recomendaciones .....	160
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>162</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 – Componentes de Control Interno.....	25
Cuadro No. 2 – Clases de Control Interno.....	31
Cuadro No. 3 – Variaciones en base al promedio mensual del costo del Euro.....	59
Cuadro No. 4 – Variaciones y promedios del índice de inflación acumulada.....	60
Cuadro No. 5 – Índices de desempleo.....	61
Cuadro No. 6 – Índices Al 30 de junio del 2010.....	62
Cuadro No. 7 – Clientes por ciudad.....	70
Cuadro No. 8 – Clientes – Hoteles.....	70
Cuadro No. 9 – Clientes – Clubes Privados.....	71
Cuadro No. 10 – Clientes – Restaurantes.....	72
Cuadro No. 11 – Clientes – Supermercados.....	73
Cuadro No. 12 – Clientes – Operadores turísticos.....	73
Cuadro No. 13 – Proveedores internacionales.....	75
Cuadro No. 14 – Proveedores nacionales .....	75
Cuadro No. 15 – Tasas de aportación.....	85
Cuadro No. 16 – Análisis de cartera por vencimiento a marzo 2010.....	88
Cuadro No. 17 – Análisis de flujo de caja .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 – Pirámide de Control.....	26
Gráfico No. 2 – Niveles de Planeación.....	42
Gráfico No. 3 – Parámetros de planeación estratégica.....	45
Gráfico No. 4 – Proceso de planeación.....	47
Gráfico No. 5 – Matriz FODA.....	55

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para la Compañía Datu Gourmet Cía. Ltda.”**

El presente trabajo documenta el diseño e implementación de un Sistema de Control Interno para una empresa privada domiciliada en la ciudad de Quito – Ecuador; empresa dedicada a la venta de productos alimenticios de alta calidad; para supermercados, hoteles y restaurantes de prestigio o de comidas especializadas.

El estudio inicia con la aplicación de la herramienta administrativa llamada FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en busca de factores internos y externos, que contribuyan a la determinación, formulación e implementación de controles claves para el fortalecimiento de su ambiente de control.

Palabras claves:

- Gourmet
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Sistema de control interno
- Controles
- Comunicación de resultados
- Monitoreo

## **ABSTRACT**

### **“Design and Implementation of Internal Control System for the Company Datu Gourmet Co. Ltd.”**

This paper documents the design and implementation of an Internal Control System for a private company established in Quito - Ecuador, a company dedicated to selling high quality food products, to supermarkets, hotels and prestigious restaurants or food specialized.

The study begins with the application of the administrative tool called SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats), looking for internal and external factors that contribute to the identification, formulation and implementation of key controls to strengthen its control environment.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio relacionado con el diseño e implementación del sistema de control interno de la Compañía Datugormet Cía. Ltda., fue realizado con el objeto de elaborar y proporcionar una herramienta útil para la toma de decisiones de la gerencia; así como también para crear una cultura de aplicación y monitoreo de los procesos operativos, realizados por sus funcionarios y colaboradores.

Este trabajo está compuesto por seis capítulos, entre los cuales el primer capítulo se refiere a sus generalidades del control interno, conceptualizaciones y otros; adicionalmente, se encontrará información general de las herramientas de control interno, tales como la auditoría interna y la planeación estratégica.

El segundo capítulo trata sobre el conocimiento general de la Compañía Datugourmet Cía. Ltda., en la cual se presenta su reseña histórica, y se efectúa el análisis de micro y macro ambiente en base a lo cual se efectúa el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), del cual se obtiene una matriz de estrategias que servirá de referente para la identificación de controles; este análisis se complementa con el tercer capítulo que desarrolla el direccionamiento estratégico, describiendo la cultura corporativa que mantiene la Compañía la cual está conformada por sus valores, principios, misión y visión, adicionalmente se plantea objetivos y estrategias para su consecución en base a un plan de acción.

El cuarto capítulo comprende al análisis, diseño e implementación del ambiente de control de la Compañía, a través de un diagnóstico previo de la estructura organizacional, y se presenta la propuesta para su mejoramiento según las áreas de riesgo detectadas.

El quinto capítulo presenta el plan operativo del sistema de control implementado, para su supervisión y monitoreo. Y finalmente el sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 Introducción**

La actual globalización de las operaciones comerciales a nivel mundial; motiva a las compañías privadas, a invertir en la realización y/o reestructuración de planeaciones administrativas o estratégicas, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el corto y largo plazo; proceso de reestructuración que en los últimos años, han sido realizados mediante la aplicación de nuevas tendencias administrativas, como: Calidad total, Justo a tiempo, Benchmarking, Balance Scorecard entre otros; las cuales obligan a fortalecer los procesos internos mediante la evaluación o diagnóstico del ambiente de control de las compañías; las mismas que a su vez recaen en la importancia de aplicar métodos y pruebas de auditoría, en procesos claves de las organizaciones o sociedades; en busca de diagnosticar la eficiencia y productividad de los recursos humanos, materiales y económicos; con el fin de enfrentar la competencia y la globalización en mercados nacionales e internacionales.

Es así que el ambiente de control de una Compañía, juega un papel muy importante en el logro de metas y objetivos; y sobre todo el diseño adecuado de un sistema de control interno podría ser uno de los primeros pasos para diagnosticar, evaluar y mejorar la eficiencia y productividad de los recursos materiales, humanos y económicos en pos de enfrentar la globalización en el mundo actual.

El presente estudio que trata sobre el diseño e implementación de un sistema de control interno, tratará en este primer capítulo sobre las generalidades del tema escogido, esto es: el problema que se pretende

resolver, los objetivos que se cumplirán en el desarrollo de la tesis, los motivos por los que la tesis está hecha, que métodos y modelos serán los utilizados, y en sí, se dará a conocer en forma general de lo que tratará esta tesis y sobre todo dará al lector un mejor entendimiento del sistema de control interno organizacional.

El presente estudio también incluye temas como: auditoría interna y planeación estratégica; profundizando de esta manera el marco referencial teórico que permita el desarrollo de un sistema de control interno, que pueda ser implementado en la Compañía Comercial Datugourmet Cía. Ltda.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El nivel competitivo del mercado actual, la globalización, el cambio de los intereses de los clientes, la tecnología, el cambio de normas de aplicación contable y varios factores externos, exigen a las compañías a efectuar cambios significativos, tanto en la parte administrativa como en la operativa; con el fin de fortalecer su estructura organizacional para alcanzar sus objetivos, mediante la optimización de recursos, logrando de esa manera un mejoramiento continuo empresarial y una obtención de mayor rentabilidad económica en sus actividades.

La Compañía Datugourmet Cía. Ltda. en la actualidad desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de gerencia; en los últimos meses la rotación del personal en el área de bodega se ha incrementado, lo cual ha causado una gran incertidumbre acerca del correcto desempeño de las tareas de tal unidad operativa, la misma que forma parte del proceso contable para la obtención de los resultados económicos.

Dentro de la situación antes mencionada, adicionalmente se puede tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La Compañía no ha logrado identificar la ubicación y causa de las debilidades y deficiencias de sus operaciones.
- El personal no se encuentra involucrado con los objetivos que se plantea la Compañía a corto y largo plazo.
- La Administración de la Compañía no posee una herramienta de aplicación para la mejora de su situación empresarial.

### **1.3 Formulación del problema**

DATUGOURMET Cía. Ltda. no cuenta con una herramienta que le permita medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados por los socios, creando de esa manera la necesidad de diseñar e implementar un sistema de control interno que establezca estándares de desempeño, para garantizar la consecución de los resultados esperados.

### **1.4 Objetivo general**

Diseñar e implementar un sistema de control interno en la Compañía DATUGOURMET Cía. Ltda. para disminuir riesgos y proporcionar a la Administración una herramienta para la toma de decisiones.

## **1.5 Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnóstico organizacional para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Compañía en base a los factores internos y externos.
- Analizar individualmente las unidades operativas y administrativas de la Compañía para identificar riesgos y deficiencias de control.
- Elaborar y presentar una propuesta de un sistema de control interno a la Administración de la Compañía.

## **1.6 Justificación**

### **En el ámbito empresarial**

El presente estudio permitirá brindar a la administración de la Compañía una herramienta útil para la toma de decisiones así como también generará una cultura de constante control y supervisión que permita encaminar los procesos a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

### **En el ámbito educativo**

El documento presentado, siendo un aporte educativo, servirá como instrumento de consulta y apoyo para el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes de carreras iguales o similares a la administración, contabilidad y auditoría.

## **En el campo personal**

La elaboración de esta tesis, me permitirá consolidar mis conocimientos en el tema así como también obtener el título de tercer nivel de contabilidad y auditoría para el cual estudié en esta facultad.

## **En el campo profesional**

El presente documento pretende ser una guía de apoyo para profesionales en el desarrollo de proyectos de aplicación empresarial.

### **1.7 Marco conceptual**

Para mejor comprensión del tema de control interno es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- **Análisis FODA.-** modelo que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como de las oportunidades y amenazas externas (AO), para formular una estrategia capaz de amortizarlas.<sup>12</sup>
- **Auditoría interna.-** actividad independiente de una organización que evalúa las actividades contables, financieras y demás operaciones que sirven como base para la organización.
- **Control interno.-** Conjunto de métodos y procedimientos establecidos en una empresa que en forma coordinada tiene entre otros objetivos: la protección de los activos, la obtención correcta de la

información financiera, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas establecidas.<sup>1</sup>

- **Cultura organizacional.-** conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.<sup>2</sup>
  
- **Eficacia.-** significa alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es aquel que resulta provechoso y exitoso.<sup>12</sup>
  
- **Eficiencia.-** significa hacer las cosas bien y de manera correcta. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.<sup>12</sup>
  
- **Empresa en marcha.-** la entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación contraria, caso en el cual las cifras de sus estados financieros representan valores históricos o modificaciones de ellos.<sup>13</sup>
  
- **Ente contable.-** lo constituye la empresa que, como entidad, desarrolla la actividad económica. El campo de la contabilidad financiera es la actividad económica de la empresa.<sup>3</sup>
  
- **Estrategia.-** plan amplio, abarcador, desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo.
  
- **Flujo de efectivo.-** Son las entradas y salidas de recurso monetario efectuados durante un período, que refleja la liquidez de la compañía.

---

<sup>1</sup> LOPEZ, José - Diccionario Contable, Administrativo, Fiscal, José I. López, tercera edición.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto – Administración en los nuevos tiempos - Glosario

<sup>3</sup> ZAPATA, Pedro – Contabilidad General quinta edición – PCGA Pág. 31

- **Mejoramiento continuo.**- filosofía de la administración impulsada por la constante satisfacción del cliente, gracias al mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.<sup>13</sup>
- **Planeación.**- función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.<sup>4</sup>
- **Planeación estratégica.**- plan de planes que incluye toda la organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y el destino de la organización.<sup>14</sup>
- **Riesgo:** Eventos futuros inciertos que pueden influenciar el logro de los objetivos estratégicos, operacionales y financieros de una organización.
- **Situación.**- conjunto de aspectos del ambiente, que incluye a quien toma la decisión. Muchos de ellos están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan la elección.<sup>11</sup>
- **Tomador de decisión.**- persona o grupo que elige una opción entre varias alternativas de cursos de acción.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto – Administración en los nuevos tiempos - Glosario

## 1.8 Metodología

### 1.8.1 Tipos de estudio

Para el desarrollo del presente tema se aplicará el tipo de estudio descriptivo, mediante el cual se analizará el objeto de estudio, que en este caso es la Compañía Datugourmet Cía. Ltda. En la cual se aplicará los siguientes pasos:

- Determinación de las características de estudio, es decir, lo que se debe hacer.
- Definición del procedimiento para realizar las observaciones.
- Recolección de datos del objeto estudiado.
- Información de los resultados alcanzados con el estudio.

### 1.8.2 Métodos

Los métodos de investigación que serán aplicados son:

- **Inductivo.-** se efectuará un análisis individual de las unidades que componen la organización para obtener posteriormente un conocimiento de la situación organizacional global.
- **Deductivo.-** para la aplicación de soluciones se efectuará planteando primeramente el objetivo como Compañía para continuar con la aplicación en las diferentes áreas de la misma.

## **1.9 Fuentes de recolección de la información**

Para el desarrollo del tema de diseño e implementación de un sistema de control interno para la Compañía Datugourmet Cía. Ltda. se recurrirá a las siguientes fuentes:

De fuentes primarias se obtendrá la información mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas en el desarrollo del tema.

De fuentes secundarias se recurrirá a los libros, normas, leyes, reglamentos y publicaciones que posean información adecuada y útil para el desarrollo del tema propuesto. Para ello se utilizará fichas bibliográficas y nemotécnicas.

## **1.10 Análisis de la información**

La información recopilada con los métodos antes mencionados será analizada mediante técnicas y métodos de auditoría y mediante el análisis de matriz de riesgos.

### **1.10.1 Aplicación práctica de implementación del sistema de control interno – determinación del modelo propuesto**

La implementación del sistema de control interno se efectuará en base a las etapas del proceso administrativo, esto es: planeación, organización, dirección y control.

Con respecto al modelo a utilizarse, este debe ser entendido como una primera versión de la solución a la implementación de un sistema de control interno, en organizaciones que dirijan su línea de negocios en torno a las capacidades centrales requeridas.

### **1.10.2 Justificación del modelo**

El modelo surgió del análisis de la hipótesis presentada en el plan de tesis aprobado para su elaboración, hipótesis que se menciona a continuación:

*“Demostrar que con la implementación de un sistema de control interno en la Compañía Datugourmet Cía. Ltda., esta podrá mejorar su situación actual con respecto a las debilidades y deficiencias existentes en sus operaciones”*

Este modelo utiliza un criterio sistemático – constructivista, el cual permitirá comprender la necesidad de las diferentes etapas componentes del modelo.

### **1.10.3 Validación del modelo**

La validación del modelo permite establecer la calidad y efectividad del modelo solución propuesto, lo cual, en este caso, ha sido realizado a través de la opinión experta de mi director de tesis que se desempeña como administrador.

#### **1.10.4 Una validación conceptual**

Una validación del modelo y el detalle del mismo, ha sido obtenido a través de la opinión de dos auditores independientes, en una reunión realizada en las oficinas de sus compañías, ubicadas en esta ciudad.

#### **1.10.5 Consideraciones de especialistas**

El modelo presentado cuenta con los pasos lógicos necesarios para una buena implementación de un sistema de control interno, lo cual lo transforma en una versión de un modelo de implementación, tanto en el ámbito profesional, operativo como académico.

#### **1.10.6 Potencial futuro y mejoras**

La posible expansión y mejora del modelo se visualizará a la hora de aplicar el modelo en la práctica.

#### **1.10.7 Desarrollo del modelo**

El desarrollo del modelo de implementación y ejecución del sistema de control interno se lo realizará en el capítulo quinto del presente estudio.

## 1.11 Control Interno

### 1.11.1 Antecedentes

El control interno se origina después del nacimiento de la contabilidad mediante el manejo de la partida doble, y posterior a ello en la revolución industrial es cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. “Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración”<sup>5</sup>.

Organizaciones profesionales de América efectuaron tres investigaciones con el fin de alcanzar los siguientes objetivos principales:

- Impulsar el uso racional de estrategias
- Promover la eficiencia en las operaciones
- Lograr los objetivos institucionales y empresariales
- Identificar y administrar los riesgos
- Cumplir con las normativas aplicables
- Contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades.

---

<sup>5</sup> GONZALEZ, María – El control interno – publicación de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Estas investigaciones son las siguientes:

- Informe del “Committee of Sponsoring Organizations” (Comité de organismos Patrocinadores) - **COSO**; publicado en Estados Unidos en el año 1992.
- Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano – **MICIL**; publicado en Puerto Rico en el año 1999.
- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado – **COSO II**; publicado en el año 2004.

### 1.11.2 Definiciones

A continuación se presentan algunas definiciones de control interno según varios autores:

Según Catácora (1996), el control interno “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros.”<sup>6</sup>

Soriano Guzmán menciona que “El control interno ha sido definido desde cinco puntos de vista, algunos lo definen como la seguridad de la inversión, otros lo relacionan con la corrección de la información. En otros casos lo asocian a la observancia al orden establecido, y por último hay quienes lo

---

<sup>6</sup> CATÁCORA F., Sistemas y procedimientos contables, Primera edición, Editorial McGraw Hill, Venezuela.

definen como la evaluación de las acciones para corregir desviaciones y/o mejorar la administración.”<sup>7</sup>

El control interno también se define como “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficiencia y eficacia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y norma.”<sup>8</sup>

Otra definición de control interno acuerdo a la publicación del señor Pedro Pérez Solórzano “El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes”<sup>9</sup>.

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tiene como objeto

---

<sup>7</sup> SORIANO GUZMÁN, Genaro –La Auditoría interna en el proceso administrativo – Pág. 31.

<sup>8</sup> WESBERRY, Jim – Marco Integrado, Control de los recursos y los riesgos Ecuador CORRE. Pág. 14

<sup>9</sup> PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel – Los cinco componentes del control interno – publicación del 26/01/2007 en <http://www.degerencia.com/articulo/>

asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa”<sup>10</sup>.

En resumen, de acuerdo a los conceptos emitidos por varios autores se puede definir al control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, normas y planes cuyo objetivo es proporcionar seguridad y confiabilidad de la gestión contable y administrativa que permitan a la empresa alcanzar sus metas y objetivos.

### **1.11.3 Características del control interno**

En el mundo comercial los controles se convierten en herramientas esenciales para lograr un correcto funcionamiento de las unidades que conforman una institución, ya que de esa manera es posible salvaguardar sus activos, confiar en sus registros y resultados obtenidos.

El nivel en que las empresas necesitan establecer medidas de control, dependen de la complejidad del proceso de registro, del costo, del esfuerzo requerido y de las posibles consecuencias por falta de cumplimiento de los mismos, es necesario tomar en cuenta que es responsabilidad de la Administración, no del auditor, el cuidar de que se establezca una estructura adecuada para minimizar errores y omisiones.

Una de las características del control interno es que debe ser ejecutado por los funcionarios y servidores que se desempeñan en la organización, constituyéndose, de tal manera, el capital humano como el elemento más importante para su funcionamiento debido a que en todos los niveles de las instituciones es el elemento activo y dinámico con autoridad al momento de

---

<sup>10</sup> Artículo de <http://ecuadorimpuestos.com> - publicado el 03/06/2009

ejecutar las operaciones y es el responsable de orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El control interno involucra a las personas debido a que ninguna organización puede conocer e identificar todos los riesgos actuales a los que está expuesta en todo momento y desarrollar inmediatamente controles para combatirlos, es por ello que se torna necesario que el personal de la organización tenga conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos para aplicar controles y deben estar dispuestos a responder adecuadamente ante ello.

Con un control interno aplicado adecuadamente se puede obtener beneficios como:

- Mejora de la estructura organizacional
- Una gestión administrativa y financiera comprometida con los altos niveles
- Incremento de la productividad
- Recurso humano capacitado y motivado
- Excelencia en la prestación del servicio
- Transparencia y responsabilidad administrativa.

## 1.11.4 Objetivos del control interno

### 1.11.4.1 Objetivos generales

De la definición de control interno se derivan los siguientes cuatro objetivos básicos<sup>11</sup>:

- *“Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad”*. Lo cual refiere a que si la institución posee políticas correctamente planteadas, las cuales son respetadas y cumplidas por el personal de la misma, la administración podrá operar de manera más ordenada y segura.
- *“Promover Eficiencia operativa”*. Las políticas de la entidad deben identificar metas y estándares de operación básicos que permitan medir el desempeño y evaluar la eficiencia, eficacia y economía que permitan lograr una sinergia operativa integral.
- *“Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad”*. La información es la herramienta principal de una entidad ya que es la base para tomar decisiones y para medir cuan eficientes han sido las políticas establecidas y el nivel de operación.

---

<sup>11</sup> SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón – Establecimiento de sistemas de control interno- Segunda edición- año 2003

- **Información financiera.-** el propósito de la contabilidad es proporcionar información cuantitativa de carácter financiero representada por datos de la situación financiera a una fecha determinada, reflejando los resultados obtenidos de la operación.
  
  - **Información administrativa.-** como complemento de la información financiera, existen las notas a los estados financieros, las cuales son detalles de los valores presentados en los estados financieros que explican su origen y significado.
  
  - **Información operacional.-** como complemento de la información financiera presentada en forma de balance resumido, es necesario contar con el detalle operacional de las partidas financieras, permitiendo de esa manera conocer lo que compone a cada una de ellas, esta información debe ser preparada por cada departamento responsable de la actividad, por ejemplo, cobranzas emite el detalle de las cuentas pendientes de cobro y ventas genera el desglose de las ventas efectuadas en un período.
- 
- *“Protección de los activos de la entidad”.* Este objetivo cumple con la observancia y control de los tres anteriores, ya que las políticas se orientan principalmente a salvaguardar los activos de la entidad, lo cual es lo que busca la gerencia de una empresa.

#### 1.11.4.2 Objetivos específicos <sup>12</sup>

En el diseño de un sistema de control interno se debe tomar en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivos del sistema contable.-** para que un sistema contable genere información útil para la gerencia debe contar con métodos y registros que:
  - a. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que cumplan los criterios establecidos por la Administración.
  - b. Describan adecuada y oportunamente todas las transacciones con su detalle necesario para una correcta clasificación.
  - c. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
  - d. Registren las transacciones en el período al que corresponden.
  - e. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relacionadas al control interno de los reportes financieros, por lo cual el auditor debe entender plenamente las formas que la entidad utiliza para informar todos los aspectos relacionados con la información financiera.

---

<sup>12</sup> SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón – Establecimiento de sistemas de control interno- Segunda edición- año 2003

- **Objetivos de autorización.-** todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración:

1. Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
2. Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
3. Sólo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
4. Los resultados del procesamiento de las transacciones debe informarse en tiempo y forma, y estar respaldados por archivos adecuados.

- **Objetivos de verificación y evaluación.-** los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Así mismo deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

- **Objetivos de salvaguarda física.-** el acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con las políticas prescritas por la

administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

#### **1.11.5 Componentes del Control interno**

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad.

