



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL
CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA
INCUBANDINA S.A.

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Aplicación de técnicas de auditoría en los ámbitos privado, público y no
gubernamental.

AUTORA:

Alexandra Jackeline Gallo Suárez

DIRECTOR:

Dr. Mario Altamirano

Ambato-Ecuador

Enero - 2012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Aplicación de técnicas de auditoría en los ámbitos privado, público y no gubernamental.

Autora: ALEXANDRA JACKELINE GALLO SUÁREZ.

ALTAMIRANO MARIO, Dr. f.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

EDISSON PORTERO, Lcdo. f.

CALIFICADOR

EDUARDO HONG, Ing. f.

CALIFICADOR

JORGE NÚÑEZ GRIJALVA, Ing. f.

DIRECTOR DE LA EAE

HUGO ALTAMIRANO VILLAROEL, Dr. f.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Alexandra Jackeline Gallo Suárez portadora de la cédula de ciudadanía N° 050303869-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Alexandra Jackeline Gallo Suárez

050303869-7

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, por darme la capacidad para culminar con esta difícil etapa en mi vida y sobre todo por permitirme contar con el apoyo de mis padres que han sido los pilares para que siempre busque la excelencia en cada una de mis acciones.

Un agradecimiento especial a las personas que contribuyeron para que este sueño sea hoy una realidad, aunque ya no formen parte de esta institución al Dr. Tarquino Patiño y al Dr. Rubén Défas que con sus conocimientos y experiencia fueron de gran ayuda en los inicios de esta disertación; por último a mi director el Dr. Mario Altamirano por confiar en mi capacidad y conocimientos y por brindarme todo el apoyo posible para que hoy esta investigación llegue a su fin, pero lo más importante por darme animo en los momentos más difíciles y por siempre tratar de que esta sea una experiencia que me ayude a crecer como ser humano y como profesional.

A todos, Gracias.

DEDICATORIA

Esta investigación va dedicada para las personas que más amo. A mi padre por ser mi ejemplo y mi inspiración para siempre ser la mejor, por haberme dado todo lo que he necesitado y por siempre enseñarme a ser fuerte antes las adversidades. A mi madre por ser mi amiga y compañera, por estar siempre a mi lado y porque gracias a ella soy la mujer que soy. A mi hermano porque por él me esfuerzo, para que algún día él pueda considerarme como un ejemplo a seguir. A mis amigas y amigos con los que compartí estos 5 hermosos años que jamás olvidaré y con los que estoy cumpliendo este gran sueño.

RESUMEN

La provincia de Tungurahua es netamente comercial ya que cuenta con muchas industrias. El sector industrial a analizarse es el relacionado a las empresas avícolas, en este caso de la empresa INCUBANDINA S.A. que comercializa productos tales como huevos, pollos carne de y pollitas de postura.

Esta empresa ya tiene varios años al servicio de la comunidad tungurahuese y a pesar de la calidad de sus productos tiene una competencia muy fuerte porque cada una de sus empresas rivales implanta nuevas estrategias para ganar más mercado y posesionarse por encima de ella. La presente investigación está basada en el análisis del manejo de los inventarios y la determinación de las falencias susceptibles de mejora.

El análisis principal radica en el estudio del control interno de los inventarios y la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para este departamento en el cual se encuentren ya establecidos los lineamientos para el manejo de los insumos y los productos para la venta.

Esta investigación es de mucha utilidad para la Empresa, ya que les va a permitir perfeccionar su control interno, además que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos; mantener el control y orden administrativo, contribuirá también a planificar todos los procesos y acciones que se toman para disminuir desperdicios y maximizar beneficios.

ABSTRACT

The province of Tungurahua is purely commercial because it has many industries. The industrial sector to be analyzed is related to the poultry companies, in this case INCUBANDINA S.A. company that sells products such as eggs, chicken meat and pullets position.

The company already has many years of service to the community of Tungurahua despite the quality of its products have strong competition because each of its rival companies implement new strategies to gain market share and possession over it. This research is based on the analysis of inventory management and determination of the weaknesses can be improved.

The main analysis lies in the study of internal control of inventories by COSO II and the development of a manual of policies and procedures for the department in which they are established guidelines for the management of inputs and outputs for sale.

This research is very useful for the Company, as will enable them to improve their internal control completely, as well as helping to provide a degree of reasonable assurance regarding the achievement of objectives, maintain administrative control and also contribute to plan all the processes and actions taken to reduce waste and maximize profits.

TABLA DE CONTENIDOS

Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Tabla de gráficos.....	xv
Gráficos.....	xv
Tablas.....	xvii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.1.1 Contextualización Macro.....	2
1.2.1.2 Contextualización Meso.....	4
1.2.1.3 Contextualización Micro.....	5
1.2.2 Formulación del problema.....	8
1.2.3 Interrogantes.....	11
1.3 Justificación.....	11

1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	14
2.2 Fundamentación legal.....	16
2.2.1 Principios de Control Interno.....	16
2.3 Definición de términos básicos.....	17
2.3.1 Auditoría.....	17
2.3.1.1 Definiciones.....	17
2.3.1.2 Objetivo.....	18
2.3.1.3 Finalidad.....	18
2.3.1.4 Clasificación.....	18
2.3.1.5 Auditorías aplicadas en la investigación.....	19
2.3.2 Control Interno.....	21
2.3.2.1 Definición y Objetivos.....	22
2.3.2.2 Componentes.....	23
2.3.2.3 Ambiente de Control.....	25
2.3.2.4 Evaluación de Riesgos.....	26
2.3.2.5 Actividades de Control.....	28
2.3.2.6 Información y Comunicación.....	29

2.3.2.7 Supervisión.....	32
2.3.2.8 Normas Generales de Control Interno.....	34
2.3.2.8.1 Normas de Ambiente de Control.....	34
2.3.2.8.2 Normas de Evaluación de Riesgo.....	42
2.3.2.8.3 Normas de Actividades de Control.....	47
2.3.2.8.4 Normas de Información y Comunicación.....	55
2.3.2.8.5 Normas de Supervisión.....	61
2.3.3 Principios de Control Interno.....	63
2.3.4 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....	64
2.3.5 Inventario.....	67
2.3.5.1 Propósitos del Inventario.....	68
2.3.5.2 Costos del inventario.....	69
2.3.5.3 Sistemas de inventario.....	71
2.3.5.4 Control interno sobre inventarios.....	72
2.3.5.5 Administración de recursos.....	73
2.3.5.6 Administración de inventarios.....	73
2.3.5.7 Control de entrada y salida.....	74
2.3.6 Manuales de procedimientos.....	76
2.3.6.1 Contenido del manual de procedimientos.....	78
2.3.6.2 Políticas.....	78
2.3.6.3 Políticas empresariales.....	79
2.3.6.4 Manual de Políticas.....	79
2.3.6.5 Objetivos del Manual de Políticas.....	80
2.3.6.6 Importancia de Manual de Políticas.....	80

2.3.6.7 Ventajas de los manuales de Políticas.....	81
2.3.6.8 Tipos de Manuales de Políticas.....	81
2.3.6.9 Procedimientos.....	82

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad básica de la investigación.....	83
3.1.1 Fuentes de información.....	83
3.1.1.1 Fuentes de Información personales.....	83
3.1.1.2 Fuentes de Información institucionales.....	84
3.1.1.3 Fuentes de información documentales.....	84
3.1.2 Instrumentos para obtener información.....	84
3.1.2.1 Observación directa.....	85
3.1.2.2 Entrevista.....	85
3.1.2.3 Cuestionario.....	85
3.2 Nivel o tipo de investigación.....	86
3.2.1 De campo.....	86
3.2.2 Bibliográfica – documental.....	86
3.2.3 Exploratoria.....	87
3.2.4 Descriptiva.....	87
3.2.5 Investigación Correlacional.....	88
3.2.6 Investigación explicativa.....	88

3.3 Población y muestra.....	89
3.3.1 Población.....	89
3.3.2 Muestra.....	89
3.4 Recolección de Información.....	90
3.4.1 Plan para la recolección de información.....	90
3.5 Procesamiento y Análisis.....	92
3.5.1 Plan de Procesamiento de la información.....	92
3.5.2 Plan de análisis de los resultados.....	94

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados.....	96
-------------------------------------	----

CAPÍTULO V

DISEÑO DEL MODELO OPERATIVO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

5.1 Datos informativos.....	117
5.1.1 Título.....	117
5.1.2 Organismo ejecutor.....	117
5.1.3 Beneficiarios.....	117
5.1.4 Ubicación.....	118
5.1.5 Equipo responsable.....	118

5.1.6 Tiempo estimado para la ejecución.....	118
5.1.7 Costo.....	119
5.2 Antecedentes del modelo operativo.....	119
5.3 Justificación del modelo operativo.....	122
5.4 Objetivos específicos del modelo operativo.....	123
5.5 Estudio de factibilidad del modelo operativo.....	123
5.5.1 Factibilidad Económica – Financiera.....	123
5.5.2 Factibilidad Operativa.....	124
5.5.3 Factibilidad Social.....	125
5.5.4 Evaluación del control interno.....	126
5.5.4.1 Elementos del COSO II.....	126
5.5.4.2 Análisis por componente.....	127
5.5.5 Visión de Proveedores del Tungurahua.....	147
5.5.5.1 Visión.....	147
5.5.5.2 Misión.....	148
5.8 Diseño del modelo operativo.....	149
5.9 Administración.....	192
5.10. Previsión de la evaluación.....	192

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	193
6.2 Recomendaciones.....	195

Bibliografía.....	197
Glosario.....	198

ANEXOS

Anexos.....	206
Anexo 1. Encuesta 1.....	206
Anexo 2. Encuesta 2.....	209
Anexo 3. Fotografías de la Empresa INCUBANDINA S.A.....	211

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Árbol de problemas de la empresa INCUBANDINA S.A.....	10
Gráfico 3.2 Gráfico de tabulación de respuestas.....	94
Gráfico 4.3 Manejo correcto de los inventarios.....	96
Gráfico 4.4 Satisfacción del mercado.....	97
Gráfico 4.5 Método de evaluación de inventarios.....	98
Gráfico 4.6 Método para evaluar el costo.....	99
Gráfico 4.7 Reservas para cubrir pérdidas en los inventarios.....	100
Gráfico 4.8 Método de valuación del año anterior.....	101
Gráfico 4.9 Inventarios físicos de las mercancías.....	102
Gráfico 4.10 Almacenamiento de existencias.....	103
Gráfico 4.11 Capacitación para el manejo de inventarios.....	104
Gráfico 4.12 Control en las notas de entrega.....	105
Gráfico 4.13 Control en las notas de salida.....	106
Gráfico 4.14 Disponibilidad de un manual de políticas y procedimientos.....	107
Gráfico 4.15 Técnicas y políticas de control interno.....	108
Gráfico 4.16 Control interno.....	109
Gráfico 4.17 Sistema de control vigente.....	110
Gráfico 4.18 Incremento de nuevas políticas.....	111
Gráfico 4.19 Liderazgo.....	112
Gráfico 4.20 Misión y estrategia.....	113
Gráfico 4.21 Acciones disciplinarias.....	114

Gráfico 4.22 Rotación del personal.....	115
Gráfico 4.23 Comunicación de riesgos.....	116
Gráfico 4.24 Establecimiento de objetivos.....	128
Gráfico 5.25 Establecimiento de objetivos.....	129
Gráfico 5.26 Granjas de aves reproductoras.....	130
Gráfico 5.27 Granjas de aves de postura comercial.....	132
Gráfico 5.28 Plantas de incubación.....	134
Gráfico 5.29 Granjas de aves de engorde.....	136
Gráfico 5.30 Supervisión.....	143

TABLAS

Tabla 3.1 Procedimientos para la recolección de información.....	92
Tabla 3.2 Tabulación de respuestas de la población tomada de la Empresa.....	93
Tabla 3.3 Modelo de Conclusiones y Recomendaciones.....	95
Tabla 4.4 Manejo correcto de los inventarios.....	96
Tabla 4.5 Satisfacción del mercado.....	97
Tabla 4.6 Método de evaluación de inventarios.....	98
Tabla 4.7 Método para evaluar el costo.....	99
Tabla 4.8 Reservas para cubrir pérdidas de los inventarios.....	100
Tabla 4.9 Método de valuación del año anterior.....	101
Tabla 4.10 Inventarios físicos de las mercaderías.....	102
Tabla 4.11 Almacenamiento de existencias.....	103
Tabla 4.12 Capacitación para el manejo de inventarios.....	104
Tabla 4.13 Control en las notas de entrega.....	105
Tabla 4.14 Control en las notas de salida.....	106
Tabla 4.15 Disponibilidad de un manual de políticas y procedimientos.....	107
Tabla 4.16 Técnicas y políticas de control interno.....	108
Tabla 4.17 Control interno.....	109
Tabla 4.18 Sistema de control vigente.....	110
Tabla 4.19 Incremento de nuevas políticas.....	111
Tabla 4.20 Liderazgo.....	112
Tabla 4.21 Misión y estrategia.....	113
Tabla 4.22 Acciones disciplinarias.....	114
Tabla 4.23 Rotación del personal.....	115

Tabla 4.24 Comunicación de riesgos.....	116
Tabla 5.25 Ambiente interno.....	127
Tabla 5.26 Entradas y salidas de granjas reproductoras.....	131
Tabla 5.27 Entradas y salidas de granjas de postura comercial.....	133
Tabla 5.28 Entradas y salidas planta de incubación.....	135
Tabla 5.29 Entradas y salidas de aves de engorde.....	137
Tabla 5.30 Mecanismo de identificación de eventos.....	138
Tabla 5.31 Evaluación de riesgos.....	139
Tabla 5.32 Mapa de calor.....	140
Tabla 5.33 Respuestas a los riesgos.....	141
Tabla 5.34 Actividades de control.....	142
Tabla 5.35 Monitoreo y evaluación del modelo operativo para toma oportuna de decisiones orientadas a mantener o modificar el modelo operativo.....	192

INTRODUCCIÓN

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública o privada, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

La presente investigación se realiza en la empresa INCUBANDINA S.A. en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, en el departamento de inventarios ya que debido a la falta de conocimientos y por la inexistencia de normativas para el control interno de los mismos se ve afectada la administración de los recursos de la entidad.

El objetivo de la presente disertación es dar una solución para mejorar el control interno, estableciendo políticas y procedimientos para que este departamento tenga una mayor productividad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Manual de políticas y procedimientos para mejorar el control interno de los inventarios en la Empresa INCUBANDINA S.A.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

El motivo y base fundamental de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios. Para las que manejan inventarios de mercancías, el control, registro y valuación de los mismos es uno de los más difíciles retos al que deberá enfrentarse y resolver el contador. El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el pilar fundamental de una empresa de comercialización.

El control interno en el Ecuador es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. Además es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa.

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables ya que el objeto del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y comercialización de sus productos.

La avicultura ecuatoriana, muestra un futuro alentador, ya que según datos del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca) la industria avícola representa el 12% de las actividades pecuarias del país, puesto que esta área se fundamenta en dos actividades: la producción de carne de pollo y la del huevo comercial.

En Ecuador, la industria del pollo sobresale por encima de la del huevo, gracias a la gran demanda que esta carne tiene en todos los estratos de la población, y a la favorable diferencia de precios que la distingue frente a las carnes rojas y el pescado. Según datos de la CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores), se tiene que en el 2010 la producción de pollo fue de 220 mil toneladas, y el consumo per cápita de 17.02 kilogramos. Mientras que, la producción de huevo fue de 72.139 en el 2010.

La industria avícola nacional tiene características oligopólicas, pues aproximadamente el 60% del mercado es manejado por PRONACA, y el porcentaje restante se distribuye entre las siguientes empresas: Grupo Oro, Grupo Anhlazer, POFASA, Avícola Pradera, Andina, INCUBANDINA S.A. Por lo tanto la actividad avícola del Ecuador se caracteriza porque las empresas con suficiente capacidad son las que sobreviven en el mercado debido los grandes volúmenes de aves que manejan o al estar constituidas en una integración tanto vertical (reproductoras y aves comerciales) como horizontal (incubadora, cría de aves comerciales, planta de alimentos balanceados, canales de comercialización, transporte, entre otros).

1.2.1.2 Contextualización Meso

En la Provincia de Tungurahua se dará la presente investigación en el campo de las Empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos avícolas, lo cual es muy extenso y competitivo puesto que no en todas las Provincias se da esta producción.

En la Provincia de Tungurahua existen tres entidades muy importantes en este negocio que son: INCUBANDINA S.A., H&N Huevos Naturales del Ecuador y CRIPOLLO que tienen relativamente la misma capacidad productiva y comercializan productos como son: huevos, pollos de carne y pollitas de postura.

Estas empresas ya tienen su mercado ganado por los años que llevan al servicio y por la calidad de sus productos; pero sin embargo existe una competencia muy fuerte porque cada una implanta nuevas estrategias para ganar más mercado y posesionarse

por encima de las otras entidades dedicadas al mismo fin. La investigación está basada en una explotación racional de las aves como negocio con el fin de obtener de ellas los adecuados rendimientos. Ya que estas entidades están especializadas actualmente en sus facetas de producción de carne, puesta o reproducción, se fundamenta en el empleo de las razas y estirpes de aves que más han de convenir para los fines que se persiguen, en su explotación en unas instalaciones adecuadas, en alimentarlas racionalmente con raciones bien equilibradas y en cuidarlas o manejarlas con unas técnicas muy estudiadas con el fin de optimizar esos rendimientos.

Relativamente INCUBANDINA S.A. tiene una ventaja por contar con granjas en casi todo el país, facilitando la entrega y distribución de sus productos en todo el Ecuador.

1.2.1.3 Contextualización Micro

La Empresa INCUBANDINA S.A. es una entidad dedicada a la producción avícola de propiedad de la familia Corrales Bastidas que en sus inicios cumplían con sus actividades en la ciudad de Pujilí en la Provincia de Cotopaxi.

En la actualidad sus oficinas se encuentran en la ciudad de Ambato, y sus granjas de producción en Pujilí-Cotopaxi y en Montalvo-Los Ríos; además de una planta de incubación en Montalvo-Los Ríos.

Cuenta con tres departamentos que son:

- Departamento de Ventas.
- Departamento de Compras.
- Gerencia Administrativa.

Sus empresas asociadas son: Lohmann Pollita BB, Pollo Fortachón y Andina Huevo.

Sus productos son:

- Pollita BB Línea Lohmann Brown.
- Pollito BB Línea ROSS 308.

El problema existente en la entidad es el inadecuado Control Interno referente al departamento de inventarios, lo que ha hecho que los recursos existentes para la venta no sean adecuadamente aprovechados y en forma general un mal manejo de los recursos.

Las debilidades existentes en el departamento analizado son las siguientes:

- El departamento de inventarios no cuenta con políticas y procedimientos que regulen su correcto manejo, lo que demuestra que su control es empírico y puramente repetitivo.

- No existen controles físicos frecuentes de los inventarios, lo que hace que cuando se realizan ventas grandes, en ocasiones los inventarios no cumplen con la cantidad requerida y la entrega se retrase, causando insatisfacción en los clientes.
- El departamento no cuenta con formularios preimpresos y prenumerados para el manejo de las entradas de insumos y salidas de mercaderías, por lo que todos sus registros son llevados en Microsoft Excel.
- La excesiva confianza de la gerencia ha conllevado a que exista un inadecuado sistema de información lo que hace que la toma de decisiones no sea la más adecuada.
- El personal encargado de la custodia de los inventarios no tiene conocimiento sobre el manejo de ningún programa contable. Es muy débil la comprensión de normas y principios de control interno por la falta de capacitación.
- Las disposiciones emanadas por parte de la gerencia son netamente verbales quitándole seriedad y obligatoriedad a las instrucciones dadas.

De no implantar políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios, la situación de la empresa iría en deterioro ya que si el departamento de mayor importancia para la entidad tiene falencias los recursos no serán tratados de forma apropiada. Lo que conllevará a que las decisiones tomadas no ayuden a que haya un crecimiento económico-financiero, sino por el contrario pérdidas monetarias y falencias que serán reflejadas en los estados financieros.

1.2.2 Formulación del problema

¿El inadecuado control interno de inventarios es factor que incide negativamente en la administración de los recursos en la Empresa INCUBANDINA S.A.?

La empresa objeto de este análisis se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas, lo cual dificulta que el departamento de inventarios realice una buena gestión, por lo complejo y difícil de administrar. Por lo que se ha determinado la imperiosa necesidad de establecer políticas y procedimientos para su correcto manejo.

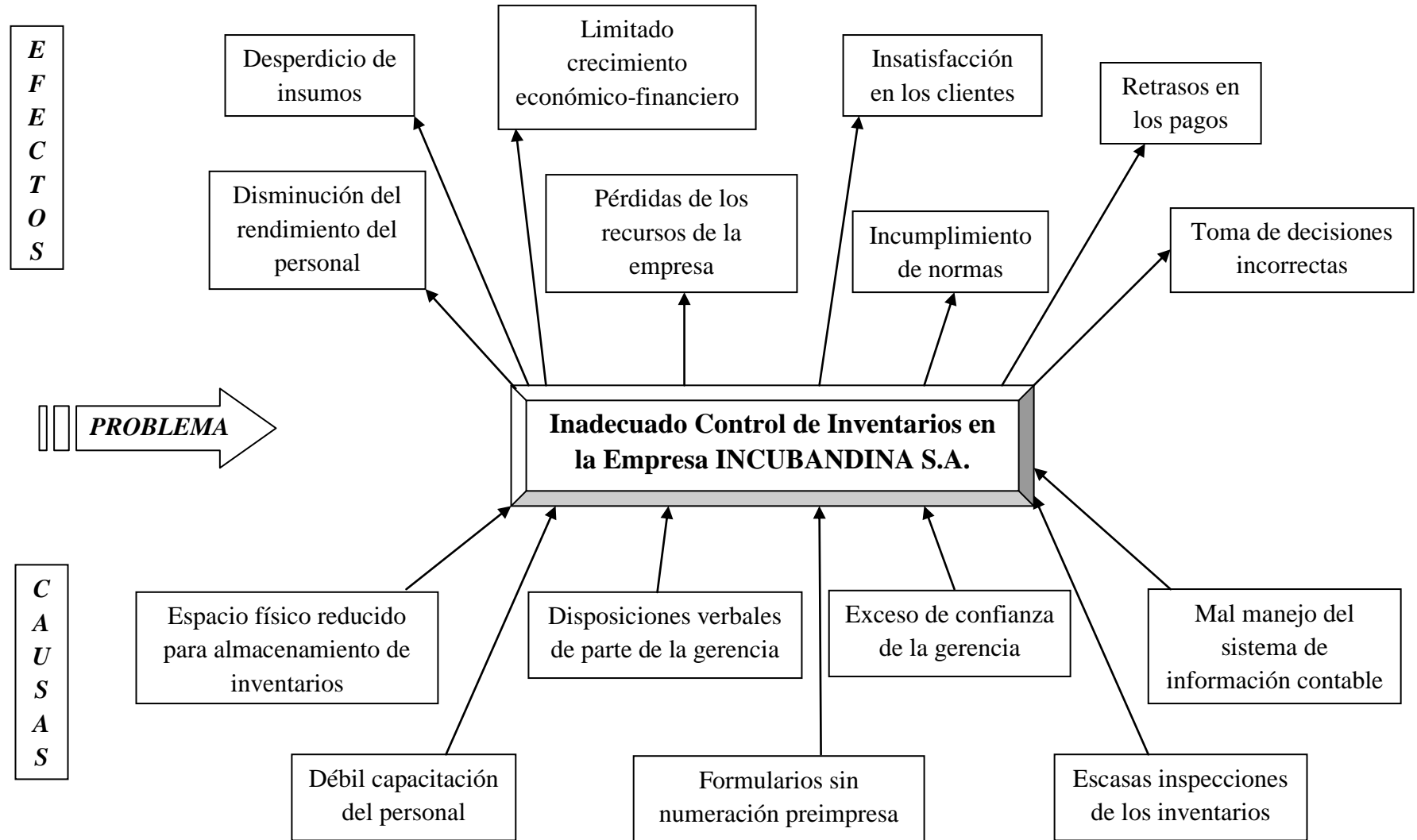
En la Empresa INCUBANDINA S.A. el control interno de inventarios es realizado de forma empírica, sin normas ni procedimientos que regulen su manejo. Los inventarios son tratados de acuerdo a las necesidades que la producción o la venta lo exijan. La entidad trabaja con un inventario perpetuo ya que estos registros son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o anuales que la gerencia solicita. Además que se utiliza como medio de evaluación de inventarios al método promedio.

Y sus principales problemas son: que la empresa no produce en un momento determinado la cantidad suficiente para satisfacer la demanda. Los niveles de inventario de materia prima son altos debido a las limitantes que posee la empresa para la adquisición de estos; el inventario de producto terminado también se considera alto en épocas donde históricamente no se dan ventas debido a la alta producción y a la no apertura de nuevos mercados.

Esto genera unos costos altos por mantener inventarios lo que hace que la empresa pierda rentabilidad. El inventario de producto en proceso adecuado ya que la entidad posee en general una buena distribución de planta de producción, lo que conlleva a tener inventario mínimo. Además otro problema considerado importante es que la infraestructura destinada para el almacenamiento de los inventarios no es el adecuado y no proporciona las comodidades para el personal ni las seguridades para su mantenimiento.