De acuerdo al informe COSO (Informe del “Committee of Sponsoring Organizations” - “Comité de Organismos Patrocinadores” - 1992), el control interno básicamente consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos.

Estos componentes de acuerdo al informe COSO son los siguientes:

- a. Entorno de control,
- b. Evaluación de riesgos,
- c. Actividades de control,
- d. Sistemas de información y comunicación; y,
- e. Supervisión o monitoreo.

Cabe indicar que en la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico del año 1999, se recomendó un Marco Latinoamericano de Control similar al COSO en español, en base a las realidades de la región; es ahí donde nace el MICIL - Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano.

Para iniciar el desarrollo de este marco, se nombro una comisión especial de representantes de la Asociación Latinoamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), marco desarrollado que contiene los siguientes componentes:

- a. Ambiente de control y trabajo,
- b. Evaluación de riesgos,
- c. Actividades de control,
- d. Información y comunicación; y,
- e. Supervisión o monitoreo.

Posteriormente, en el año 2004 se emitió un segundo informe COSO, bajo el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado, el mismo que se lo conoce como COSO II, dentro del cual uno de los aspectos más relevantes de la nueva propuesta frente al COSO y al MICIL es el incremento de tres componentes, estos son:

- a. Establecimiento de objetivos,
- b. Identificación de eventos; y,
- c. Respuesta a los riesgos.

A continuación el cuadro No.1 presenta una comparación de los componentes de control interno según COSO II, COSO y MICIL:

**Cuadro No. 1**  
**Componentes de Control Interno**

<b>COSO II</b>	<b>COSO</b>	<b>MICIL</b>
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	<i>Ninguno</i>	<i>Ninguno</i>
Identificación de Objetivos	<i>Ninguno</i>	<i>Ninguno</i>
Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Respuesta a los Riesgos	Ninguno	Ninguno
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

**Fuente:** Marco Integrado – Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador. Pág. 13

**Autor:** Jimena Segovia

Todos los componentes tienen como base el entorno de control, por tal motivo en el *gráfico No. 1* se presenta como la base de la pirámide, indicando de esa manera que sobre él se desarrollan los demás componentes.

**Gráfico No. 1**  
**Pirámide de control**



**Fuente:** Marco Integrado – Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador. Pág. 17

**Autor:** Jimena Segovia

Si los ocho componentes actúan de manera integrada, como valor agregado se obtendrá eficiencia y eficacia en el control de la entidad. El aporte que entrega cada componente es:

- **Ambiente Interno de Control.-** “El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.”<sup>13</sup> Se constituye en la base debido a que el personal de una empresa se convierte en el núcleo de la misma ya que reflejan la integridad, los valores éticos, la disciplina, la capacidad, el compromiso, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y la orientación

<sup>13</sup> PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel – Los cinco componentes del control interno – publicación del 26/01/2007 en <http://www.degerencia.com/articulo/>

que se requiere para la aplicación de un sistema de control para la empresa.

Los factores que integran el componente “Ambiente Interno de Control” son los siguientes:

- Integridad y valores éticos
  - Filosofía y estilo de la Alta Dirección
  - Consejo de Administración y Comités
  - Estructura organizativa
  - Autoridad asignada y responsabilidad asumida
  - Gestión del capital humano
  - Responsabilidad y transparencia
- 
- **Establecimiento de objetivos.-** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración 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.

Los factores que integran el componente “Establecimiento de objetivos” son los siguientes:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Relación entre objetivos y componentes de la Institución
- Consecución de objetivos
- Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

- **Identificación de eventos.-** Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades, por lo tanto se hace referencia a que la gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una Entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Los elementos que integran el componente “Identificación de eventos” son los siguientes:

- Factores internos y externos
  - Identificación de eventos
  - Categorías de eventos.
- 
- **Evaluación de los riesgos.-** “La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados”<sup>14</sup>. Esta evaluación debe convertirse en una actividad continua de la organización basándose en el uso de los sistemas de información para mejorar los procesos permanentemente.

---

<sup>14</sup> PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel – Los cinco componentes del control interno – publicación del 26/01/2007 en <http://www.degerencia.com/articulo/>

Los factores que integran el componente “Evaluación de riesgos” son los siguientes:

- Estimación de probabilidad e impacto
  - Evaluación de riesgos
  - Riesgos originados por los cambios.
- **Respuesta a los riesgos.**- La Dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia establecida para el riesgo.

Los factores que integran el componente “Respuesta a los riesgos” son los siguientes:

- Categoría de respuestas
  - Decisión de respuestas
- **Actividades de control.**- “Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa”.

Este componente está integrado por los siguientes factores:

- Integración con las decisiones sobre riesgos
- Principales actividades de control

- Controles sobre los sistemas de información.
- **Sistemas de información y comunicación.-** “Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.”

Este componente está integrado por los siguientes factores:

- Cultura de información en todos los niveles
  - Herramienta para la supervisión
  - Sistemas estratégicos e integrados
  - Confiabilidad de la información
  - Comunicación interna
  - Comunicación externa.
- **Supervisión y monitoreo.-** para verificar un correcto funcionamiento de un sistema de control interno es necesario efectuar revisiones periódicas para comprobar el correcto cumplimiento de las operaciones del personal, identificando oportunamente posibles riesgos, los cuales deben ser informados a la Administración para que sean evaluados y resueltos oportunamente.

Este componente está integrado por los siguientes factores:

- Supervisión permanente

- Supervisión interna
- Evaluación externa.

### 1.11.6 Clases de control interno

Existen dos clases de control interno, el primero es un control financiero contable, y el segundo es administrativo, a continuación (cuadro No.2) se puede observar las diferencias que existen entre estas dos clases:

**Cuadro No. 2**  
**Clases de Control interno**

<b>Control interno financiero o contable</b>	<b>Control interno administrativo</b>
<b>PASOS GENERALES</b> Planeación Valoración Ejecución Monitoreo	<b>PASOS GENERALES</b> Planeación Control Supervisión Promoción
<b>Control interno financiero o contable</b>	<b>Control interno administrativo</b>
<b>Ejemplo de área:</b>	<b>Ejemplo de área:</b>
<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN</b> 1. Método y procedimientos relacionales 1.1. Protección de activos 1.2. Confiabilidad de los registros contables	<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN</b> 1. Método y procedimientos relacionales 1.1. Con eficiencia de operación 1.2. Adhesión a políticas
<b>2. Controles</b> 2.1. Sistemas de autorización 2.2. Sistemas de aprobación 2.3. Segregación de tareas 2.4. Controles físicos	<b>2. Controles</b> 2.1. Análisis estadísticos 2.2. Estudio de tiempos y movimientos 2.3. Informes de actuación 2.4. Programas de selección 2.5. Programas de adiestramiento
	2.6. Programas de capacitación

Control interno financiero o contable	Control interno administrativo
<p><b>3. Aseguran</b></p> <p>3.1 Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica</p> <p>3.2. Registro de transacciones</p> <p>3.3. Estados financieros con PCGA</p> <p>3.4. Acceso activos con autorización</p>	<p>2.7. Control de calidad</p> <p><b>3. Aseguran</b></p> <p>3.1. Eficiencia. Eficacia y Efectividad de operaciones</p>

**Fuente:** Documento Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial.

**Autor:** Giovanni E. Gómez

### 1.11.7 Sistema de control interno

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos cuyo principal recurso es el humano, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, es importante porque incentiva la eficiencia, asegura efectividad y previene el incumplimiento de normas y principios contables.

A continuación se puede observar un listado de elementos y procedimientos útiles para la aplicación de un sistema de control interno, propuestos por Giovanni E. Gómez<sup>15</sup>:

- **Elementos del sistema de control interno:**

1. “Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios

<sup>15</sup> GOMEZ, Giovanni E. - Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. - Publicación

2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.

## 12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos”<sup>16</sup>.

- **Controles y actividades claves para mantener un buen control interno:**

- “Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Elaboración de cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.

---

<sup>16</sup> IBID. Pág. 13

- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas”<sup>17</sup>.

### 1.11.8 El ciclo de control

El ciclo de vida de cualquier sistema de control hace referencia a los siguientes pasos:

1. *Elección*, del recurso humano encargado de definir objetivos y políticas, elegidos por la asamblea de accionistas.
2. *Definiciones*, de objetivos y políticas por parte de la gerencia para guiar la actuación, al igual que se debe contratar o designar una persona para que administre todos los recursos dispuestos para la consecución de objetivos.
3. *Planeación estratégica*, refiere al diseño de una estrategia a mediano y largo plazo, la cual incluye aspectos como el mercado, la producción, las finanzas, entre otros.
4. *Organización*, consiste en preparar un esquema general de la organización y un manual de procedimientos que detalle todas las actividades y políticas de la empresa.

---

<sup>17</sup> IBID. Pág. 13

5. *Aprobación*, la alta gerencia debe revisar y estar de acuerdo con el manual de procedimientos presentado, autorizando de esa manera su aplicación sistemática.
6. *Supervisión y evaluación*, la empresa puede nombrar un auditor interno para que vigile y evalúe los procedimientos aplicados para detectar las excepciones a las políticas y normas establecidas planteando alternativas que permitan mejorar a la empresa en forma permanente.
7. *Implantación*, el gerente debe instaurar el sistema de control y contratar un especialista en sistemas y procedimientos para los respectivos mantenimientos.
8. *Revisiones periódicas*, el auditor interno debe evaluar periódicamente presentando un informe a la gerencia y administración con las excepciones encontradas.
9. *Acción correctiva*, la gerencia revisa los informes del auditor interno para tomar acciones correctivas sobre lo reportado.
10. *Actualización de los procedimientos*, esta actividad es responsabilidad del especialista de sistema que es quien actualiza los fallos reportados en base a las medidas correctivas tomadas por la gerencia.
11. *Responsabilidad*, la responsabilidad es del gerente o administrador a cargo de la implementación del sistema, ya que es quien toma la decisión de las correcciones a implementarse, la detección esta bajo la responsabilidad de la parte de auditoría.

12. *Seguimiento a las recomendaciones*, el auditor comprueba y evalúa la acción correctiva tomada por la gerencia.

## **1.12 Auditoría interna como herramienta de control**

### **1.12.1 Definiciones**

Para tener un concepto claro de lo que es la auditoría interna, a continuación se define previamente lo que es la auditoría:

La auditoría se define como “Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre afirmaciones relativas a actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas”.<sup>18</sup>

La auditoría interna se define como, complementando el concepto de auditoría, “Una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio de la misma organización”, definición emitida por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica.

La auditoría interna también se define como “Una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la

---

<sup>18</sup> TAYLOR, Donald H. – Auditoría 1. Conceptos y procedimientos – pág. 30

empresa. También se puede decir que es un control gerencial que funciona midiendo y evaluando la efectividad de los controles”.<sup>19</sup>

El instituto de auditores internos del Ecuador define a la auditoría interna como “Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.<sup>20</sup>

## **1.12.2 Objetivo y función de la auditoría interna**

### **1.12.2.1 Objetivo**

La auditoría interna es una función asesora independiente dentro de la compañía, por lo cual su objetivo es supervisar y evaluar el sistema de control interno de la misma, el cual debe estar en permanente funcionamiento y en concordancia con las necesidades actuales y potenciales de las empresas u organizaciones.

De acuerdo al Instituto de Auditores Internos, la auditoría interna también ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

---

<sup>19</sup> SORIANO, Guzmán Genaro. – La auditoría interna en el proceso administrativo – pág. 37a

<sup>20</sup> IIA, The Institute of Internal Auditors – Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría interna – pág. 17 año 2001

### 1.12.2.2 Función de la auditoría interna

La función de la auditoría interna consiste en proporcionar aseguramiento, análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoramiento e información sistemática al personal directivo y demás partes interesadas; con el fin de prestarles asistencia en el ejercicio de sus funciones y en el logro de la misión, metas y objetivos organizacionales.<sup>21</sup>

El alcance de la función de la auditoría interna depende del límite asignado por la política de organización de la empresa, ya que es una herramienta de ayuda para que la Gerencia alcance los objetivos planteados dentro de un marco de seguridad, ordenamiento y costos menores.

A continuación se presenta un programa recomendado para el auditor en la evaluación del sistema de control interno:

- Gerencia y otras áreas:
  - Gerencia General
  - Gerencias auxiliares
  - Departamentos varios
  
- Operaciones:
  - Compras
  - Recepción
  - Pagos
  - Ventas

---

<sup>21</sup> <http://www.wipo.int/about-wipo/es/oversight/audit/> - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

- Despacho
  - Facturación
  - Cobros
- Reglas de la empresa y para la misma empresa
    - Políticas
    - Planes
    - Leyes
    - Reglamentos
    - Convenios y contratos

Para que el trabajo del auditor sea eficiente debe contar con la suficiente independencia, así como también debe cumplir con los principios y reglas de conducta establecidos en su código de ética.

La auditoría interna se relaciona con otras áreas de la compañía, por lo cual se describe a continuación tal relación:

- **Relación con otras actividades de la compañía**, la auditoría interna debe actuar con total independencia, es decir, cuando se efectúa una actividad de revisión no debe interferir con el normal funcionamiento de las actividades de la compañía, por tal motivo si esta revisión se suspende puede ser retomada en cualquier momento sin haber intervenido en las demás operaciones diarias.
- **Relación con el consejo de administración**, debido a que la administración posee grandes responsabilidades en cuanto a los resultados que obtenga la empresa, para

enfrentar sus responsabilidades toma como una gran opción la formación o expansión de las funciones del comité de auditoría, ya que por lo general, las funciones que cumple un comité de auditoría es la revisión de la veracidad e integridad de los estados financieros, la eficiencia del sistema de control interno contable, y lo adecuado del esfuerzo total de auditoría, reportando directamente al principal ejecutivo de la organización.

- ***Relación con la auditoría externa***, a pesar de que los enfoques primarios de la auditoría interna y externa son diferentes ya que la auditoría externa debe ser ajena a la nómina de la empresa y su interés es verificar la razonabilidad de los estados financieros, mientras que la auditoría interna es hacia la administración de la empresa y su interés es verificar la efectividad de las operaciones de la organización, en trabajo de ambos se basa en la solidez del sistema de control interno contable de la compañía sujeta a auditoría.

## **1.13 Planeación Estratégica**

### **1.13.1 Conceptos**

Partiendo de un concepto global de planeación se puede decir que planear es interpretar la misión establecida por la compañía y establecer los objetivos de la misma, ofreciendo los recursos necesarios para que los objetivos se cumplan con la mayor eficiencia y eficacia.

De acuerdo al concepto de Chiavenato, planeación es “la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente. La principal consecuencia de la planeación son los planes, que no solo ayudan a la organización exitosa en la consecución de sus metas y objetivos, sino que también funcionan como verdaderas guías o metas”.<sup>22</sup>

La planeación se presenta en tres niveles organizacionales, de acuerdo al plazo programado de cada uno de los planes propuestos por la organización. A continuación, en el *Gráfico No. 2* se presentan los niveles:

**Gráfico No. 2**  
**Niveles de la planeación**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, libro: Administración de los nuevos tiempos Pág. 227

**Autor:** Jimena Segovia

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto – Administración de los nuevos tiempos – año 2002 Mc Graw Hill

Siendo la planeación estratégica el nivel institucional de largo plazo, se convierte en el nivel principal ya que depende del correcto desempeño de los otros niveles para la consecución de sus objetivos, por tal motivo se lo define como un proceso de adaptación organizacional, implicando aprobaciones, toma de decisiones y evaluaciones que den respuesta a preguntas básicas tales como el por qué existe la organización, que hace, cómo lo hace y hacia dónde va, tomando como base planes dentro del plazo de tres a cinco años.

### **1.13.2 Importancia**

La planeación estratégica es muy importante dentro de las organizaciones, debido a que los planes permiten organizar todos los recursos con que cuenta la organización para su operación, principalmente el recurso humano, adicionalmente los planes permiten involucrar al personal en la consecución de objetivos que se plantea en un plazo determinado, y a su vez es posible identificar posibles errores en el desempeño de los procesos y corregirlos oportunamente.

Los planes funcionan mediante el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables en un tiempo real definido, por lo tanto son importantes por varias razones, de las cuales a continuación se describen las más importantes:

- “Las metas proporcionan un sentido de dirección
- Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos
- Las metas guían nuestros planes y decisiones

- Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso”.<sup>23</sup>

### 1.13.3 Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica posee cinco características básicas que son<sup>24</sup>:

- *Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.* Se refiere a la interrelación entre la organización y su ambiente de trabajo, es decir, que está sujeta a los cambios de los eventos ambientales inciertos, por tal motivo sus decisiones se basan en juicios más no en datos concretos.
- *Se orienta hacia el futuro.* Su enfoque principal esta guiado a objetivos a largo plazo, por lo tanto se orienta principalmente a los problemas del futuro.
- *Es amplia.* Se desarrolla tomando a la organización como un todo, incluyendo un comportamiento global, amplio y sistémico.
- *Es un proceso de construcción de consenso.* Requiere atender los intereses y necesidades de todos los socios de la organización por lo cual es necesario contar con la aprobación de ellos para alcanzar la dirección futura que mejor les convenga.
- *Es una forma de aprendizaje organizacional.* Teniendo un contexto ambiental al cual se debe adaptar, la planeación se convierte en un

---

<sup>23</sup> BARTHELMESS, Vargas Carlos – La planeación estratégica en las organizaciones –  
Publicación de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>24</sup> IBID. PAG. 22

aprendizaje continuo de cómo ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

A continuación se muestran en el *Gráfico No. 3* los tres parámetros principales de la planeación estratégica:

**Gráfico No. 3**  
**Parámetros de la Planeación estratégica**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Libro Administración en los nuevos tiempos. Pág. 229

**Autor:** Jimena Segovia

#### **1.13.4 Proceso de la planeación estratégica**

A continuación se presentan los seis pasos que se consideran el un proceso de planeación desde un punto de vista global:

1. **Definir los objetivos.-** estos deben especificar los resultados que se desean alcanzar para identificar los pasos intermedios necesarios para su consecución.
2. **Verificar la situación actual frente a los objetivos.-** en base a los objetivos planteados se debe definir cuál es la situación en la que actualmente se encuentra la organización, para conocer qué es lo que se debe hacer.
3. **Desarrollar antecedentes sobre las condiciones futuras.-** generar posibles escenarios para los estados futuros, analizando las oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar el avance hacia los objetivos.
4. **Analizar las alternativas de acción.-** analizar y relacionar las acciones que se van a desarrollar, y elaborar un plan que permita alcanzar los objetivos.
5. **Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas.-** se trata de tomar la decisión sobre una acción para ponerlo en marcha y descartar las demás, ligando a esta alternativa el plan diseñado para alcanzar los objetivos.
6. **Implementar el plan y evaluar los resultados.-** posterior a la puesta en marcha de la acción elegida, se debe evaluar los resultados para efectuar las correcciones necesarias oportunamente, logrando de esa forma cumplir con los objetivos planteados.

El *Gráfico No. 4* que se observa a continuación, muestra en forma resumida los pasos antes explicados.

**Gráfico No. 4**  
**Proceso de planeación**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Libro Administración en los nuevos tiempos. Pág. 219

**Autor:** Jimena Segovia

### 1.13.5 Práctica de los procesos estratégicos

La planeación estratégica al ponerla en marcha funciona como una herramienta gerencial que permite minimizar los riesgos de su entorno teniendo una visión más clara de hacia dónde se dirige la compañía, lo cual incrementa su competitividad y estabilidad dentro del mercado.

Para aprovechar de mejor manera las tecnologías de la planeación estratégica es necesario cumplir con lo siguiente:

- “Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.”<sup>25</sup>

Por lo tanto, para cumplir con una adecuada ejecución de la planeación estratégica cabe resaltar que es esencial la colaboración y buen desempeño del recurso humano.

---

<sup>25</sup> LOZANO, Arvey – La planificación estratégica- artículo publicado en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## 1.14 El análisis FODA

### 1.14.1 Concepto

“El análisis FODA Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.”

Por lo tanto el análisis FODA se define como una herramienta analítica que se enfoca en los factores claves de la organización y permite conocer su situación actual, siendo una herramienta importante para la toma de decisiones en cuando a negociaciones o cambios internos enfocados al mejoramiento continuo de la organización.

Su nombre es formado por las primeras letras de las siguientes cuatro palabras: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, cuyo nombre en inglés es **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities y **T**hreats).

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización, así como también puede aplicarse en unidades específicas tales como productos, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, definiciones de controles internos, entre otras.

### **1.14.2 Desarrollo análisis FODA**

Para desarrollar esta herramienta de análisis se debe tomar en cuenta que los factores a identificar se basan en aspectos internos (Fortalezas y amenazas) y externos (Oportunidades y amenazas) de la organización.

#### **1.14.2.1 Análisis externo**

Todas las organizaciones se desenvuelven dentro de un ambiente, fuera del entorno que los rodea, por lo tanto este análisis permite determinar las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a una organización.

Estos factores pueden determinarse estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que pueden relacionarse con la organización, tales como:

##### **a) De carácter político:**

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

##### **b) De carácter legal:**

- Tendencias fiscales
- Legislación

- Económicas

**c) De carácter social:**

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

**d) De carácter tecnológico:**

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Adicionalmente se podrían analizar factores como:

- Económico
- Cultural
- Ecológico
- Globalización

Determinando cuáles de estos factores pueden influir en la organización otorgando facilidades o restricciones de logros de objetivos, es decir que, pueden ser oportunidades o amenazas, resolviendo problemas o agravándolos respectivamente.

Con estos antecedentes, se puede definir conceptos para oportunidades y amenazas de la siguiente manera:

## 1. Oportunidades

“Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados”<sup>26</sup>

Para apoyar el desarrollo del análisis en la determinación de este factor se puede tomar en cuenta y como referencia las siguientes preguntas:

- “¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?”<sup>21</sup>

## 2. Amenazas

“Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.”<sup>21</sup>

---

<sup>26</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

De igual manera, para apoyar el desarrollo del análisis en la determinación de este factor se puede tomar en cuenta y como referencia las siguientes preguntas:

- “¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?”<sup>21</sup>

#### **1.14.2.2 Análisis interno**

En el análisis interno de la organización, se deben tomar en cuenta los elementos que se direccionan a la disponibilidad de recursos tales como capital, recurso humano, productos, estructura interna y de mercado, es este último los principales son clientes, proveedores y competencia.

La aplicación de este análisis ayuda a identificar fortalezas y debilidades de la organización, determinando el nivel de calidad de sus recursos y procesos.

A continuación se presenta el concepto de los factores del análisis interno:

### **1. Fortalezas**

“Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.”<sup>21</sup>

Para apoyar el desarrollo del análisis de este elemento se puede tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- “¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?”<sup>21</sup>

## **2. Debilidades**

Las debilidades son “...todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.”<sup>21</sup>

A continuación un detalle de las preguntas que contribuyen al análisis de este elemento:

- “¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?”<sup>21</sup>

### 1.14.2.3 Matriz FODA o DAFO

A continuación se presenta el modelo de la matriz FODA (gráfico No.5):

**Gráfico No. 5**  
**Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	-Capacidades distintas -Ventajas naturales -Recursos superiores	-Recursos y capacidades escasas -Resistencia al cambio -Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externos</b>	-Nuevas tecnologías -Debilitamiento de competidores -Posicionamiento estratégico	-Altos riesgos - Cambios en el entorno

**Fuente:** Análisis FODA – Enciclopedia libre Wikipedia

**Autor:** Fundación Wikipedia, Inc.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS AMBIENTAL**

#### **2.1 Aspectos importantes de Datugourmet Cía. Ltda.**

##### **2.1.1 Reseña histórica de la Compañía**

Datugourmet Cía. Ltda., fue constituida bajo las leyes ecuatorianas el 24 de mayo del 2006, con domicilio en la ciudad de Quito. Esta Compañía nació de la necesidad de conseguir productos gourmet en el Ecuador; y de ahí nace su objeto principal, que es la distribuir alimentos importados en general, destinados al consumo humano.

Sus productos están dirigidos a restaurantes, supermercados y personas gourmet, o con un gusto delicado y exquisito paladar, concedores de los platos de cocina significativamente refinados.

Al inicio la venta de los productos gourmet importados se concentró en hoteles, clubes y restaurantes cinco estrellas de Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca y Galápagos; pero posteriormente aparecieron los consumidores de ingredientes gourmet, lo cual hizo que la empresa empiece a manejar catálogos de 600 ítems.

##### **2.1.2 Situación actual**

La actual situación económica del país ha ocasionado que la Compañía mantenga sus operaciones bajo el mando de un promedio de once empleados, entre administrativos y operarios; mientras que el nivel gerencial o staff, es manejado por sus tres socios, más el apoyo de un gerente

financiero, quien se encarga de medir los resultados obtenidos a través de la emisión de los estados financieros. Funcionarios que actualmente son los pilares de la estructura orgánica funcional de la Compañía; así como de la implementación de las políticas y prácticas administrativas en base a su experiencia adquirida, las cuales conforman su actual ambiente de control.

La dirección de la Compañía es efectuada por uno de sus socios, quien en base a su experiencia y conocimiento del negocio, encamina todos los movimientos comerciales y a su vez, cumple con la función de aprobación de las actividades financieras que se encuentran relacionadas con el flujo de efectivo y la toma de decisiones.

## **2.2 Macro análisis**

### **2.2.1 Factor político**

Ecuador actualmente no conserva una estructura política que permita resolver los conflictos a través de mecanismos legítimos, y la principal causa de ello es que no posee partidos políticos, los cuales son indispensables para hacer funcionar a un sistema democrático.

De acuerdo a un estudio efectuado por la Unidad de Análisis Económicos del grupo británico *The Economist (El Economista)*, aparte de Estados Unidos y algunos países europeos, varios países latinoamericanos figuran en una lista de 165 naciones con un riesgo elevado de graves protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos, listado en el cual Ecuador ocupa el decimocuarto lugar con un índice de 7,7 el cual lo comparte con Bolivia.

Los factores considerados para dicho análisis han sido los siguientes:

- La profundidad de la crisis económica
- La existencia de individuos identificables a quienes responsabilizarlos.
- La sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades; y,
- El factor contagio.

Debido a dicha inestabilidad política que ha vivido el país ya hace varios años atrás, el sector comercial se ha visto afectado por los constantes cambios de leyes y normativas, lo cual ha generado una incertidumbre en los sectores económicos en cuanto a incremento de costos en sus procesos productivos.

### **2.2.2 Factor legal**

La Constitución de la República del Ecuador establece dentro de la soberanía alimentaria, que es responsabilidad del Estado adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional con el fin de evitar la dependencia de importaciones de alimentos, por lo tanto el sector importador está sujeto a cambios de normativas e incremento de aranceles e impuestos fiscales según las consideraciones del Gobierno Nacional.

### 2.2.3 Factor económico

El gasto público generado por el Gobierno en el año 2009 genera un panorama desalentador para la economía del país en el 2010 ya que los ingresos presupuestados fueron mayores a los reales, causando un déficit que debe ser compensado en algún momento, por tal motivo las compañías actualmente tributan valores altos y están propensos a que estos se eleven más de acuerdo al cambio de normativas, por tales motivos las empresas disminuyen su flujo de efectivo y optan por adquirir créditos para no parar su operación.

Otro punto importante en la economía mundial, es la variación constante del diferencial cambiario entre las monedas principales que son el euro y el dólar americano. A continuación se presenta un análisis de variaciones en el costo del euro respecto al dólar:

**Cuadro No. 3**  
**Variaciones en base al promedio mensual del costo del Euro**

<b>(EUR) EURO</b>		
<b>Periodo :</b>		
<b>Desde: 01-01-2010</b>		<b>Hasta : 30-06-2010</b>
<b>Tasa</b>		
<b>Meses año 2010</b>	<b>Promedio mensual</b>	<b>Variación</b>
<b>Enero</b>	1,43024	
<b>Febrero</b>	1,36922	-0,06103
<b>Marzo</b>	1,35691	-0,01230
<b>Abril</b>	1,34415	-0,01276
<b>Mayo</b>	1,26043	-0,08372
<b>Junio</b>	1,22216	-0,03827

**Fuente:** Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))  
**Autor:** Jimena Segovia

De acuerdo a las variaciones presentadas se puede observar que el costo del euro ha ido disminuyendo de mes a mes, situación que se presenta

favorable para los negociantes del comercio exterior en el campo de importaciones ya que representa una disminución en sus costos.

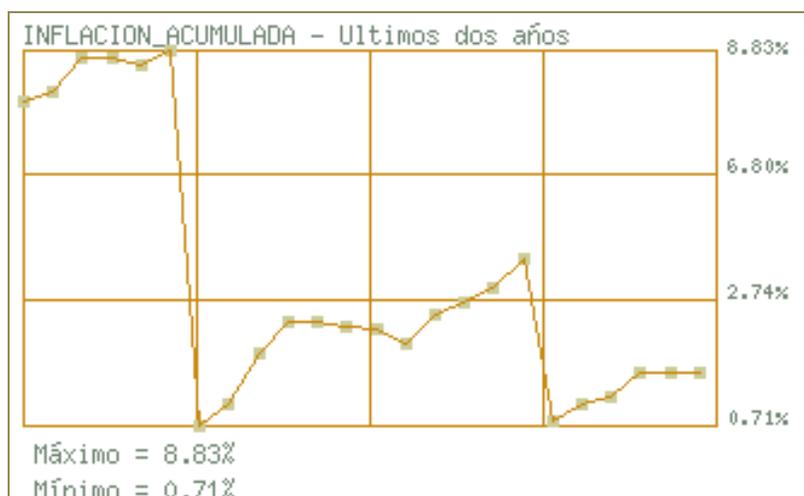
Adicionalmente es importante tener en cuenta los índices económicos que presenta el país, a continuación un detalle de los mismos:

**Cuadro No. 4**  
**Variaciones y promedios del índice de inflación acumulada**

MES	AÑO			VARIACIÓN
	2008	2009	2010	
Enero		0,71%	0,83%	0,12%
Febrero		1,18%	1,17%	-0,01%
Marzo		2,28%	1,34%	-0,94%
Abril		2,95%	1,86%	-1,09%
Mayo		2,94%	1,88%	-1,06%
Junio		2,86%	1,87%	-0,99%
Julio	7,72%	2,79%		-4,93%
Agosto	7,94%	2,48%		-5,46%
Septiembre	8,65%	3,12%		-5,53%
Octubre	8,69%	3,37%		-5,32%
Noviembre	8,51%	3,71%		-4,80%
Diciembre	8,83%	4,31%		-4,52%
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,39%</b>	<b>3,30%</b>	<b>1,49%</b>	

**Fuente:** Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))  
**Autor:** Jimena Segovia

**GRÁFICO No.6**  
**Inflación acumulada**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))  
**Autor:** BCE

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”<sup>27</sup>

El índice de desempleo en el país aún es alto, sin embargo el trimestre de junio ha disminuido en relación al mismo trimestre del año anterior como se puede observar a continuación:

**Cuadro No. 5**  
**Índices de desempleo**

TRIMESTRE	AÑO			
	2007	2008	2009	2010
Marzo		6,87%	8,60%	9,10%
Junio		7,06%	8,34%	<b>7,71%</b>
Septiembre	7,00%	7,27%	9,06%	
Diciembre	6,34%	7,50%	7,90%	

**Fuente:** Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))  
**Autor:** Jimena Segovia

<sup>27</sup> Banco Central del Ecuador  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_acumulada](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada)

A continuación el detalle de varios índices económicos que deben tomarse en cuenta:

**Cuadro No. 6**  
**Índices al 30 de junio del 2010**

DESCRIPCIÓN	ÍNDICE
Subempleo	50,40%
Inflación anual	3,30%
Inflación mensual	-0,01%
Inflación acumulada	1,87%
Pobreza	38,30%
Canasta Vital Familiar	\$ 384,67
Canasta Básica Familiar	\$ 538,12

**Fuente:** INEC ([www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec))

**Autor:** Jimena Segovia

#### **2.2.4 Factor social**

Actualmente el Ecuador afronta varios fenómenos sociales, tales como: la delincuencia, migración, prostitución, drogadicción, alcoholismo, pobreza, desnutrición, desempleo, vivienda insuficiente, corrupción en todo nivel social y económico, de los cuales, la mayoría se generan por la distribución inequitativa de la riqueza del Estado y de la destrucción del núcleo familiar.

Todos los fenómenos anteriormente mencionados también generan la clara división de los sectores sociales y económicos dentro de la población, lo cual a su vez forma diferentes estilos de vida y costumbres dentro de la parte del consumo de productos.

El consumo de alimentos gourmet en el Ecuador esta direccionado al sector socioeconómico medio – alto, por lo cual el área de mercado que

tiende Datugourmet son los restaurantes, hoteles de lujo y actualmente supermercados concurridos por este tipo de consumidores.

En la actualidad la gastronomía es una carrera en auge que incluye en gran parte el uso de productos gourmet, situación que sugiere un incremento del consumo de este tipo de productos, adicionalmente al estar a disposición en supermercados, el uso de los productos por parte de los consumidores finales de clase media alta se va haciendo parte de su consumo diario.

### **2.2.5 Factor cultural**

A raíz de la necesidad biológica del ser humano de alimentarse y a la expansión de los grupos sociales dentro del país, la parte alimenticia también se ha ido segregando para atender a necesidades, gustos y exigencias de cada cultura social, dejando de ser la alimentación solo una necesidad para pasar a convertirse en un deleite de acuerdo a las posibilidades económicas de cada persona.

La diversidad de extranjeros que habitan en el Ecuador, ha expandido en gran cantidad las culturas gastronómicas de los diferentes países de los que provienen, generando en la sociedad ecuatoriana una costumbre de consumir sus recetas así como la oportunidad de ofertar la gastronomía local, por tales motivos, el consumo de productos gourmet se incrementa de acuerdo a las exigencias de los chefs de acuerdo al tipo de recetas que elaboran para el gusto de los consumidores, dentro de lo cual se requieren productos de origen extranjero los cuales son preferidos por los expertos por la calidad de los mismos.

### **2.2.6 Factor geográfico**

El Ecuador es un país con alta densidad poblacional de América del Sur, por lo cual se estima tener 47 Habitantes por km<sup>2</sup>., antiguamente la mayoría de la población pertenecía a la región sierra, pero actualmente se divide más equitativamente con la región costa, esto se generó a causa de la migración interna de los pueblos pequeños hacia las grandes ciudades del país, lo cual ha generado el crecimiento de las áreas urbanas en la ciudad.

La región amazónica es la de menor población y la que mantiene etnias indígenas que no fueron colonizadas y que mantienen sus culturas, lenguas y tradiciones intactas.

La emigración es un fenómeno que se dio a gran escala hace aproximadamente diez años, donde la gente de los sectores más pobres y con menores privilegios de baja condición económica, decidieron salir hacia los países como España, Italia y Estados Unidos, motivados por la afectación que percibían de la crisis económica y el incremento de la pobreza en el país.

A pesar de la emigración de los ecuatorianos, el país también recibe a miles de personas especialmente de Colombia, que salen de su país por evitar ser víctimas de la guerra interna que afronta su país, igualmente Ecuador recibe a habitantes peruanos que son en menor proporción pero su causa principal es la valoración superior del dólar con respecto a su moneda.

La inclusión de habitantes extranjeros y la difusión de culturas aprendidas por personas ecuatorianas que regresan del exterior, han fomentado la práctica y oferta de diferentes culturas dentro del país, especialmente la

gastronómica y dentro de los sectores urbanos, llegando hasta niveles sociales medios y altos.

Datugourmet se encuentra ubicada en Quito, la capital del Ecuador, dentro del sector urbano, calle Mariana de Jesús y pasaje Carrión, situación geográfica que le permite acceder con facilidad a los puntos de recepción del producto que en este caso el principal es el aeropuerto al igual que efectuar de manera inmediata cualquier tipo de trámite que se relaciona con el sector importador debido a que está cerca de los entes de control.

La ubicación también ha permitido ofertar el producto a varios sectores como el hotelero y cadenas de restaurantes cuya actividad desempeñan dentro de la ciudad con gran acogida del sector social medio – alto, logrando atención personalizada e inmediata a sus clientes, sin embargo, la demanda de productos se expande a nivel nacional y por ello es necesario utilizar medios alternativos de transporte para la entrega oportuna de los productos a los clientes.

### **2.2.7 Factor tecnológico**

El mercado tecnológico actual, ofrece a las empresas e industrias una variedad de servicios que permiten mejorar la operatividad con el fin de mejorar resultados económicos.

El internet se ha convertido en una herramienta de uso cotidiano dentro del ámbito corporativo ya que permite acceder a servicios de consulta o trámites que anteriormente requerían una larga gestión y días de espera para poder concluirlos.

Actualmente entes como las sociedades financieras, Servicio de Rentas Internas, IESS, entre otras, permiten acceder por vía internet a consultas y a cumplimiento de obligaciones, lo cual representa ahorro de tiempo, agilidad de trámites y mayor seguridad en el manejo de información y especialmente en el manejo de dinero.

En otro aspecto, la tecnología mediante el uso y aplicación de software contable - administrativo, permite obtener información clara, concreta y actualizada en cualquier momento que se desee acceder a ella, proporcionando de esta manera a la gerencia una herramienta esencial para la toma de decisiones, adicionalmente estos sistemas permiten implementar seguridades para el acceso e ingreso de la información, se puede obtener respaldos de información histórica en medios seguros y de rápida disponibilidad.

A esto se incluye un sin número de herramientas que funcionan en áreas específicas y permiten mejorar controles y procedimientos dentro de las compañías.

Dentro del giro del negocio de la Compañía Datugourmet, el rubro de inventarios es fundamental, dentro del cual, al tratarse de alimentos perecibles y con fechas de expiración, la tecnología puede ser una herramienta útil para mejorar el manejo de tales productos, física y económicamente.

### **2.2.8 Factor ecológico**

El medio ambiente en la actualidad es un tema que se trata con mayor énfasis debido a los daños que ya se han provocado por la falta de cuidado

de las industrias y de los seres humanos que explotan los recursos naturales, por tal motivo ahora es necesario incentivar una cultura de responsabilidad ecológica empresarial para que cada campo cuide la parte ambiental que interviene en su operación diaria.

Datugourmet al no ser una industria de transformación de materias primas, no genera proporciones altas de desechos, pero maneja todo tipo de empaques para la distribución adecuada de sus productos, en su caso el ahorro y la aplicación de reciclaje, resulta conveniente para ahorrar en los costos generados por este motivo y a su vez, contribuye con la preservación y la disminución del impacto ambiental de la contaminación del medio ambiente.

### **2.2.9 Factor competitivo**

El sector comercial del país tiende a crecer rápidamente en todos los campos existentes, por tal motivo, cada empresa debe desarrollar estrategias diferentes para conseguir un lugar en el mercado, y lo más importante, el saber conservarlo.

La competitividad va ligada directamente con la calidad y la innovación permanente del producto o servicio ofertado, sin embargo, existen factores adicionales que deben ser tomados en cuenta, tales como: la calidad del producto, la innovación del mismo, la calidad de servicio y la imagen corporativa.

Cuando se refiere a calidad del producto, lo que se debe conseguir es la satisfacción del cliente el momento de recibirlo, en cuanto a sus expectativas y necesidades.

La productividad recae en el uso adecuado de la tecnología para evitar el mal uso de los recursos disponibles en la compañía, de igual manera, la productividad se refleja en la calidad de la formación de los trabajadores, es decir, el capital humano, del cual depende principalmente el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El servicio que se da al cliente, es un factor muy importante ya que es la primera imagen que el cliente se lleva de la empresa, por tal motivo, la cortesía, transparencia, justicia, puntualidad, entre otras, deben ser parte de la relación con el mismo.

Todos los puntos anteriores llevan a formar una imagen corporativa que promueve en la mente de los clientes, que el comprar los productos de la empresa es la mejor opción.

### **2.2.10 Factor globalización**

La globalización que identifica el mundo moderno afecta a todos los ámbitos de la sociedad: economía, cultura, tendencias de moda, música, entre otros, debido a la propagación por los medios y la facilidad de comunicación que se tiene actualmente con el resto del mundo.

La expansión de culturas a generado que el país experimente y tenga ofertas para el consumidor de variedades gastronómicas las cuales involucran la comercialización mundial de recetas y a su vez de los ingredientes necesarios para ofrecer estos platos que con el pasar del tiempo se han hecho de consumo diario de los habitantes del país.

Dentro del aspecto económico mundial, el diferencial cambiario es un factor constante que afecta a las negociaciones, debido a que su variación va generando incremento en el costo de los productos y por lo tanto disminuye la utilidad de las empresas o a su vez incrementa en costo del producto en el mercado local.

## **2.3 Micro ambiente**

### **2.3.1 Inmediato**

#### **2.3.1.1 Análisis de clientes**

Datugourmet tiene cuatro años en el mercado de venta de productos alimenticios para el consumo humano, tiempo en el cual ha ido acumulado diferentes tipos de clientes a su cartera, por ello actualmente posee una cantidad importante de clientes los cuales corresponden a diferentes campos como restaurantes, hoteles y clubes privados que son concurridos por la sociedad media alta de todo el país, por ello los clientes se encuentran ubicados en diferentes ciudades del país, en mayor número en Quito y Guayaquil.

La venta de los productos se ha ido extendiendo con la oferta de mayor variedad de productos lo cual ha permitido que Datugourmet incorpore a su cartera de clientes a algunos supermercados, teniendo la oportunidad de que los consumidores finales también tengan acceso a este tipo de productos.

Datugourmet cuenta con una cartera de 99 clientes distribuidos en varias ciudades como se observa a continuación en el cuadro No. 7:

**Cuadro No. 7**  
**Clientes por ciudad**

Tipo	Cuenca	Esmeraldas	Guayaquil	Loja	Manta	Quito	Total
Bufet	1		1			4	6
Club privado			2			5	7
Hotel	3	1	6	1	2	11	24
Operador turístico			2			2	4
Pastelería	1					1	2
Restaurante	1		10			36	47
Supermercado			1			1	2
Venta de producto			3			4	7
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>99</b>

**Fuente:** Sistema contable Datugourmet

**Autor:** Jimena Segovia

Como se observa la mayor parte de clientes de Datugourmet pertenecen a la ciudad de Quito, pero posee un campo abierto de clientes en varias ciudades en las cuales podría extender su mercado.

Dentro de la cartera de clientes de Datugourmet se encuentran las siguientes empresas:

**Cuadro No. 8**  
**Clientes - Hoteles**

CIUDAD	NOMBRE
CUENCA	EL DORADO HOTEL HOTEL SANTA LUCIA MILENIUM PLAZA
ESMERALDAS	HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.
GUAYAQUIL	HOTEL COLON GUAYAQUIL HOTEL CONTINENTAL
CIUDAD	NOMBRE
	HOTEL ORE VERDE HOTEL SHERATON HOWARD JHONSON UNIPARK HOTEL

LOJA	HOWARD JOHNSON LOJA
MANTA	HOTEL ORO VERDE HOWARD JHONSON
QUITO	COURTYARD BY MARRIOTT GUAYAQUIL HOTEL HILTON COLON QUITO HOTEL HOWARD JOHNSON LA CAROLINA HOTEL LA COLINA HOTEL MARRIOTT HOTEL QUITO HOTEL RIO AMAZONAS HOTEL SHERATON RADISSON ROYAL QUITO HOTEL SWISSHOTEL HOTEL LE PARC CIA. LTDA.

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

**Cuadro No. 9**  
**Cientes – Clubes Privados**

CIUDAD	NOMBRE
GUAYAQUIL	BANKERS CLUB CLUB DE LA UNION GUAYAQUIL
QUITO	CLUB DE AGRICULTORES CLUB LOS ARRAYANES CLUB RANCHO SAN FRANCISCO UNICLUB QUITO TENIS Y GOLF CLUB

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

**Cuadro No. 10**  
**Clientes – Restaurantes**

<b>CIUDAD</b>	<b>NOMBRE</b>
CUENCA	VINO Y OLIVO
GUAYAQUIL	AKAI ALO WORLD FUSION PIAZZA GOURMET RESTAURANT DON FRANCIS GOURMET SUSHI EXPRESS TGI FRIDAY'S BUFFEX SA LA PARILLA DEL ÑATO C. A. RIVIERA S.A.
QUITO	CARMINE RISTORANTE CASA DAMIAN CHEZJEROME CONTONY CREPES & WAFFLES EL SITIO GRILL CAFE EL VENTANAL DE QUITO HAMBUERGUESAS EL CORRAL KFC KUKKO PIMS ITCHIMBIA RED CRAB RESTAURANTE MEA CULPA RINCON LA RONDA ROCO COCINA DE AUTOR CIA LTDA SAKE SAN TELMO SPORT BAR SPORT PLANET SWISSCORNER TGI FRIDAY,S TIBIDABO / J&K PRECKLER TONY ROMA'S VILLA DELIZIA CENTRO GOURMEAT ZAO
	ZAZU DELI INTERNACIONAL S.A.