Razón por la cual la entidad está sufriendo un deterioro en el crecimiento económico además de una notoria insatisfacción en sus clientes, puesto que sin contar con regulaciones en el departamento de inventarios no se cumplen con la producción requerida ni se toman las decisiones adecuadas, por lo que es imperante la necesidad del establecimiento de políticas y procedimientos para este departamento.

Gráfico 1.1 Árbol de problemas de la empresa INCUBANDINA S.A.



1.2.3 Interrogantes

- ¿Cómo afectan a la Empresa las débiles políticas y procedimientos de control interno de inventarios?
- ¿Es necesario implantar políticas y procedimientos para mejorar el manejo de los inventarios en la Empresa?
- ¿De qué forma afecta la evaluación irregular de los procesos de control?
- ¿Cómo se ve afectada la empresa a largo plazo si no se implantan normas de control para sus departamentos?
- ¿La mala administración de recursos genera que los clientes estén insatisfechos?
- ¿De qué manera se ve afectada la rentabilidad de la Empresa por el inadecuado control de los inventarios?

1.3 Justificación

La investigación a realizarse es de mucha utilidad para la Empresa INCUBANDINA S.A., ya que les va a permitir mejorar su control interno por completo, es una investigación que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos; mantener el control y orden administrativo en una Empresa de producción y comercialización ayudará a planificar todos los procesos y acciones que se toman en la misma.

Además brindará una herramienta de ayuda al personal inmerso en el funcionamiento de la organización y en especial a los encargados de los inventarios, puesto que la empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar

un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por esto que considerando los problemas existentes en la empresa se les dará solución así por ejemplo cuando no se produce en un momento determinado la cantidad suficiente para satisfacer la demanda se podrá establecer mediante políticas que se realice un almacenamiento seguro para evitar posibles inexistencias. Además de establecer que la materia prima se adquiera considerando la necesidad para elaborar el producto para la venta, para que de esta forma no existan desperdicios ni pérdidas; También determinar que históricamente las ventas no son las mismas sino que dependen de las épocas del año y ayudar a que los costos de mantenimiento de los inventarios sean bajos. Asimismo ayudar a diseñar una infraestructura adecuada para el manejo y mantenimiento de los inventarios.

Al tener un eficiente control interno, serán también beneficiados los clientes, ya que obtendrán un excelente servicio de despacho de todos sus productos, podrán también contar con un detalle oportuno y veraz de sus consumos y gastos. Lo que ayudará a obtener una confianza más consolidada para los clientes y un posicionamiento importante en el mercado para la empresa.

Implicará utilidad directa para el cantón Ambato y la Provincia de Tungurahua, porque se brindará un servicio de calidad a sus consumidores en general y de manera específica al sector en donde ésta empresa desempeña sus actividades.

La presente disertación es factible económicamente ya que tendrá un costo moderado y es factible de realización debido a que la empresa base de estudio facilitará toda la información necesaria para la investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar políticas y procedimientos para el manejo de los Inventarios dentro de la Empresa INCUBANDINA S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el manejo de los inventarios, con el fin de determinar los componentes susceptibles de mejora.
- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos para mejorar el control interno de los inventarios en la Empresa INCUBANDINA S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se ha efectuado un minucioso estudio y análisis bibliográfico a través del cual se ha podido determinar que existen trabajos referidos al control interno y administración de recursos, aportando estos a la presente investigación.

Esta es la primera vez que se realizará una investigación en la empresa INCUBANDINA S.A. ya que la mencionada empresa, no ha planificado ni ha ejecutado ningún proyecto acerca de control interno, la misma que es objeto de nuestro estudio, para lo cual se deberá obtener la información necesaria para respaldar la actual investigación, por esta razón este proyecto ayudará a la gerencia a tomar decisiones correctas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

2.1 Antecedentes Investigativos

Con relación a lo investigado se ha determinado que si existen trabajos de investigación relacionados con el problema planteado, los cuales a través de su tratamiento, han establecido y manifestado la importancia notable que tiene el estudio del control interno eficiente en todas las áreas de una organización.

Seguido se menciona algunos estudios realizados con anterioridad, analizando el mismo problema:

Verónica Soto (2004:125), concluye que el Control Interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

Además de que el informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía.

Doris Vaca (2005:96), recomienda que se debe llevar a cabo procedimientos de control que permitan el almacenamiento adecuado y control de los materiales utilizados en la producción. Abordando de manera directa el tema de control interno de los inventarios y cada uno de sus componentes.

Martha López (2006:118) menciona que, para el logro de los objetivos planteados por la institución es importante definir un manejo contable adecuado de los recursos ya que les permitirá controlar adecuada y oportunamente la utilización de los recursos para lo que fueron entregados. Es decir la óptima utilización de recursos, sean éstos humanos, materiales y económicos están basados en procedimientos de control interno adecuados, los mismos que llevarán a la empresa a la obtención de los fines propuestos previamente, sean objetivos netamente administrativos o financieros.

2.2 Fundamentación legal

Esta investigación está sujeta a varios principios para que la empresa pueda subsistir, las cuales se detallan a continuación:

2.2.1 Principios de Control Interno

Son parte principal del manejo de la Contabilidad dentro de la Empresa INCUBANDINA S.A., y estos principios son: 1) Selección de personal idóneo, 2) Responsabilidad delimitada, 3) Segregación de funciones de carácter incompatible, 4) División del procesamiento de cada transacción, 5) Aplicación de pruebas continuas de exactitud, 6) Rotación de deberes, 7) Instrucciones por escrito, 8) Fianza para el desempeño de cargos, 9) Utilidad de cuentas contables de control, 10) Control y uso de formularios preimpresos y prenumerados. 11) Manejo restringido del efectivo, 12) Desembolsos mediante cheques, 13) Depósitos inmediatos e intactos y 14) Registros específicos y únicos de contabilidad.

2.3 Definición de términos básicos

Según **Samuel Alberto Mantilla Blanco** y **Sandra Yolima Cante S.** en su libro “Auditoría del control interno”.

2.3.1 Auditoría

2.3.1.1 Definiciones

- La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.
- El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.
- La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

2.3.1.2 Objetivo

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

2.3.1.3 Finalidad

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado.

Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial, financiero y residual.
2. Prevenir los errores y fraudes en cuanto a:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Compra de una empresa(cesión patrimonial)
 - c. Bases de criterios de prorrateo, entre otros.

2.3.1.4 Clasificación

Auditorías por su lugar de aplicación

- Auditoría externa.
- Auditoría interna.

Auditorías por su área de aplicación

- Auditoría financiera.
- Auditoría de gestión.
- Auditoría operacional.
- Auditoría integral.
- Auditoría gubernamental.
- Auditoría de sistemas.

2.3.1.5 Auditorías aplicadas en la investigación

Auditoría de Gestión

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

Objetivos

Los objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Según **Coopers & Lybrand** en su libro “Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO”.

2.3.2 Control Interno

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la

sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

2.3.2.1 Definición y Objetivos

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

2.3.2.2 Componentes

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización.

2.3.2.3 Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2.3.2.4 Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

2.3.2.5 Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente. A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

2.3.2.6 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

2.3.2.7 Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

2.3.2.8 Normas Generales de Control Interno

2.3.2.8.1 Normas de Ambiente de Control

Integridad y Valores Éticos

La autoridad superior del organismo debe procurar originar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal. Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

Competencia Profesional

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben:

- contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

Atmósfera de confianza mutua

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción.

Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

Filosofía y Estilo de la Dirección

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

La actitud de interés de la Dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas.

Misión, Objetivos y Políticas

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar manifestados claramente en documentos oficiales.

Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

Los objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y presupuestos.

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aún cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

Organigrama

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad. Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

Políticas y Prácticas en personal

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

•**Selección:** al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.

•**Inducción:** al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizado con las costumbres y procedimientos del organismo.

•**Capacitación:** al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

•**Rotación y promoción:** al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

•**Sanción:** al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Comité de Control

En cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular.

Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, esto es, con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria, que exhiban un apropiado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar a la Dirección del organismo mediante su guía y supervisión.

2.3.2.8.2 Normas de Evaluación de Riesgo

Identificación del Riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- una o varias actividades que sean responsables de la entrega de porciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- un área que está sujeta a Leyes, Decretos o Reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por incumplimiento;
- un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- desarrollos tecnológicos que en caso de no adaptarse, provocarían retraso organizacional;
- cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
- modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- la estructura organizacional adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- la calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- la propia naturaleza de las actividades del organismo.

Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo. Los pasos siguientes al diagnóstico realizado son los de la estimación del riesgo y la determinación de los objetivos de control.

Estimación del Riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos al nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
- una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención.

Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común. Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en dólares y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en dólares.

Determinación de los objetivos de control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección Superior y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la Dirección Superior y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que el organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

A este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con perspectiva a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión de cambio. Requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

Involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y

considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada.

2.3.2.8.3 Normas de Actividades de Control

Separación de Tareas y Responsabilidades

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

Coordinación entre Áreas

Cada área o subárea del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y, una vez lograda, no subvalorar las suboptimizaciones sectoriales de posible aparición, y ser sumamente cuidadoso en la asignación de prioridades en materia de acciones y recursos a las diferentes áreas.

Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.

Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

Registro oportuno y adecuado de las Transacciones y Hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de cauciones, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra el costo del control a incurrir.

Rotación del personal en las tareas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el Sistema de Control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como las opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

Control de la tecnología de información

Los recursos de la tecnología de informar deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos tecnológicos agrupados naturalmente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso que las actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento; es decir grandes computadores, minicomputadores y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Indicadores de desempeño

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios. Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable.

Función de auditoría interna independiente

La unidad de auditoría interna de los organismos públicos debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Así, la auditoría interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del sistema de control interno protegen aspectos específicos de las operaciones, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

2.3.2.8.4 Normas de Información y Comunicación

Información y Responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

Un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significado.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales.

La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisivo. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o competente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal. Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario.

Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo. Pero, además, debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen (un Director General necesita informes condensados mientras que un Gerente de Proyectos requiere mayores detalles) y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas prefijadas.

Calidad de la información

La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza un organismo, y hace que sea imprescindible confiabilidad de la misma.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

El Sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones del organismo. Deberá servir para: a) tomar de decisiones a todos los niveles; b) evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc. y c) rendir cuenta de la gestión.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de un organismo como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internos. Aquí lo aplicamos en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos del organismo. En igual forma, sustentará la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

El organismo necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que pasó a serlo. Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

Compromiso de la autoridad superior

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información. El ejemplo típico, en esta cuestión como en otras en las que debe explicitarse la decisión de la autoridad relacionada con una inversión, es su incorporación en el presupuesto con los debidos sustentos.

Comunicación, valores organizacionales y estrategias

El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia, como ser:

La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el organismo, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias y se tome nota de su opinión con relación al organismo.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

2.3.2.8.5 Normas de Supervisión

Evaluación del Sistema de Control Interno

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se la ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su sistema de control interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Eficacia del sistema de control interno

El sistema de control interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;
- la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Esta Norma fija el criterio para calificar la eficacia de a un Sistema de Control Interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

2.3.3 Principios de Control Interno

Son parte principal del manejo de la contabilidad dentro de la Empresa INCUBANDINA S.A.

- 1) Selección de personal idóneo.
- 2) Responsabilidad delimitada.
- 3) Segregación de funciones de carácter incompatible.
- 4) División del procesamiento de cada transacción.
- 5) Aplicación de pruebas continuas de exactitud.
- 6) Rotación de deberes.
- 7) Instrucciones por escrito.
- 8) Fianza para el desempeño de cargos.
- 9) Utilidad de cuentas contables de control.
- 10) Control y uso de formularios preimpresos y prenumerados.
- 11) Manejo restringido del efectivo.
- 12) Desembolsos mediante cheques.
- 13) Depósitos inmediatos e intactos.
- 14) Registros específicos y únicos de contabilidad.

2.3.4 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Que se refieren al manejo adecuado de la información financiera.

1. Equidad

Principio que dice que todo estado financiero debe reflejar la equidad entre intereses opuestos, los cuales están en juego en una empresa o ente dado.

2. Ente

Los estados financieros se refieren siempre a un ente donde al propietario se le considera como tercero.

3. Bienes económicos

Principio que establece que los bienes económicos son todos aquellos bienes materiales o inmateriales que pueden ser valuados en términos monetarios.

4. Moneda Común

Principio que establece que para registrar los estados financieros se debe tener una moneda común, la cual es generalmente la moneda legal del país en que funciona el ente.

5. Empresa en marcha

Principio por el cual se asume que la empresa a la que se le registra sus actividades financieras tiene vigencia de funcionamiento temporal con proyección al futuro, a menos que exista una buena evidencia de lo contrario.

6. Ejercicio

También se le conoce con el nombre de periodo. Este principio se refiere a que los resultados de la gestión se miden en iguales intervalos de tiempo, para que así los resultados entre ejercicio y ejercicio sean comparables.

7. Objetividad

Los cambios en los activos, pasivos y el patrimonio deben medirse y registrarse objetivamente (adecuadamente) en los registros contables siguiendo todos los principios, tan pronto como sea posible.

8. Prudencia

Este principio dice que no se deben subestimar ni sobreestimar los hechos económicos que se van a contabilizar. Es decir que cuando se contabiliza, siempre se escoge el menor valor para el activo.

9. Uniformidad

Mientras los principios de contabilidad sean aplicables para preparar los estados financieros, deben ser utilizados uniformemente de ejercicio a ejercicio (de un periodo a otro) para que puedan compararse.

10. Exposición

Este principio dice que todo estado financiero debe tener toda la información necesaria para poder interpretar adecuadamente la situación financiera del ente al que se refieren.

11. Materialidad

Este principio establece que las transacciones de poco valor significativo no se deben tomar en cuenta porque no alteran el resultado final de los estados financieros.

12. Valuación al costo

Es el principal criterio de valuación, que establece que los activos y servicios que tiene un ente, se deben registrar a su costo histórico o de adquisición. Para establecer este costo se deben tomar en cuenta los gastos en transporte y fijación para su funcionamiento.

13. Devengado

Las variaciones patrimoniales (ingresos o egresos) que se consideran para establecer el resultado económico competen a un ejercicio (periodo) sin considerar si ya se han cobrado o pagado.

14. Realización

Los resultados económicos sólo deben contabilizarse cuando queden realizados a través de medios legales o comerciales (actas, documentos, etc.) donde se toman en cuenta los riesgos inherentes de todo negocio.

Según **Chase, Jacobs y Aquilano** en su libro “Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva”.

2.3.5 Inventario

Un inventario constituye la cantidad de existencias de un bien o recurso cualquiera usado en una organización. Un sistema de inventarios es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles del inventario y determinan que niveles debemos mantener, cuándo debemos reabastecer existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos.

Por lo general, el inventario para la producción se refiere a los bienes que contribuyen al producto que fabrica la empresa o que forman parte de él. El inventario para la producción normalmente se divide en materias primas, productos terminados, componentes, abastos y materiales en proceso. Para el caso de los servicios, el inventario generalmente se refiere a los bienes tangibles que serán vendidos y a los abastos necesarios para brindar el servicio.

El objeto básico del análisis de inventarios para conocer las existencias necesarias para la producción y los servicios es especificar (1) cuándo se deben ordenar los artículos y (2) cuál debe ser el volumen de la orden. Muchas empresas tienden a establecer relaciones a más largo plazo con los proveedores para cubrir sus necesidades tal vez durante todo un año. Lo anterior cambia el “cuándo” y el “cuánto” ordenar al “cuándo” y “cuánto” nos deben entregar.

2.3.5.1 Propósitos del Inventario

Todas las empresas mantienen un cierto volumen de inventario por los motivos siguientes:

1. **Conservar la independencia de las operaciones.** El suministro de materiales en un centro de trabajo le permiten tener flexibilidad en sus operaciones.
2. **Afrontar variaciones en la demanda del producto.** Si conocemos con exactitud la demanda del producto, entonces será posible (pero no necesariamente económico) producir el producto en la cantidad exacta para satisfacer la demanda. Sin embargo, normalmente no conocemos por completo la demanda, por lo que debemos mantener existencias de reserva o colchón para absorber esta variación.
3. **Permitir flexibilidad al programar la producción.** Las existencias en el inventario alivian la presión sobre la capacidad que el sistema de producción tiene para poner en circulación los bienes. Esto último provoca tiempos de entrega más largos, lo que permite planear la producción para que fluya de manera más uniforme y también costos de operación más bajos gracias al mayor tamaño de los lotes producidos.
4. **Ofrecer una salvaguarda contra las variaciones en los tiempos de entrega de las materias primas.** Cuando pedimos materiales a un proveedor pueden producirse demoras por diversas razones: una variación normal en los tiempos de embarque, una escasez de materiales en la planta del proveedor que ocasione la acumulación de pedidos atrasados, una huelga inesperada en

la planta del proveedor o en alguna de las compañías transportistas, un pedido extraviado o un embarque de material equivocado o defectuoso.

5. **Sacar provecho del tamaño económico de la orden de compra.** Colocar un pedido entraña costos; entre ellos, la mano de obra, las llamadas telefónicas, la mecanografía, el franqueo postal, etc. Por lo tanto, cuanto mayor sea cada pedido, tanto menor será la cantidad de pedidos que tendrán que ser tramitados. Asimismo, los costos de embarque favorecen los pedidos grandes; cuanto mayor sea el embarque, tanto más bajo será el costo por unidad.

2.3.5.2 Costos del inventario

Cuando tomamos una decisión que afecta el volumen del inventario, debemos tomar en cuenta los costos siguientes:

1. **Costos por mantener el inventario.** Esta categoría general incluye los costos de las instalaciones de almacenaje, el manejo, el seguro, el hurto, los daños, la obsolescencia, la depreciación, los impuestos y el costo de oportunidad del capital. Evidentemente, como los costos por mantener un inventario son altos, es mejor tener inventarios pequeños y reabastecerlos con frecuencia.
2. **Costos de preparación (o cambio de producción).** La fabricación de cada producto distinto implica obtener los materiales necesarios, preparar el equipo de forma específica, llenar los documentos requerido, cobrar correctamente por el tiempo y los materiales y sacar las existencias anteriores de material.

Si cambiar de un producto a otro no entrañara costos ni pérdida de tiempo, se producirían muchos lotes pequeños. Esto disminuiría los niveles de los inventarios, con un consecuente ahorro de costos. Uno de los retos de hoy es tratar de bajar estos costos de preparación de modo que permitan lotes más pequeños.

3. **Costos de la orden.** Éstos se refieren a los costos administrativos y de personal para preparar la orden de compra o de producción. Los costos de la orden incluyen infinidad de detalles, como contar los artículos y calcular las cantidades de la orden. Los costos relacionados con contar con el sistema necesario para rastrear las órdenes también se incluyen en los costos de la orden.
4. **Costos por desabastecimiento.** Cuando las existencias de un artículo se agotan, cualquier orden por ese artículo debe esperar hasta que sea reabastecido o bien debe ser cancelada. Existe un equilibrio entre mantener las existencias para satisfacer la demanda y los costos que se derivan del desabastecimiento. A veces es difícil encontrar este equilibrio porque tal vez no podamos estimar las ganancias perdidas, los efectos de los clientes que perdemos o las sanciones por los retrasos. Con frecuencia, calcular el costo del desabasto es poco más que una adivinanza, aunque normalmente podemos especificar un rango de estos costos.

2.3.5.3 Sistemas de inventario

- **Sistema de Inventario Perpetuo**

En el sistema de inventario perpetuo, el negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. EL negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario.

- **Sistema de Inventario Periódico**

En el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el balance general. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo.

2.3.5.4 Control interno sobre inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

1. Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
2. Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
3. Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
4. Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
5. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
6. Comprar el inventario en cantidades económicas.
7. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
8. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

2.3.5.5 Administración de recursos

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la administración financiera son: La inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

2.3.5.6 Administración de inventarios

Los inventarios más comunes son los de: materias primas, productos en proceso y productos terminados. La administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no es lo mismo el manejo en una empresa de servicios que en una empresa manufacturera.

También depende del tipo de proceso que se use: producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles. En procesos de producción continua las materias primas se adquieren con anticipación y el producto terminado permanece poco tiempo en el inventario.

En procesos de órdenes específicas la materia prima se adquiere después de recibir el pedido o la orden y el producto terminada prácticamente se entrega inmediatamente después de terminado.

2.3.5.7 Control de entrada y salida

La intención principal de cada técnica de planificación de capacidad es proyectar los requerimientos de capacidad implicados ya sea por el plan de producción, o un plan detallado de materiales, de modo que pueden tomarse decisiones oportunas para balancear los requerimientos con la capacidad disponible. Una vez que se han tomado decisiones respecto a aumentar o restar capacidad, o ajustes al plan de materiales, puede crearse un plan de capacidad factible.

La selección de la medida de capacidad es un importante aspecto administrativo. Las alternativas van desde horas máquina o de mano de obra a unidades físicas o monetarias. La elección depende del recurso limitante y de las necesidades de la empresa. En cualquier empresa de fabricación, el “paquete de bienes y servicios” proporcionado a los clientes influye cada vez más software, asesoría especializada, servicio posventa y otros servicios al cliente. En cada caso, proporcionar estos bienes y servicios requiere recursos, o sea “capacidades” que deben planificarse, administrarse y desarrollarse. Deben establecerse medidas apropiadas de la capacidad, y cambiarlas conforme ocurre la evolución del paquete de bienes y servicios.

Varias tendencias actuales en fabricación tienen un impacto significativo en la selección de las medidas de capacidad; cada una tiene una mayor relevancia en lo que es importante medir en la capacidad. Una tendencia importante es el cambio considerable del concepto de mano de obra directa; ésta ha sido reducida a una porción del empleo general de fabricación. Están desapareciendo las diferencias entre mano de obra directa e indirecta. Se ha reducido la facultad de cambiar la capacidad de mano de obra contratando y despidiendo; las nociones de empleo de por vida han reducido todavía más esta forma de ajuste de capacidad.

Un aspecto de la mano de obra directa que está creciendo en importancia es el concepto de persona íntegra del justo a tiempo. La capacidad de mano de obra ha cambiado cualitativamente conforme se va incorporando a los trabajos más personas. Otra importante tendencia es la disminución de la fabricación interna y el énfasis creciente en la compra externa. Esta tendencia puede alterar el concepto de qué requerimientos de capacidad son importantes. El análisis de proveedores, la inspección a la recepción, y los enlaces de ingeniería, así como la planificación y programación de la capacidad en las empresas proveedoras, pueden llegar a consentirse en las capacidades críticas.

La administración de la demanda abarca el pronóstico, los ingresos de pedido, las fechas de compromiso de entrega de pedidos, el servicio al cliente, la distribución física, y otras actividades relacionadas con el contacto con el cliente. La administración de la demanda también se refiere a otras fuentes de demanda para la capacidad de fabricación. Todas las cantidades y fechas para la demanda deben ser planificadas y controladas.

Para muchas empresas, las cantidades y fechas de la planificación y control de la demanda son un continuo diálogo interactivo con los clientes. Para otras, particularmente las industrias de proceso, la coordinación crítica consiste en programar grandes requerimientos inter e intraempresa. Para algunas otras, la distribución física es crítica, puesto que la fábrica debe apoyar de reasfalto al almacén, lo cual debe diferir significativamente del comportamiento de la demanda final del cliente.

Si el plan de producción es una declaración trimestral del monto de ventas o alguna otra medida financiera, entonces el requerimiento clave para la planificación de la demanda es la sincronización con este objetivo. Si las fechas de entrega para los principales pedidos de los clientes afectan el plan de producción debe comunicarse dicha información a la planificación de la producción. En forma similar, un cambio fuerte en la política de distribución de inventarios para influir en el plan de producción.

Según **Martín G. Álvarez Torres** en su “Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos”.

2.3.6 Manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan. A la hora de implantar, por ejemplo una ISO, ésta exige 4 procedimientos obligatorios como son:

- Tratamiento de no conformidades
- Auditoría interna
- Sistema de mejora
- Control de la documentación.

Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

2.3.6.1 Contenido del manual de procedimientos

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
 - 4.1. Objetivos del procedimiento
 - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
 - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
 - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.
9. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

2.3.6.2 Políticas

Se entenderá por política al conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades en materia de obra y servicios relacionados el área tratada. Constituirán el instrumento normativo de más alta jerarquía y servirá de base para la emisión de los lineamientos.

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

2.3.6.3 Políticas empresariales

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

2.3.6.4 Manual de Políticas

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

2.3.6.5 Objetivos del Manual de Políticas

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

2.3.6.6 Importancia de Manual de Políticas

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

2.3.6.7 Ventajas de los manuales de Políticas

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

2.3.6.8 Tipos de Manuales de Políticas

- Manuales Generales de Políticas:

Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

- Manuales específicos de Políticas:

Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

2.3.6.9 Procedimientos

El Procedimiento administrativo es la vía formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unas vías formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 Fuentes de información

Para la presente investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información:

3.1.1.1 Fuentes de Información personales

Ofrecen información sobre, personas o grupos que se relacionen profesionalmente. Lo más común es la transmisión oral de la información (aunque después pueda fijarse en documentos). Se caracterizan por su difícil acceso, aunque cualquier persona o grupo puede constituir una fuente personal.

- Ing. Javier Corrales Bastidas. Gerente General de INCUBANDINA S.A.
- Dra. Jeaneth Villacís. Gerente financiera de INCUBANDINA S.A.
- Dr. Mario Altamirano. Director.
- Personal que labora en INCUBANDINA S.A.

3.1.1.2 Fuentes de Información institucionales

Proporciona información sobre una institución, entendida esta como organización que realiza funciones o actividades de interés público. Ofrece datos sobre su funcionamiento, organización (información sobre ellas mismas o sobre otras fuentes).