CIUDAD	NOMBRE
	DELICATESEN EL GRIEGO GATE GOURMET DEL ECUADOR CIA .LTDA. NOE SUSHI BAR SERVICIOS UTP TRATTORIA SOLE E LUNA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

**Cuadro No. 11**  
**Cientes – Supermercados**

CIUDAD	NOMBRE
GUAYAQUIL	MI COMISARIATO
QUITO	SUPERMAXI, MEGAMAXI

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

**Cuadro No. 12**  
**Cientes – Operadores turísticos**

CIUDAD	NOMBRE
Guayaquil	CANODROS METROPOLITAN TOURING
Quito	ISLAS GALAPAGOS TURISMO Y VAPORES OCEANADVENTURES S.A.

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

Los productos ofertados a esta variedad de clientes, Datugourmet lo identifica en varios grupos como:

- Abarrotes
- Aves
- Carnes
- Caviars
- Desechables
- Embutidos
- Hongos
- Insumos
- Licores
- Mariscos
- Pates
- Plásticos
- Quesos
- Repostería

La calidad en cada uno de ellos es lo que los diferencia del los demás dentro del mercado.

### **2.3.1.2 Análisis de proveedores**

Los proveedores son un factor muy importante dentro de la operación de una empresa debido a que son la base de lo que posteriormente la empresa va a ofrecer a sus clientes, por tal motivo la elección de los mismos debe ser adecuada.

Datugourmet al ofrecer productos de calidad, exige de igual manera a sus proveedores la entrega de productos calificados, por tal motivo la cartera de proveedores de la compañía está dividida en dos grupos:

- Proveedores internacionales de producto
- Proveedores nacionales de producto

Los proveedores internacionales son contactados por el jefe de ventas quien conoce del mercado exterior y de los productos que específicamente requiere, dentro de este grupo se encuentran las empresas como:

**Cuadro No. 13**  
**Proveedores Internacionales**

PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTOS	PAÍS
SYSCO FOOD SERVICES	Abarrotes	EEUU
HIALEAH PRODUCTS	Abarrotes	EEUU
SWISS CHALET	Abarrotes	EEUU
MARKY'S	Abarrotes	EEUU
SOUTH WIND	Salmón	Chile
MAISTREAM	Salmón	Chile
FRIGORIFICO MATADERO CARRASCO S.A.	Carnes	Uruguay
ANCO FINE CHEESE	Quesos	EEUU
ARLA FOODS	Quesos	Dinamarca
EURO CAVIAR	Caviar	España

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

Los proveedores nacionales de producto son contactados por el departamento de ventas y se lo hace en base al requerimiento de los clientes, a continuación un listado de los mismos:

**Cuadro No. 14**  
**Proveedores Nacionales**

PROVEEDOR
CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A.
COMERCIAL SOSA COMSOSA S.A.
IMPORTADORA CANDYLAND S.A.
ITALCOM CIA. LTDA.
NIPRO MEDICAL CORPORATION ECUADOR
PESNUSAN CIA. LTDA.

PROVEEDOR
QUIFATEX S.A.
ALIMENTOS ECUATORIANOS S.A ALIMEC
CUSIMANO IMPORT CIA LTDA
ECUASOPORT S.A
HAYFI S.A.
ICHIBAN S.A.
HANSACOM S.A.
PRIMERA LINEA COMPAÑIA DE COMERCIO
MONCAYO CEVALLOS MARIELENA ELIZABETH
SIPIA S.A
TERAN ROLDAN SONIA ISABEL
VICTOR MANUEL ACARO ACARO
EMBUTSER S.C.C
HERNAN CABEZAS LICORES CIA LTDA.

**Fuente:** Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

### 2.3.1.3 Análisis de competencia

La competencia constituye un factor del mercado permanente que se genera debido a la variedad de ofertas de un producto en un determinado sector, lo cual exige a las empresas a generar un valor agregado en su operación para incrementar y mantener su cartera de clientes.

Dentro del sector comercial donde la oferta son productos para el consumo alimenticio, la oferta es muy amplia y se dirige a todos los sectores sociales ya que corresponde a la atención de una necesidad del ser humano.

Al ser un campo comercial con una demanda alta ya que se refiere a consumo de alimentos, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Quito, existen varias compañías registradas dentro de la actividad de venta al por mayor de productos alimenticios, empresas que pueden considerarse como

competencia para Datugourmet por su campo empresarial, a continuación el detalle:

- Alimentos del Huerto S.A. Huertosa
- Banchisfood S.A.
- Beyondgroup Cía. Ltda.
- Cecomod S.A.
- Cidimpro del Ecuador S.A.
- Comercializadora Directa de Consumos Masivos Tecobil S.A.
- Comidas del Mar Castro & Bravo Cía. Ltda.

#### **2.3.1.4 Regulación**

##### **2.3.1.4.1 Superintendencia de Compañías**

Datugourmet está constituida como compañía limitada, que según el artículo 92 de la Ley de Compañías “...*se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura*”. La empresa al llevar la denominación mencionada debe ser siempre mercantil, sin embargo, sus socios no se consideran comerciantes, adicionalmente, el número de socios no puede superar los quince, si esto sucediera, la empresa pasa a ser sociedad anónima.

En general, todos los temas societarios a los que está sujeto, están regulados por la Superintendencia de Compañías, mediante la Ley de Compañías, en cuanto a los siguientes temas:

- Disposiciones generales
- De las personas que pueden asociarse
- Del capital
- De los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios
- De la administración; y,
- De la forma del contrato.

Adicionalmente, el mencionado ente regulador, establece que el ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre, período del cual debe reportar la siguiente información:

- Estado financiero anual
- Estado de pérdidas y ganancias anual
- Formulario 101 presentado al SRI
- Listado de socios
- Informe gerencial sobre el período terminado
- Informe de auditoría externa, cuando aplique
- Informe de comisario, cuando aplique.

#### **2.3.1.4.2 Servicio de Rentas Internas**

En la parte tributaria, el ente regulador es el Servicio de Rentas Internas (SRI), que es una entidad técnica y autónoma responsable de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente, adicionalmente tiene como finalidad consolidar la cultura tributaria en el país para efectos de incrementar la responsabilidad tributaria en los contribuyentes.

La normativa de aplicación emitida por el SRI que se encuentra vigente es:

- Código Tributario; prevalece sobre otras normas o leyes generales
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI)
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios
- Leyes específicas y sus reglamentos
- Convenios de doble tributación
- Resoluciones emitidas sobre temas específicos y por reformas.

Este organismo administra y recauda los siguientes impuestos:

- “Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a la renta (IR)
- Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)
- Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)
- Impuesto a los Vehículos Motorizados
- Impuesto a los activos en el exterior
- Impuesto a las Tierras Rurales
- Impuesto a los Ingresos Extraordinarios”<sup>28</sup>

Las Compañías son sujetos pasivos, es decir, que están obligados al cumplimiento de la prestación tributaria como contribuyentes o como responsables.

---

<sup>28</sup> Servicio de Rentas Internas  
<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=122&codeContent=122>

Entre las obligaciones de cumplimiento tributario de las compañías están:

- Declaración mensual del formulario 104 de Impuesto al Valor Agregado.
- Declaración mensual del formulario 103 de Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta.
- Declaración anual del formulario 101 de Impuesto a la Renta y presentación de balances a sociedades.
- Presentación mensual de Anexo Transaccional simplificado o Anexo de Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta por otros conceptos, de acuerdo a la actividad.
- Presentación anual de Anexo de retenciones en la fuente por Relación de Dependencia.
- Presentación de Anexo de Precios de Transferencia, cuando aplique.

Todas estas obligaciones pueden ser presentadas en línea, de acuerdo a los plazos de presentación establecidos por el mismo organismo en base al noveno dígito del RUC, mediante la página web ([www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)) puesta a disposición del público, para ello todos los contribuyentes deben obtener una clave de acceso al sistema que la asignan los funcionarios encargados.

#### **2.3.1.4.3 Corporación Aduanera Ecuatoriana**

La Corporación Aduanera Ecuatoriana fue creada con la expedición de la Ley Orgánica de Aduana, como un ente autónomo de derecho público con el

fin de planificar y ejecutar las políticas aduaneras del país, otorgándole facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad con la Ley y sus reglamentos.

Este organismo establece los requisitos necesarios para procedimientos de comercio exterior, de acuerdo a la actividad desempeñada por Datugourmet, a continuación se detalla los requisitos necesarios previos a efectuar una importación:

- Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Registrarse como importador ante la Aduana del Ecuador, ingresando en la página: [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec), link: *OCE's (Operadores de Comercio Exterior)*, menú: *Registro de Datos*
- Una vez aprobado el registro, podrá acceder a los servicios que brinda el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).
- Dentro del SICE, se debe registrar la firma autorizada para la Declaración Andina de Valor (DAV), opción: *Administración, Modificación de Datos Generales*.
- Una vez realizados los pasos anteriores, ya se encuentra habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos de Ley. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), [www.comexi.gov.ec](http://www.comexi.gov.ec), link: *Resoluciones*.

Al momento de efectuar la importación, una vez que esté realizada la Declaración Aduanera Única (DAU), enviada electrónicamente a través del SICE y presentada físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías es

necesario presentar los siguientes requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):

- Original o copia negociable del Documento de Transporte.
- Factura Comercial.
- Declaración Andina de Valor (DAV).
- Póliza de seguro.

Dependiendo del tipo de producto a importar, también se requiere.

- Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.
- Documentos de Control Previo (puede ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera), exigidos por regulaciones del COMEXI y/o del Directorio de la Aduana del Ecuador.

Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Única (DAU) en el SICE, se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este: físico, documental, o automático (canal verde).

Según la LOA: “En las importaciones, la declaración se presentará en la Aduana de destino, desde 7 días antes, hasta 15 días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías”. De no presentar la DAU dentro de este plazo, las mercancías caerán en abandono tácito.

Los impuestos que se pagan en la Aduana se calculan sobre el valor CIF, el cual se determina de la siguiente manera:

	Precio FOB	(Valor soportado con facturas)
(+)	Flete	(Valor del transporte internacional)
(+)	<u>Seguro</u>	(Valor de la prima)
(=)	TOTAL: CIF	

Sobre este valor se calculan los siguientes impuestos:

– **“AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)**

Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable sobre el valor CIF, según el tipo de mercancía.

– **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)**

Impuesto que administra el INFA. 0.5% del valor CIF.

– **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)**

Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

– **SALVAGUARDIA POR BALANZA DE PAGOS**

Son de 3 tipos:

**1. (Recargo Ad-Valorem, Recargo Arancelario Especial adicional al arancel vigente, y Restricción Cuantitativa de Valor - cupos)**

Impuesto que administra la Aduana del Ecuador. Restricciones temporales que se aplican solamente a ciertos productos importados.

**2. IVA (Impuesto al Valor Agregado)**

Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de:  
CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA

### **3. ISD (Impuesto de Salida de Divisas)**

Impuesto que administra el SRI. 5% del CIF + Ajustes de Valor.”<sup>29</sup>

La suma de todos los impuestos antes mencionados, es el valor total a pagar por el importador.

#### **2.3.1.4.4 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es el organismo que se encarga de administrar y aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social, con la misión de proteger la población urbana y rural en relación de dependencia o sin ella, de los contingentes contemplados en la Ley de Seguridad Social.

Como establece el Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo “Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables.”, son sujetos del Seguro Social Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de obras o prestación de servicios, con o sin relación laboral, los siguientes:

- “El trabajador en relación de dependencia
- El trabajador autónomo
- El profesional en libre ejercicio
- El administrador o patrono de un negocio
- El dueño de una empresa unipersonal
- El menor trabajador independiente; y,

---

<sup>29</sup> Aduana del Ecuador  
<http://www.aduana.gob.ec/contenido/procImportar.html>

- Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.”<sup>30</sup>

Las tasas de aportación están determinadas de acuerdo a sectores, es así como al sector privado bajo relación de dependencia aporta el 21,50%, el cual se desglosa de la siguiente manera:

**Cuadro No. 15**  
**Tasas de Aportación**  
**(Resolución CD. 261 de 2009/05/26)**

<b>TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA, ASÍ COMO DE LOS MIEMBROS DEL CLERO SECULAR</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>PATRONAL</b>	<b>TOTAL</b>
S. INVALIDEZ VEJEZ Y MUERTE	6,64%	3,10%	9,74%
S. SALUD	0,00%	5,71%	5,71%
S. RIESGOS DEL TRABAJO	0,00%	0,55%	0,55%
S. CESANTIA	2,00%	1,00%	3,00%
S. SOCIAL CAMPESINO	0,35%	0,35%	0,70%
GASTOS ADMINISTRACION	0,36%	0,44%	0,80%
<b>TOTAL APORTES</b>	<b>9,35%</b>	<b>11,15%</b>	<b>20,50%</b>

**Fuente:** [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec) - Empleadores – Tasas de aportación

**Autor:** Jimena Segovia

Adicional a lo desglosado en el cuadro No. 15, se aporta 0.50% para el SECAP y 0.50% para el IECE, valores asumidos por el empleador.

Estos porcentajes se calculan sobre el total de ingresos permanentes del empleado, los cuales no pueden ser menores al sueldo básico vigente, y deben ser pagados dentro de los quince días posteriores al mes reportado.

<sup>30</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
<http://www.iess.gov.ec/site.php?content=1336-empleadores>

#### **2.3.1.4.5 Ministerio de Trabajo y Relaciones Labores**

El Ministerio de Relaciones Laborales es el organismo encargado de regular el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo organizacional, con el fin de contribuir al incremento de los niveles de productividad, competitividad, empleo y satisfacción laboral.

Este organismo norma los trámites relacionados con el recurso humano bajo la figura de relación de dependencia, mediante el Código de Trabajo y el reglamento de Beneficios Sociales.

Entre las principales actividades regularizadas por este organismo están:

- Legalización de formularios de Décimo Tercero, Décimo Cuarto y Utilidades
- Registro de Contratos y Actas de Finiquito
- Aprobación de reglamentos internos de trabajo, seguridad y salud
- Aprobación y registro de una organización laboral

### **2.3.2 Interno**

#### **2.3.2.1 Capacidad Directiva**

La Compañía no ha establecido de manera formal un organigrama que permita definir con claridad los cargos y funciones de cada persona, al igual que no posee manuales de procedimientos que parametrícen las funciones a ser desempeñadas de acuerdo a los cargos existentes.

La parte contable de la Compañía se encuentra a cargo de una empresa externa que se dedica al outsourcing contable, la misma que cumple sus actividades en base a un contrato, entre las cuales son responsables de efectuar el ingreso de información diaria al sistema contable, cumplir con las obligaciones tributarias mensuales y anuales, efectuar procesos de nómina, cumplir con las obligaciones de los demás entes reguladores y presentar balances financieros mensuales a la gerencia con sus respectivos anexos de respaldo, los cuales son revisados por los socios; el control de esta área lo ejerce un supervisor que pertenece a la misma Compañía contratada, quien es responsable de que las actividades del área contable se cumplan correctamente.

Los procedimientos seguidos en cada actividad son conocidos por las personas que han trabajado en la Compañía desde sus inicios, sin embargo, cuando existen cambios en el personal encargado del área, especialmente en bodega que es el área que presenta un alto índice de rotación de personal, se presentan conflictos en el cumplimiento de las funciones por falta de conocimiento de las mismas, adicionalmente a ello la Gerencia no ha logrado crear un ambiente de compromiso con el personal nuevo.

Adicionalmente, la Gerente General trabaja directamente con la Gerente Financiera, quien es el apoyo principal para ejercer control en el cumplimiento de obligaciones de la Compañía así como también en el control de las actividades específicas, tales como control de cartera y de proveedores.

### 2.3.2.2 Capacidad Financiera

Para determinar la capacidad financiera de la Compañía, es necesario conocer su manera de operar en cuanto al financiamiento en compras y ventas.

La Compañía efectúa ventas bajo pedido de sus clientes, por lo cual la facturación emitida se considera como venta segura y otorga un crédito de treinta días para su pago; igualmente, en las compras, sus proveedores le otorgan un crédito de treinta a cuarenta y cinco días.

Datugourmet aplica una gestión de cobro permanente, lo cual permite disminuir el porcentaje de cartera vencida, logrando tener un nivel de incobrabilidad no mayor al 1% del total de su cartera, lo cual le permite financiar sus compras con capital propio.

A continuación se presenta un análisis de dichos porcentajes:

**Cuadro No. 16**  
**Análisis de cartera por vencimiento a marzo del 2010**

<b>Vencimiento</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Corriente	190.214	80%
Hasta 30 días	34.819	15%
Entre 30 - 45 días	1.879	1%
Entre 45 - 60 días	3.331	1%
Entre 60-90 días	2.066	1%
Entre 90 - 180 días	847	0%
Entre 180 - 360 días	2.736	1%
Mayor a 360 días	2.706	1%
<b>Totales</b>	<b>238.597</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados Financieros Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

**Cuadro No. 17**  
**Análisis de flujo de caja**  
**A marzo del 2010**

Detalle	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	Promedio
<b>Clientes</b>	267.869	250.606	228.110	238.597	246.295
<b>Proveedores</b>	132.003	104.726	137.133	115.075	122.234
<b>Obligaciones Tarjetas de Crédito</b>	22.861	17.882	15.393	22.864	19.750
<b>FLUJO DISPONIBLE</b>	<b>113.004</b>	<b>127.998</b>	<b>75.584</b>	<b>100.658</b>	<b>104.311</b>

**Fuente:** Estados Financieros Datugourmet Cía. Ltda.

**Autor:** Jimena Segovia

### **2.3.2.3 Capacidad de mercado**

Datugourmet es representado por su Gerente de Ventas en la parte comercial, quien es el encargado de ofertar sus productos a importantes restaurantes de comida gourmet, lo cual lo hace mediante contactos de clientes existentes y una forma especial de dar a conocer sus productos es siendo un degustador de la comida gourmet, con la experiencia y conocimiento que posee de este tipo de mercado, le permite identificar los productos utilizados por los restaurantes y a su vez determinar si Datugourmet posee productos mejores para ofertarlos.

Como política de Datugourmet, todo el personal de bodega que son quienes tienen contacto con el exterior al momento de entregar los productos, utilizan camisetas y chompas con el logo de la Compañía, al igual que los vehículos de entrega, poseen dicho logo.

Cuando un cliente solicita descuentos en la mercadería, el Gerente de ventas es quien analiza el caso y autoriza descuentos o créditos según lo requerido.

Adicionalmente en la parte de mercadotecnia, en las fiestas navideñas la Compañía entrega un presente a todos sus clientes permanentes.

#### **2.3.2.4 Capacidad de tecnología**

La Compañía trabaja con el sistema contable integrado “*Decision Win*”, el cual cuenta con los siguientes módulos: ventas, inventarios, cartera, proveedores, nómina y contabilidad, los cuales generan automáticamente su registro contable, permitiendo contar con información inmediata al momento de revisar estados financieros de la Compañía.

Adicionalmente, el departamento contable cuenta con un programa utilitario que permite generar los anexos transaccionales en base a la información existente en el sistema principal “*Decision Win*”.

El internet constituye una herramienta principal para los trámites que la Compañía efectúa en línea, tales como el proceso de importación con la CAE, declaración de impuestos al SRI, el manejo del sistema de empleadores del IESS, y revisión de pedidos y devoluciones del Cliente Corporación Favorita en su página web.

### **2.3.2.5 Capacidad de gestión de talento humano**

La Compañía está compuesta por trece personas, siete personas de la parte administrativa y cinco personas en la parte operativa de bodega.

La Dirección de la Compañía está a cargo de la Representante Legal que a su vez ejerce el cargo de Gerente General, quien ha prestado sus servicios anteriormente en el campo bancario, en el área administrativa.

La Gerente Financiera es la persona a cargo de las finanzas de Datugourmet, cuya especialización universitaria es la Ingeniería Comercial y actualmente está cursando estudios de masterado en finanzas, anteriormente ha prestado sus servicios en varias compañías en el área contable.

La persona a cargo de la recepción posee estudios universitarios en administración de recurso humano, se encarga de las actividades propias de su cargo y adicionalmente está a cargo de los trámites de importación en la aduana.

Las personas encargadas de las demás actividades, son personas con estudios universitarios que poseen experiencia en cargos similares a los que desempeñan en Datugourmet.

La Compañía da apertura a su personal para que continúe preparándose, por ello, de acuerdo a las necesidades de desarrollo empresarial, inscribe a su personal en cursos de capacitación para que adquieran conocimientos adicionales de herramientas que son útiles para la persona y para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Las oportunidades de progreso en Datugourmet son altas debido a que es una Compañía que está creciendo en el mercado y paralelamente a ello aumentan las necesidades de mejora en el recurso humano.