- INCUBANDINA S.A.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

3.1.1.3 Fuentes de información documentales

Proporciona información a partir o sobre, un documento. El documento es el soporte que contienen la información y que la transmite.

Se utilizarán todas las fuentes bibliográficas posteriormente detalladas.

3.1.2 Instrumentos para obtener información

Se llevará a cabo una investigación documental y de campo; en la documental se recibirá información para la elaboración del marco teórico de la disertación además de información general de la empresa analizada, utilizando instrumentos como:

3.1.2.1 Observación directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

3.1.2.2 Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

3.1.2.3 Cuestionario

La encuesta se realiza siempre en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

3.2 Nivel o tipo de investigación

3.2.1 De campo

En esta investigación se aplicará la modalidad de investigación de campo, porque se recogerá información a través del acercamiento del investigador con la realidad empresarial, por medio de una entrevista con el gerente de la entidad que se encuentra directamente relacionado con el problema tratado. Este método se apoya en información documental que proviene entre otras, de libros, entrevistas, cuestionarios. En cuanto se realizará un estudio en el lugar mismo de los hechos donde se produce los acontecimientos, con el objeto de obtener información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados.

3.2.2 Bibliográfica - documental

Esta investigación se basa en la obtención de datos provenientes de materiales impresos tales como libros, revistas, folletos y trabajos de investigación anteriores, para elaborar el marco teórico es decir definir la teoría de investigación, enfocándose en la presente disertación en todo lo referente a la definición de categorías fundamentales antes mencionadas.

Y seguirá siendo utilizada como herramienta fundamental para ahondar sobre ciertos temas de interés para la ejecución del proceso investigativo.

Esta modalidad de investigación nos permite comparar, conocer, aplicar y profundizar las diversas teorías, conceptos y criterios que se ofrecen sobre el tema, según el enfoque de varios autores; permitiendo de esta manera profundizar los conocimientos adquiridos y enriquecer el marco teórico de nuestra investigación.

3.2.3 Exploratoria

Para la realización de la presente investigación se tuvo que efectuar un análisis del área avícola en la provincia de Tungurahua. Y después del mismo dentro de la Entidad para determinar cuáles son los problemas que la misma tiene y de alguna forma buscar posibles soluciones y acciones que podrán dotar de algún tipo de mejora.

Y después de la investigación realizada facilitar a la administración la información y los resultados recabados para que se puedan tomar medidas correctivas en la empresa y de esta forma eliminar el problema.

3.2.4 Descriptiva

Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos a estudiarse.

En la Empresa INCUBANDINA S.A. impera la necesidad de mejorar el control interno de los inventarios, es decir, de establecerse políticas y procedimientos que regulen su correcto manejo, de esta forma mejorando el sistema de toma de decisiones y facilitando la consecución de los objetivos empresariales.

3.2.5 Investigación Correlacional

Este tipo de investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, la correlación examina agrupaciones pero no relaciones causales. Aquí será posible medir el grado de relación entre las variables, conceptualizando las teorías disponibles.

Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

3.2.6 Investigación explicativa

Este tipo de investigación se encarga de buscar el por qué de los hechos. Permite explicar por qué se lleva a cabo el problema presentado en esta investigación, se analiza causa y efecto de la relación entre variables, en el cual relacionamos las variables de estudio y se da a conocer el problema existente en la entidad antes ya mencionada.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La Empresa INCUBANDINA S.A. cuenta con 30 empleados encargados del departamento de inventarios, que incluye a los empleados de granjas, criaderos e incubadoras.

3.3.2 Muestra

La muestra constituye en seleccionar una parte de la población porque no se puede investigar a toda la población por causas de tiempo, situación económica, etc.

Tenemos que obtener una muestra, para poder realizar una selección al azar donde todos los elementos tengan la misma posibilidad de ser parte de esta, para este caso vamos a utilizar la fórmula de poblaciones finitas porque conocemos que nuestra población es de 30 personas, ya que esta es la más adecuada para que las variables puedan ser medidas cuantitativamente. La fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 N \sigma^2}{NE^2 + z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n: Muestra

Z: Nivel de confianza

N: Tamaño de la población

σ : Desviación estándar de la población

E: Máximo error permisible

Para la presente investigación tomamos a todo el personal encargado de la custodia de los inventarios porque necesitamos saber su opinión con respecto al problema referente a la falta de control interno de este departamento y a los jefes de las áreas productivas, además de que no se considera como una población extensa.

3.4 Recolección de Información

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.4.1 Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Los sujetos a ser investigados en este trabajo son:

Todos los empleados encargados de la custodia del Departamento de Inventarios y Jefes de Granja.

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación cuenta con treinta encuestas realizadas a los empleados encargados de la custodia de los Inventarios y a los Jefes de Granjas, y Entrevistas al Gerente de la Entidad y al Gerente Financiero.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. La presente investigación cuenta con un cuestionario.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo). Las personas de apoyo en la presente investigación son: Gerente General (Ing. Javier Corrales) y Gerente Financiero (Jeaneth Villacís).
- Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Tabla 3.1 Procedimientos para la recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
Entrevista	Cómo: Método Deductivo
	Dónde: Área de Administración y Contabilidad de la empresa
Encuesta	Cómo: Método Deductivo
	Dónde: Empresas Clientes a crédito

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

3.5 Procesamiento y Análisis

3.5.1 Plan de Procesamiento de la información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla 3.2 Tabulación de respuestas de la población tomada de la Empresa INCUBANDINA S.A.

No.	RESPUESTAS													TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1														
2														
3														
4														
TOTAL														

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

La tabulación de datos se hará a través del cuestionario formulado, éste nos ayudarán a la clasificación de respuestas y a la cuantificación de las mismas, a fin de sacar conclusiones y recomendaciones para el problema en estudio.

En la tabla de recopilación de información constará el número de encuestados y las correspondientes respuestas a las preguntas formuladas, además constará el número de respuesta por ítem.

- Representaciones gráficas.

Gráfico 3.2 Gráfico de tabulación de respuestas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

3.5.2 Plan de análisis de los resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Tabla 3.3 Modelo de Conclusiones y Recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el manejo de los inventarios, con el fin de determinar los componentes susceptibles de mejora. • Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico. • Diseñar un manual de políticas y procedimientos para mejorar el control interno de los inventarios en la Empresa INCUBANDINA S.A. 	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

ENCUESTA 1

Preguntas:

1. ¿Considera que los inventarios son manejados correctamente en la empresa?

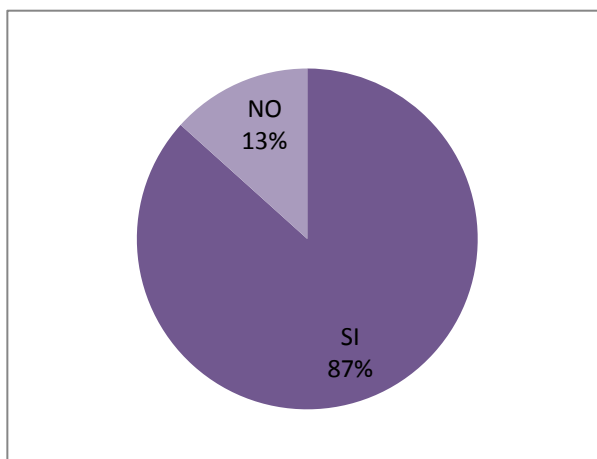
Tabla 4.4 Manejo correcto de los inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.3 Manejo correcto de los inventarios.



Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 87% de la empresa encargada de los inventarios considera que los mismos son manejados correctamente, mientras que el 13% no lo consideran.

2. ¿Satisfacen los inventarios la demanda del mercado?

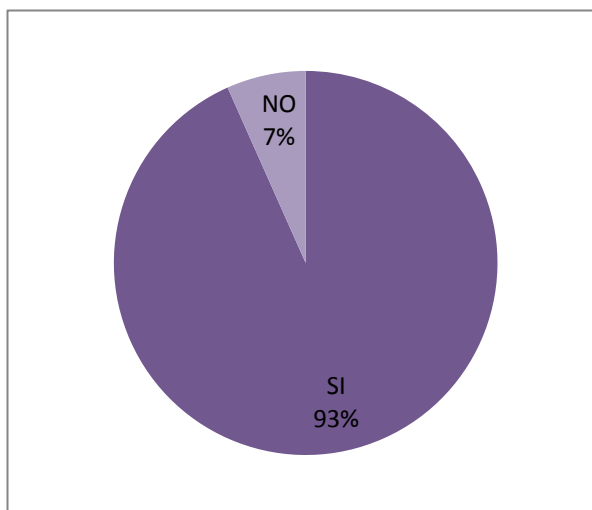
Tabla 4.5 Satisfacción del mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	28	93%
NO	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.4 Satisfacción del mercado.



Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 93% del personal de la empresa encargado de los inventarios dice que estos satisfacen la demanda del mercado, mientras que el 7% no lo consideran así.

3. ¿La empresa cuenta con algún método para evaluar los inventarios?

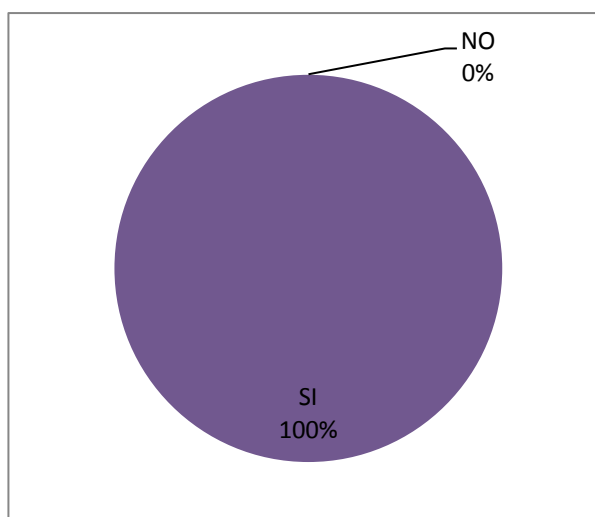
Tabla 4.6 Método de evaluación de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.5 Método de evaluación de inventarios.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 100% del personal de la empresa encargado de los inventarios considera que la empresa cuenta con un método para evaluar los inventarios.

4. ¿El método que utiliza es conveniente para evaluar el costo?

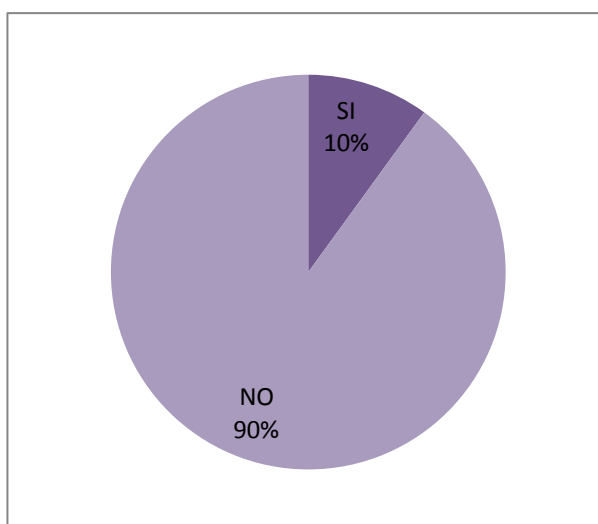
Tabla 4.7 Método para evaluar el costo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	10%
NO	27	90%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.7 Método para evaluar el costo.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 10% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree que el método utilizado para evaluar los mismos es conveniente para evaluar los costos, mientras que el 90% creen lo contrario.

5. ¿Existen reservas con las cuales se pueden cubrir pérdidas en los inventarios (robos, daños, siniestros)?

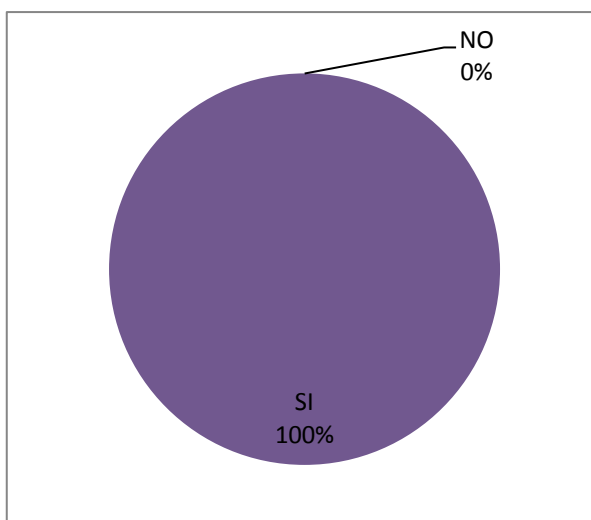
Tabla 4.8 Reservas para cubrir pérdidas en los inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.7 Reservas para cubrir pérdidas en los inventarios.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 100% del personal de la empresa encargado de los inventarios saben que existen reservas con las cuales cubren pérdidas en los inventarios.

6. ¿Se sigue el mismo método de valuación que el año anterior?

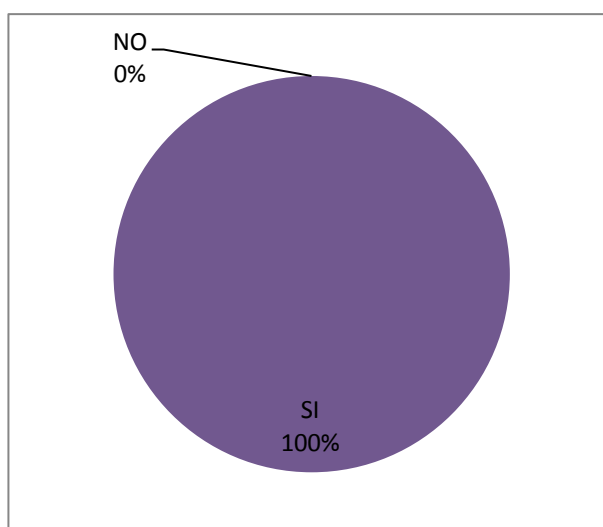
Tabla 4.9 Método de valuación del año anterior.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.8 Método de valuación del año anterior.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 100% del personal de la empresa encargado de los inventarios saben que se sigue con el mismo método de evaluación que el año anterior.

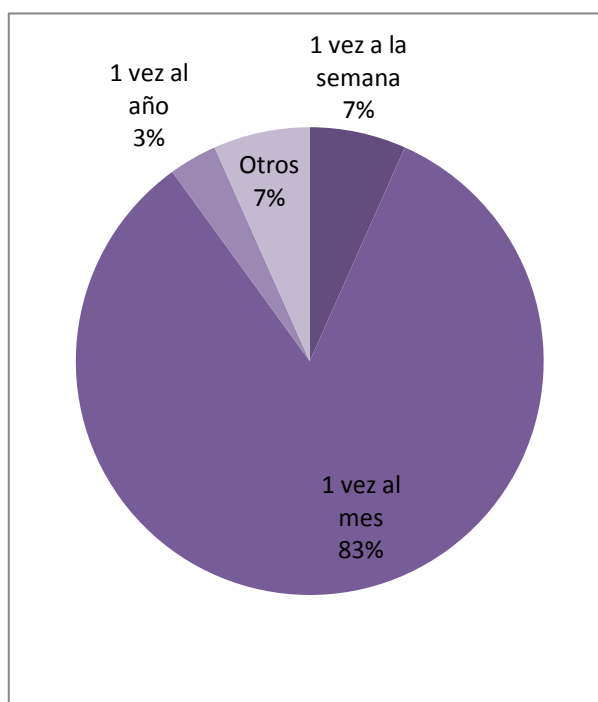
7. ¿Cada cuánto se realizan inventarios físicos de las mercaderías?

Tabla 4.10 Inventarios físicos de las mercaderías.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1 vez a la semana	2	7%
1 vez al mes	25	83%
1 vez al año	1	3%
Otros	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.9 Inventarios físicos de las mercaderías.

Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 83% del personal de la empresa encargado de los inventarios manifiesta que se realizan inventarios físicos de las mercaderías 1 vez mes, el 7% manifiesta que otros no referenciados así como cada 15 días o 2 veces por mes, el 7% manifiesta que se realizan 1 vez por semana; mientras que el 3% manifiesta que se realiza 1 vez al año.

8. ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?

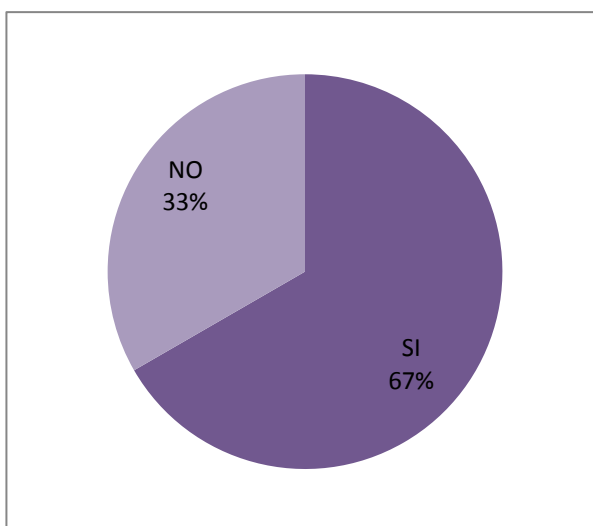
Tabla 4.11 Almacenamiento de existencias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	20	67%
NO	10	33%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.10 Almacenamiento de existencias.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 65% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática, mientras que el 33% creen lo contrario.

9. ¿Cree Usted estar capacitado para el manejo de los Inventarios?

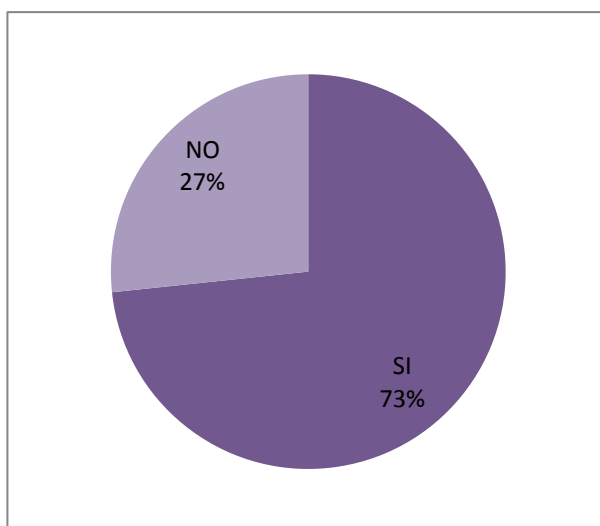
Tabla 4.12 Capacitación para el manejo de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	22	73%
NO	8	27%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.11 Capacitación para el manejo de inventarios.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 73% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree estar capacitado para el manejo de los inventarios, mientras que el 27% creen lo contrario.

10. ¿Se lleva un control en las notas de entrada?

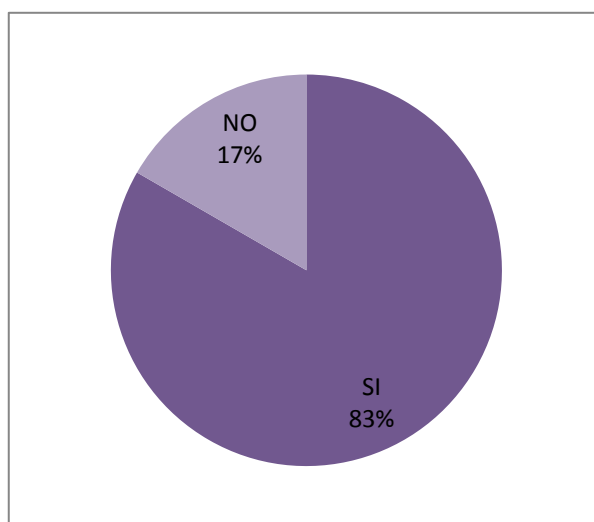
Tabla 4.13 Control en las notas de entrada.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.12 Control en las notas de entrada.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 83% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree que se lleva un control en las notas de entrada, mientras que el 17% creen lo contrario.

11. ¿Se lleva un control en las notas de salida?

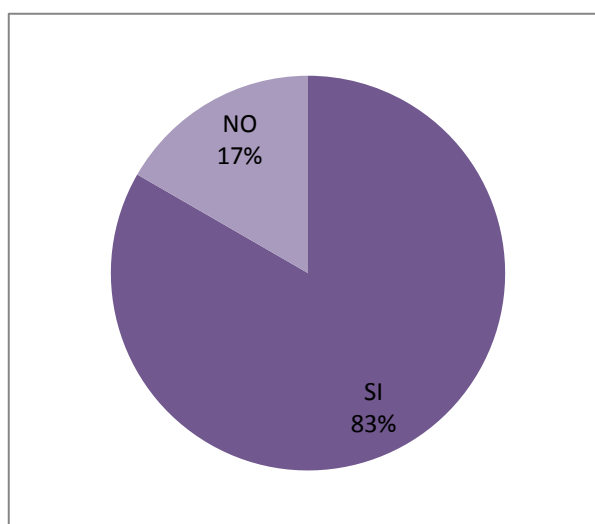
Tabla 4.14 Control de las notas de salida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.13 Control de las notas de salida.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 83% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree que se lleva un control en las notas de salida, mientras que el 17% creen lo contrario.

12. ¿Dispone de un manual de políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios?

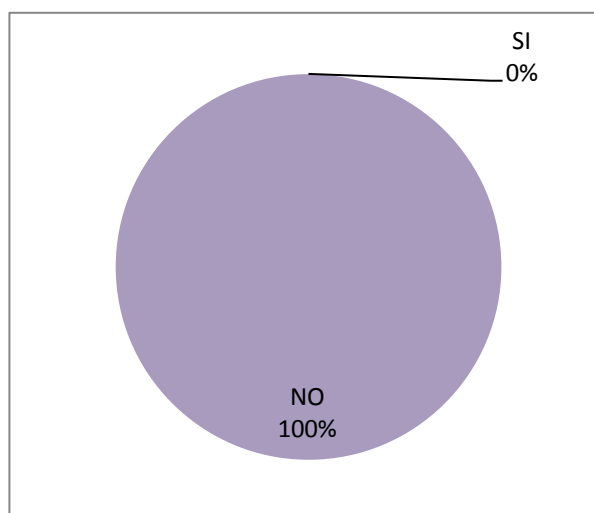
Tabla 4.15 Disponibilidad de un manual de políticas y procedimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.14 Disponibilidad de un manual de políticas y procedimientos.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 100% del personal de la empresa encargado de los inventarios manifiesta que no se dispone con un manual de políticas y procedimientos.

13. ¿Conoce todas las técnicas y políticas de control interno necesarias en la empresa?

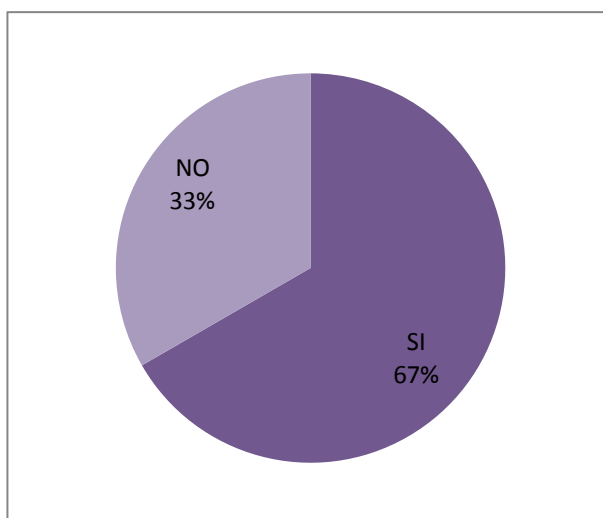
Tabla 4.16 Técnicas y políticas de control interno.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	20	67%
NO	10	33%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.15 Técnicas y políticas de control interno



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 67% del personal de la empresa encargado de los inventarios conocen todas las técnicas y políticas de control interno necesarias en la empresa, mientras que el 33% creen lo contrario.

14. ¿Conoce usted a que se refiere el Control Interno?

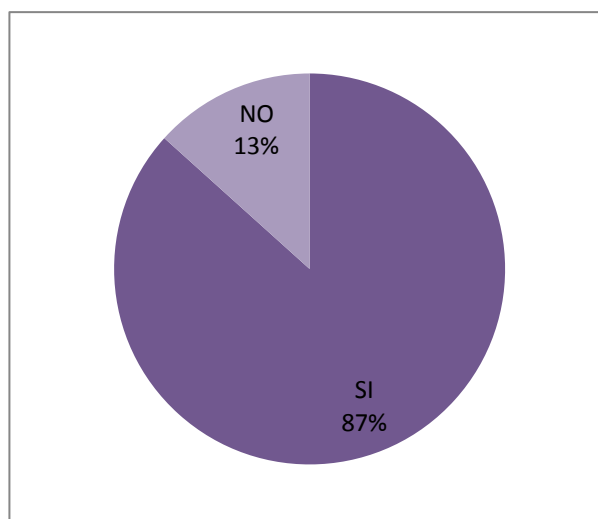
Tabla 4.17 Control interno.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.16 Control interno.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 87% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree que conoce a que se refiere el Control Interno, mientras que el 13% creen lo contrario.

15. ¿De qué manera responden los empleados al sistema de control vigente?

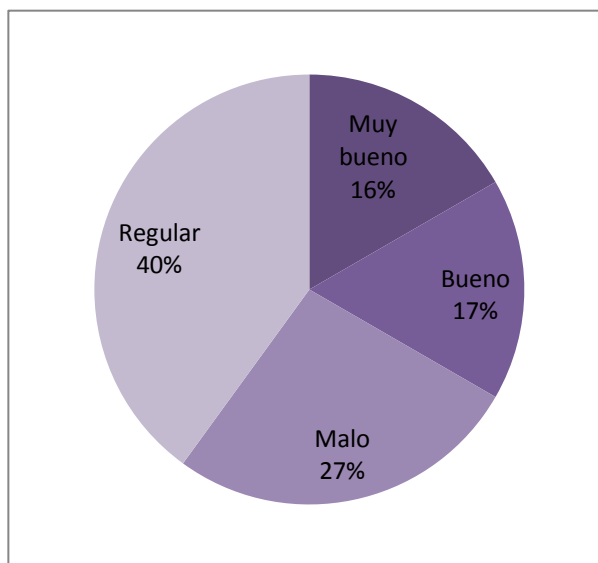
Tabla 4.18 Sistema de control vigente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy bueno	5	17%
Bueno	5	17%
Malo	8	27%
Regular	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.17 Sistema de control vigente.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 16% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree que la respuesta de los empleados al sistema de control vigente es muy buena, el 17% de los empleados creen que es bueno, el 27% de los mismos cree que es malo; mientras que la mayoría con el 40% cree que la respuesta es regular.

16. ¿Cree usted que es necesario el incremento de nuevas políticas que ayuden a la mejora del control en el desempeño de los empleados?

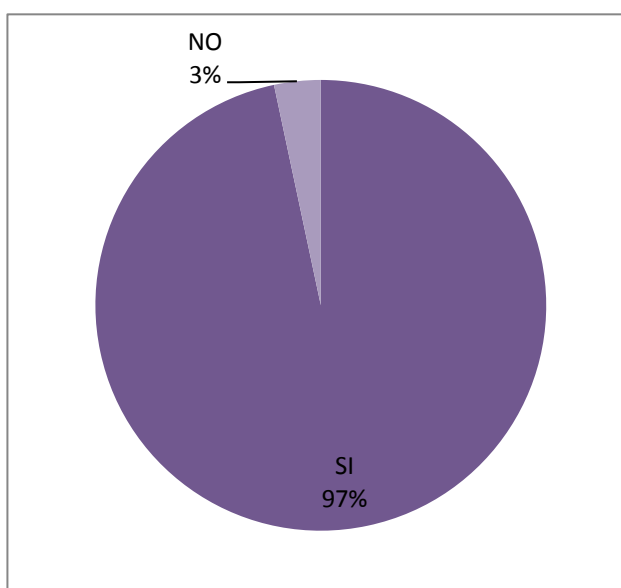
Tabla 4.19 Incremento de nuevas políticas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	29	97%
NO	1	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.18 Incremento de nuevas políticas.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 97% del personal de la empresa encargado de los inventarios cree que es necesario implementar nuevas política y procedimientos para el manejo del mismo, mientras que el 3% creen lo contrario.

Ver: Anexo 1.

ENCUESTA 2

1. Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de la conducta ética.

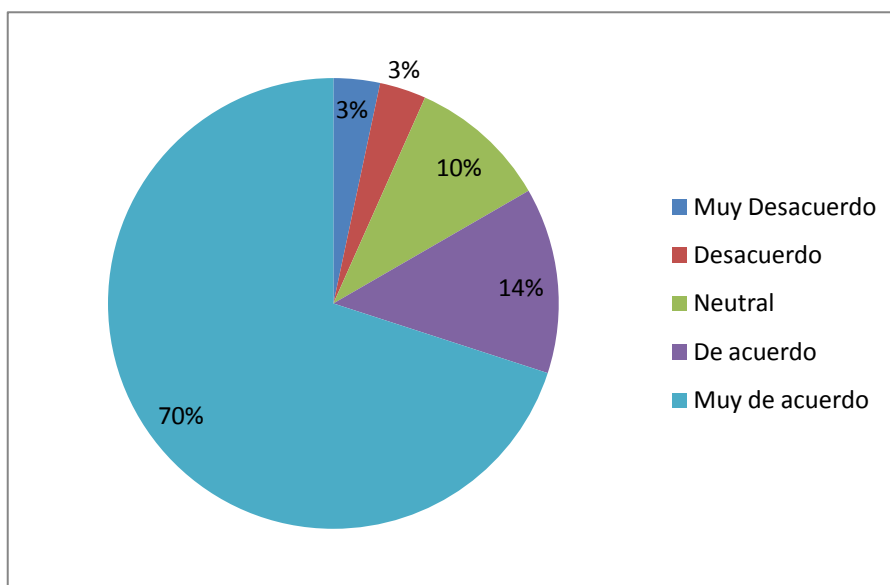
Tabla 4.20 Liderazgo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	1	3%
Neutral	3	10%
De acuerdo	4	13%
Muy de acuerdo	21	70%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.19 Liderazgo



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 70% del personal de la empresa están muy desacuerdo con que los líderes de la unidad dan un ejemplo positivo, está desacuerdo el 3%, permanece neutral el 10%, mientras que el 14% está de acuerdo y el 70% está muy de acuerdo.

2. Comprendo la misión y estrategia general de la entidad.

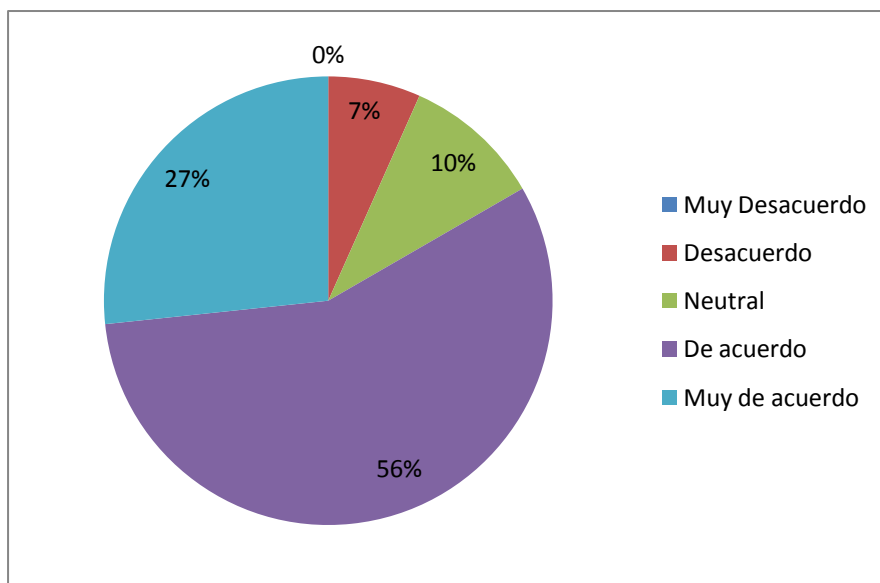
Tabla 4.21 Misión y estrategia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	7%
Neutral	3	10%
De acuerdo	17	57%
Muy de acuerdo	8	27%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.20 Misión y estrategia.



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 7% del personal de la empresa este desacuerdo con que comprende la misión y estrategia general de la entidad, permanece neutral el 10%, mientras que el 56% está de acuerdo y el 27% está muy de acuerdo.

3. Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia.

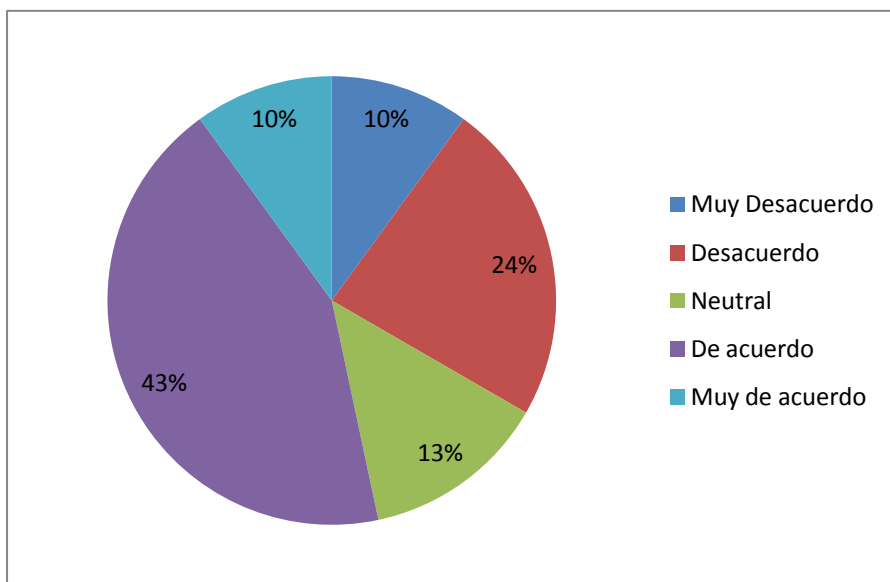
Tabla 4.22 Acciones disciplinarias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Desacuerdo	3	10%
Desacuerdo	7	23%
Neutral	4	13%
De acuerdo	13	43%
Muy de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.21 Acciones disciplinarias



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 70% del personal de la empresa están muy desacuerdo con que se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia, está desacuerdo el 23%, permanece neutral el 13%, mientras que el 44% está de acuerdo y el 10% está muy de acuerdo.

4. La rotación del personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos.

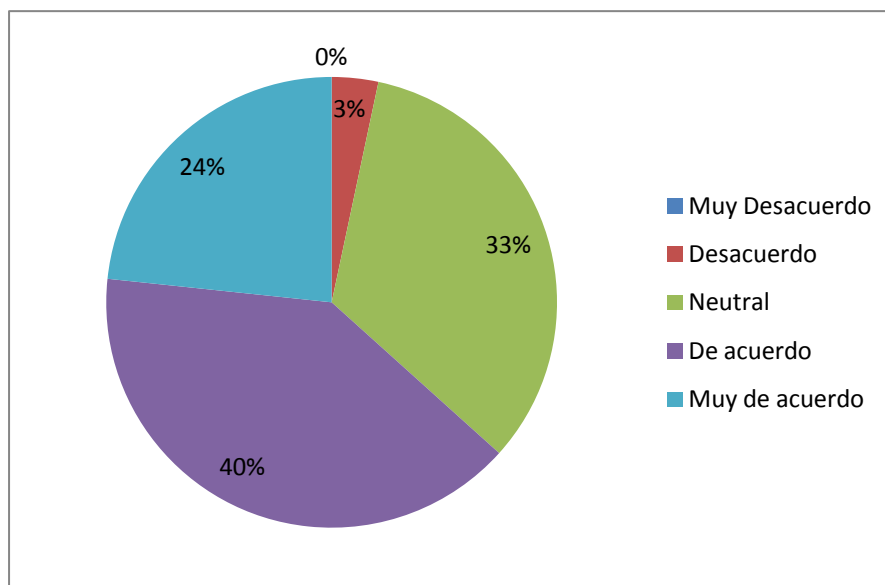
Tabla 4.23 Rotación del personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	3%
Neutral	10	33%
De acuerdo	12	40%
Muy de acuerdo	7	23%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.22 Rotación del personal.



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 4% del personal de la empresa está desacuerdo con que la rotación del personal no ha afectado significativamente a la capacidad de alcanzar los objetivos, permanece neutral el 33%, mientras que el 40% está de acuerdo y el 23% está muy de acuerdo.

5. Los líderes de mi unidad son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo las malas noticias.

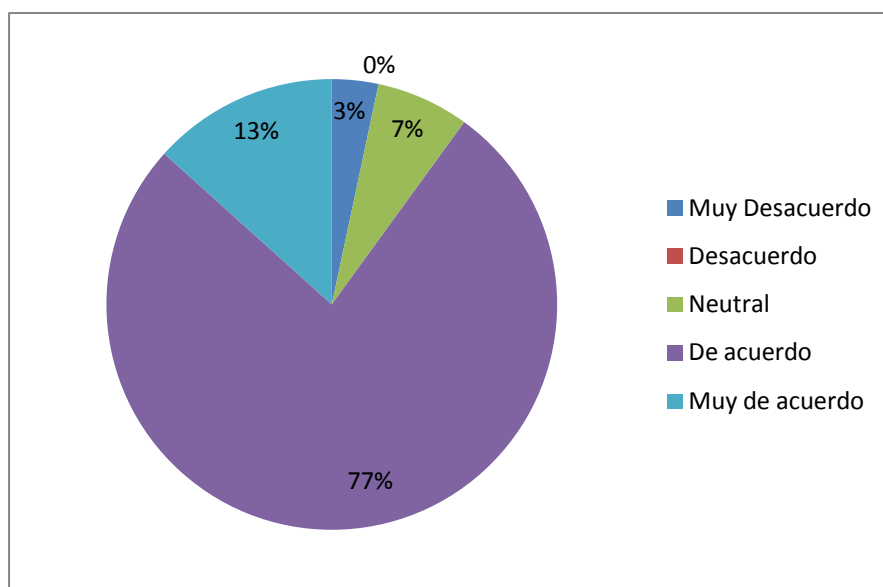
Tabla 4.24 Comunicación de riesgos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	0	0%
Neutral	2	7%
De acuerdo	23	77%
Muy de acuerdo	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 4.23 Comunicación de riesgos.



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Análisis: El 3% del personal de la empresa están muy desacuerdo con que los líderes de la unidad son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo las malas noticias, permanece neutral el 7%, mientras que el 77% está de acuerdo y el 13% está muy de acuerdo.

Ver: Anexo 2.

CAPÍTULO V
DISEÑO DEL MODELO OPERATIVO PARA LA SOLUCIÓN DEL
PROBLEMA

5.1 Datos informativos

5.1.1 Título

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para mejorar el control interno de los inventarios en la Empresa INCUBANDINA S.A

5.1.2 Organismo ejecutor

La presente Investigación está siendo realizada en la empresa INCUBANDINA S.A.

5.1.3 Beneficiarios

Al contar con un manual de políticas y procedimientos teniendo en cuenta los Principios y Normas de Control Interno, podemos facilitar el trabajo a la empresa en lo que se refiere a la toma de decisiones y al aprovechamiento de todos los recursos productivos. A la vez que como ejecutora de la presente propuesta también se obtendrán beneficios, ya que se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos y que serán de fundamental ayuda en su futura vida profesional.

5.1.4 Ubicación

La oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, avenida Bolivariana frente al estadio alterno de Ambato.

Ubicación de las Granjas:

Granja Pujilí: Sector Chan, Pujilí, Cotopaxi – Ecuador.

Granjas Montalvo: Montalvo, Los Ríos – Ecuador.

Planta de incubación: Montalvo, Los Ríos – Ecuador.

5.1.5 Equipo responsable

- Consultor externo
- Gerente general
- Gerente financiero
- Gerente de ventas
- Jefe de compras

5.1.6 Tiempo estimado para la ejecución

La implementación del modelo operativo se realizara en el periodo comprendido entre los meses de mayo a diciembre del 2011.

5.1.7 Costo

El costo de la aplicación del presente modelo operativo es de mil doscientos dólares americanos que serán asumidos en su totalidad por el investigador.

5.2 Antecedentes del modelo operativo

En el análisis preliminar hemos podido observar que la inexistencia del modelo de control interno para los inventarios ocasiona muchos problemas e inconvenientes que interfieren con el desarrollo de las actividades de la empresa y sobre todo con la toma de decisiones.

Podemos mencionar que la empresa INCUBANDINA S.A. tiene gran dificultad con el control de los inventarios ya que posea varias granjas productoras en diferentes partes del país ya que toda la información se registra en la ciudad de Ambato lo que ocasiona desperdicios de recursos materiales y humanos y además no cuenta con información financiera.

De la misma manera podemos concluir como antecedentes que, en la empresa INCUBANDINA S.A. no se ha realizado ninguna investigación anterior relacionada con el control interno de los inventarios, por lo que no se cuenta con información sobre este tema.

Verónica Soto (2004:125), concluye que el Control Interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

Doris Vaca (2005:96), recomienda que se debe llevar a cabo procedimientos de control que permitan el almacenamiento adecuado y control de los materiales utilizados en la producción. Abordando de manera directa el tema de control interno de los inventarios y cada uno de sus componentes.

Martha López (2006:118) menciona que, para el logro de los objetivos planteados por la institución es importante definir un manejo contable adecuado de los recursos ya que les permitirá controlar adecuada y oportunamente la utilización de los recursos para lo que fueron entregados.

INCUBANDINA S.A., es una empresa dedicada a la distribución de productos avícolas (pollos de carne o comestibles y huevos), los mismos que son de calidad y muy bien seleccionados para que de esta manera se pueda satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad en general. Sin embargo su desempeño financiero en los últimos años se ha visto empañado por que existen demasiados desperdicios lo cual implica pérdida para la empresa. Los resultados de esta investigación se ven reflejados en los siguientes aspectos:

- Se puede concluir que la empresa INCUBANDINA S.A., es una empresa cuyos administradores han demostrado tener capacidad de gestión en la resolución de los problemas presentados.

- Como todas las empresas tienen sus debilidades, el nivel de crecimiento se ha desacelerado por la improvisación en la compra de vehículos de repartición sin saber que eso a la larga representará costos elevados de mantenimiento sin la existencia de clientes que permita recompensar dichos costos.
- Las funciones de los empleados están siendo asignadas acorde a las capacidades de cada uno, para que rindan de mejor manera y la empresa siga en su auge empresarial.
- Los controles de gestión están siendo manejados de manera empírica, en base a su experiencia tradicional, sin tomar en cuenta las nuevas tendencias de control que actualmente ayudan a que la administración de recursos sea efectiva.
- La falta de conocimiento por parte del personal de área de inventarios en lo referente al control interno ha sido uno de los problemas principales porque existen pérdidas significativas.
- El factor humano no tiene conocimientos de las políticas, procedimientos de un buen control interno, la falta de comunicación impiden poder ejercer de mejor manera las actividades.

Para que la empresa mejore el desempeño de sus actividades se establecen puntos importantes a seguir:

- Se recomienda diseñar un manual de políticas y procedimientos para el control interno de los inventarios.

- Una recomendación importante es que los empleados y funcionarios de la empresa reciban capacitaciones continuas de acuerdo a las áreas que desempeñan.
- La infraestructura de las bodegas de la empresa debe ser mejorada para la mejor utilización de espacios para poder despachar de mejor manera y con rapidez los productos.
- Se recomienda la utilización óptima de los recursos materiales, tecnológicos, humanos y económicos.

5.3 Justificación del modelo operativo

A través del análisis precedente se determinaron muchas falencias al no contar con un adecuado control interno de los inventarios tomado como base de nuestra investigación, las mismas que se dan en todas las áreas y sucursales o granjas de la empresa.

Por tanto nos vemos en la necesidad de proponer un manual de políticas y procedimientos y mejorara significativamente y de forma permanente las inconsistencias existentes. La propuesta a realizarse es de mucha utilidad para la empresa INCUBANDINA S.A., ya que les va a permitir mejorar su desenvolvimiento interno, es una investigación que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al manejo de unos de sus principales departamentos.

5.4 Objetivos específicos del modelo operativo

- Obtener información relacionada con el control interno en empresas avícolas.
- Establecer políticas y procedimientos para el adecuado control interno de los inventarios.
- Establecer políticas y procedimientos para disminuir el porcentaje de aves muertas durante el proceso productivo y el porcentaje de huevos rotos durante el proceso de importación.

5.5 Estudio de factibilidad del modelo operativo

5.5.1 Factibilidad Económica - Financiera

La presente propuesta es factible en el ámbito económico - financiero de la empresa INCUBANDINA S.A.

Es factible debido a que brindará cambios en el manejo de los inventarios, los mismos que servirán para el desempeño óptimo de la teneduría como un todo en la empresa, los mismos que ayudarán a manejar de mejor manera los recursos de la empresa y a la satisfacción plena del cliente. Lo que nos permite saber que el control interno es indispensable para la obtención de información financiera veraz y oportuna y de manera especial para la satisfacción del cliente interno como externo. Este proyecto tiene factibilidad dentro del área económica – financiera de la empresa.

5.5.2 Factibilidad Operativa

La presente propuesta es factible en el ámbito operativo de la empresa INCUBANDINA S.A.

La aplicación de un manual de control interno enfocado al control interno es de fácil aplicación y de sencillo entendimiento; pero si de mucha ayuda para la entidad. Además que ayudará a que la aplicación ayude de manera importante a que se optimice el tiempo y el manejo de los recursos.

Es de vital importancia conocer que los gastos operativos efectuados por la presente investigación corren por cuenta del investigador.

5.5.3 Factibilidad Social

La presente propuesta es factible en el ámbito social de la empresa ICUBANDINA S.A.

Tomando en cuenta a los clientes como parte de la sociedad la investigación es factible porque además de ayudar a que las actividades comerciales de los mismos sean más llevaderas, servirán como fundamento para hacer que la relación entre los compradores y vendedores sea más llevadera.

La aplicación de la presente propuesta no influiría en ningún aspecto negativo en los clientes sino por el contrario. La aplicación será factible porque no existirá malestar ninguno por parte de los clientes internos y externos.

5.5.4 Evaluación del control interno

5.5.4.1 Elementos del COSO II

<p>Ambiente interno</p> <p>Filosofía de la gestión de riesgos – Cultura de riesgo – Consejo de administración / Dirección – Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.</p>
<p>Establecimiento de objetivos</p> <p>Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.</p>
<p>Identificación de acontecimientos</p> <p>Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas – Acontecimientos interdependientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.</p>
<p>Evaluación de riesgos</p> <p>Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos – Técnicas de evaluación – Correlaciones entre acontecimientos.</p>
<p>Respuesta a los riesgos</p> <p>Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas.</p>
<p>Actividades de control</p> <p>Integración de la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control – Políticas y procedimientos – Controles de los sistemas de información - Controles específicos de la entidad.</p>
<p>Información y comunicación</p> <p>Información – Comunicación.</p>
<p>Supervisión</p> <p>Actividades permanentes de supervisión – Evaluación independientes – Comunicación de deficiencias.</p>

Fuente: Investigación de campo.






Elaborado por: Alexandra Gallo S.

5.5.4.2 Análisis por componente

Tabla 5.25 Ambiente interno

N°	Pregunta	Atributo	Calificación media	Cant.	MD	D	N	A	MA	
1	Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de la conducta ética.	Liderazgo y estrategia	1,43	Fuerte	30	1	1	3	4	21
2	Comprendo la misión y estrategia general de la entidad.	Liderazgo y estrategia	1,03	Buena	30	0	2	3	17	8
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia.	Responsabilidad y motivación	0,20	Acción necesaria	30	3	7	4	13	3
4	La rotación del personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos.	Personas y comunicación	0,83	Precaución	30	0	1	10	12	7
5	Los líderes de mi unidad son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo las malas noticias.	Gestión de riesgos e infraestructura	0,97	Buena	30	1	0	2	23	4

Cada pregunta se califica usando una escala que va de -2 a 2:

Muy Desacuerdo	-2	Precaución	
Desacuerdo (D)	-1	Acción necesaria	
Neutral (N)	0	Neutro	
De acuerdo (A)	1	Buena	
Muy de acuerdo	2	Fuerte	

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Alexandra Gallo S.
 Anexo 2.