## 2.4 Síntesis FODA

### 2.4.1 Análisis Externo

#### 2.4.1.1 Matriz de Perfil de Oportunidades del Medio

Oportunidades	Grado			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Baja inflación anual		X		X		
Incremento de sociedad consumista		X			X	
Posicionamiento del nombre comercial en supermercados en el país	X			X		
Crecimiento de la población económicamente activa		X		X		
Promoción de la diversidad cultural gastronómica		X			X	
Incremento del consumo en locales y restaurantes	X				X	
Fácil acceso a clientes – proveedores	X			X		
Crecimiento de áreas urbanas		X			X	
Acceso a tecnología de punta	X			X		
Acceso a información actualizada		X			X	

Oportunidades	Grado			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Comunicación instantánea mediante internet	X			X		
Disponibilidad de Softwares contable - financieros y portales electrónicos de los entes de control		X			X	
Mayor demanda de variedad de productos	X			X		
Adecuada atención al cliente	X				X	
Exigencias mayores de los consumidores		X			X	
Posicionamiento de las gastronomía especializada	X			X		
Apertura de nuevos mercados		X			X	

#### 2.4.1.2 Matriz de Perfil de Amenazas del Medio

Amenazas	Grado			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Inestabilidad del sector político			X			X
Alto nivel de desempleo		X			X	
Altos efectos de la política fiscal		X			X	
Riesgo de desastres naturales			X			X
Incremento de ofertantes de productos sustitutos (Competidores)		X			X	
Devaluación del dólar frente al euro	X			X		

Monopolización de ofertantes	X				X	
Importación libre de aranceles (ATPDA)		X			X	
Falta de innovación y desarrollo tecnológico	X			X		
Crecimiento de la competencia	X				X	
Falta de publicidad y planes de mercadeo		X			X	
Falta de planes estratégicos	X				X	
Alta dependencia de productos de países del exterior	X				X	
Introducción de multinacionales para venta de productos importados	X			X		

## 2.4.2 Análisis Interno

### 2.4.2.1 Matriz de Perfil de Competencia Interna PCI (Fortalezas)

Fortalezas	Grado			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Imagen institucional		X		X		
Calidad de productos	X			X		
Fidelidad de los clientes	X			X		
Conseguir cartera en otras ciudades		X			X	
Poseer sistemas de información a la par con el avance de la tecnología		X			X	
Conocimiento de la realidad y experiencia en el mercado que operan	X			X		

Acceso a fuentes de financiamiento		X			X	
Estabilidad laboral		X		X		
Reconocimiento del talento humano		X		X		

#### 2.4.2.2 Matriz de Perfil de Competencia Interna PCI (Debilidades)

Debilidades	Grado			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Carencia de planes estratégicos	X			X		
Evaluación de gestión		X			X	
Estructura pequeña, falta de reconocimiento a nivel nacional		X			X	
Recuperación de cartera			X			X
Inconformidad en reciprocidad de la empresa con el empleado			X	X		
Falta de motivación a empleados		X		X		
No existe una adecuada segregación de funciones entre el personal		X		X		
Carencia de manual de funciones y responsabilidades	X			X		

### 2.4.3 Síntesis, Hoja de Trabajo

Oportunidades	Amenazas
Baja inflación anual	Inestabilidad del sector político
Incremento de sociedad consumista	Alto nivel de desempleo
Posicionamiento del nombre comercial en supermercados en el país	Altos efectos de la política fiscal
Crecimiento de la población económicamente activa	Riesgo de desastres naturales
Promoción de la diversidad cultural gastronómica	Incremento de ofertantes de productos sustitutos (Competidores)
Incremento del consumo en locales y restaurantes	Devaluación del dólar frente al euro
Fácil acceso a clientes – proveedores	Monopolización de ofertantes
Crecimiento de áreas urbanas	Importación libre de aranceles (ATPDA)
Acceso a tecnología de punta	Falta de innovación y desarrollo tecnológico
Acceso a información actualizada	Crecimiento de la competencia
Comunicación instantánea mediante internet	Falta de publicidad y planes de mercadeo
Disponibilidad de Software contable - financieros y portales electrónicos de los entes de control	Falta de planes estratégicos
Mayor demanda de variedad de productos	Alta dependencia de productos de países del exterior
Adecuada atención al cliente	Introducción de multinacionales para venta de productos importados
Exigencias mayores de los consumidores	
Posicionamiento de la gastronomía especializada	
Apertura de nuevos mercados	
Fortalezas	Debilidades
Imagen institucional	Carencia de planes estratégicos
Calidad de productos	Evaluación de gestión
Fidelidad de los clientes	Estructura pequeña, falta de reconocimiento a nivel nacional
Conseguir cartera en otras ciudades	Recuperación de cartera

Poseer sistemas de información a la par con el avance de la tecnología	Inconformidad en reciprocidad de la empresa con el empleado
Conocimiento de la realidad y experiencia en el mercado que operan	Falta de motivación a empleados
Acceso a fuentes de financiamiento	No existe una adecuada segregación de funciones entre el personal
Estabilidad laboral	Carencia de manual de funciones y responsabilidades
Reconocimiento del talento humano	

## 2.4.4 Matriz de Estrategias

		Fortalezas - F	Debilidades - D
		Imagen institucional (a) (c)	Carencia de planes estratégicos (h) (o)
		Calidad de productos (b) (m)	Evaluación de gestión (f) (g)
		Fidelidad de los clientes (a) (k)	Estructura pequeña, falta de reconocimiento a nivel nacional (j) (q)
		Conseguir cartera en otras ciudades (b)	Recuperación de cartera (i)
		Poseer sistemas de información a la par con el avance de la tecnología (c) (d) (n)	Inconformidad en reciprocidad de la empresa con el empleado (j) (p)
		Conocimiento de la realidad y experiencia en el mercado que operan (a)	Falta de motivación a empleados (g) (p)
		Acceso a fuentes de financiamiento (d) (l)	No existe una adecuada segregación de funciones entre el personal (g)
		Estabilidad laboral (e)	Carencia de manual de funciones y responsabilidades (f) (p)
		Reconocimiento del talento humano (e) (n)	
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO	
Baja inflación anual (d)	<p>a. Invertir en publicidad de la Compañía y sus productos dirigida a clientes empresariales y consumidores finales utilizando los mecanismos tecnológicos.</p> <p>b. Ofertar los productos en diferentes ciudades del país de acuerdo al área gastronómica que predomine en el sector.</p> <p>c. Crear un sitio web de la Compañía que presente su cultura corporativa e informe sobre su variedad de productos, y que permita adicionalmente tener un contacto en línea con clientes y proveedores.</p> <p>d. Utilizar la información contable financiera disponible de la Compañía y del sector económico al que pertenece, para tomar decisiones financieras adecuadas.</p> <p>e. Implementar incentivos de crecimiento profesional junto al desarrollo de nuevos cargos de acuerdo al crecimiento de la Compañía.</p>	<p>f. Efectuar manuales de funciones y responsabilidades e implementar sistemas de control en cada departamento para identificar el nivel de desempeño.</p> <p>g. Diseñar la estructura organizacional de la Compañía para aplicar evaluaciones periódicas a las diferentes áreas.</p> <p>h. Aplicar sistemas de planeación estratégica a nivel Gerencial.</p> <p>i. Incentivar a los clientes con políticas de crédito en compras de montos altos y generar una gestión de cobro adecuada en base a planes de pago acordados.</p> <p>j. Incentivar un ambiente de fidelidad en los empleados para que se involucren en el crecimiento de la Compañía.</p>	
Incremento de sociedad consumista (a)			
Posicionamiento del nombre comercial en supermercados en el país (a)			
Crecimiento de la población económicamente activa (a)			
Promoción de la diversidad cultural gastronómica (a) (b)			
Incremento del consumo en locales y restaurantes (a)			
Fácil acceso a clientes - proveedores (a) (b) (c) (i)			
Crecimiento de áreas urbanas (a)			
Acceso a tecnología de punta (c)			
Acceso a información actualizada (b) (c)			
Comunicación instantánea mediante internet (a)			
Disponibilidad de Software contable - financieros y portales electrónicos de los entes de control (d)			
Mayor demanda de variedad de productos (b)			
Adecuada atención al cliente (c) (e) (i) (j)			
Exigencias mayores de los consumidores (c)			
Posicionamiento de las gastronomía especializada (b)			
Apertura de nuevos mercados (a) (j)			
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA	
Inestabilidad del sector político (m)	<p>k. Mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la Compañía.</p> <p>l. Invertir en seguros para la mercadería.</p> <p>m. Promover la ampliación de la cartera de proveedores nacionales.</p> <p>n. Capacitar a los administradores y empleados de la Compañía acerca de las últimas tendencias tecnológicas para aportar al desarrollo empresarial.</p>	<p>o. Utilizar medios tecnológicos para impulsar el crecimiento de la Empresa.</p> <p>p. Motivar al personal involucrándolo en el crecimiento de la Empresa y aportando al país con estabilidad laboral.</p> <p>q. Mantener un precio de mercado acorde al de los ofertantes de productos similares.</p>	
Alto nivel de desempleo (m) (p)			
Altos efectos de la política fiscal (m)			
Riesgo de desastres naturales (l)			
Incremento de ofertantes de productos sustitutos (Competidores) (k)			
Devaluación del dólar frente al euro (m)			
Monopolización de ofertantes (k) (q)			
Importación libre de aranceles (ATPDA) (m)			
Falta de innovación y desarrollo tecnológico (n) (o)			
Crecimiento de la competencia (k) (q)			
Alta dependencia de productos de países del exterior (m)			
Introducción de multinacionales para venta de productos importados (m)			

## CAPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### 3.1 Valores y Principios Corporativos

Los principales valores y principios de la Compañía Datugourmet son:

- **Respeto.-** La persona por encima de todo. Este valor supremo rige las relaciones entre la organización y sus clientes, socios, trabajadores, proveedores y comunidad.
- **Lealtad.-** Estar comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
- **Responsabilidad.-** Cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
- **Trabajo en equipo.-** Unir esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.
- **Mejoramiento Continuo.-** Aprender y mejorar continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.
- **Compromiso.-** Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Empresa, ejerciendo el liderazgo necesario

para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, respetando el medio ambiente.

- **Competitividad.-** Aplicar la cultura de calidad en el servicio y la oferta de productos con calidad y exclusividad, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

### **3.2 Misión Empresarial**

Datugourmet tiene como misión satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes mediante la distribución de productos gourmet exclusivos y de calidad, ofreciendo variedad, precios justos y un servicio personalizado.

### **3.3 Visión Empresarial**

Ser una empresa líder en importación y distribución de productos gourmet a nivel nacional, para ampliar la cartera de clientes, ofreciendo una amplia variedad y exclusividad de productos de calidad junto a un eficiente servicio al cliente, manteniendo los valores corporativos.

### **3.4 Objetivos Corporativos**

#### **Objetivos de crecimiento:**

- Incrementar la cartera de clientes a nivel nacional mediante la oferta de una variedad exclusiva de productos.

- Promocionar la marca Datugourmet como una comercializadora de productos gourmet de calidad internacional, para obtener reconocimiento dentro del mercado.

**Objetivos administrativos:**

- Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y operativos para optimizar los recursos disponibles de la Compañía.
- Implementar un sistema de control interno que permita mejorar los procesos e involucrar al personal en el crecimiento corporativo.

**Objetivos financieros:**

- Obtener un análisis permanente de la situación financiera para tomar decisiones acertadas de inversión.
- Controlar adecuadamente los procesos de cobros y pagos que permitan a la Compañía mantener un flujo estable permanente.

**Objetivos de desarrollo humano:**

- Establecer un organigrama funcional con visión de crecimiento de cada departamento.
- Incentivar el crecimiento personal y profesional del capital humano mediante la capacitación constante respecto al cargo desempeñado.

### **Objetivos de calidad de servicio:**

- Desarrollar una filosofía de servicio al cliente que incentive su fidelidad hacia la Compañía.

## **3.5 Estrategias**

### **Estrategias de crecimiento:**

- Ofertar los productos en diferentes ciudades del país de acuerdo al área gastronómica que predomine en el sector.
- Crear un sitio web de la Compañía que presente su cultura corporativa e informe sobre su variedad de productos; adicionalmente, que permita tener un contacto en línea con clientes y proveedores.
- Ampliar la variedad de productos ofertados a los clientes de acuerdo a las exigencias en cuanto a calidad y exclusividad.

### **Estrategias administrativas:**

- Diseñar la estructura organizacional de la Compañía para identificar claramente las áreas existentes.
- Efectuar manuales de funciones y responsabilidades e implementar sistemas de control en cada departamento para identificar el nivel de desempeño.

- Aplicar sistemas de planeación estratégica a nivel gerencial para mantener un conocimiento claro de los objetivos permanentes de la Compañía y a su vez un control.

#### **Estrategias financieras:**

- Comparar sus índices financieros con la información pública del sector económico al que pertenece, para evaluar su posición económico - financiera.
- Incentivar a los clientes con políticas de crédito en compras de montos altos y generar una gestión de cobro adecuada en base a planes de pago acordados.
- Invertir en seguros para la mercadería y de los principales activos fijos que poseen.
- Mantener un precio de mercado acorde al de los ofertantes de productos similares para mantenerse estable dentro de la competencia.

#### **Estrategias de desarrollo humano:**

- Implementar incentivos de crecimiento profesional junto al desarrollo de nuevos cargos de acuerdo al crecimiento de la Compañía.
- Incentivar un ambiente de fidelidad en los empleados para que se involucren en el crecimiento de la Compañía.
- Capacitar a los administradores y empleados de la Compañía acerca de las últimas tendencias tecnológicas para aportar al desarrollo empresarial.

### **Estrategias de calidad de servicio:**

- Invertir en publicidad de la Compañía y sus productos dirigida a clientes empresariales y consumidores finales utilizando los mecanismos tecnológicos.
- Mantener e incentivar a la cartera de clientes permanentes que posee la Compañía mediante descuentos y promociones.

## **3.6 Políticas**

### **3.6.1 Políticas generales de Datugourmet**

- **Generalidades:** La Administración de Datugourmet debe mantener informado al personal de las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos para que todos tengan pleno conocimiento del rol que desempeñan en la organización.
- **Remuneraciones:** Las remuneraciones se regularán de acuerdo al sector económico donde se ubica la Compañía, y su incremento dependerá de las evaluaciones de desempeño y la situación financiera de la misma, exceptuando las disposiciones legales y gubernamentales que apliquen.
- **Horas extras:** El pago de horas extras se hará de acuerdo a la evaluación de los reportes mensuales de horas que hayan cumplido con un aporte de productividad a la Compañía, adicionalmente, el pago de las remuneraciones será el último día de cada mes.

- **Selección de personal:** Para la contratación de personal se seguirá un proceso de selección evaluando el perfil del puesto requerido; se dará preferencia al personal interno que se ajuste al perfil, caso contrario se efectuará la selección entre candidatos externos.
- **Vacaciones:** Para gozar de las vacaciones se debe presentar con anticipación de un mes la solicitud de las mismas y un cronograma de actividades para quien ejerza el reemplazo en dicho tiempo.
- **Respaldos:** Referente a la información magnética, cada encargado de área debe obtener un respaldo mensual de la información que maneja.
- **Servicio al cliente:** La atención y servicio al cliente deben ser acciones de alta prioridad, ya que debe estar orientada a servir al cliente con efectividad, cortesía, amabilidad y cordialidad.
- **Cobranzas:** La gestión de cobro debe ser semanal, tomando en cuenta que el crédito normal otorgado es de 30 días, en consecuencia, si una cuenta supera los 60 días de vencimiento se suspenderá los despachos de productos hasta que se haya cancelado el saldo vencido.
- **Pagos:** El crédito acordado con los proveedores será de 45 días, los pagos se efectuarán cada 15 días previa revisión de los vencimientos, los cuales serán entregados a los proveedores los días viernes en el horario de 15h00 a 17h00.

### 3.7 Planes de acción

<b>Objetivo de crecimiento:</b> Incrementar la cartera de clientes a nivel nacional mediante la oferta de una variedad exclusiva de productos.						
No.	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de desempeño	Resultado o evidencia
1	Visitar los restaurantes más importantes de cada ciudad para conocer los tipos de productos que utilizan, con el objetivo de ofertar los productos que ofrece Datugourmet.	Gerencia de ventas	2 años	Recurso humano, movilización, medios de comunicación.	Número de nuevos contactos alcanzados	Reporte de visita con datos de clientes potenciales.
2	Investigar cuales son los principales hoteles y restaurantes a nivel nacional para obtener contacto con los mismos con el fin de ofertar los productos.	Jefe de comercialización	1 año	Recurso humano, internet, movilización.	Número de nuevos contactos alcanzados	Informe de los principales hoteles y restaurantes con sus principales características.
3	Fomentar una buena relación comercial con los clientes de cadenas nacionales de hoteles y restaurantes para obtener recomendaciones de los mismos.	Gerencia de ventas	Permanente	Recurso humano	Número de nuevos contactos alcanzados	Reporte de clientes potenciales para futuras propuestas de venta de productos.
4	Crear un sitio web de la Compañía que presente su cultura corporativa e informe sobre su variedad de productos; adicionalmente, que permita tener un contacto en línea con clientes y proveedores.	Gerencias	2 a 3 años	Recurso humano, recursos financieros para inversión, servicios especializados.	Avance en la creación y utilitarios disponibles en el sitio web.	Sitio web en funcionamiento

**Objetivo administrativo:** Implementar un sistema de control interno que permita mejorar los procesos e involucrar al personal en el crecimiento corporativo.

No.	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de desempeño	Resultado o evidencia
1	Diseñar la estructura organizacional de la Compañía para identificar claramente las áreas existentes.	Gerencia de ventas	2 meses	Recurso humano	Elaboración de organigrama	Organigrama estructural
2	Identificar las actividades y responsabilidades de cada departamento para elaborar manuales.	Jefe de cada departamento - Gerencia General	1 año	Recurso humano y económico	Manuales departamentales	Manuales de funciones aprobados
3	Ejecutar actividades de control para evaluar las actividades departamentales.	Jefe de cada departamento - Gerencia General	Permanente	Recurso humano	Periodicidad de la aplicación de controles	Informes de desempeño

**Objetivo financiero:** Obtener un análisis permanente de la situación financiera para tomar decisiones acertadas de inversión.

No.	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de desempeño	Resultado o evidencia
1	Analizar mensualmente los resultados obtenidos mediante la revisión de balances financieros.	Contabilidad - Gerente General	Permanente	Recurso humano	Entrega mensual de EEFF	Estados financieros
2	Efectuar análisis comparativos de los resultados entre períodos similares para conocer la situación actual y los indicadores financieros.	Finanzas	Permanente	Recurso humano	Entrega periódica de informes	Informes periódicos
3	Tomar decisiones de inversión en base a la información proporcionada por los departamentos contables y financieros.	Gerente General	Permanente	Recurso humano	Revisión y evaluación mensual de información contable y financiera	informe periódico de gerencia

**Objetivo de desarrollo humano:** Incentivar el crecimiento personal y profesional del capital humano mediante la capacitación constante respecto al cargo desempeñado.

No.	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de desempeño	Resultado o evidencia
1	Desarrollar el perfil necesario para el desempeño de cada cargo dentro de la Compañía.	Gerente General	10 meses	Recurso humano	Elaboración de perfiles de desempeño	Reporte de perfiles definidos para cada cargo
2	Aplicar evaluaciones periódicas de desempeño.	Jefe de departamento - Gerente General	Anualmente	Recurso humano	Resultado de evaluaciones de desempeño	Evaluaciones
3	Efectuar capacitaciones periódicas para mantener un capital humano actualizados en temas de su rama profesional.	Gerente General	Anualmente	Recurso humano e inversión económica	Evaluaciones para medir la efectividad de las capacitaciones.	Evaluaciones de capacitaciones y material entregado.

**Objetivo de calidad de servicio:** Desarrollar una filosofía de servicio al cliente que incentive su fidelidad hacia la Compañía.

No.	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicadores de desempeño	Resultado o evidencia
1	Capacitar al personal para proporcionar un adecuado servicio al cliente.	Gerente General	3 meses	Recurso humano e inversión económica	Servicio brindado al cliente	Evaluación de aprendizaje
2	Aplicar encuestas a los clientes para conocer su percepción del servicio brindado.	Gerente General	1 año	Recurso humano e inversión económica	Resultado de evaluaciones de la percepción del cliente	Evaluaciones al cliente
3	Promover incentivos a clientes mediante descuentos y promociones en base a su fidelidad y cantidad de compras.	Gerente de Ventas	1 año	Inversión económica	Evaluación de nivel de ventas y fidelidad de clientes	Plan de descuentos y promociones

## **CAPITULO IV**

### **AMBIENTE DE CONTROL DE LA COMPAÑÍA DATUGOURMET CIA. LTDA.**

#### **4.1 Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la Compañía**

*“Se entiende por Ambiente de Control, al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.”<sup>31</sup>*

Para efectuar el diagnóstico estructural de la Compañía Datugourmet Cía. Ltda., utilizaremos las técnicas tradicionales de auditoría como: entrevistas a nivel de staff o ejecutivos y encuestas formuladas según el entendimiento del giro del negocio y sus principales procesos.

##### **4.1.1 Organigrama Estructural**

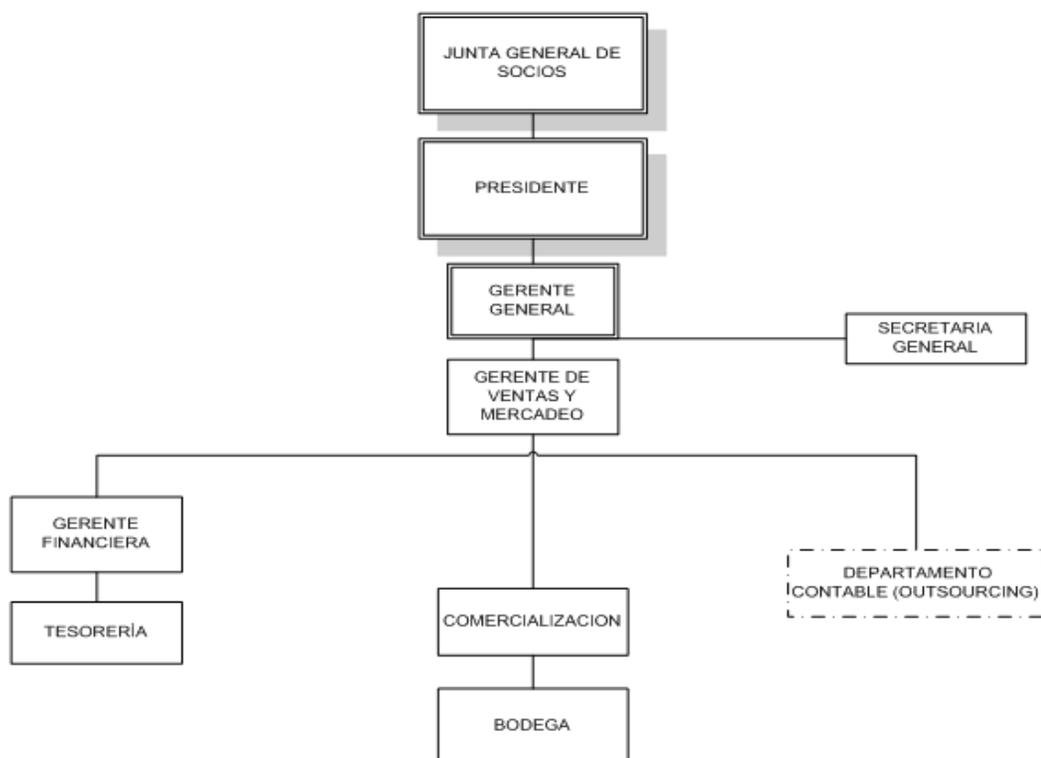
A continuación se presenta el organigrama estructural de la Compañía Datugourmet Cía. Ltda., y una breve descripción de sus principales departamentos:

---

<sup>31</sup> <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>

# DATUGOURMET CIA. LTDA.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



De acuerdo al organigrama estructural de la Compañía, se puede apreciar una distorsión en el nivel de staff o gerencial, debido a que la gerencia de ventas influye directamente en todo el proceso operativo; sin embargo la necesidad y costumbre a la cual está sometida Datugourmet desde su creación, no ha permitido segregar las funciones, responsabilidades y atribuciones de esta gerencia, con relación a la gerencia general.