Gráfico 5.24 Establecimiento de objetivos

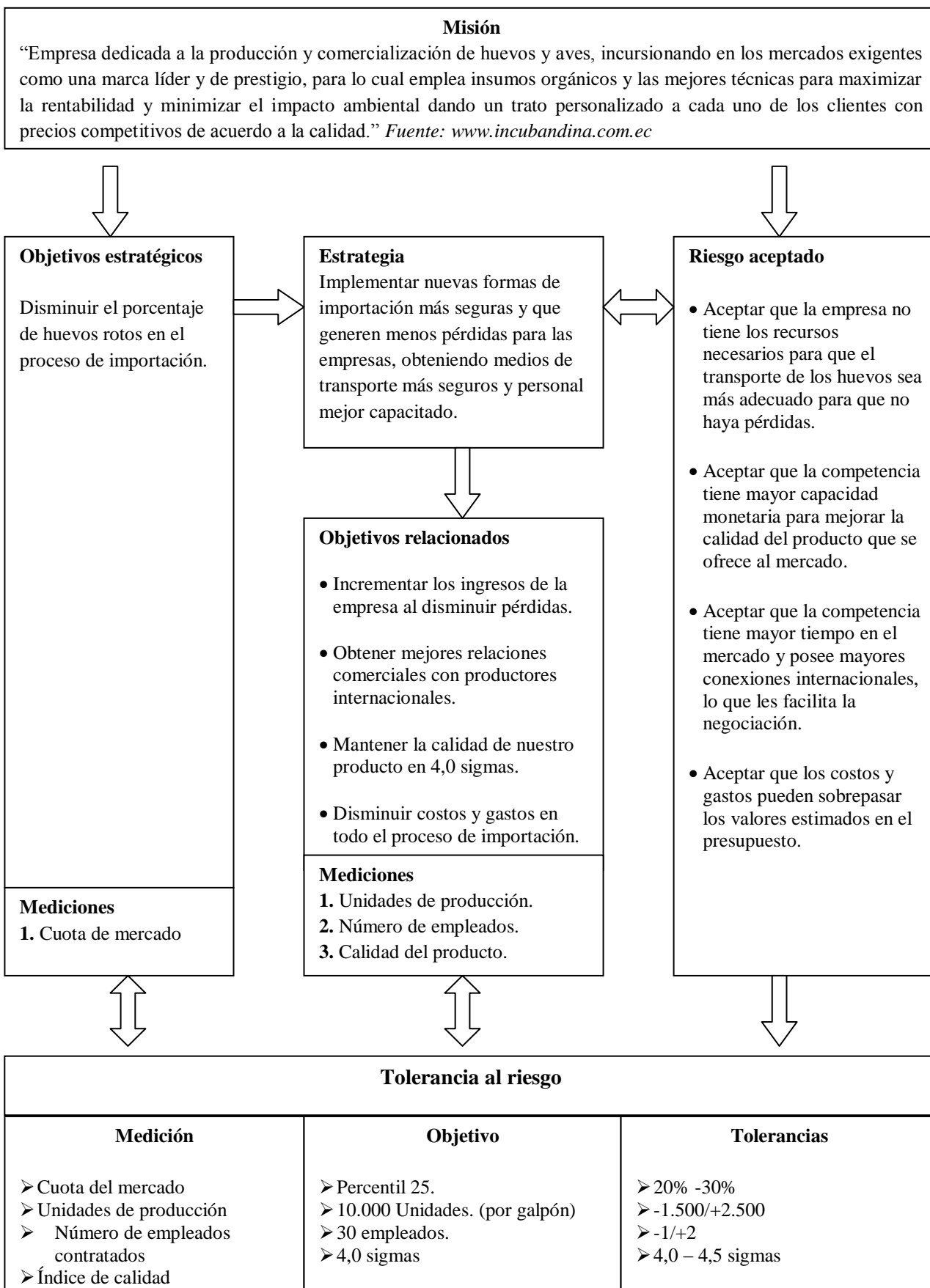
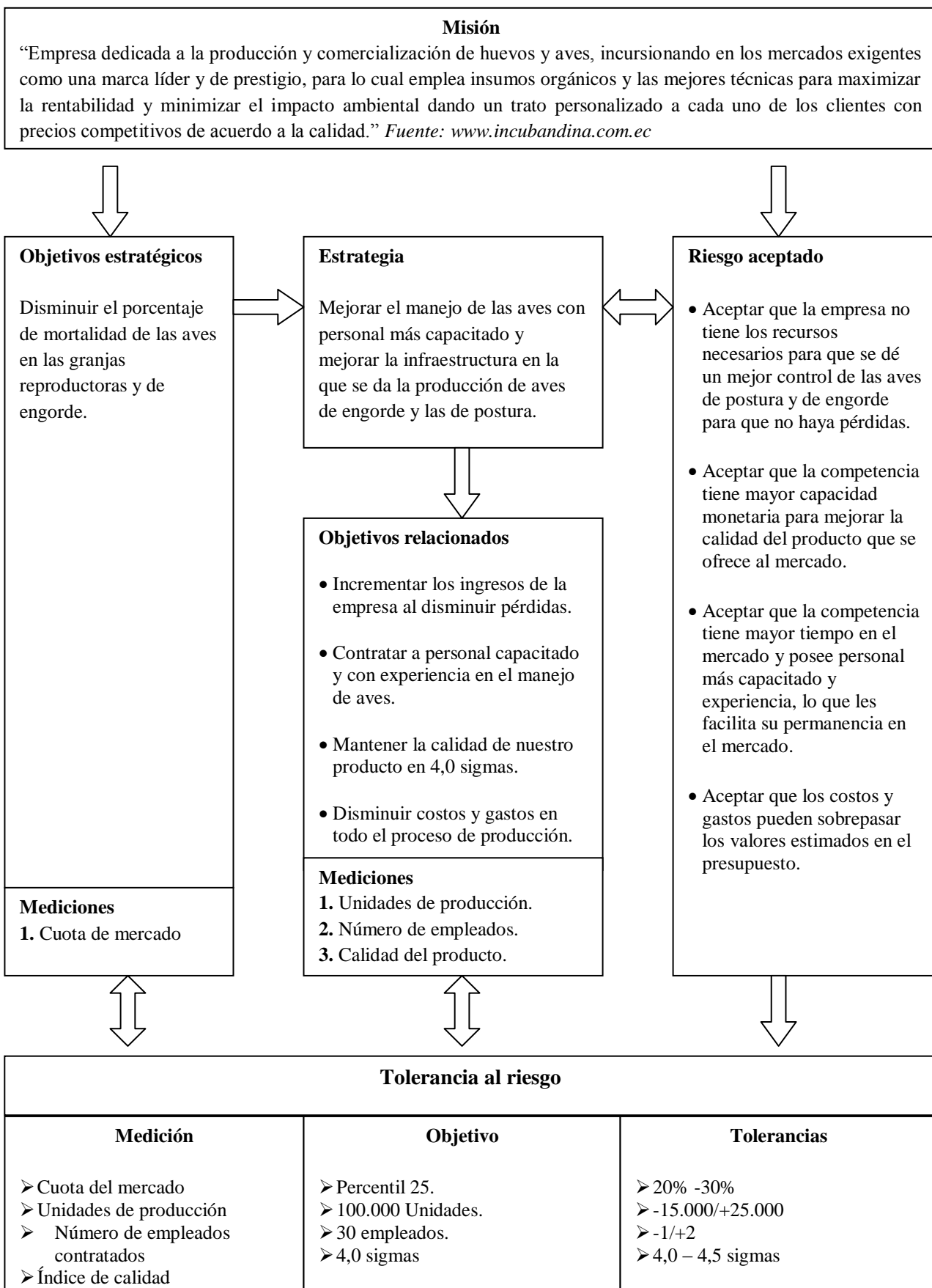


Gráfico 5.25 Establecimiento de objetivos



Indicación de acontecimientos

Gráfico 5.26. Granjas de aves reproductoras

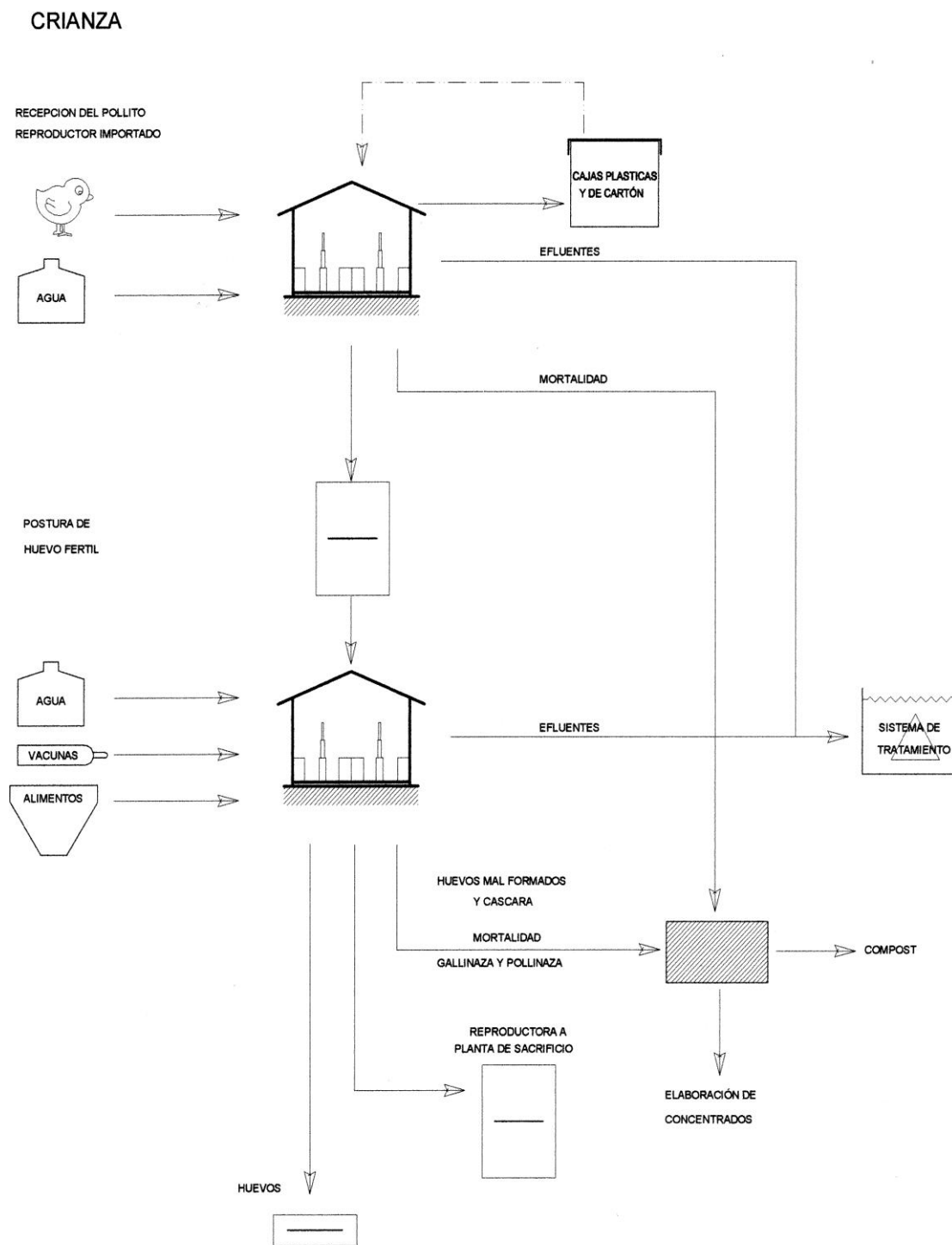


DIAGRAMA DE FLUJO TÍPICO DE UNA GRANJA DE AVES REPRODUCTORAS

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5. Entradas y salidas de granjas reproductoras

Tareas	Posibles acontecimientos
1. El jefe de granja recibe al pollito reproductor importado.	*Pollitos llegan estresados por el viaje. *Pollitos llegan muertos por el viaje.
2. Los pollitos son depositados en cajas de plástico y cartón.	*Las cajas no son las adecuadas para los pollitos. *Se colocan demasiados pollitos en la misma caja. *El empleado encargado de los pollitos no los coloca con cuidado en las cajas.
3. Las cajas son guardadas en las granjas.	*Los empleados encargados de las granjas no manejan con precaución las cajas. *Las granjas no cumplen con los requerimientos para almacenamiento de los pollitos.
4. Los pollitos llegan a su madurez a las 3 semanas.	*Los pollitos se enferman. *Los pollitos se mueren.
5. Los pollos maduros son vacunados y cambian de alimentación.	*Las vacunas están caducadas. *Las vacunas son administradas en dosis incorrectas. *El nuevo alimento no es el adecuado. *El alimento no es bien asimilado por las aves.
6. Las gallinas de postura son trasladadas a las granjas de postura.	*Las gallinas no llegan a su madurez toral. *Las gallinas mueren en el traslado.
7. Las gallinas ponen huevos hasta cumplir su vida útil.	*Las gallinas no son aptas para la postura de huevos. *Las gallinas mueren.
8. Los huevos son empacados y entregados para la venta.	*Huevos rotos. *Huevos mal formados. *Cáscaras mal formadas.
9. Las gallinas cumplida su vida útil son llevadas a la planta de sacrificio.	*Gallinas enfermas. *No aptas para elaboración de concentrados.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 5.26. Granjas de aves de postura comercial

PRIMERA ETAPA: LEVANTE

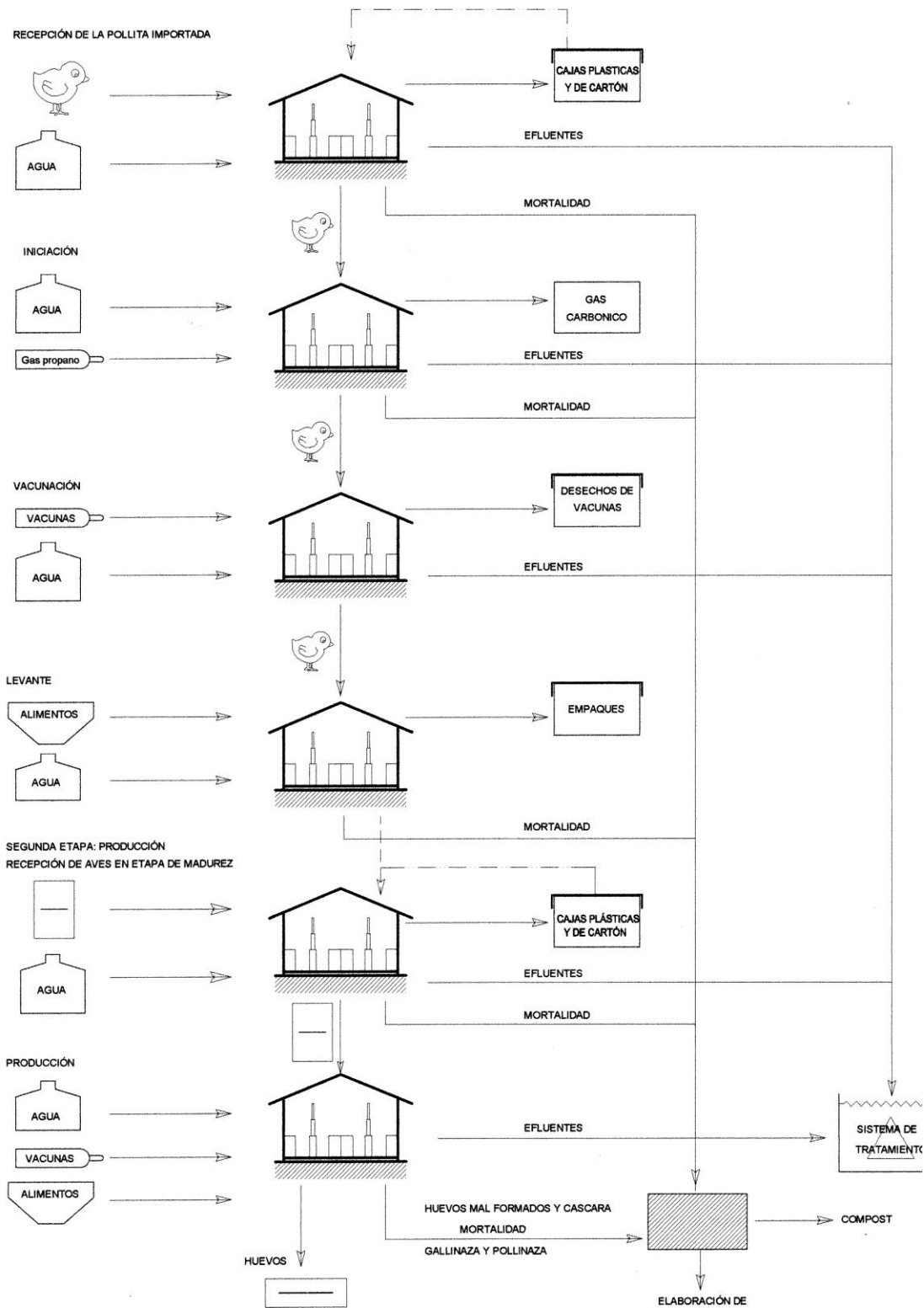


DIAGRAMA DE FLUJO TÍPICO DE UNA GRANJA PARA AVES DE POSTURA COMERCIAL

Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.27 Entradas y salidas granjas de postura comercial

Tareas	Posibles acontecimientos
1. El jefe de granja recibe al pollito importado.	*Pollitos llegan estresados por el viaje. *Pollitos llegan muertos por el viaje.
2. Las pollitas son depositados en cajas de plástico y cartón.	*Las cajas no son las adecuadas para los pollitos. *Se colocan demasiados pollitos en la misma caja. *El empleado encargado de los pollitos no los coloca con cuidado en las cajas.
3. Las cajas son guardadas en las granjas.	*Los empleados encargados de las granjas no manejan con precaución las cajas. *Las granjas no cumplen con los requerimientos para almacenamiento de los pollitos.
4. Se da la iniciación a las pollitas con la aplicación de vacunas y gas propano.	*Las vacunas están caducadas. *Las vacunas son administradas en dosis incorrectas. *Se administra demasiado gas propano en las granjas de postura.
5. Después de la segunda semana se aplica la segunda vacuna y antibióticos.	*Las vacunas están caducadas. *Las vacunas son administradas en dosis incorrectas. *Se administra antibióticos a aves que no los necesitan.
6. Cumplida la octava semana se cambia de alimentos para engorde.	*El alimento no es bien asimilado por las aves. *Se administra demasiado alimento. *No se administra el suficiente alimento.
7. Se coloca a las pollitas en empaques especiales y se trasladan a granjas de postura.	*Los empaques no son los adecuados. *Se colocan demasiadas aves en el mismo empaque. *Las aves mueren en el traslado.
8. En la novena semana las aves en etapa de maduras empiezan con la postura.	*Las aves no son aptas para la postura. *Las aves están enfermas. *Las aves mueren.
9. Los huevos producidos son empacados y entregados para la venta.	*Huevos rotos. *Huevos mal formados. *Cáscaras mal formadas.
10. Las aves cumplida su vida útil pasan a la planta de sacrificio.	*Gallinas enfermas. *No aptas para elaboración de concentrados.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 5.28 Plantas de incubación

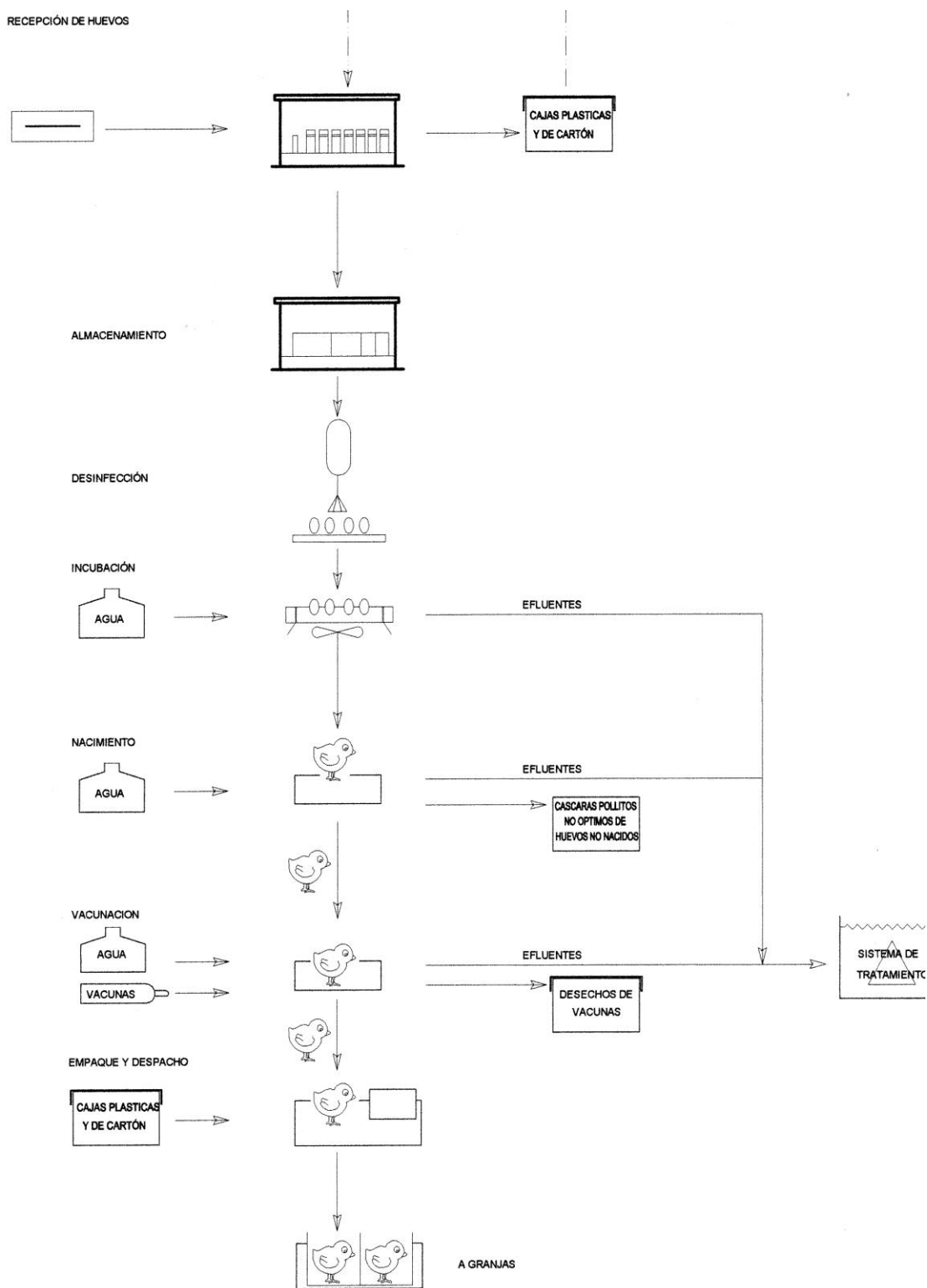


DIAGRAMA DE FLUJO TÍPICO DE PLANTAS DE INCUBACIÓN

Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.28 Entradas y salidas de plantas de incubación

Tareas	Posibles acontecimientos
1. Se reciben los huevos.	*Los huevos llegan rotos. *Los huevos están mal formados.
2. Se colocan los huevos en cajas plásticas y de cartón.	*Los empleados encargados no colocan los huevos con cuidado y los rompen. *Se colocan demasiados huevos en la misma caja.
3. Se desinfectan los huevos.	*Los huevos se rompen. *Los huevos no son desinfectados correctamente.
4. Se colocan los huevos en las incubadoras.	*Los huevos se rompen. *La incubadora no cumple con los requerimientos para el mantenimiento de los huevos.
5. Nacen los pollitos y se les hidrata.	*Los pollitos mueren. *No se hidrata a los pollitos. *Se les hidrata demasiado a los pollitos.
6. Se colocan las primeras vacunas.	*Las vacunas están caducadas. *Las vacunas son administradas en dosis incorrectas.
7. Los pollitos son empacados y transportados a las respectivas granjas.	*Los pollitos mueren en el traslado. *Los pollitos son empacados de forma incorrecta. *Los pollitos son trasladados a granjas equivocadas.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 5.29 Granjas de aves de engorde

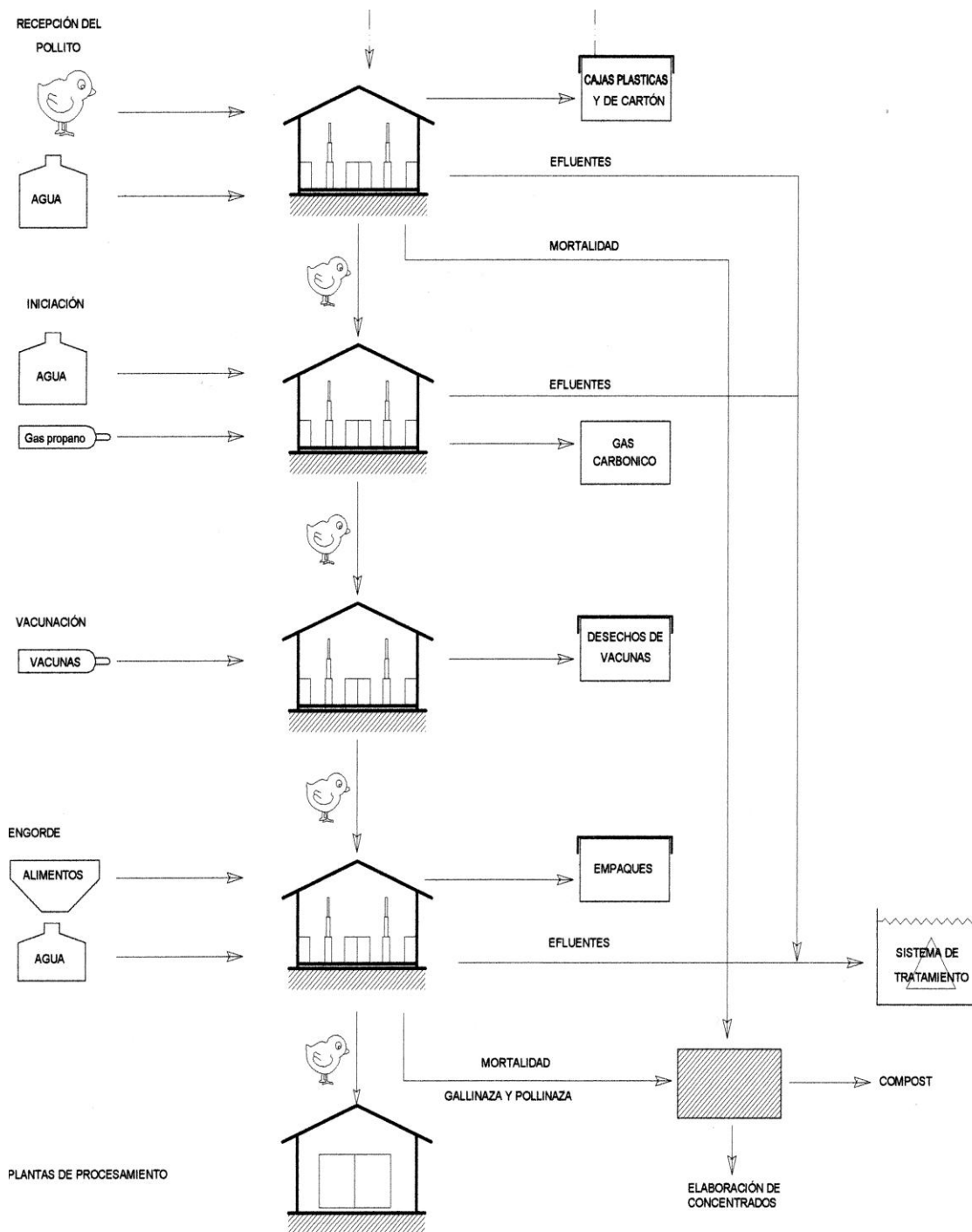


DIAGRAMA DE FLUJO TÍPICO DE UNA GRANJA PARA POLLOS DE ENGORDE

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.29 Entradas y salidas granjas de aves de engorde

Tareas	Posibles acontecimientos
1. Se reciben los pollitos.	*Pollitos llegan estresados por el viaje. *Pollitos llegan muertos por el viaje.
2. Los pollitos son colocados en cajas de plástico y de cartón.	*Las cajas no son las adecuadas para los pollitos. *Se colocan demasiados pollitos en la misma caja. *El empleado encargado de los pollitos no los coloca con cuidado en las cajas.
3. Los pollitos son hidratados.	*Los pollitos mueren. *No se hidrata a los pollitos. *Se les hidrata demasiado a los pollitos.
4. Se les coloca agua y gas propano a los pollitos.	*Se coloca demasiada agua. *No se coloca la cantidad suficiente de agua. *Se administra demasiado gas propano.
5. A la segunda semana se les administra antibióticos.	*No se colocan las dosis correctas. *Los antibióticos están caducados. *Se administra antibióticos a aves que no los necesitan.
6. Se les coloca la primera vacuna.	*Las vacunas están caducadas. *Las vacunas son administradas en dosis incorrectas.
7. Se les cambia la alimentación para engorde.	*Las aves no asimilan correctamente los alimentos. *Se coloca demasiado alimento. *No se administra la cantidad necesaria de alimento.
8. Cumplido el tiempo se les coloca en empaques.	*Las cajas no son las adecuadas para los pollitos. *Se colocan demasiados pollitos en la misma caja.
9. Las aves son llevadas a las plantas de procesamiento.	*Las aves mueren por enfermedades. *Aves no aptas para faenamiento.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.30 Mecanismo de identificación de eventos

Mecanismo - Procedencia de la información	Factores externos					Factores Internos			
	Económicos	Medioambiental	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y compañías publicitarias	✓				✓				
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave/Medidas de riesgo y rendimiento/Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informes en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes mensuales de dirección						✓	✓	✓	✓
Informes de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
Información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.31 Evaluación de riesgos

Objetivo:	Implementar el uso de un manual de políticas y procedimientos de control interno de los inventarios para mejorar el manejo de los mismo		
Riesgo:	El manual no es usado correctamente por los empleados.		
Categoría	Pregunta	Respuesta	
Personal	¿Cuál es la experiencia del personal con el uso del manual?	Al menos, un miembro de la plantilla ha implementado con éxito este tipo de manuales con anterioridad.	Verde
		Al menos, un miembro de la planilla ha implementado este tipo de manuales con anterioridad, pero con resultados variables.	Amarillo
		Ningún miembro del equipo ha hecho esto con anterioridad o bien lo hizo con resultados negativos.	Rojo
Proceso de gestión	¿Existe estabilidad laboral de los empleados de la empresa?	Empleados estables, con una permanencia mayor de dos años.	Verde
		Empleados cambiantes, con una permanencia media de entre uno y dos años.	Amarillo
		Empleados nuevos, con una permanencia media inferior a un año.	Rojo
Proceso de implantación	¿Cuán bien establecido se encuentra el proceso de implantación del manual?	Metodología probada.	Verde
		Metodología existente in situ, pero utilizada con resultados variables.	Amarillo
		Nueva metodología.	Rojo
Normativa	¿Se conocen bien los requisitos normativos?	Los requisitos normativos están bien establecidos.	Verde
		Los requisitos normativos están poco claros o bien se hallan sometidos a modificaciones periódicas.	Amarillo
		Los requisitos normativos no son conocidos y se hallan sometidos a frecuentes cambios sustanciales.	Rojo
Plan de continuidad	¿Ha sido suficientemente probado el plan de continuidad de este manual?	Plan de continuidad probado con éxito para la nueva aplicación.	Verde
		Plan de continuidad probado para la nueva aplicación, haciéndose identificado la necesidad de ajustes significativos.	Amarillo
		Ningún plan de continuidad implantado en la nueva aplicación.	Rojo

Riesgo Bajo

Riesgo Moderado

Riesgo Alto



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.32 Mapa de calor

	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error.	Improbable	Leve
C	Plantilla intra-dimensionada	Los empleados están utilizados en exceso y hacen un número considerable de horas extra. Los empleados se marchan a trabajar a otras organizaciones con un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal.	Probable	Moderado
D	Demografía	El cambio en la composición demográfica del grupo de empleados provoca una mayor rotación.	Prácticamente seguro	Moderado
E	Mercado de trabajo	Aumento de la demanda de empleados de la empresa por parte de las empresas de contratación.	Improbable	Moderado
F	Evaluación del rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas.	Posible	Moderado
G	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado
H	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
I	Desarrollo de carrera	Los empleados perciben un control limitado sobre el desarrollo de su carrera, lo que provoca una mayor rotación.	Posible	Moderado
J	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado

Probable	Grave
Prácticamente seguro	Moderado
Posible	Leve
Improbable	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Tabla 5.33 Respuesta a los riesgos

Objetivo del Cumplimiento	El manual de políticas y procedimientos a implantar ayudará a que la empresa cumpla de mejor manera con las leyes y normativas nacionales.				
Unidad de medición	Índice de cumplimiento				
Objetivo	Cumplimiento del 100%				
Tolerancia de riesgo	98% - 100%				
Riesgo	Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo seleccionada	Riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Incorrecta utilización del manual de políticas y procedimientos	Moderada	Multas, sanciones y pérdidas	Se debe capacitar a los empleados encargados de los inventarios sobre la normativa legal para el manejo de los mismos.	Baja	Multas, sanciones y pérdidas
			El manual de políticas y procedimientos debe basarse en la legislación ecuatoriana.		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

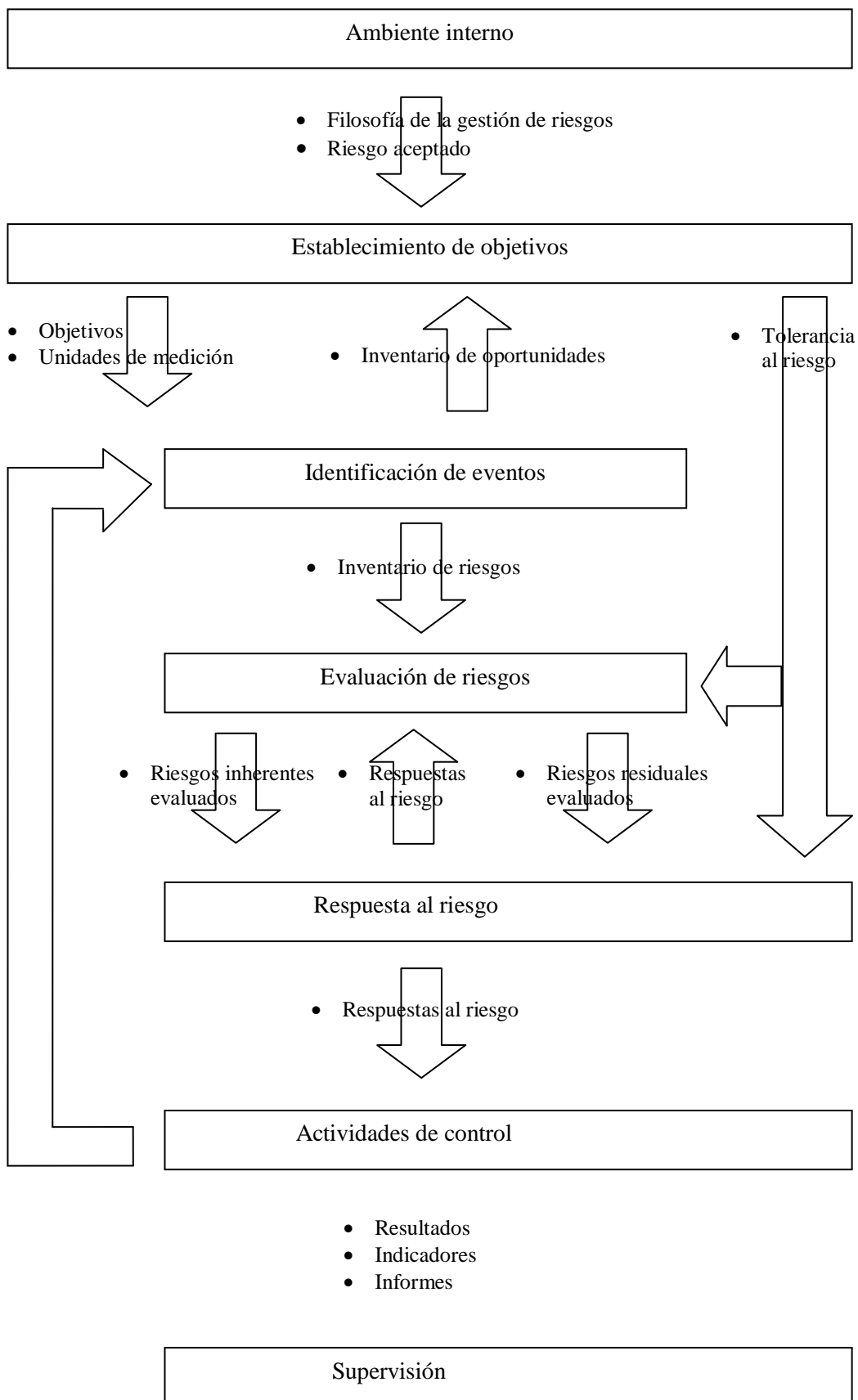
Tabla 5.34 Actividades de control

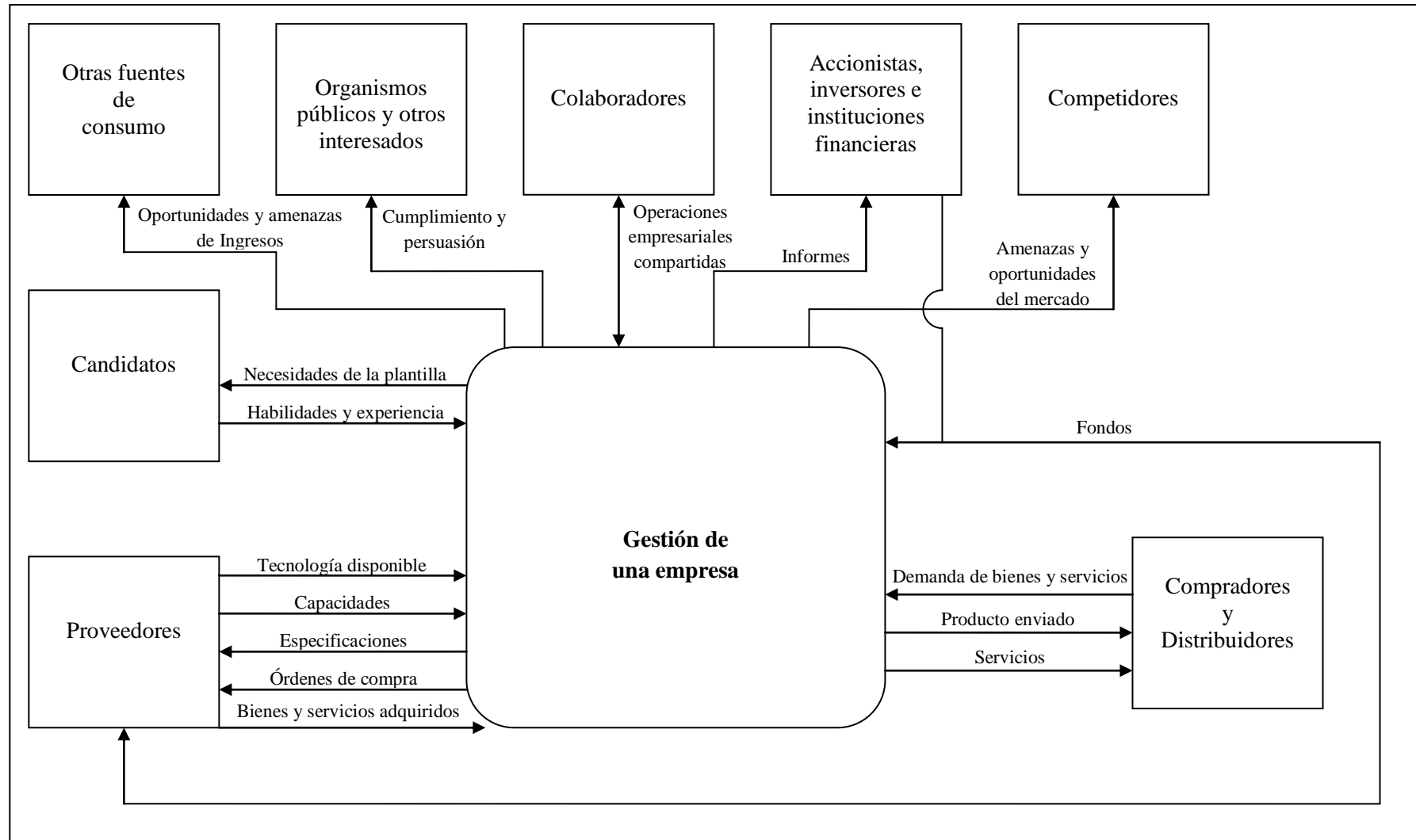
Objetivo de control de gestión	Disminuir los gastos en la adquisición de insumos.			
Unidad de medición	Errores de control de gestión, medidos en unidades monetarias.			
Objetivo	Las pérdidas o desperdicios son menores a 100.00 unidades			
Tolerancia	Errores inferiores a 110.000 unidades			
Riesgo	Evaluación de riesgos inherentes		Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto
Las cantidades entregadas por los proveedores son captadas de manera incorrecta.	Posible	Leve 5.000 - 15.000	Improbable	Leve 2.500 - 7.500
Las facturas de los proveedores no se reciben antes del cierre de final del mes.	Prácticamente Seguro	Moderado 10.000 - 25.000	Posible	Leve 2.500 - 7.500
Las ventas se realizan a plazos y no son canceladas en las fechas y en las condiciones acordadas en el momento de la compra.	Prácticamente Seguro	Leve 5.000 - 15.000	Improbable	Leve 2.500 - 7.500

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

Gráfico 6. Información y comunicación





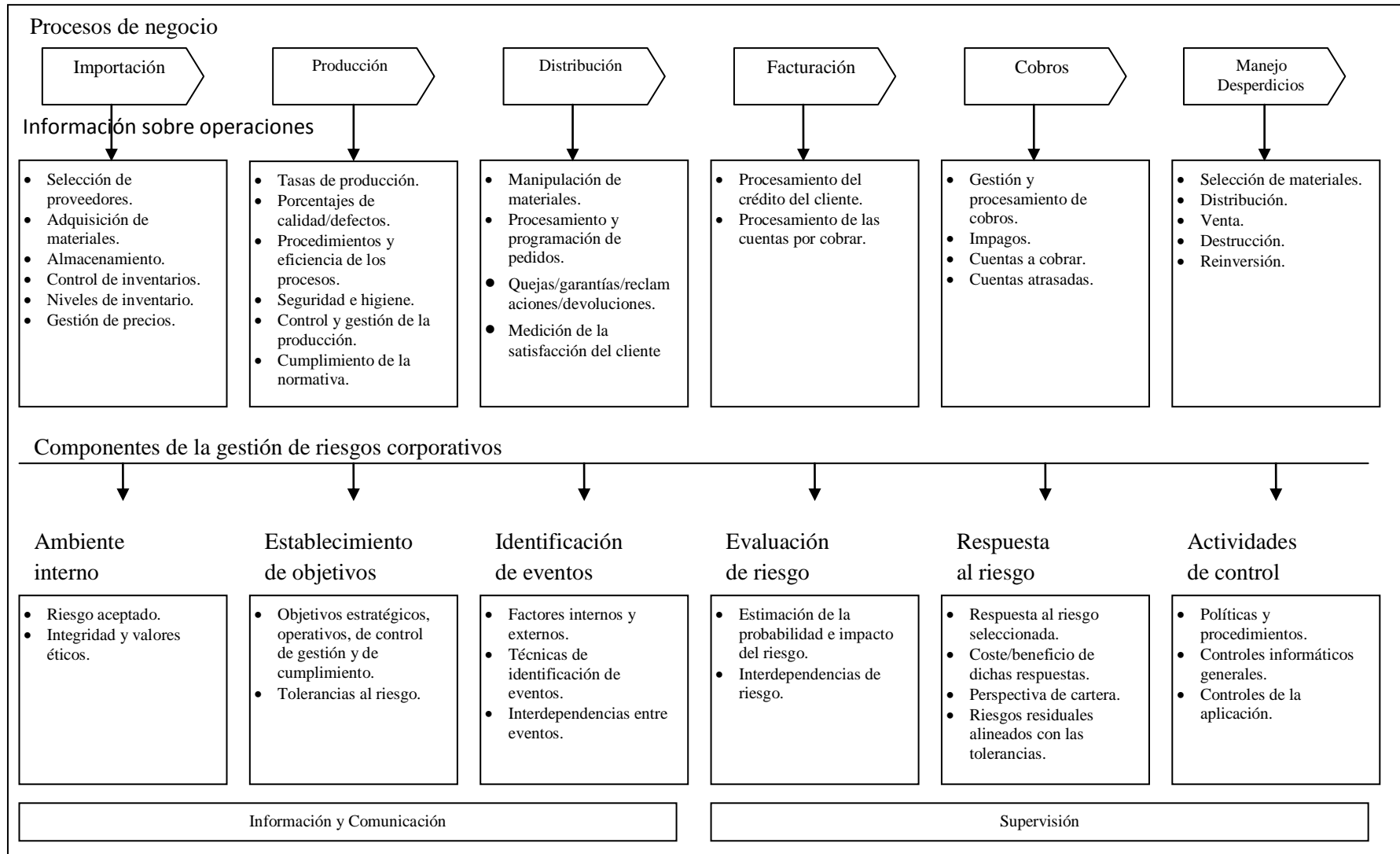
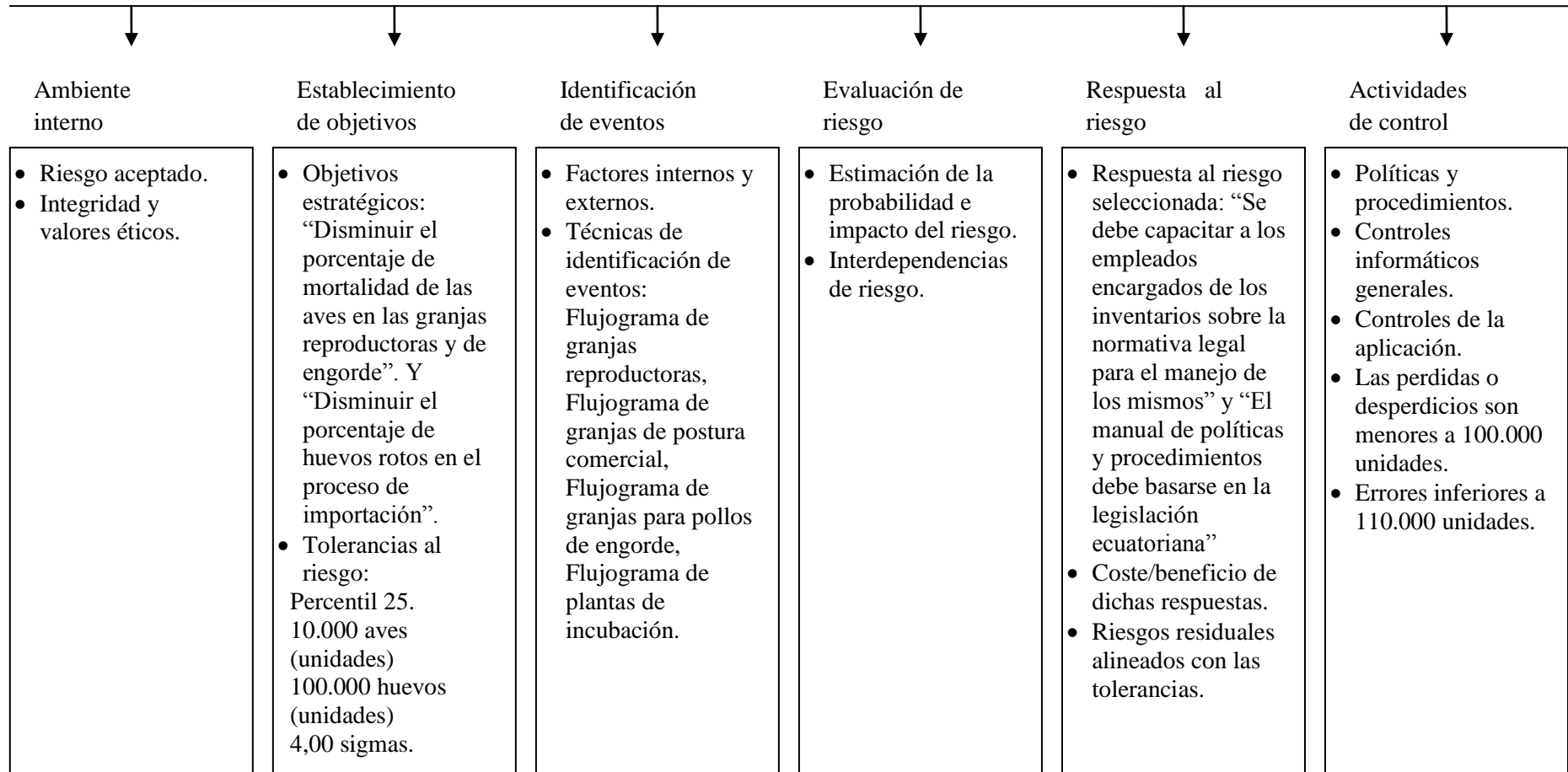


Gráfico 5.30 Supervisión

Componentes de la gestión de riesgos



5.5.5 Visión de Proveedores del Tungurahua

En la Provincia de Tungurahua se dará la presente investigación en el campo de la Empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos avícolas, lo cual es muy extenso y competitivo puesto que no en todas las Provincias se da la producción.

En la Provincia de Tungurahua existen tres entidades muy importantes en este negocio que son: INCUBANDINA S.A., H&N Huevos Naturales del Ecuador y CRIPOLLO que tienen relativamente la misma capacidad productiva y tienen productos como son: huevos, pollos y pollitas de postura.

5.5.5.1 Visión

Empresa INCUBANDINA S.A. tiene como visión convertirse en la Empresa líder en su rama, que produzca y comercialice huevos y aves con una calidad excelente, incursionando en nuevos mercados como el Sudamericano, afirmándose en el mercado Americano.

Que nuestra marca sea reconocida porque nuestros productos cumplen con el lema de la compañía “pollos saludables”, además por el sabor y satisfacción que ellos generan. Se creará una comercializadora que permita llegar con mayor fluidez a nuestros clientes. Se montarán tiendas en Colombia y Perú que ofrezcan nuestros productos directamente al consumidor.

(Se producen nuestros huevos en galpones con tecnología de punta empleando sistemas hidropónicos que no contaminan al medio ambiente. Empresa INCUBANDINA S.A. tendrá una estructura sólida y organizada, basada en el recurso humano que podrá satisfacer todas las necesidades).

5.5.5.2 Misión

Empresa INCUBANDINA S.A. es una Empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos y aves, con su principal producto el huevo de larga durabilidad, incursionando en los mercados exigentes de Colombia y Perú como una marca líder y de prestigio, para lo cual emplea insumos orgánicos y las mejores técnicas para maximizar la rentabilidad y minimizar el impacto ambiental del lugar en donde se encuentra asentado el galpón, dando un trato personalizado a cada uno de los clientes con precios competitivos de acuerdo a la calidad.

Empresa INCUBANDINA S.A. es una Empresa en donde los trabajadores son una parte importante en su desarrollo, embarca dentro de la Ley en donde impera la Lealtad, Justicia y Respeto.

5.8 Diseño del modelo operativo

Para el modelo operativo se tomarán en cuenta los siguientes principios:

- Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro.
- En cada operación deben intervenir por lo menos dos personas.
- Ninguna persona que interviene en el departamento de inventarios debe de tener acceso a los registros contables que controle su actividad.
- El trabajo de empleados de inventarios será de complemento no de revisión.

Para cumplir con los siguientes objetivos:

- Evitar o prevenir fraudes.
- Promover la eficiencia del personal encargado de los inventarios.
- Proteger y salvaguardar los recursos de la empresa.
- Descubrir malversaciones.
- Localizar errores existentes.
- Detectar desperdicios y filtraciones.

Manual de Políticas y Procedimientos para el Control interno de los Inventarios en la Empresa INCUBANDINA S.A.

Presentación

Para lograr una Administración eficiente en el desempeño de la Empresa INCUBANDINA S.A., eficaz en la respuesta a las demandas sociales y optimizador de los recursos existentes, exige que la Institución adecue su departamento administrativo y su marco jurídico y normativo de tal manera que les permita facilitar la obtención de utilidades y disminución de desperdicios.

Es por esto que esta investigación trata de fortalecer las acciones administración de inventarios y mejoramiento permanente de la calidad en sigmas de los productos que ofrece a la población, a través del establecimiento y formalización de políticas y procedimientos administrativos acordes a las necesidades de las unidades operativas.

De acuerdo a lo antes expuesto, se ha preparado el siguiente documento denominado “Manual de Políticas y Procedimientos para el Control interno de los Inventarios en la Empresa INCUBANDINA S.A.”, con la finalidad de proporcionar a los Departamentos y Unidades Operativas de los Recursos Materiales, las políticas, procedimientos y criterios de acción pertinentes que les permita registrar en forma sistematizada, oportuna y suficiente los movimientos de insumos.