A continuación de dicha gerencia, se encuentra el nivel operativo de la Compañía, en el cual se puede identificar tres áreas o divisiones como son: finanzas, comercialización y contabilidad; cuyas actividades son establecidas en base a las instrucciones y decisiones tomadas por el nivel de staff o gerencia de ventas. Es importante mencionar que el área de contabilidad esta llevado bajo la figura de outsourcing o tercerización de servicios.

Adicionalmente se puede observar el área de secretaría, la misma que trabaja directamente con las gerencias; siendo de esta manera el apoyo en las actividades administrativas de la Compañía.

Actualmente la Compañía cuenta con la siguiente distribución de personal en el nivel operativo:

- Finanzas: una persona
- Comercialización: siete personas.
- Outsourcing contable: dos personas
- Secretaría: dos personas.

Y a la cual se suma las dos gerencias especificadas en el organigrama y la Junta General de Socios compuesta por tres personas, que es el organismo rector de la Compañía.

#### **4.2 Funciones y Responsabilidades de las unidades técnicas y administrativas de la Compañía**

El efectuar la división de funciones en las compañías u organizaciones, facilita el desarrollo de las actividades a cargo de los empleados o colaboradores; para lo cual es importante crear rutinas de procedimientos que permitan definir en forma más sencilla la ejecución de las actividades y sus responsables; así como también los instrumentos que se requieren para su cumplimiento.

En base al organigrama presentado, y las pruebas mencionadas en el literal 3.1, se presenta a continuación las unidades técnicas de la Compañía, y el detalle de las principales funciones y responsabilidades existentes:

## **1. Gerencia General**

- **Funciones:**

- Manejo de movimientos en cuenta bancaria y elaboración de conciliaciones mensuales.
- Revisión y aprobación de resultados de toma física de inventarios mensual.
- Revisión y aprobación de reportes de horas extras del personal.
- Revisión y aprobación de rol de pagos mensual del personal.
- Revisión y aprobación de reportes de reposición de caja chica.
- Revisión y aprobación del reporte de novedades de la toma física de inventarios.

- **Responsabilidades:**

- Aprobar y controlar la información reportada en los estados financieros mensuales y anuales.
- Administrar los recursos de la Compañía en forma adecuada.
- Representar legalmente a la Compañía.

## **2. Gerencia de ventas y mercadeo**

- **Funciones:**

- Aprobación de facturas de compra a proveedores.

- Gestión de negociaciones con proveedores del exterior.
- Revisión y aprobación de documentos una vez que haya culminado el proceso de importación.
- Aprobación final de costeo de la importación, posterior al registro contable.

- **Responsabilidades:**

- Optimizar los recursos relacionados con el inventario de mercadería.
- Efectuar gestión de ventas para mantener y mejorar la cartera de clientes.
- Captar los productos estrella a nivel nacional e internacional para ser ofertados en el mercado interno.

### **3. Finanzas**

- **Funciones:**

- Elaboración de flujos de caja históricos y proyectados.
- Supervisión de procesos contables como impuestos, liquidaciones de importaciones, y respaldos magnéticos de la información contable.
- Revisión semanal de la aprobación pago a proveedores.
- Supervisar las funciones de tesorería (pagos y cobranzas)
- Aplicación de análisis financiero en base a la información contable proporcionada.
- Coordinación de toma física de inventarios mensuales.
- Análisis periódico de rotación de inventarios y caducidad de ítems.

- Coordinación de trámites de importación de productos.
- Elaboración de costeo previo de la importación.

- **Responsabilidades:**

- Proporcionar información financiera a la Gerencia periódicamente para la toma de decisiones.
- Velar por el correcto cumplimiento de los procesos de importaciones e inventarios en general.
- Supervisar los resultados contables previo a la presentación mensual de balances a la Gerencia.

#### **4. Tesorería**

- **Funciones:**

- Gestión de cobros mediante la verificación semanal de vencimientos de créditos a clientes.
- Coordinación de depósitos de cobros recibidos.
- Registro contable de depósitos, transferencias y retenciones recibidas.
- Emisión de notas de crédito a clientes por devoluciones y descuentos.
- Archivo secuencial de documentos contables de retenciones y cobros.
- Emisión de cheques para pago a proveedores posterior a la aprobación de finanzas, cada quince días.
- Emisión de cheques por conceptos varios posterior a la aprobación de gerencia.

- Ingreso contable a inventario de compras de productos y verificación de validez de la factura.

- **Responsabilidades:**

- Cumplir con la cobranza semanal para cubrir el ingreso proyectado en el flujo de caja.
- Emitir los cheques, posterior a la autorización de Gerencia.
- Ingresar los productos a inventario posterior a la aprobación del gerente de ventas.

## **5. Comercialización**

- **Funciones:**

- Recepción de los pedidos de clientes telefónicamente y vía correo electrónico o e-mail.
- Ingreso de pedidos receptados en el sistema contable.
- Llamar a clientes a ofertar los productos en stock.
- Creación de clientes nuevos en la base del sistema contable.
- Negociación de descuentos con clientes de acuerdo a pedidos.
- Oferta de productos mediante el envío de muestras.
- Revisión permanentemente del stock de productos para determinar las compras a ser efectuadas.
- Coordinación del proceso de compras hasta la recepción satisfactoria del producto en bodega.

- **Responsabilidades:**

- Dar seguimiento a las ventas efectuadas hasta la recepción del cliente.
- Evaluar la satisfacción del cliente en la adquisición de los productos vendidos.
- Mantener el stock necesario en bodega para abastecer todos los pedidos de los clientes.

## **6. Bodega**

- **Funciones:**

- Recepción de la mercadería de acuerdo a la factura de compra o importación efectuada.
- Organización de los productos recibidos en bodega de acuerdo a un orden de ubicación en perchas.
- Emisión de las facturas a clientes en el sistema operativo, de acuerdo a pedidos cargados en el mismo por el departamento de comercialización.
- Despacho de los productos de acuerdo a la facturación emitida.
- Elaboración de una hoja de ruta para que los choferes cumplan con la entrega de productos a clientes.

- **Responsabilidades:**

- Verificar productos recibidos en compras a proveedores nacionales e importaciones para identificar novedades o diferencias en unidades o peso.

- Emitir reportes de novedades encontradas en recepción de mercadería.
- Verificar constantemente el estado de la mercadería en stock.
- Entrega de facturas con la firma de recepción del cliente.

## **7. Secretaría:**

- **Funciones:**

- Recepción de las llamadas telefónicas diarias y direccionamiento a la respectiva extensión.
- Recepción de documentos externos, verificando la validez de los mismos para posteriormente entregarlos en el departamento indicado.
- Custodia y manejo del fondo de caja chica, cuya reposición debe ser efectuada en el momento en que lo requiera y a fin de mes.
- Coordinación de la entrega de retenciones emitidas por el departamento contable a proveedores dentro del plazo de cinco días permitidos por la ley.
- Entrega de cheques a proveedores, y posterior entrega de documentos firmados al departamento contable.
- Custodia y manejo del stock de suministros de oficina, suministros de empaque y blocks de documentos contables.
- Archivo de documentos administrativos cada seis meses y documentos contables cada año, con la coordinación del funcionario responsable del área.
- Ingreso y archivo diario de las guías de transporte externo de entrega de productos.

- Recopilación de los documentos necesarios para las importaciones y asignación de un número y nombre al trámite.
- Coordinación de trámites de importación con el agente afianzado.
- Proceder con los trámites de reclamo a la aseguradora en el caso de tener averías con la mercadería importada.
- Una vez concluido el trámite de importación, entregar de forma ordenada los documentos a gerencia de ventas para su revisión y aprobación.

- **Responsabilidades:**

- Dar un manejo adecuado al fondo de caja chica, y verificar la validez de los documentos de respaldo.
- Mantener un stock adecuado de suministros tanto para el área administrativa como para el área de bodega en su sección de empaques.
- Dar seguimiento a los trámites de importación para su correcto cumplimiento.

## **8. Outsourcing contable:**

- **Funciones:**

- Emisión de comprobantes de retención de las facturas recibidas por compra de mercadería.
- Emisión de comprobantes de retención y registro de gasto de servicios o gastos administrativos.

- Cotejar e ingresar los documentos físicos con la liquidación de importación y costear el producto importado en el sistema contable.
- Entrega del trámite de importación costeadado a gerencia de ventas para su aprobación final.
- Registro de movimientos bancarios informados por la gerencia general, mensualmente.
- Elaboración de impuestos mensuales.
- Elaboración de anexos transaccionales mensuales.
- Elaboración de rol de pagos mensual.
- Elaboración de contratos de trabajo y actas de finiquito.
- Manejo del portal del IESS para el ingreso de avisos de novedades y generación de planillas y comprobantes de pago mensuales.
- Control de auxiliar de anticipos de importaciones.
- Generación de reportes de cuentas por pagar a proveedores cada quince días.
- Registro de compras efectuadas con tarjeta de crédito corporativa y cruce con estados de cuenta mensual.
- Generación de reporte de inventarios cada fin de mes para efectuar la toma física.
- Ingreso al sistema contable del conteo de la toma física para la generación del reporte de novedades.
- Registro de Nota de ingreso o egreso de inventarios según reporte de novedades de la toma física posterior a la aprobación de la gerencia general.

- **Responsabilidades:**

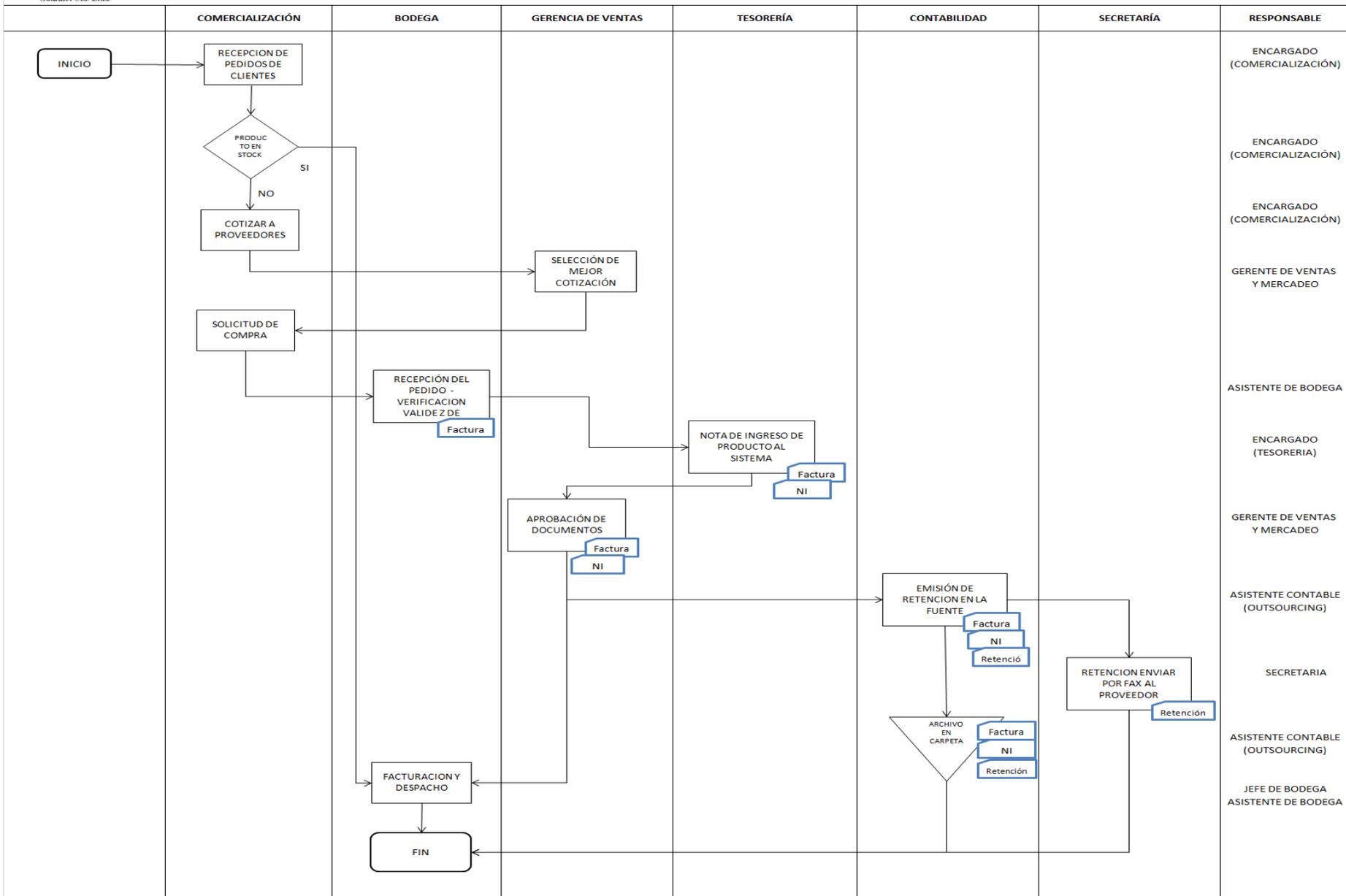
- Presentar oportunamente la información contable requerida por la gerencia.
- Cumplir con las obligaciones fiscales y patronales ante los entes reguladores.
- Presentar mensualmente los balances de la compañía a la gerencia para su revisión y aprobación.
- Proporcionar información contable y financiera oportuna, confiable y actualizada a los socios de la Compañía y demás usuarios externos de la información como organismos de control.

#### **4.3 Estructura de la organización por procesos**

En base a las funciones y responsabilidades detalladas anteriormente por cada unidad técnica y administrativa; a continuación se presenta los flujogramas de los procesos de la Compañía, los cuales muestran de forma más clara, la manera en que se desempeñan los procesos actualmente:



**PROCESO DE COMPRAS DE INVENTARIOS A PROVEEDORES NACIONALES Y DESPACHO DE PEDIDO**

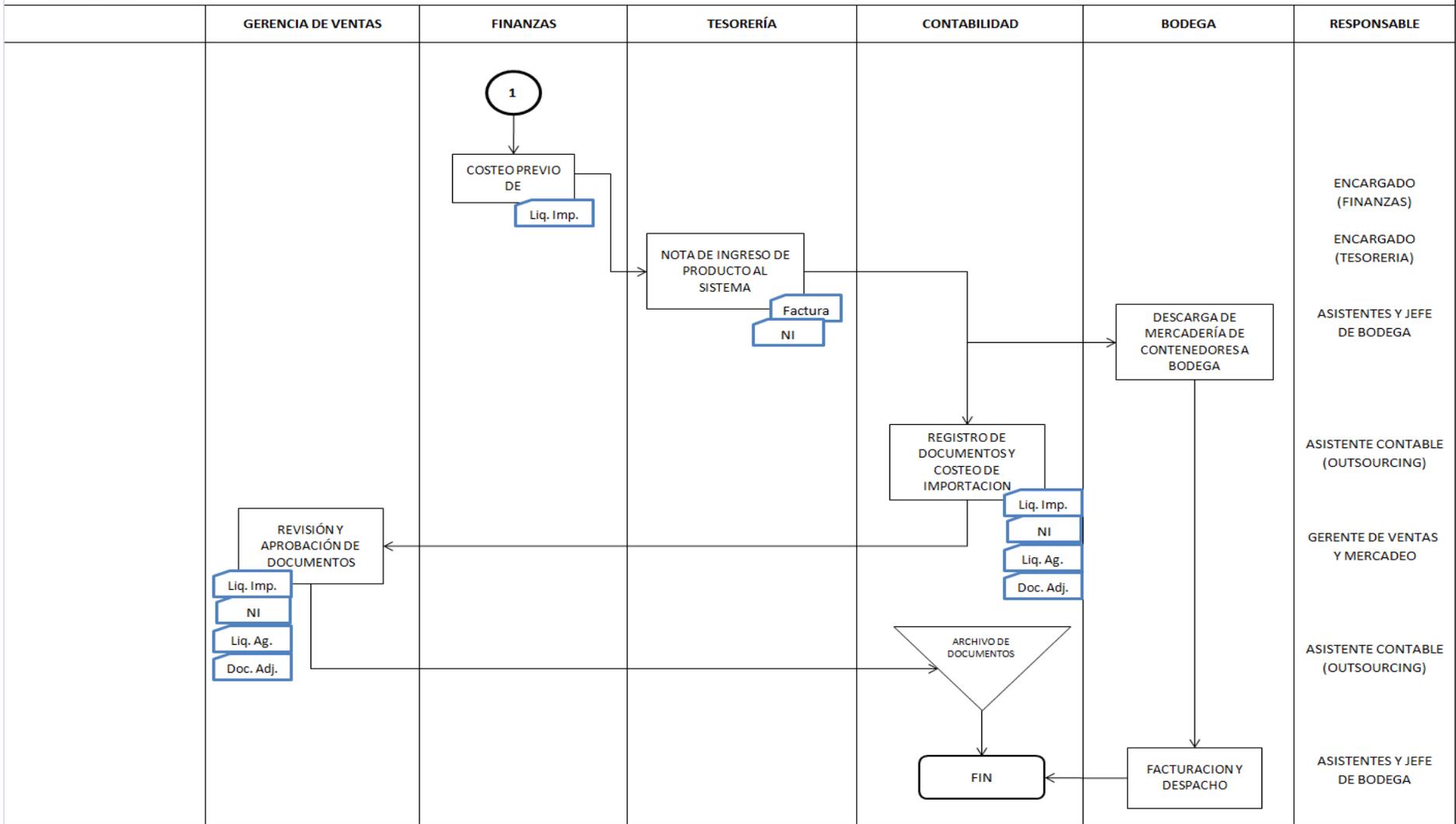


CÓDIGO: DATU-PRO-001  
 ELABORADO POR: Jimena Segovia V.