El documento contiene secuencialmente: el objetivo general, políticas generales, funciones de las áreas involucradas y los procedimientos para el Control de Inventarios.

Objetivo General

Establecer un instrumento administrativo que permita hacer más eficiente el proceso de registro y control de los inventarios del almacén central y en las granjas de producción e incubación, a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en este proceso; además de mantener el registro y documentación oportuna y suficiente de los movimientos que se realicen durante el proceso.

Objetivos Específicos

- Obtener información relacionada con el control interno en empresas avícolas.
- Establecer políticas y procedimientos para el adecuado control interno de los inventarios.
- Lograr la satisfacción de los administradores por el logro de objetivos estratégicos.
- Proponer políticas y procedimientos para disminuir el porcentaje de aves muertas durante el proceso productivo y disminuir el porcentaje de huevos rotos durante el proceso de importación.

Alcance del Manual

El control de los inventarios contempla una serie de disposiciones que incluyen desde la recepción de insumos, pasando por el registro, acomodo, salvaguarda, conservación y despacho.

El presente manual contiene una serie de disposiciones que permitirán a las áreas operativas del proceso conocer las tareas y responsabilidades a su cargo, tales como el manejo físico de los insumos, la emisión de la información correcta, oportuna y confiable que deben proporcionar las áreas respectivas para la adecuada toma de decisiones. Se contempla a su vez, la necesidad de establecer una coordinación estrecha entre las áreas participantes para efecto de conciliación, de movimientos y manejo de información homogénea y veraz.

Las disposiciones contenidas en este manual son de aplicación obligatoria, por lo que las áreas operativas del proceso deberán observarlas en la ejecución de sus trabajos, sin embargo, los procedimientos pueden ser aplicados y ajustados de acuerdo a las necesidades de las propias áreas mientras se observen las políticas establecidas para ello, cuidando que las adecuaciones o adiciones estén siempre encaminados al cumplimiento de los objetivos que marca el presente manual.

Políticas Generales

1. El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales al último día hábil de cada mes bajo los lineamientos, principios y estrategias establecidos en los presentes procedimientos y en la legislación actual aplicable en la materia.
2. Las bodegas de inventarios listos para la venta deberán llevar un registro sistemático del movimiento de bienes en kardex manual o automatizado.
3. Los registros mensuales para efecto de cierre mensual se deben contemplar los registros de entradas y de salidas del día primero al día último del mes correspondiente.
4. El último día hábil de cada mes las bodegas emitirán un informe de cierre sustentado con el informe de toma de pruebas selectivas mensuales, el reporte de entradas y de salidas de sus respectivos insumos incluyendo en ellos las correcciones que se hayan realizado.
5. La conciliación de las bodegas se realizará en unidades físicas y montos por factura, anotando en el formato las que queden en tránsito, remitiendo la documentación necesaria dentro de los 10 primeros días hábiles del mes siguiente al cierre del mes que se está conciliando.
6. Deberá quedar evidencia debidamente formada y autorizada por los empleados encargados de las acciones, de todos y cada uno de los movimientos de los inventarios: conciliaciones u operaciones de corrección que se realicen. Dicha evidencia, estará debidamente soportada con las requisiciones, reportes o facturas correspondientes.

7. La bodega central ubicado en las oficinas de la Empresa tendrá la responsabilidad exclusiva de asignar claves a los productos nuevos que maneja este y las granjas de producción.
8. Todas las unidades deberán manejar un solo sistema de los movimientos de entradas, salidas y correcciones, entendiéndose por estos, las áreas donde se almacenan insumos homogéneos.
9. Deberán hacerse revisiones físicas periódicas contra las existencias en kardex, a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado y el manual, coincida con las existencias físicas.
10. Los responsables de los inventarios, deberán establecer un mecanismo de revisión de insumos de sus bodegas que les permita identificar los insumos próximos a caducar, notificándolo al Departamento que abastece a las bodegas de inventarios, a efecto de distribuirlos en las áreas que se necesiten.
11. Los inventarios, deberán agruparse de acuerdo a la siguiente clasificación:
 - Aves reproductoras.
 - Aves de postura comercial.
 - Aves de engorde.
 - Huevos.
12. Los inventarios caducos o en mal estado, deberán relacionarse en el formato de baja, por orden de clave de menor a mayor, cubriendo todos y cada uno de los requisitos solicitados en el mismo.
13. La bodega central, deberán abastecer los las aves y los huevos, con fecha de caducidad mínima de tres meses.

14. En el proceso de baja y destino final de los inventarios caducos y en mal estado, deberán acatarse los requisitos establecidos en las normas técnicas y en los lineamientos y criterios establecidos por las autoridades correspondientes, esto con el objeto de evitar la emisión de elementos contaminantes o riesgosos para la salud.
15. Toda operación relacionada con el manejo de insumos, entradas, salidas, devoluciones de bienes, correcciones y resguardos en la bodega será autorizada únicamente por el superior jerárquico correspondiente.
16. Los movimientos de la bodega estarán debidamente registrados en sistema a través de kardex electrónico o manual a fin de que se refleje en forma clara y precisa las existencias físicas de los insumos.
17. El superior jerárquico de los recursos materiales, deberá realizar supervisiones periódicas a las actividades realizadas por el personal responsable del almacén.
18. Será responsabilidad del titular de la unidad y del administrador el registro y el envío oportuno de la documentación e información al Departamento de Contabilidad.
19. La puesta en marcha y funcionamiento adecuado del manual de procedimientos de control de inventarios estará bajo la responsabilidad de los jefes de las granjas.
20. El personal que participe en la toma de inventarios deberá ser capacitado previamente al ejercicio de actividad.

Procedimiento: Toma de Inventario en el Almacén Central.

21. El método y la técnica de evaluación será a costo promedio, según los registros en el sistema.
22. Solo podrá participar el personal que sea asignado para efectuar el inventario y al cual se haya capacitado.
23. La bodega central deberán tener actualizado el Kardex a la fecha de cierre de movimientos, para comprobarlo con el resultado de los conteos de existencia física.
24. Los conteos físicos deberán hacerse de acuerdo a la unidad de medida establecida en el catálogo.
25. El inventario deberá ser validado por el Jefe de la Bodega y los Jefes de Granjas.
26. La toma del inventario será responsabilidad del Jefe de la Bodega y los Jefes de Granjas.
27. Deberá levantarse un acta de inicio y una de terminación de la toma física del inventario.
28. La presencia física de personal de otras áreas de la empresa, tales como la Contraloría Interna, Tesorería y Contabilidad o Auditoría Externa, antes, durante y posterior al inventario no omite ni sustituye la responsabilidad de la instancia ejecutora en la toma del inventario físico.
29. La evaluación de los inventarios físicos deberán conciliarse con los registros contables.
30. Las bodegas deberán realizar un corte de existencias antes del inventario, considerando los movimientos de entradas y salidas que correspondan al mes en que se va a realizar la toma del inventario físico.

31. El margen de diferencia aceptable global entre el Kardex y las existencias físicas no excederá el 3% del inventario total, sin embargo será obligación de los responsables de las Granjas, investigar las diferencias resultantes en la toma del inventario físico a efecto de aclarar totalmente dichas diferencias. Si después de las aclaraciones persistieran diferencias.
32. Las bodegas deberán hacer un corte de forma semestral de acuerdo a la toma de los inventarios físicos.

Procedimiento: Recepción, Registro y Control de Insumos en Almacenes Centrales.

33. La bodega central deberá registrar en el sistema automatizado todos los insumos que ingresen en estos, provenientes de proveedores, donaciones de terceros o devoluciones.
34. Por cada ingreso se generará un reporte de entrada.
35. Todos los ingresos deberán soportarse con las facturas y los reportes de entrada correspondientes.
36. Toda entrega parcial o total deberá estar soportada con la factura correspondiente.
37. Se aplicarán los cargos a que haya lugar a proveedores que incurran en mora en la entrega de los insumos, de acuerdo a las bases de concurso y demás disposiciones aplicables al caso.
38. Las facturas del proveedor y entradas al sistema deberán ser enviadas oportunamente al Departamento de Contabilidad.

Procedimiento: Salidas de Almacén Central.

39. Las bodegas deberán registrar en el sistema automatizado o manual todos los insumos que salgan de sus bodegas.
40. Las bodegas deberán entregar el abasto de insumos a las unidades, exclusivamente al personal autorizado para tal efecto.
41. Las personas autorizadas para firmar las requisiciones a las bodegas, son el titular de la unidad o el Administrador.
42. Todas las salidas deberán estar soportadas con las requisiciones debidamente autorizadas.
43. Por cada salida se generará un reporte de salida con número consecutivo, para los efectos de control y conciliación.

Procedimiento: Recepción, Registro y Control de Insumos.

44. Las bodegas y granjas deberán registrar en el sistema automatizado o manual todos los insumos que ingresen.
45. Todos los ingresos deberán soportarse con las facturas, reportes de entrada y formatos de devolución y de corrección en su caso.
46. Las bodegas deberá dar de alta los bienes en sistema automatizado o manual, inmediatamente después de la recepción y generar los reportes de entrada correspondientes.
47. Las bodegas deben generar el último día hábil del mes un reporte de cierre mensual de las entradas ocurridas durante ese periodo, y lo enviará al Departamento de Contabilidad para efectos de conciliación.
48. Las unidades deberán abstenerse de aceptar donaciones o transferencias de insumos caducos o próximos a caducar o en mal estado de cualquier órgano interno o institución externa, salvo bienes en buen estado que se vayan a utilizar en forma inmediata, antes de la fecha de caducidad.
49. El formato de faltantes, devoluciones o rechazos se utilizará en el momento de la entrega-recepción de los bienes o posteriormente, cuando se detecten faltantes, omisiones o defectos de artículos.

Procedimiento: Salidas de Almacén a Centros de Consumo.

50. Las bodegas y granjas registrarán en el sistema automatizado o manual los insumos que salgan de sus bodegas.
51. Todas las salidas deberán estar soportadas con las requisiciones internas de las áreas o centros de consumo.
52. Todas las requisiciones para ser surtidas deberán estar firmadas de autorización por el responsable del servicio o responsable de la bodega o granja.
53. Por cada entrega se generará una salida con número consecutivo, para los efectos de control y conciliación con el Departamento de Contabilidad.
54. El último día hábil de cada mes, las bodegas y las granjas emitirán un reporte de cierre de las salidas, el cual será enviado al Departamento de Contabilidad oportunamente para efectos de conciliación.
55. Los reportes de cierre de salidas deberán contener la evaluación de los insumos a costo promedio, así como la validación con las firmas correspondientes de los responsables.
56. Deberán hacerse revisiones físicas periódicas contra las existencias en kardex, a efecto de verificar que las listas en kardex automatizado coincida con las existencias físicas en las bodegas y las granjas.
57. Las devoluciones de insumos deberán estar soportadas por un formato de devolución debidamente aprobado por la Administración.
58. Las bodegas y granjas deberán llevar un riguroso control, tratamiento y destino de los artículos devueltos para efectos de conciliación y evaluación de los inventarios.

Procedimiento: Devoluciones de Insumos a la Bodega Central.

59. Las devoluciones de insumos se formalizarán de acuerdo a los lineamientos establecidos en estos procedimientos.
60. Pueden ser objeto de devolución los insumos que no reúnan las características técnicas y de calidad necesarias para ser utilizados.
61. Por cada devolución deberá llenarse un formato de devolución, mismo que deberá ser autorizado por el Jefe de la bodega o el jefe de la granja y en su ausencia por el titular de la Administración.
62. Las devoluciones se darán de alta en el sistema automatizado o manual, de acuerdo a la estructura y a las claves de los insumos devueltos.
63. Las bodegas emitirán un reporte de cierre de devoluciones el último día hábil del mes, soportado con los formatos de devolución correspondientes.

Procedimiento: Compras Directas en Unidades.

64. Las compras directas en las unidades se podrán realizar solamente en casos emergentes y previa autorización de la Administración, y sea necesario surtir con urgencia el insumo.
65. Las compras directas deberán ser autorizadas por el administrador o la persona que cumpla tal función, y en su ausencia deberá ser autorizada por el Titular de la Empresa.
66. Los insumos obtenidos por compras directas, deberán ser registrados invariablemente con una clave especial en el sistema de control de inventarios en los términos que se establecen en estos procedimientos.
67. El último día hábil de cada mes, las bodegas emitirán un reporte de las compras directas que se hicieron durante ese mes.
68. Las compras directas deberán ser facturadas a nombre de la Empresa INCUBANDINA S.A.

Procedimiento: Transferencia de Insumos entre bodegas.

69. Las solicitudes de insumos de una bodega hacia otra deberá formalizarse invariablemente mediante una solicitud, la cual deberá ser autorizada por el Titular de la Empresa.
70. Las solicitudes de insumos deberán ser formalizadas mediante la firma de autorización del Titular de la Empresa.
71. Todas las transferencias entre bodegas deberán ser registradas en el sistema, tanto las salidas como las entradas con una clave especial, para efectos de conciliación de movimientos de insumos entre las distintas bodegas.
72. Todas las transferencias que se realicen entre bodegas deberán ser notificadas al Departamento de Contabilidad conforme a lo establecido en el presente procedimiento.
73. Al final de cada mes las bodegas emitirán un informe de cierre de transferencias enviadas o recibidas de otras bodegas, el cual se anexará a los informes de cierre de entradas o salidas que se enviarán al Departamento de Contabilidad para efectos de conciliación.
74. Las transferencias se informarán por separado en el informe de cierre mensual para evitar duplicidad de los registros.

Procedimiento: Conciliación de Movimientos de Insumos entre el Departamento de Contabilidad y las bodegas y granjas.

75. El Departamento de Contabilidad y los responsables de las bodegas, deberán conciliar los movimientos de entradas y salidas al final de cada mes, y las salidas de insumos de la Bodega Central contra las entradas a las bodegas de las unidades correspondientes.
76. Las unidades enviarán mensualmente un reporte de cierre de salidas y las bases de datos de sus existencias al Departamento de Contabilidad con la valuación de los insumos a costo promedio, para efectos de registro contable de la empresa.
77. Las bodegas generarán los reportes de cierre de movimientos al final de cada mes debidamente firmados por los responsables de las bodegas y las granjas.
78. Los reportes de cierre deberán estar soportados con:
 - Entradas:
Facturas de Almacén Central y Reportes de Entradas.
 - Salidas:
Requisiciones internas y Reportes de Salidas.
 - Correcciones:
Facturas de Almacén Central y Reportes de Entrada.
 - Para efectos de Información:
 - Compras Directas:
Facturas y Reportes de Entradas.
 - Transferencias:
Requisiciones de la unidad Solicitante y Reportes de Entradas.

79. De cada conciliación de entradas a los almacenes, con las salidas de las granjas se generará un informe de diferencias las cuales deberán ser aclaradas, así como un informe de cifras conciliadas, los cuales serán firmados por el responsable de la conciliación del Departamento de Contabilidad correspondiente.
80. Las propuestas de corrección de las diferencias deberán ser formalizadas a través de un acta o minuta y formato de corrección, firmados por los responsables de las bodegas y las granjas.
81. Las correcciones de las conciliaciones deberán realizarse en un plazo de tres días hábiles posteriores al cierre.
82. La conciliación entre el Departamento de Contabilidad de acuerdo a los montos por las facturas, entre los cinco primeros días siguientes al término del mes que se concilia.

Funciones de las Unidades Administrativas involucradas

Bodega Central

1. Emitir la normatividad que se deberá observar para el adecuado almacenamiento de los insumos y productos que se adquieran, a fin de coordinar y controlar el funcionamiento de la empresa.
2. Recibir y verificar los insumos que reúnan las condiciones señaladas en la documentación oficial correspondiente con el propósito de llevar a cabo su adecuado control interno y su estricta vigilancia física.
3. Acomodar y custodiar los insumos y productos que reúnan las condiciones señaladas en la documentación oficial correspondiente con el propósito de llevar a cabo su adecuado control interno y su estricta vigilancia física.
4. Diseñar y operar un adecuado sistema de control interno mediante el registro oportuno de las entradas y salidas de insumos cuidando que estas tengan la documentación soporte.
5. Formular y coordinar la programación de entrega de los productos a las diferentes áreas de la empresa mediante la definición de rutas de acuerdo a su ubicación geográfica.
6. Realizar y controlar el surtimiento de insumos de acuerdo a las solicitudes de suministro que formulen las diferentes bodegas o granjas que integran la empresa.
7. Realizar y coordinar periódicamente inventarios por muestreos con el propósito de validar las existencias y detectar a tiempo posibles desviaciones para tomar oportunamente las decisiones para su corrección.

8. Coordinar con la Administración un eficiente programa de verificación y chequeo de las condiciones y características de los insumos para darles el tratamiento o salida para analizar su posible caducidad o descomposición.
9. Registrar y coordinar con las bodegas los insumos en desuso, obsoletos o caducos y tramitar su baja y destino final de acuerdo a las disposiciones técnicas procedimientos y demás normas vigentes sobre la materia.
10. Llevar a cabo mensualmente las pruebas selectivas de inventarios y efectuar inventarios de mediados de año y de cierre anual de ejercicio en coordinación con las áreas involucradas preparando para tal efecto la documentación necesaria.
11. Programar la ejecución de las pruebas selectivas de inventarios mensuales así como el inventario semestral y anual en las unidades.
12. Realizar o recomendar que se efectúen los estudios pertinentes para el adecuado uso del espacio físico de las bodegas, así como el acomodo de los insumos que ingresen a la bodega.
13. Verificar a través de pruebas selectivas, si no existen desviaciones en la aplicación u observancia de las normas, políticas y procedimientos en las bodegas.
14. Determinar la técnica de evaluación de los inventarios e instrumentar en colaboración con el Departamento de Contabilidad, los mecanismos pertinentes para la evaluación de los mismos.
15. Cerciorarse de que los inventarios físicos se comparen contra los inventarios en Kardex y contra los registros contables, determinando diferencias sujetas de aclaraciones y de esta manera implementar las acciones preventivas y correctivas pertinentes.

16. Verificar que en los controles y registros de mermas y desperdicios se asegure su minimización mediante el reaprovechamiento, mejora en el manejo de inventarios y conservación en climas idóneos.
17. Prever lo necesario para la conservación y rehabilitación de los inmuebles de bodegas, así como la instalación de equipos y señalamientos de seguridad.

Bodegas

18. Diseñar, operar y controlar el funcionamiento de las bodegas acatando la normatividad que deberá observarse para el adecuado almacenamiento de los bienes que ingresen.
19. Recibir y verificar los insumos que sean entregados por la bodega central, por otras bodegas, proveedores o donadores, con base en las especificaciones técnicas o normativas señaladas por las normas vigentes sobre la materia.
20. Acomodar y custodiar los insumos que reúnan las condiciones señaladas por las bodegas o de responsabilidades en la documentación oficial correspondiente, con el propósito de llevar a cabo su adecuado control interno y su estricta vigilancia física.
21. Diseñar y operar un adecuado sistema de control interno, mediante el registro oportuno de las entradas y salidas de insumos.
22. Formular y coordinar la programación de insumos a las diferentes granjas, mediante el establecimiento de criterios de abasto de acuerdo a sus necesidades y ubicación geográfica.
23. Realizar y controlar el surtimiento de insumos, de acuerdo a las solicitudes de suministro que formulen las diferentes bodegas.
24. Diseñar y operar un eficiente sistema de verificación y chequeo de las condiciones y características de los insumos y darles el tratamiento o salida oportuna a efecto de evitar su caducidad o descomposición anticipada.
25. Registrar y custodiar los insumos en desuso, obsoletos o caducos y tramitar su baja y destino final de acuerdo a las disposiciones técnicas, procedimientos y demás normas vigentes sobre la materia.

26. Llevar a cabo mensualmente las pruebas selectivas de inventarios, así como los inventarios de mediados de año y de cierre anual del ejercicio, en coordinación con las áreas involucradas, preparando para tal efecto la documentación necesaria.
27. Realizar o recomendar que se efectúen los estudios pertinentes para el adecuado uso del espacio físico de las bodegas, así como al almacenamiento de los insumos que ingresen a las granjas.
28. Verificar a través de pruebas selectivas si no existen desviaciones en la aplicación u observancia de las normas, políticas y procedimientos en las bodegas.
29. Cerciorarse de que los inventarios físicos se comparen contra las existencias en Kardex, determinando diferencias sujetas de aclaraciones e implementar las acciones preventivas y correctivas pertinentes.
30. Verificar que en los controles y registros de mermas y desperdicios se asegure su minimización mediante el reaprovechamiento y mejora en el manejo de los insumos.
31. Prever lo necesario para la conservación y rehabilitación de los inmuebles de las bodegas, así como la instalación de equipos y señalamientos de seguridad.

Departamento de Contabilidad

1. Llevar a cabo el registro contable de los movimientos de inventarios e incorporarlos en los estados financieros de la empresa.
2. Definir y establecer en coordinación con las bodegas y las granjas, el método y las técnicas de evaluación de los inventarios de insumos.
3. Conciliar mensualmente con las bodegas los saldos existentes reportados durante el mes, en moneda nacional.

Políticas para el manejo de las granjas de producción e incubadoras

Control de ingreso

Acceso de vehículos

1. Sólo están autorizados de ingresar a la planta de incubación o granjas, los vehículos que transportan aves de un día, huevos fértiles o materiales que se utilicen en la planta con autorización del Jefe de Planta.
2. Todo vehículo al ingresar debe registrarse y pasar por un equipo de aspersión manual (manguera de agua a presión) y utilizar producto desinfectante en caso de ser necesario.
3. El producto desinfectante utilizado deberá estar autorizado y registrado por el organismo estatal sanitario correspondiente, y se dosificará de acuerdo a la ficha técnica del producto, la cual debe estar a la vista en el lugar de la desinfección.
4. Las diluciones o desinfectantes, pueden ser modificadas según lo indique el médico veterinario asesor.

Acceso de personas

1. Toda visita, que ingrese a la planta o granja no debe haber tenido contacto directo con animales de otras empresas, incluyendo aves de corral y ornamentales, durante un lapso mínimo de 48 horas.
2. Toda persona que ingrese se debe registrar en el libro o registro de visita de la Planta de Incubación o Granja.
3. Está prohibido el ingreso de alimentos crudos de origen animal a la planta de incubación o a la granja.
4. Todo el personal que labore en la planta de incubación o en la granja, tiene prohibido mantener en sus casas aves de corral, silvestres u ornamentales de cualquier tipo. Se verificará el cumplimiento de esta norma con visitas periódicas a las casas del personal, por parte de la empresa.
5. Al ingresar a la planta, cada persona debe:
 - Pasar por el filtro sanitario dispuesto en la portería, dejando la ropa de calle y calzado en la zona sucia.
 - Para ingresar al interior, cada persona deberá cambiar la ropa de calle por la vestimenta de trabajo. En plantas de incubación o granjas que cuenten con duchas, deberán ducharse, lavarse el pelo y vestirse con la vestimenta de trabajo.
 - Antes de salir desde el vestidor a la zona limpia, debe desinfectarse las manos.
 - Los desinfectantes y dosis deben emplearse según la recomendación del veterinario de la planta de incubación o de las granjas.

Ingreso de implementos y envases

1. Todos los implementos y envases que se requiera retirar de una planta de incubación o granja y cuyo destino sea otra planta de incubación o granja se deberán lavar y desinfectar por aspersion, inmersión o gas formol.

Procedimientos operacionales

Procedimientos a realizar en las aves

1. Las personas que realicen procedimientos que involucren manejo de los huevos o aves tales como vacunaciones, conteo, aplicaciones de tratamientos individuales o grupales u otros deberán cumplir con las normas de bioseguridad de ingreso de personas.
2. Los implementos a ocupar durante la realización de los procedimientos deberán ser desinfectados o fumigados según corresponda.
3. Deberá mantenerse un registro en la planta de incubación o granja de los procedimientos realizados que incluya la fecha de realización, tipo de procedimiento, tipo de vacuna (Cepa, laboratorio, modo de aplicación, fecha de vencimiento, dosis aplicadas, número de lote) o fármaco (nombre genérico o comercial, laboratorio, modo de aplicación, fecha de vencimiento, dosis aplicada, número de lote) utilizado.

Manejo de aves muertas y huevos

1. Las cáscaras, los huevos no eclosionados, los pollitos muertos, los de descarte, se deben eliminar. Las alternativas son: incineración, compostaje, entierro, plantas de digestores o lugares autorizados por la autoridad sanitaria. Para los casos en que deban transportar desde la planta de Incubación o Granja, ésta se debe hacer de manera que evite la diseminación de agentes infecciosos.
2. Si la mortalidad aumenta por causas infecciosas o desconocidas deberá comunicarse a la autoridad correspondiente.

Lavado y desinfección de salas de incubación

1. Esta labor incluye el lavado y desinfección de todas las superficies de la sala de incubación, con la frecuencia que determine el médico veterinario asesor, después de cada nacimiento.

Lavado y desinfección de máquinas lavadoras

1. El lavado de las máquinas incubadoras se realizará con agua a presión, pudiendo utilizarse un detergente, según indicaciones del médico veterinario asesor.
2. El lavado incluirá todas las superficies y estructuras y equipos del interior.
3. Se debe proceder primero en las superficies altas y posteriormente en las bajas.
4. No se deben dejar acumulaciones de agua, restos de cáscaras y plumón en los rincones.
5. El lavado sólo se considerará terminado al ser verificado y aprobado por el encargado de limpieza de la planta o de la granja por el Jefe de Planta o el Jefe de la Granja.
6. El jefe de planta o de la granja deberá verificar que todos y cada uno de los procesos se ejecuten adecuadamente.
7. El producto desinfectante utilizado deberá estar autorizado y registrado por el organismo estatal sanitario correspondiente, y se dosificará de acuerdo a la ficha técnica del producto, la cual debe estar a la vista en el lugar de la desinfección.
8. El desinfectante a usar y su dosificación deberá ser indicado por el médico veterinario asesor encargado de la planta o de la granja.