Abreviaturas:  
 NI Nota de ingreso a inventario



### PROCESO DE IMPORTACIONES

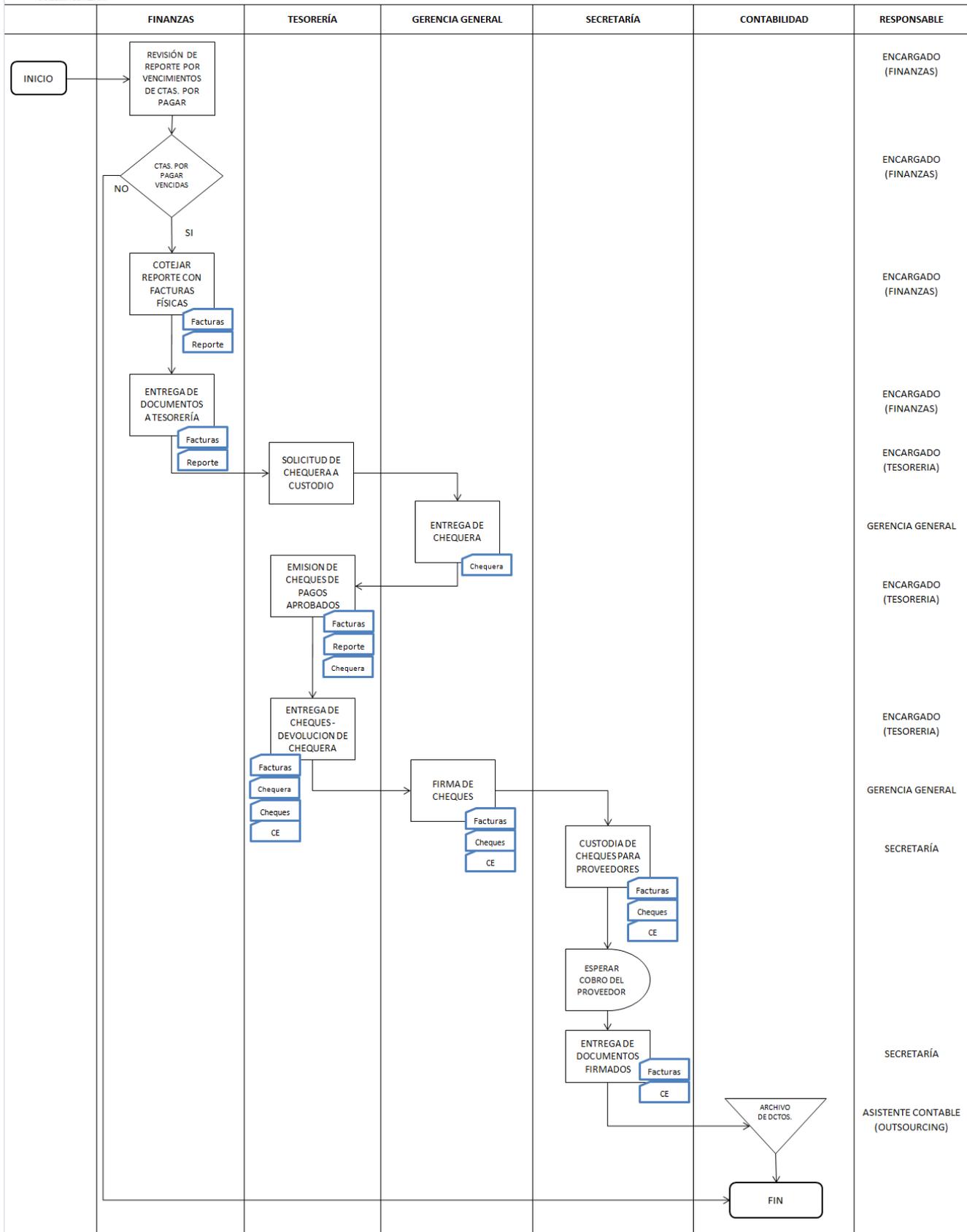


**CÓDIGO:** DATU-PRO-002/2  
**ELABORADO POR:** Jimena Segovia V.

**Abreviaturas:**

- Liq. Imp.** Liquidación de importación del Agente afianzado.
- Doc. Adj.** Documentos adjuntos: DAU, factura de seguro, factura de transporte, cupon corpei, factura del proveedor del exterior.
- CE** Comprobante de Egreso contable
- NI** Nota de ingreso a inventario

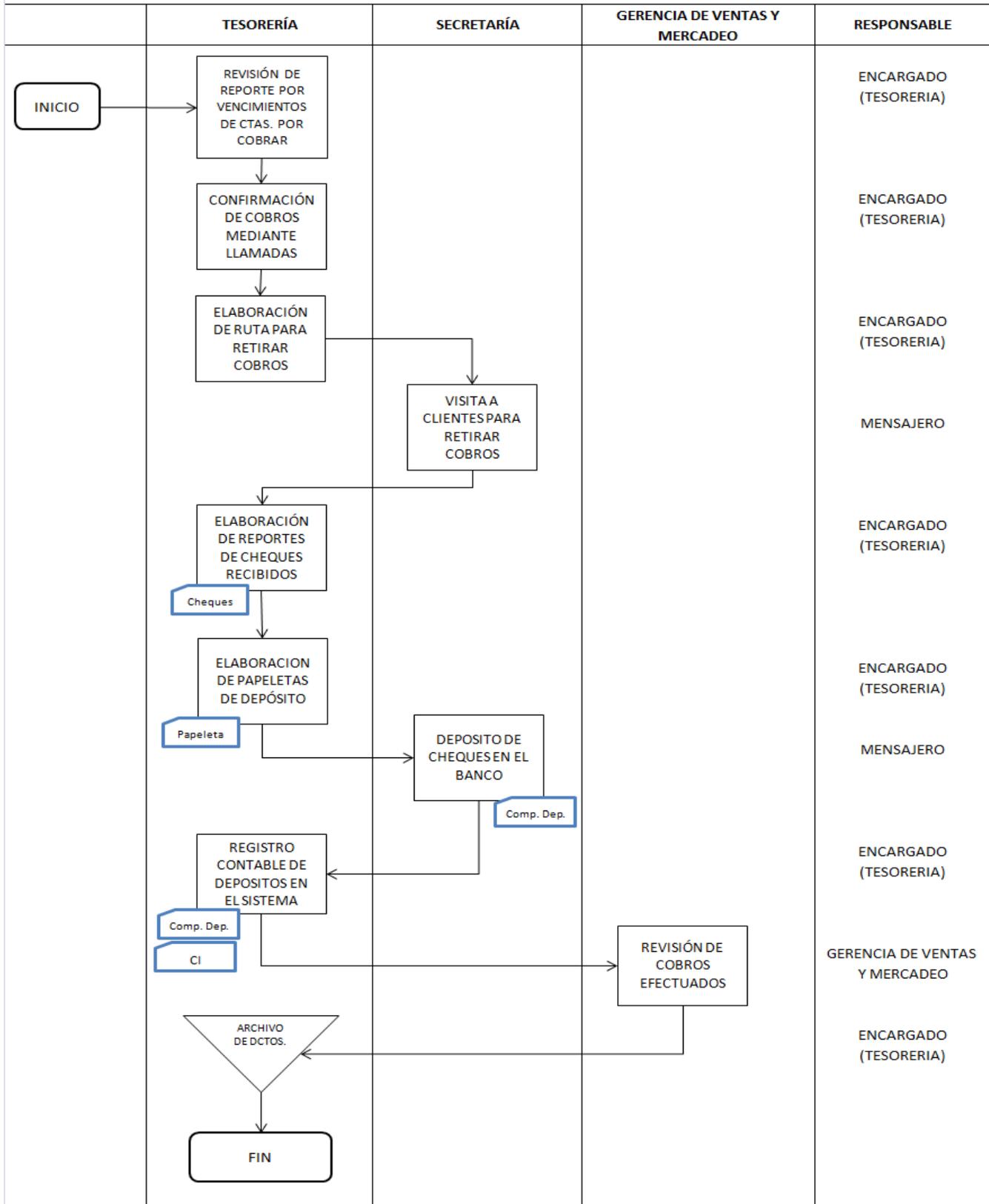
**PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES**



CÓDIGO: DATU-PRO-003  
 ELABORADO POR: Jimena Segovia V.

Abreviaturas:  
 Ctas. Cuentas  
 CE Comprobante de egreso contable  
 DCTOS. Documentos

## PROCESO DE COBRANZAS



**CÓDIGO:** DATU-PRO-004  
**ELABORADO POR:** Jimena Segovia V.

**Abreviaturas:**  
**Comp. Dep.** Comprobante de depósito bancario  
**CI** Comprobante de ingreso contable  
**DCTOS.** Documentos

#### **4.4 Definición de objetivos de la Compañía**

##### **4.4.1 Objetivo general**

Implementar un sistema de control interno en la Compañía Datugourmet Cía. Ltda., con el fin de disminuir riesgos de control y proporcionar a la Administración una herramienta para la toma de decisiones.

##### **4.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las debilidades y falencias de los actuales procesos que emplea la Compañía, en sus actividades comerciales y administrativas; con el fin de proponer controles específicos a cada uno de los procedimientos existentes, los cuales permitan la optimización de recursos.

#### 4.5 Planteamiento de controles

Para establecer un sistema de control interno, es necesario delimitar responsabilidades y segregar funciones incompatibles con el cargo del empleado o colaborador; razón por la cual a continuación se presenta el detalle de las funciones actuales y la posible propuesta a las funciones incompatibles existentes:

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
<b>Gerencia General</b>	Manejo de movimientos en cuenta bancaria	Ninguna
	Elaboración de conciliaciones bancarias	Actividad debe ser efectuada por el departamento contable, la gerencia únicamente debe revisar y aprobar el documento final.
	Revisión y aprobación de resultados de toma física de inventarios mensual	La revisión debe efectuarse al concluir un primer conteo, en caso de existir diferencias no justificadas se puede solicitar un segundo conteo, y posterior a ello aprobar las diferencias finales y el respectivo ajuste contable.
	Revisión y aprobación de reportes de horas extras del personal	Se debe establecer una política de pago de horas extras para que la revisión la efectúe únicamente el departamento contable.

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	Revisión y aprobación de rol de pagos mensual del personal	Ninguna
	Revisión y aprobación de reportes de reposición de caja chica	Actividad debe ser efectuada por finanzas y el departamento contable.
<b>Gerencia de Ventas y Mercadeo</b>	Aprobación de facturas de compra a proveedores	Ninguna
	Gestión de negociaciones con proveedores del exterior	Ninguna
	Revisión y aprobación de documentos una vez que haya culminado el proceso de importación	Ninguna
	Aprobación final de costeo de la importación, posterior al registro contable	Ninguna
<b>Finanzas</b>	Elaboración de flujos de caja históricos y proyectados	Ninguna
	Supervisión de procesos contables como: impuestos, liquidaciones de importaciones, y respaldos magnéticos de la información contable	Solicitar certificados de cumplimiento a los entes de control en forma periódica.
	Revisión semanal de la aprobación pago a proveedores	Ninguna
	Supervisar las funciones de tesorería (pagos y cobranzas)	Control relacionado al cumplimiento de flujos de caja.
	Aplicación de análisis financiero en base a la información contable proporcionada	Ninguna

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	Coordinación de toma física de inventarios mensuales	Establecer un calendario anual de tomas físicas de inventarios, según el movimiento de la mercadería; procedimientos que deberán ser debidamente planificados, a fin de obtener los resultados deseados.
	Análisis periódico de rotación de inventarios y caducidad de ítems	Crear una base de datos por lotes para el control de caducidad, rotación u obsolescencia de la mercadería.
	Coordinación de trámites de importación de productos	Ninguna
	Elaboración de pre costeo de la importación	Ninguna
<b>Tesorería</b>	Gestión de cobros mediante la verificación semanal de vencimientos de créditos a clientes	Verificar el cumplimiento de la política de crédito otorgada a los clientes.
	Coordinación de depósitos de cobros recibidos	Ninguna
	Registro contable de depósitos, transferencias y retenciones recibidas	Ninguna
	Emisión de notas de crédito a clientes por devoluciones y descuentos	Actividad debería ser efectuada por finanzas ya que la emisión de notas de crédito puede afectar a las cuentas por cobrar, y por lo tanto puede generar manipulación de esta documentación.

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	Archivo secuencial de documentos contables de retenciones y cobros	Ninguna
	Emisión de cheques para pago a proveedores posterior a la aprobación de finanzas, cada quince días	Ninguna
	Emisión de cheques por conceptos varios posterior a la aprobación de gerencia	Ninguna
	Ingreso contable de compras de productos a inventario y verificación de validez de la factura.	Las facturas recibidas deben cumplir los requisitos establecidos por el reglamento de comprobantes de venta y retención.
<b>Comercialización</b>	Recepción de los pedidos de clientes telefónicamente y vía correo electrónico o e-mail.	Ninguna
	Ingreso de pedidos receptados en el sistema contable	Ninguna
	Llamar a clientes a ofertar los productos en stock	Ninguna
	Oferta de productos mediante el envío de muestras	Las muestras entregadas a clientes deben ser contabilizadas como autoconsumos para cumplir con la ley tributaria y contable.
	Creación de clientes nuevos en la base del sistema	Mantener una base de clientes actualizada.

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	contable	
	Negociación de descuentos con clientes de acuerdo a pedidos	Procedimiento que siempre debe contar con la firma o mail de aprobación de la gerencia de ventas y mercadeo.
	Revisión permanentemente del stock de productos para determinar las compras a ser efectuadas	Ninguna
	Coordinación del proceso de compras hasta la recepción satisfactoria del producto en bodega	Crear un file de proveedores permanentes con los contactos y productos adquiridos para conocimiento general.
<b>Bodega</b>	Recepción de la mercadería de acuerdo a la factura de compra o importación efectuada	Crear un formato de documento para llenarlo en la recepción del producto, mismo que debería especificar, cantidad recibida, fechas de caducidad del producto y el estado de los mismos, en el cual se puede asignar un número de lote.
	Organización de los productos recibidos en bodega de acuerdo a un orden de ubicación en perchas.	Crear un orden de perchas de acuerdo al tipo de producto y a la rotación del mismo, para mayor facilidad en los despachos de mercadería y los conteos físicos.

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	Emisión de las facturas a clientes en el sistema operativo, de acuerdo a pedidos cargados en el mismo por el departamento de comercialización.	Ninguna
	Despacho de los productos de acuerdo a la facturación emitida.	Ninguna
	Elaboración de una hoja de ruta para que los choferes cumplan con la entrega de productos a clientes.	Los productos enviados a clientes deben ir debidamente sellados y recibir la firma de conformidad del cliente en la copia de la factura, misma que debe indicar que no se recibirá devoluciones posteriores.
<b>Secretaría</b>	Recepción de las llamadas telefónicas diarias y direccionamiento a la respectiva extensión	Ninguna
	Recepción de documentos externos, verificando la validez de los mismos para posteriormente entregarlos en el departamento indicado	Ninguna
	Custodia y manejo del fondo de caja chica, cuya reposición debe ser efectuada en el momento en que lo requiera y a fin de mes	El fondo de caja chica debe ser ocupado únicamente para compras emergentes de montos menores, que no superen un monto mínimo establecido por la gerencia.

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	Coordinación de la entrega de retenciones emitidas por el departamento contable a proveedores dentro del plazo de cinco días permitidos por la ley	Ninguna
	Entrega de cheques a proveedores, y posterior entrega de documentos firmados al departamento contable	Ninguna
	Custodia y manejo del stock de suministros de oficina, suministros de empaque y blocks de documentos contables	Llevar un control permanente de stock de suministros para no afectar en ningún momento el normal desempeño de las actividades operativas por este motivo.
	Archivo de documentos administrativos cada seis meses y documentos contables cada año, con la coordinación del funcionario responsable del área.	Ninguna
	Ingreso y archivo diario de las guías de transporte externo de entrega de productos.	Ninguna
	Recopilación de los documentos necesarios para las importaciones y asignación de un número y nombre al trámite.	Ninguna
	Coordinación de trámites de importación con el agente afianzado.	Ninguna

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	Proceder con los trámites de reclamo a la aseguradora en el caso de tener averías con la mercadería importada.	Ninguna
	Una vez concluido el trámite de importación, entregar de forma ordenada los documentos a gerencia de ventas para su revisión y aprobación.	Ninguna
<b>Outsourcing contable</b>	<p>Emisión de comprobantes de retención de las facturas recibidas por compra de mercadería.</p> <p>Emisión de comprobantes de retención y registro de gasto de servicios o gastos administrativos.</p> <p>Cotejar e ingresar los documentos físicos con la liquidación de importación y costear el producto importado en el sistema contable.</p> <p>Entrega del trámite de importación costeadado a gerencia de ventas para su aprobación final.</p> <p>Registro de movimientos bancarios informados por la gerencia general, mensualmente.</p> <p>Elaboración de impuestos mensuales.</p> <p>Elaboración de anexos transaccionales mensuales.</p> <p>Elaboración de rol de pagos mensual.</p>	<p>REGULADO BAJO CONTRATO DE SERVICIOS CON LA COMPAÑÍA D'BRAG CONTADORES S.A.</p>

UNIDAD TÉCNICA O ADMINISTRATIVA	FUNCIONES ACTUALES	PROPUESTA
	<p>Elaboración de contratos de trabajo y actas de finiquito.</p> <p>Manejo del portal del IESS para el ingreso de avisos de novedades y generación de planillas y comprobantes de pago mensuales.</p> <p>Control de auxiliar de anticipos de importaciones.</p> <p>Generación de reportes de cuentas por pagar a proveedores cada quince días.</p> <p>Registro de compras efectuadas con tarjeta de crédito corporativa y cruce con estados de cuenta mensual.</p> <p>Generación de reporte de inventarios cada fin de mes para efectuar la toma física.</p> <p>Ingreso al sistema contable del conteo de la toma física para la generación del reporte de novedades.</p> <p>Registro de Nota de ingreso o egreso de inventarios según reporte de novedades de la toma física posterior a la aprobación de la gerencia general.</p>	<p>REGULADO BAJO CONTRATO DE SERVICIOS CON LA COMPAÑÍA D'BRAG CONTADORES S.A.</p>

Para las funciones que se encuentran adecuadamente efectuadas se indica en el casillero de propuesta, la palabra “Ninguna”.

Las propuestas mencionadas serán evaluadas por la gerencia para su inclusión dentro de cada proceso, y adicionalmente se pueden considerar las siguientes recomendaciones:

- Capacitar al personal para que sepa por qué hace las cosas, y efectúe autocontroles de sus procesos.
- Verificar periódicamente el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias, municipales, civiles y contractuales,
- Crear un perfil profesional para cada cargo de la Compañía, y en base a ello proceder con la selección del personal.
- Cuando existan cambio de personal en los cargos de las unidades técnicas y administrativas, exigir un acta de entrega en la cual conste el estado de sus actividades y un corte documental de los archivos a su cargo.
- Delimitar claramente la autoridad y los niveles de responsabilidad de cada unidad técnica y administrativa.
- Efectuar periódicamente evaluaciones y encuestas al personal para recopilar recomendaciones respecto a los controles actuales, los cuales serán analizados y aplicados de acuerdo a su nivel de aceptación.

#### **4.6 Ambiente de control de la Compañía – situación actual**

Al revisar la información obtenida de los procesos de Datugourmet Cía. Ltda., se ha identificado la carencia de controles formalmente establecidos, debido a que las actividades se desarrollan en base a la rutina y costumbre de las mismas.

Así como también se pudo observar que el número de personal es limitado, lo cual ha ocasionado que las actividades no se encuentren debidamente segregadas, y que no se haya desarrollado controles en cada actividad; pero conociendo que la Compañía ha alcanzado un rápido crecimiento operacional, es necesario aplicar sistemas administrativos de control que permitan obtener un crecimiento de transacciones a la par de un crecimiento organizacional.

#### **4.7 Metodología de Implementación**

A continuación se presentan las herramientas a ser utilizadas en la implementación de controles de los procesos llevados a cabo por la Compañía.

##### **4.7.1 Tipos de estudio**

- **El estudio explicativo** busca encontrar razones o causas por las cuales se generan ciertos fenómenos, y explicar el por qué de ellos y las condiciones en las que suceden.

Por ello en la implementación del sistema de control, este tipo de estudio ayudará a presentar los controles propuestos con la respectiva explicación de su contribución en la mejora de los procesos.

#### 4.7.2 Programas de control de procesos

El uso de formularios de controles aplicados a las diferentes secciones específicas, ayudará a estandarizar el desarrollo de los procesos permitiendo que la revisión y supervisión sea más efectiva.

A continuación se presentan los formularios de controles propuestos:

#### CONTROLES EN EFECTIVO DE CAJA Y BANCOS



	FONDOS DE CAJA	REF	Encargado
1	<p><b>Confirmaciones de fondos de caja</b>, realización de arqueos de caja chica periódicos y de manera sorpresiva; realizando lo siguiente:</p> <p>a. Obtenga la firma del custodio, indicando que los fondos fueron contados en su presencia y se le devolvieron intactos.</p> <p>b. Concilie los saldos con el fondo original asignado para comprobar el manejo adecuado del fondo de efectivo.</p> <p>El formato de arqueo debe ser llenado con esferográfico y no deben existir tachones ni enmendaduras.</p>	Formato 2	Finanzas o Contabilidad
	<b>REVISION DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS</b>		
2	Efectuar un resumen mensual de las cuentas bancarias con la siguiente información:	Anexo de Balance mensual	Contabilidad

	<p>a) Nombre del Banco  b) Número de cuenta bancaria  c) Saldo según libros  d) Cheques en tránsito  e) Depósitos en tránsito  f) Saldo según bancos</p> <p>Cruce los saldos de libros y de los estados de cuenta contra las conciliaciones bancarias.</p>		
3	<p>Verificar que las conciliaciones bancarias no contengan débitos créditos no registrados, ya que esos conceptos son partidas poco usuales que deben ser depuradas mensualmente.</p> <p>Considerar la posibilidad de reversar los cheques en tránsito a la fecha de cierre.</p>		Contabilidad con aprobación de finanzas
<b>CORTE DE DOCUMENTOS</b>			
4	<p>Realizar un corte de los documentos que mueven el efectivo a la fecha de cierre del año, y revisar el registro contable.</p> <p>Tomar nota de los tres últimos cheques emitidos, los tres últimos depósitos, etc.</p>	Formato 1	Finanzas
<b>TRANSFERENCIAS BANCARIAS</b>			
5	Comprobar las transferencias de fondos entre cuentas bancarias de la Compañía mensualmente.	Si Aplicare	Contabilidad
6	Analizar las variaciones en los saldos al cierre del año y evaluar la necesidad de reclasificar al pasivo los saldos bancarios sobregirados.		Contabilidad y Finanzas
<b>CUENTAS BANCARIAS</b>			
7	Mantener un archivo de las cartas enviadas al banco por las diferentes solicitudes, para mantener un control de comunicados.		Secretaría

**FORMATO 1: PARA CORTE DE DOCUMENTOS**

**CHEQUES**

<b>No. Cheque</b>	<b>Banco</b>	<b>Fecha de emisión</b>	<b>Concepto</b>	<b>No. de comprobante de egreso</b>

**DEPÓSITOS**

<b>No. Depósito</b>	<b>Banco</b>	<b>Fecha de depósito</b>	<b>Concepto</b>	<b>No. de comprobante de ingreso</b>



## CONTROLES EN DESEMBOLSOS A PROVEEDORES



	<b>DESEMBOLSOS A PROVEEDORES</b>	<b>REF</b>	<b>Encargado</b>
1	Comprobar los cálculos aritméticos y la aprobación de las facturas del proveedor.		Tesorería (facturas de inventarios) y Contabilidad (facturas de servicios)
2	Cotejar la información de la factura, la requisición, la orden de compra y el informe de recepción antes de ingresar la factura		Tesorería
3	Para efectuar los desembolsos primero verificar la existencia de la Orden de compra debidamente aprobada		Finanzas
4	Revise si el pago seleccionado esta bien registrado y si posee los soportes correspondientes.		Finanzas
5	Cerciórese que la codificación contable está de acuerdo con las políticas internas y con la naturaleza del desembolso.		Finanzas
6	Si se trata de una compra de inventario revisar la comprobación de que al hacer la requisición se tuvo en cuenta la existencia "mínima" del material, o la necesidad del servicio		Finanzas
7	Si se trata de una compra de inventario, revise el registro de ingreso a inventario; si es un activo, ver su inclusión en la cuenta auxiliar respectiva.		Finanzas
8	Revisar que se haya efectuado la correspondiente Retención en la fuente de impuestos.		Finanzas
9	Revisar que las facturas y los documentos de soporte hayan sido debidamente cancelados mediante sellos o rúbricas.		Contabilidad
10	Cerciorarse que haya constancia del proveedor de haber recibido el pago. Para la compra de materiales deje la información que sea útil para la prueba de valuación de inventarios, tales como derechos de aduana y otros gastos imputables al costo si se trata de importación.		Secretaría y Contabilidad

## CONTROLES EN NÓMINA



	<b>NÓMINA</b>	<b>REF</b>	<b>Encargado</b>
1	<p>La Revisión mensual de nómina debe cumplir los siguientes procedimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Comprobar las sumas y cálculos.</li> <li>Revise que la distribución contable de la nómina en las cuentas correspondientes sean las correctas y que los gastos de la nómina de se hayan llevado a las cuentas de costos correspondientes.</li> <li>Comprobar que los montos retenidos a los trabajadores fueron oportunamente pagados: Seguro Social, Impuesto sobre la renta, etc.</li> <li>Comparar el número de trabajadores con la nómina del período inmediatamente anterior y cerciorarse que los nuevos trabajadores están trabajando y que su contratación fue debidamente autorizada.</li> <li>Determinar que las horas extras y comisiones de nómina se hayan pagado correctamente en base a los reportes de horas extras y comisiones aprobados por la gerencia.</li> </ol>		Supervisor Contable
2	<p>Mantener los expedientes de los empleados con la siguiente documentación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Hoja de vida con respectivos respaldos.</li> <li>Autorización para la contratación del trabajador.</li> <li>Aviso de entrada al IESS.</li> <li>Compare su salario contra la autorización respectiva.</li> <li>Contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>Roles de pagos mensuales con la firma de recepción.</li> <li>Reportes de horas extras con la respectiva aprobación.</li> <li>Documentos de soporte de cualquier pago o descuento adicional.</li> <li>Hojas de control de vacaciones y permisos.</li> <li>Memos de desempeño.</li> <li>Evaluaciones periódicas.</li> <li>Avisos de novedades sobre el sueldo en el IESS.</li> <li>Actas de finiquito debidamente legalizadas en el Ministerio de Relaciones laborales.</li> <li>Avisos de salida del IESS.</li> </ol>	Crear archivo individual por trabajador.	Encargado de RRHH

## CONTROLES EN VENTAS - FACTURACION



	<b>VENTAS – FACTURACIÓN</b>	<b>REF</b>	<b>Encargado</b>
1	<p>Revisar periódicamente los siguientes puntos:</p> <p>a) Los procedimientos vigentes para la aprobación de los pedidos de los clientes.</p> <p>b) Política de crédito.</p> <p>c) Políticas relacionadas con los despachos de mercaderías.</p> <p>d) Control de las cobranzas</p>		Gerente de ventas y mercadeo
2	<p>Analizar mensualmente las ventas del período actual versus las ventas del año anterior y explicar las fluctuaciones importantes en relación con el año anterior.</p>		Finanzas
3	<p>Revisar mensualmente la secuencia numérica de las facturas, la cual debe incluir las facturas anuladas con el correspondiente sello de anulación y con el documento original y sus respectivas copias.</p>		Comercialización
4	<p>Revisar que los pedidos o las órdenes de compra de los clientes fueron debidamente aprobados, y que la factura emitida coincida con la información del pedido.</p>		Comercialización
5	<p>Revise que los precios de la mercadería indicada en la factura son los aprobados por la Gerencia. Coteje contra la lista de precios más reciente.</p>		Jefe de Bodega / Comercialización
6	<p>Comprobar el cálculo aritmético de las facturas, previo a la entrega al cliente.</p>		Jefe de Bodega
7	<p>Revisar mensualmente el cuadro del módulo de ventas con el mayor contable.</p>		Contabilidad
8	<p>Comprobar el descargo de las mercaderías facturadas en los kárdex del sistema.</p>		Jefe de Bodega
9	<p>Revisar que las notas de crédito por devolución de mercadería estén debidamente autorizadas por la Gerencia de Venta, mismas que deben ser comunicadas oportunamente al departamento contable para el respectivo registro contable.</p>		Finanzas/ Bodega

## CONTROLES EN CUENTAS POR COBRAR

	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>REF</b>	<b>Encargado</b>
1	<p>Analizar periódicamente los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas por cobrar a clientes por antigüedad de saldos</li> <li>• Ventas</li> <li>• Cuentas canceladas por incobrables</li> <li>• Descuentos otorgados</li> <li>• Provisión para cuentas de cobro dudoso</li> </ul>		Finanzas/ Tesorería
2	<p>Comparar las ventas mensuales por tipo de producto y revisar las variaciones con el presupuesto del año. Investigue y explique el origen de las fluctuaciones importantes con los datos indicados en el punto anterior.</p>		Finanzas/ Gerencia de ventas y mercadeo
3	<p>Obtener el movimiento de la estimación para cuentas de cobro dudoso y cruzar los saldos contra la cuenta control del mayor contable de provisión, para determinar la suficiencia de la misma.</p>		Finanzas/ Tesorería
4	<p>Revisar la deducibilidad impositiva de la provisión de cuentas dudosas del período.</p>		Supervisor Contable
5	<p>Revisar el análisis de antigüedad mensual preparado por tesorería. Seleccionar los saldos atrasados a más de 90 días de vencidos para conversar su situación con la Gerencia y la persona a cargo de las cuentas por cobrar.</p>		Finanzas
6	<p>Después del análisis del paso anterior, evaluar la razonabilidad de la suficiencia en la cuenta de estimación para cuentas de cobro dudoso mediante el estudio de los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Valor de las cuentas canceladas en los últimos años.</li> <li>b. Solvencia económica de los clientes significativos.</li> <li>c. Cuentas en poder de abogados.</li> <li>d. Renegociación de deudas.</li> </ol>		Gerencia de ventas y mercadeo con Gerencia General

## CONTROLES PARA APLICACIÓN DE INVENTARIOS FÍSICOS



	<b>INVENTARIOS FÍSICOS</b>	<b>REF</b>	<b>Encargado</b>
	<b>EN FECHA ANTERIOR A LOS INVENTARIOS FÍSICOS</b>		
1	<p>Determinar la información necesaria para la toma física de los inventarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de los conteos.</li> <li>• Forma de anotación de los conteos.</li> <li>• Valor de los inventarios.</li> <li>• Personal que participará en la toma física de los inventarios.</li> </ul>		Finanzas y Gerencia a cargo del control de inventarios
3	<p>Proporcional una copia de las instrucciones para la toma de los inventarios físicos a todo el personal participante, mismo que debe considerar los siguientes asuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de corte documental previo al conteo.</li> <li>• Arreglo de los inventarios (perchas) para que se facilite su conteo.</li> <li>• Separación de inventarios que no serán contados.</li> <li>• Disposición de los inventarios defectuosos, obsoletos y dañados.</li> <li>• Conformación de los equipos de conteo.</li> <li>• Control de los inventarios durante el inventario físicos.</li> <li>• Responsabilidad por la utilización y control de las tarjetas o cualquier otro medio de anotación.</li> <li>• Forma de llenado de las tarjetas de conteo, mismas que deben ser con esferográfico y sin tachones.</li> <li>• Procedimientos de reconteo.</li> <li>• Personas responsables y supervisoras.</li> </ul>	Formato 4	Finanzas y Gerencia a cargo del control de inventarios
4	<p>Evaluar al personal que tomará parte en los inventarios y asegurarse que éste entiende las instrucciones.</p>		Gerencia a cargo del control de inventarios
5	<p>Revisión previa de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El ordenamiento de los inventarios en la bodega</li> <li>b. La identificación de los inventarios</li> <li>c. Separación de los inventarios obsoletos y dañados</li> </ol>		Gerencia a cargo del control de inventarios
6	<p>Utilizar procedimientos adecuados para controlar el movimiento de</p>		Comercialización y gerencia

	entradas y salidas de los inventarios durante el inventario físico.		de ventas
7	Determinar la necesidad de confirmar los inventarios entregados o recibidos en consignación o en poder de terceros.		Comercialización y gerencia de ventas
	<b>DURANTE LA TOMA FISICA</b>		
8	Efectuar el corte de los documentos que mueven el inventario, tomando nota del último documento utilizado de:  a. Nota de ingreso al inventario b. Nota de egreso de inventario	Formato 3	Finanzas
9	Verificar que el personal que está participando en los inventarios físicos está siguiendo las instrucciones impartidas por la Gerencia para el desarrollo de este procedimiento.		Finanzas
10	Verificar que:  a. Los inventarios han sido debidamente identificados. b. No hay movimiento de entradas y salidas y que en caso de haberlas se están controlando c. Que los inventarios se han arreglado para facilitar los conteos d. Que los empleados entienden y cumplen las instrucciones e. Que los conteos se están efectuando en forma adecuada f. Que en los conteos se está considerando la misma unidad de medida de los registros contables. g. Que hay una adecuada supervisión h. Que se están cubriendo sistemáticamente todas las áreas i. Que las existencias dañadas o de terceros han sido excluidas de los inventarios físicos. j. Que los grupos de conteos están formados por <u>personas distintas a los responsables de la custodia física y de los que llevan los registros de inventario.</u>		Gerencia encargada del control de inventarios
11	Verificar que en los recuentos se están investigando las diferencias entre el primero y segundo grupo.  Las personas que hacen el segundo conteo deben ser diferentes a		Gerencia encargada del control de inventarios

	las del primer conteo.		
12	Revisar que la mercancía venida y no entregada a los clientes haya sido separada de los inventarios y que no haya sido incluida en los inventarios físicos.		Gerencia encargada del control de inventarios

### FORMATO 3: CORTE DE DOCUMENTOS

#### NOTA DE INGRESO A INVENTARIO (NI)

<u>No.</u>	<u>Proveedor</u>	<u>Fecha de Llegada</u>	<u>Código de Producto</u>	<u>No. de factura</u>	<u>Fecha de registro</u>

#### NOTA DE EGRESO DE INVENTARIO (NE)

<u>No.</u>	<u>Cliente</u>	<u>Fecha de Salida</u>	<u>Código de Producto</u>	<u>No. de factura</u>	<u>Fecha de registro</u>

#### FACTURA DE VENTA

<u>No.</u>	<u>Código del Cliente</u>	<u>Fecha de Salida</u>	<u>Código de Mercancía</u>	<u>Monto de factura</u>	<u>Fecha de registro</u>

## FORMATO 4: PARA CONTEO FÍSICO

DATUGOURMET CIA. LTDA.  
DE CONTEO DEL INVENTARIO FISICO  
AL \_\_\_\_\_



Código	Descripción	No. Percha	Unidad de Conteo	Lote	Fecha de Vencimiento	Cantidad

## **CAPITULO V**

### **EJECUCIÓN Y CONTROL**

#### **5.1 Introducción**

Como resultado del estudio desarrollado en los capítulos anteriores, a continuación se presenta un modelo de un “**Sistema de Control interno**”, orientado al mejoramiento continuo de los procesos desempeñados en la Compañía Datugourmet Cía. Ltda., para generar a su vez ventajas competitivas.

El modelo ha sido desarrollado pensando en el requerimiento general de la Compañía, en base al análisis de sus procesos; sin embargo, será la práctica la que determine el nivel de beneficios a obtener. A pesar de esto, el hecho de que el modelo se presente en términos prácticos, como una solución explícita a la problemática actual de la Compañía, por su rápido crecimiento; junto con una simplicidad de estructuración útil, lo constituye como valioso en el ámbito tanto académico como de investigación, al permitir plantear la naturaleza de un proyecto desde el punto de vista organizacional.

Con respecto al modelo presentado, este debe ser entendido como una herramienta que permitirá a la Compañía obtener un crecimiento ordenado, facilitando a futuro la aplicación de modelos administrativos mediante el estudio de nuevas líneas de desarrollo estratégico, que refuercen la administración y permitan mejorar la calidad de los procesos en post de la consecución de un posicionamiento de la Compañía a nivel nacional.

## 5.2 Etapas de implementación del sistema de control interno

La implementación del sistema de control interno se efectuará en base a las etapas del proceso administrativo:

- **Planeación:** comprende la definición de objetivos para el futuro desempeño de la Compañía, por lo cual en este punto se definirá el objetivo de aplicación del sistema de control interno en Datugourmet Cía. Ltda.
- **Organización:** en esta etapa se detallarán los recursos necesarios y la asignación de los mismos a cada departamento, así como también se efectuará la asignación y distribución de tareas al personal.
- **Dirección:** las unidades de mando en esta etapa deben emplear la influencia para motivar e involucrar al personal en la consecución de los objetivos de la Compañía, por lo tanto se refiere a la socialización de la propuesta con los participantes.
- **Control:** aplicación de evaluaciones para monitorear el desempeño del personal y verificar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planeado, para ejecutar correcciones en caso de ser necesario.

## 5.3 Alcance

La aplicación de presente trabajo será a partir de su aprobación, en los siguientes meses hasta el cierre del período vigente, tiempo en el cual se podrá evaluar el cumplimiento para determinar las correcciones necesarias, de ser el caso.

## **5.4 Desarrollo del plan operativo**

### **5.4.1 Fase I – Planeación**

#### **5.4.1.1 Objetivo General**

Implementar en los procesos de la Compañía el sistema de control interno propuesto por el presente trabajo, con el fin de mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las actividades operativas que a su vez generen información inmediata y confiable para beneficio de la misma.

#### **5.4.1.2 Objetivos Específicos**

- Estandarizar los procesos de cada unidad técnica y administrativa para mantener una uniformidad en la información generada por cada una de ellas.
- Incentivar al personal para que se identifiquen con la Compañía y trabaje por un fin de crecimiento en conjunto, es decir, organizacional y personal.
- Lograr una ejecución de procesos ordenada para que a futuro sea posible la implementación de herramientas administrativas que garanticen la productividad y eficiencia de la Compañía.

## 5.4.2 Fase II – Organización

### 5.4.2.1 Recursos

Los recursos requeridos para la implementación del sistema de control interno en Datugourmet Cía. Ltda., son los siguientes:

- **Recurso humano:** el recurso humano disponible es el total del personal que actualmente labora en la Compañía, incluido las Gerencias, es decir, once personas.
  
- **Recurso tecnológico:** la Compañía cuenta con un computador asignado a cada persona que ejerce actividades mediante el sistema operativo contable, y el uso de e-mail, adicionalmente se cuenta con red inalámbrica de internet que permite a todo el personal hacer uso de los recursos antes mencionados.
  
- **Recurso financiero:** la implementación del sistema de control interno en la Compañía no representa una inversión significativa debido a que se dispone con los recursos principales que son el humano y el tecnológico, sin embargo, es necesario considerar que a futuro la mejora de los procesos debe representar también un crecimiento profesional para el personal lo cual representa también un incremento en las remuneraciones y beneficios sociales.

### 5.4.2.2 Herramientas

La principal herramienta a ser utilizada en la implementación, son los programas elaborados en la metodología, mismos que serán entregados al

personal para su conocimiento, aplicación y desarrollo, en base a los cuales posteriormente se aplicará la evaluación.

#### **5.4.2.3 Cronograma de aplicación**

No.	Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Revisión y aprobación de propuesta por la Gerencia	■	■																		
2	Presentación de formularios al personal			■																	
3	Estudio de formularios con el personal				■	■															
4	Explicación de beneficios de la aplicación de controles						■														
5	Aplicación de controles según formularios							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Primera evaluación de controles por parte la persona asignada																		■	■	■
7	Informe de novedades																				■

### **5.4.3 Fase III – Dirección**

#### **5.4.3.1 Apoyo de la alta dirección**

Para efectuar el desarrollo del presente trabajo, se obtuvo como primer documento, la autorización de la Gerencia de Datugourmet Cía. Ltda., con el fin de proporcionar al término, una herramienta útil para la mejora de los procesos de la misma.

Durante el desarrollo de la misma, la alta dirección dio la apertura necesaria para obtener la información mediante la entrevista a sus trabajadores, para conocer sus actividades actuales y los procesos que se cumplían en la Compañía.

Posterior a la aprobación del sistema de control interno propuesto, la Gerencia está dispuesta a entregar su apoyo para la aplicación, debido a que los resultados serán para beneficio de la Compañía.

#### **5.4.3.2 Comunicación y motivación**

La comunicación y motivación debe ser efectuada mediante una reunión de todo el personal de la Compañía, en la cual mediante la presentación de la propuesta, se socializará las actividades a ser desempeñada, la cual debe ser dirigida por la gerencia con el fin de involucrar al personal positivamente con la visión de crecimiento conjunto, situación en la cual se puede ejercer los programas de involucramiento de personas tales como la administración participativa o la participación representativa.

### 5.4.3.3 Liderazgo

Siendo el liderazgo una influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada, está dirigido a través del proceso de comunicación hacia la consecución de los objetivos planteados.

Partiendo de ello se debe tomar en cuenta que para lograr una implementación exitosa de controles, es necesario que cada persona sea líder de su propio cargo, para que posterior a ello, se identifique a una persona que ejerza liderazgo dentro de todas las áreas.

Existen habilidades básicas para desempeñar dicho papel con éxito, las cuales, de acuerdo a *Robert J. Thomas*, son las siguientes:

- Percibir
- Monitorear
- Trabajar con valores
- Confiar
- Desafiar

El cumplimiento de las mismas permitiría ejercer un liderazgo adecuado en la ejecución de los controles planteados y a su vez, una supervisión adecuada y oportuna para la correcta aplicación de los mismos, alcanzando de así los objetivos planteados y a su vez planteando nuevos.

#### **5.4.3.4 Supervisión y elaboración de reportes**

La supervisión debe estar a cargo del líder asignado, quien debe informar a la gerencia las novedades de avance o cambios necesarios en el proceso, lo cual debe efectuarse mediante la elaboración de reportes que sustenten la información entregada.

Estos reportes deben mantener formatos estándares y resumidos que permitan expresar la información de forma clara y precisa.

#### **5.4.4 Fase IV – Control**

De acuerdo al cronograma presentado, la inducción inicial de la implementación del sistema de control interno en la Compañía, tendrá una duración de un mes, al final del cual se debe aplicar la primera evaluación para conocer si estos fueron entendidos en su totalidad, si existen dudas por parte del personal o sugerencias que permitan mejorarlos.

Posterior a la implementación definitiva, se debe efectuar periódicamente evaluaciones mediante las cuales se pueda analizar los procesos con una retroalimentación, identificando la necesidad de hacer correcciones y/o actualizaciones de acuerdo a los cambios que haya tenido la Compañía en ese lapso de tiempo.

Adicionalmente, para efectuar un control efectivo, se debe considerar como una herramienta a implementarse a largo plazo, la aplicación de auditoría interna, la cual se define como una función independiente de evaluación de las actividades de la Compañía como un departamento

adicional de la misma, la cual reporta directamente a los Socios, cumpliendo de esa manera su independencia para ejercer control.

Para la aplicación obligatoria de auditoría externa, se debe cumplir con los parámetros establecidos por la Superintendencia de Compañías, los cuales son, tener un total de activos de un millón de dólares o pertenecer al Mercado de Valores, sin embargo, antes de estar obligado a contratarla, es una buena opción como herramienta de control de la parte financiera, de esa manera se puede obtener resultados financieros claramente sustentados y evaluados.

En la parte administrativa también puede aplicarse como control, la ejecución de una auditoría administrativa ya que esta comprende un examen total o parcial de la Compañía con el fin de determinar su desempeño y las opciones de mejorar.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

La falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas.

El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.

La compañía Datugourmet Cía. Ltda. se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno para el control de sus procesos desempeñados en las unidades técnicas y administrativas.

#### **6.2 Recomendaciones**

Promover el compromiso de cada uno de los empleados o colaboradores de la Compañía en el cumplimiento cabal de los procesos predefinidos y sus lineamientos.

Implementar el sistema de control interno propuesto con la finalidad de obtener una herramienta importante para el correcto desempeño de sus actividades, que a su vez les permita obtener mayor confiabilidad de la información que generan.

Crear unidades de supervisión o monitoreo del sistema de control interno a implementarse, el cual vele por su correcta aplicación, actualización y cumplimiento.

Planificar evaluaciones periódicas de los controles implementados, con la participación de los funcionarios claves de la Compañía y las unidades de supervisión.

Diagnosticar el funcionamiento y cumplimiento de los controles planteados; para medir y cuantificar los resultados obtenidos en los períodos de evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

BRINK, Víctor y WITT Herman. **“AUDITORÍA INTERNA MODERNA, EVALUACIÓN DE OPERACIONES Y CONTROLES”**

CATÁCORA F. **“SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES”**, Primera edición, Editorial McGraw Hill, Venezuela.

CHIAVENATO, Idalberto. **“ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS”**, primera edición, Editorial Mc Graw Hill

LOPEZ LOPEZ, José I. **“DICCIONARIO, CONTABLE, ADMINISTRATIVO, FISCAL”**, tercera edición, Editorial Thomson Learning

MALDONADO, Espinosa Milton. **“ELEMENTOS DE AUDITORÍA INTERNA”**, año 1984, Serio # 7.

SANTILLANA G., Juan, **“ESTABLECIMIENTOS DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO”**, primera edición año 2001, y segunda edición año 2003, ECAFSA, México.

SERNA GOMEZ, Humberto **“PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA”**, 1994, Editorial Legis Editores S.A., Colombia.

SORIANO GUZMAN, Genaro **“LA AUDITORÍA INTERNA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO”**, Editorial Cenapec, República Dominicana

TAYLOR, Donald H. / GLEZEN, William G., **“AUDITORÍA - 1 CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS”**

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA), **“MARCO PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA”**, primera edición, año 2001, Editorial Publingraf, impreso en Quito – Ecuador USA

WESBERRY, Jim. **“MARCO INTEGRADO, CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS”** Ecuador CORRE. Pág. 14

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro **“CONTABILIDAD GENERAL”**, quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá - Colombia

### **Fuentes de internet**

Artículos de la página WEB GESTIOPOLIS: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):

- Artículo de **“DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS”**, Sección: Auditoría y control interno, Autor: Lic. Lismey Linares García.
- Artículo de **“EL CONTROL INTERNO”**, Sección: Auditoría y control interno, Autora: María González.
- Artículo de **“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES”**, Autor: Carlos Barthelmess Vargas.
- Artículo de **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”**, autor Arvey Lozano.

- GOMEZ, Giovanni E. **“CONTROL INTERNO. UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL”**.

Artículo de <http://ecuadorimpuestos.com> - publicado el 03/06/2009

Páginas web de las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec>
- Servicio de Rentas Internas <http://www.sri.gob.ec>
- Aduana del Ecuador <http://www.aduana.gob.ec>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social <http://www.iess.gob.ec>

Página web:

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>

Publicación en internet de la página web:

<http://www.degerencia.com/articulo/>, **“LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO”**, Autor: Pedro Manuel Pérez Solórzano.