9. Desinfectar todos los materiales y equipos utilizados.
10. Debe asperjarse la solución desinfectante en todo el interior y exterior de las máquinas, de un extremo a otro y utilizando la totalidad de la mezcla.
11. Una vez desinfectada, la máquina debe permanecer cerrada hasta la siguiente carga de huevos.

Control de plagas

1. Se debe establecer y mantener al día un programa de control de plagas, de roedores, insectos y aves silvestres. El cual debe encontrarse documentado.

Procedimientos para control interno por elementos del inventario

Aves reproductoras y aves de postura comercial.

1. La crianza, manejo y explotación de las ponedoras comerciales debe comprender tres etapas:
 - Período de iniciación.
 - Período de desarrollo.
 - Período de producción.
2. No se debe colocar más de 12 aves por metro cuadrado (período de iniciación).
3. No se debe colocar más de 10 aves por metro cuadrado (período de desarrollo).
4. No se debe colocar más de 6 aves por metro cuadrado (período de producción).
5. Las gallinas ponedoras no deben ser explotadas por más de 76 semanas para lograr una producción que cumpla los estándares de calidad.
6. La granja debe contar por lo menos por una galera para iniciación y desarrollo; y dos galeras para producción.
7. En cada granja la galera para iniciación y desarrollo debe estar situada por lo menos a 150 metros de distancia de las galeras de producción y situada de tal manera que los vientos predominantes en la zona, soplen hacia las galeras de postura y no al contrario.
8. Las galeras de postura deben tener por lo menos 10 metros de distancia entre ellas.
9. Las galeras deben ser frescas y ventiladas.
10. El piso de la granja de preferencia debe ser encementado para una mejor limpieza.
11. Las aves deben de ser trasladadas a las galeras de postura antes de las 18 semanas de edad, ya que es cuando inician postura.

12. Proveer a las aves 17 horas luz (natural + artificial).
13. Las gallinas ponedoras deben recibir alimentos para producción con 17% de proteína. Cambiar a este tipo de alimento a las 18 semanas de edad. A las 29 semanas de edad, las aves deben de esta consumiendo 26 libras por cada 100 aves por día.
14. Cumplir adecuadamente con el programa de vacunación.
15. En los 3 primeros días de vida se debe administrar antibiótico más vitaminas y electrolitos en el agua.
16. Nunca lavar el huevo para limpiarlo, ya que eso elimina el mucus, que es la capa protectora contra bacterias y otros.
17. Mantener la camada suelta y seca y que nunca falte en los nidos, esto ayudará a prevenir enfermedades y a sacar menos huevos sucios y quebrados.
18. Mantener un registro o control sobre: consumo de alimento, mortalidad, producción, etc.
19. Que nunca falte agua fresca basándose en un consumo aproximado de 2 barriles de 50 galones por cada 1000 aves por día.

Aves de engorde.

1. Los pollos deben ser transportados cuidando su bienestar desde que sale de la distribuidora hasta que llega a la granja.
2. Elegir la raza de pollo es que tiene la habilidad para transformar el concentrado en músculo en menos tiempo, con consumos bajos, y baja mortalidad
3. El galpón sea situado siguiendo el sentido del sol (oriente-occidente), y para disminuir el sobre calentamiento del techo.
4. El piso de la granja debe ser de cemento para facilitar la limpieza.
5. El pollo de engorde en sus primeros días es incapaz de regular su temperatura corporal, debido a su inmadurez cerebral. Por esto, es importante la utilización de fuente de calor externa.
6. Desechar bebederos manuales e implementar bebederos automáticos ya que la producción es demasiado grande.
7. Utilizar comederos amplios para que los pollitos tengan acceso inmediato a los alimentos.
8. Colocar termómetros a 60 cm del suelo en las primeras semanas de vida de los pollitos para conocer la temperatura a la que se encuentra la granja.
9. Realizar una fumigación semanal de yodo para disminuir la carga bacteriana.
10. Nunca permitir que se moje la cama.
11. Desinfectar fuera del galpón todos los bebederos, comederos y mangueras; mediante un lavado y secado al sol.
12. Barrer diariamente todo el galpón tanto interna como externamente.
13. Retirar diariamente la gallinaza.
14. Cuadrar densidades y alturas de los comederos y bebederos. Los bebederos a la altura de la espalda y los comederos a la altura de la pechuga de los pollos.

15. Realizar pesajes continuos y anotar en un registro manual.
16. Registrar las mortalidades o sacrificios.
17. Verificar el consumo de alimentos e inventarios.
18. Verificar la calidad del agua bebida.

Huevos.

1. Separar los problemas de fertilidad de los de incubadora.
2. Los huevos deben ser recogidos y empacados separadamente de los huevos colocados en los nidos, además deben ser claramente identificados. Si estos llegasen a ser incubados, estos deben ser manejados separadamente.
3. Evite grietas en los huevos manejándolos cuidadosamente en todo momento.
4. Coloque los huevos cuidadosamente en las bandejas de incubación o de transporte con el extremo más pequeño del huevo dirigido hacia abajo.
5. Tener cuidado con la selección de huevos. Durante el periodo de producción temprano pese los huevos con el fin de detectar huevos muy pequeños y así mejorar la selección.
6. Almacene los huevos en una sala separada donde la temperatura y la humedad sean controladas.
7. En la granja, mantener la sala de manejo de huevos limpia. Mantener un buen control de roedores en la sala de huevos.
8. Remover y desechar huevos que no cumplen las características necesarias y estas son:
 - Sucios
 - Agrietados
 - Pequeños (De acuerdo a las normas de la incubadora)
 - Muy grandes o de doble yema.
 - Mala calidad de cáscaras.
 - Huevos deformes.
9. Los huevos deben ser recogidos de las granjas y transportados a la incubadora por lo menos dos veces por semana.

10. Evitar cambios de temperatura y de humedad en las granjas.
11. Los huevos deben ser volteados durante el proceso de incubación.
12. El proceso de transferencia debe hacerse suave y rápidamente para evitar el enfriamiento de huevos y demora en los nacimientos.
13. A la transferencia los huevos deben ser sujetos a ovoscopia para que los huevos claros (infértiles y con mortalidad temprana) sean removidos y contados.
14. Los pollitos nacidos deben ser mantenidos en un ambiente controlado para prevenir sobrecalentamiento o enfriamiento.
15. Evite el manejo brusco de pollito en operaciones manuales o cuando cualquier equipo es usado. El equipo debe ser correctamente mantenido y calibrado regularmente.
16. Limpiar muy bien todo el equipo después de cada nacimiento. Todas las áreas de contacto con los pollitos tales como las bandas transportadoras y carruseles deben tener acceso fácil para la limpieza.
17. Huevos no nacidos de las bandejas deben ser macerados para destruir cualquier embrión no nacido. Huevos con embriones muertos o pollitos de selección deben ser destruidos usando dióxido de carbono o cualquier otro procedimiento aceptable localmente.
18. Material macerado puede ser colocado dentro de un trailer o removido con una aspiradora sellada. Esto debe ser eliminado de acuerdo a las prácticas y leyes locales.
19. Pollitos enviados en cajas plásticas requieren un cuidado mayor para prevenir sobrecalentamiento o enfriamiento comparado con los enviados en caja de cartón.

20. Las cajas deben ser colocadas correctamente y dejar un espacio suficiente para que haya movimiento de aire fresco entre y alrededor de ellas. Cada hilera de cajas debe ser asegurada con una barra del ancho del vehículo para prevenir cualquier movimiento durante el viaje cuando se transportan a otro lugar.
21. Un programa de higiene debe ser diseñado para controlar contaminación y sus resultados deben ser revisados regularmente usando procedimientos de monitoreo microbiológico.
22. Además de huevos infectados y plumón, hay otras fuentes de contaminación como el aire, la gente (trabajadores y visitantes), animales tales como ratas y ratones, aves silvestres, insectos, al igual que equipo como cajas, bandejas y carros de huevos.
23. Asegúrese que todos los trabajadores y visitantes vistan ropa protectora. Es una buena práctica usar uniformes de diferentes colores de acuerdo al lugar de trabajo (área limpia y sucia de la incubadora) o labor. Esto ayuda a identificar movimientos incorrectos del personal y posibles contaminaciones cruzadas.
24. Antes de usar cualquier desinfectante, es importante remover todo material orgánico.
25. Los desinfectantes deben ser usados estrictamente con las recomendaciones del fabricante. No todos los desinfectantes son compatibles, muchos son tóxicos y deben ser manejados con cuidado.
26. Asegúrese que el personal de la incubadora este enterado del almacenamiento, manejo, y requisitos de mezclado de los desinfectantes a usar. Obtenga las hojas de instrucción de los fabricantes y siga sus recomendaciones cuidadosamente.

27. Los desinfectantes usados deben cumplir con las regulaciones de cada gobierno.
28. Pruebas de sensibilidad deben ser llevadas a cabo para seleccionar el programa de higiene más efectivo.

Glosario de términos

A

Acomodo.- Colocación, ocupación o empleo. Adaptar o ajustar una cosa a otra.

Aves de corral.- Son todas aquellas aves criadas o mantenidas en cautividad para la producción de carne y/o huevos destinados al consumo, la producción de otros productos comerciales, la repoblación de caza o la reproducción de estas categorías de aves.

Aves ornamentales.- Aves criadas de forma tradicional en explotación familiar y mantenías fuera de un criadero.

Aves silvestres.- Es toda aquella ave de cualquier especie que viva en estado natural, libre o independiente del hombre, sin importar cual sea su fase de desarrollo, sean migratorias o residentes, exceptuando las aves domésticas y las domesticadas, mientras conserven estos últimos, la costumbre de volver al amparo o dependencia del hombre.

C

Compostaje.- Tratamiento aeróbico que convierte los residuos orgánicos en humus, por medio de la acción de microorganismos, esencialmente bacterias y hongos. El proceso permite obtener un abono orgánico estable.

Conciliación.- Aquella acción mediante la cual dos posturas encontradas se ponen de acuerdo, y llegan a un arreglo beneficioso para todos, con la ayuda de un tercero neutral e imparcial calificado.

Contaminantes.- Es la alteración nociva del estado natural de un medio como consecuencia de la introducción de un agente totalmente ajeno a ese medio, causando inestabilidad, desorden, daño o malestar en un ecosistema, en el medio físico o en un ser vivo.

D

Desinfección.- Destrucción de todas las formas vegetativas de microorganismos, excluyendo los formadores de esporas.

Desperdicios.- Uso inadecuado, incorrecto o incompleto de una cosa. Cosa que sobra o resto inservible que queda de algo después de haberlo consumido o trabajado. Desecho. Residuo que no se puede o no se quiere aprovechar.

Diluciones.- Es la reducción progresiva, paso a paso, de la concentración de una sustancia en disolución. Por lo general, el factor de dilución en cada paso es constante, lo que da como resultado una progresión geométrica de la concentración, en forma logarítmica. Las diluciones en serie se utilizan para crear disoluciones muy diluidas con precisión, así como disoluciones para experimentos en los que se pretenda estudiar curvas de concentración con una escala logarítmica.

Dosificar.- Determinar o graduar las dosis de un medicamento, o regular la cantidad o porción de otras cosas.

E

Empresa avícola.- Empresa que realiza la operación productiva consistente en la Reproducción de Aves de corral y/o producción de carne, huevos y subproductos. Puede tener una o más Granjas.

F

Fértil.- Es la capacidad de un animal, planta o terreno de producir o sustentar una progenie numerosa.

Filtro sanitario.- Corresponde a todas aquellas barreras de bioseguridad cuyo objetivo principal es impedir o disminuir el riesgo de ingreso y/o salida de algún agente patógeno hacia y desde un lugar controlado, evitando la diseminación de los agentes a zonas y/o sectores libres de estos, pero susceptibles de contaminar.

Fumigación.- Procedimiento en el que se utiliza un agente químico, en estado parcial o totalmente gaseoso para matar, eliminar o esterilizar plagas o microorganismos.

S

Seis Sigma.- Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa pero lograda. Se puede clasificar la eficiencia de un proceso en base a su nivel de sigma:

- 1sigma= 690.000 DPMO = 31% de eficiencia
- 2sigma= 308.538 DPMO = 69% de eficiencia
- 3sigma= 66.807 DPMO = 93,3% de eficiencia
- 4sigma= 6.210 DPMO = 99,38% de eficiencia
- 5sigma= 233 DPMO = 99,977% de eficiencia
- 6sigma= 3,4 DPMO = 99,99966% de eficiencia

Z

Zona limpia.- Área restringida delimitada por cercos perimetrales y/o filtros sanitarios.

Zona sucia.- Área sin restricción sanitaria para la circulación de vehículos o personas.

5.9 Administración

La propuesta será administrada por el gerente general de la empresa, el mismo que se encargará de poder en marcha las políticas establecidas en el manual de control interno, de forma general para la oficina matriz y para las granjas y plantas de incubación.

5.10. Previsión de la evaluación

Tabla 5.35 Monitoreo y evaluación del modelo operativo para toma oportuna de decisiones orientadas a mantener o modificar el modelo operativo.

PREGUNTA	RESPUESTA
Quienes solicita evaluar	Trabajo de Investigación de la Pontificia Universidad católica del Ecuador Sede Ambato.
Por qué evaluar	Por la necesidad de mejorar la contabilización y la toma de decisiones.
Para qué evaluar	Se necesita evaluar para obtener optimización de recursos.
Qué evaluar	La cuenta Inventarios.
Quién evalúa	El investigador. Alexandra Gallo Suárez.
Cuando evaluar	En un periodo de un treinta días calendario.
Como evaluar	A través del control interno de inventarios.
Con que evaluar	Con el manual de control interno a elaborarse mediante las políticas y procedimientos establecidos en el mismo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alexandra Gallo S.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Mediante la presente investigación se concluye que un sistema de control interno fomenta la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes; además de evitar gastos innecesarios ya que se crean respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.
- El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; puesto que el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.
- Los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos; ya que estos son imprescindibles para la toma de decisiones.
- La eficiencia del proceso de un sistema de inventarios es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos generales. Las falencias más notorias e importantes en la empresa INCUBANDINA S.A. son la falta de procesos y políticas establecidas para que exista uniformidad en el manejo de la información y de los recursos.

- La falta de conocimiento del personal y la casi inexistente capacitación hacen que existan desperdicios lo que conlleva a que al finalizar el período se evidencien pérdidas.
- Se concluye que la mejor guía para la administración es un manual de políticas y procedimientos los cuales deben estar basados en las falencias y debilidades encontradas en el análisis anteriormente elaborado, y de esta forma ayudar a que la producción sea eficaz y efectiva disminuyendo el porcentaje de desperdicios y pérdidas.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa implante técnicas y mecanismos que ayuden a mejorar la calidad del producto, fomentar ideas creativas en el personal para que este sea más productivo y optimice todos los recursos disponibles y sean aptos para todas las áreas de la entidad.
- Se propone que el Departamento de inventarios evalúe periódicamente el manual, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización; y de ser el caso, realice las actualizaciones necesarias. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.
- Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.
- El personal con el que debe contar la empresa debe ser idóneo, antes de contratar a un empleado es necesario realizar un seguimiento para saber si va a ser un miembro que aporte positivamente a la empresa.

- Al diseñar un manual de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones del departamento a analizarse con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos, y definir las medidas a utilizar para reducirlos.
- Además se sugiere que el manual que forma parte de la presente disertación, se den a conocer a la unidad objeto de análisis para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.

Bibliografía

- Mantilla Blanco, Samuel Alberto. Auditoría del control interno. Tercera edición. Bucaramanga, Colombia. Editorial US-PCAOB, 24 de marzo de 2007.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. Compras e inventarios. Primera edición. Madrid. Editorial Díaz de Santos, 01 de enero de 1996.
- Hoengren, Charles. Contabilidad de Costos: Un enfoque a la gerencia. Quinta edición. San Francisco EE. UU. Editorial Pearson Education, 01 de enero de 2003.
- Horngren, Harrison y Bamber. Contabilidad. Segunda edición. San Francisco EE. UU. Editorial Pearson Education, 01 de marzo de 2007.
- Brock, Horace. Contabilidad: principios y aplicaciones. Primera edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Reverte, 1987.
- Mora, Enguádanos. Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Primera edición. España. Editorial ECOBOOK, 2008.
- Max, Muller. Fundamentos de administración de inventarios. Primera edición. España. Grupo editorial Norma, 2004.
- Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del control interno: Informe coso. Quinta edición. España. Ediciones Díaz de Santos, 2004.
- Olavarrieta de la Torre, Jorge. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Nociones de control de producción, costos, suministros e inventarios. Segunda edición. España. Cengage Learning Editores, 2002.
- Normas de Control Interno.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Principios de Control Interno.
- Oswaldo Fonseca Luna. *Vademecum Contralor*.

Linkografía:

- <http://www.incubandina.com/>

Glosario

A

Abastos.- Provisión de cosas necesarias.

Acervo.- El término **acervo** proviene del latín *acervus*. Se trata de un conjunto de bienes o de un haber que pertenece en común a muchas personas. Un acervo puede acumularse por acopio, por tradición o por herencia, según la naturaleza del conjunto.

Arbitrario.- El término arbitrario se utiliza mayormente como un adjetivo calificativo para dar cuenta de aquella persona que en determinado momento o como característica de su forma de ser actúa de modo injusto o movido exclusivamente por sus caprichos. Y también, a aquello que resulta de ese comportamiento, se lo denominará como arbitrario.

B

Balancear.- Mover o inclinar a un lado y al otro de forma alternativa y repetida una cosa que generalmente cuelga o está unida a otra por un punto.

Benchmarking.- Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores

prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Burocrático.- Tanto en la sociología como en la ciencia administrativa y, especialmente, la de administración pública, la burocracia es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas, públicas, sociales, con o sin fines de lucro, etc.

C

Compostaje.- El compost, composta o compuesto (a veces también se le llama abono orgánico) es el producto que se obtiene del compostaje, y constituye un "grado medio" de descomposición de la materia orgánica, que ya es en sí un buen abono. Se denomina humus al "grado superior" de descomposición de la materia orgánica. El humus supera al compost en cuanto abono, siendo ambos orgánicos.

Confiabilidad.- Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

Cotejos.- Comparación de una cosa con otra u otras.

D

Decisoria.- Que tiene virtud o facultad para decidir.

Déficit.- Un déficit es una escasez de algún bien, ya sea dinero, comida o cualquier otra cosa. La palabra déficit, por tanto, se utiliza para referirse a diversas situaciones.

Desperdicios.- Uso inadecuado, incorrecto o incompleto de una cosa. Cosa que sobra o resto inservible que queda de algo después de haberlo consumido o trabajado. Desecho.

Despilfarro.- Derroche de dinero o bienes, gasto excesivo e innecesario.

Desviación estándar.- Es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente) y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva. Se define como la raíz cuadrada de la varianza. Junto con este valor, la desviación típica es una medida (cuadrática) que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable.

Difusión.- Proceso de propagación o divulgación de conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etc.

Discrecional.- Que se hace libremente o siguiendo el propio juicio.

E

Eludir.- Evitar una dificultad, salir de ella mediante un artificio. Hacer vana una cosa.

Empírico.- Se designa con el término de empírico a todo aquello propio o relativo al Empirismo. En tanto, por Empirismo se designa a aquel sistema o corriente filosófica que propone que el conocimiento surge de la propia experiencia de cada uno y de nada más.

Explícitos.- Que expresa con claridad una cosa.

F

Factibilidad.- Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Fianza.- es una garantía judicial que busca asegurar el cumplimiento de una obligación. Sin embargo, es un término que puede resultar equívoco, al hacer referencia tanto a una garantía real como a una garantía personal.

Flujograma.- El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

G

Galera.- Espacio físico destinado para al macerar aves.

H

Hidropónico.- Es un método utilizado para cultivar plantas usando soluciones minerales en vez de suelo agrícola. La palabra hidroponía proviene del griego, *hydro* = agua y *ponos* = trabajo. Las raíces reciben una solución nutritiva equilibrada disuelta en agua con todos los elementos químicos esenciales para el desarrollo de la planta. Y pueden crecer en una solución mineral únicamente o bien en un medio inerte como arena lavada, grava o perlita, entre muchas otras.

Hurto.- Consiste el delito de hurto en el apoderamiento ilegítimo de una cosa mueble, ajena en todo o en parte, realizado sin fuerza en las cosas, ni violencia o intimidación en las personas.

I

Implícitos.- Que se entiende incluida en otra cosa sin expresarlo.

Indagación.- Alude a la acción o al método que emplea una persona para llegar a conocer determinada cosa. Los sinónimos presentan distintos métodos dirigidos a conseguir dicho fin, ya sean métodos inquisitivos, deductivos, analíticos, etc.

Indefensión.- Es un concepto jurídico indeterminado referido a aquella situación procesal en la que la parte se ve limitada o despojada por el órgano jurisdiccional de los medios de defensa que le corresponden en el desarrollo del proceso.

Insoslayables.- Que no puede ser evitado o rehuido ineludible, inexcusable, ineludible, inevitable, necesario, preciso, forzoso, indispensable, imprescindible, obligatorio. Voluntario, evitable, dispensable.

Intangibles.- Que no debe o no puede tocarse.

Inventario perpetuo.- Inventario que se lleva permanentemente de acuerdo con las existencias en almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan tanto los importes en unidades monetarias como las cantidades físicas. Dícese del procedimiento que permite en cualquier momento conocer la utilidad o pérdida bruta sin necesidad de practicar inventario físico, así como conocer constantemente el valor de éste.

M

Macerado.- Es un proceso de extracción sólido-líquido. El producto sólido (materia prima) posee una serie de compuestos solubles en el líquido extractante que son los que se pretende extraer.

Mapeo.- Es la acción por la cual se asigna una letra a una unidad de disco, que se encuentra compartida en una red de ordenadores, como si de un disco más del ordenador se tratase.

Método Iterativo.- trata de resolver un problema (como una ecuación o un sistema de ecuaciones) mediante aproximaciones sucesivas a la solución, empezando desde una estimación inicial.

Montaje.- El montaje puede ser definido como la ordenación narrativa y rítmica de los elementos objetivos del relato. Consiste en escoger, ordenar y unir una selección de los planos a registrar, según una idea y una dinámica determinada, a partir del guión, la idea del director y el aporte del montador.

O

Obsolescencia.- es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado.

P

Paradigma.- Es un concepto de opciones de ciencia, religión u otro contexto epistemológico, nótese la influencia de la Santa Inquisición, como sinónimo de marco teórico o conjunto de teorías. El término tiene también una concepción en la tierra de la psicología refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas.

Pautas.- Dar reglas o determinar el modo de ejecutar una acción.

Procedencia.- Hace referencia al origen del material que aparece en los artículos. La procedencia es el origen del material que aparece en los artículos.

Prorrateo.-Reparto proporcional de una cantidad.

R

Reabastecer.- Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa, aplicándose muy especialmente cuando ese sujeto económico es una ciudad. Cuando es un ejército se le suele aplicar el nombre de intendencia.

Recuentos.- Cálculo, cómputo, contaje, conteo, cuenta, enumeración, escrutinio, examen detallado y numeración

S

Sinergia.- Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.

T

Temática.- Es aquello perteneciente o relativo al tema. Se trata de algo que se ejecuta o dispone según un determinado asunto.

Tergiversar.- Torcer o cambiar las razones o los hechos para confundir o engañar.

V

Ventaja competitiva.- En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Única.
2. Posible de mantener.
3. Netamente superior a la competencia.
4. Aplicable a variadas situaciones del mercado.

Anexos

Anexo 1. Encuesta 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Como egresada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y tomando en cuenta la Situación actual del Departamento de Inventarios de la Empresa INCUBANDINA S.A. se realiza la presente encuesta para determinar las falencias existentes en el Control Interno de los mismos. La presente encuesta va dirigida para a los empleados de granjas, criaderos e incubadoras.

Datos Informativos:

Nombre:

Cargo:

Fecha:.....

Objetivo:

Diagnosticar el manejo de los inventarios, con el fin de determinar los componentes susceptibles de mejora.

Instrucción:

Marque con una **X** la respuesta que Usted crea correcta.

ENCUESTA 1

1. ¿Considera que los inventarios son manejados correctamente en la empresa?

SI

NO

2. ¿Satisfacen los inventarios la demanda del mercado?

SI

NO

3. ¿La empresa cuenta con algún método para evaluar los inventarios?

SI

NO

4. ¿El método que utiliza es conveniente para evaluar el costo?
- SI
NO
5. ¿Existen reservas con las cuales se pueden cubrir pérdidas en los inventarios (robos, daños, siniestros)?
- SI
NO
6. ¿Se sigue el mismo método de valuación que el año anterior?
- SI
NO
7. ¿Cada cuánto se realizan inventarios físicos de las mercaderías?
- 1 VEZ A LA SEMANA
1 VEZ AL MES
1 VEZ AL AÑO
OTROS (cuánto)
8. ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?
- SI
NO
9. ¿Cree Usted estar capacitado para el manejo de los Inventarios?
- SI
NO
10. ¿Se lleva un control en las notas de entrada?
- SI
NO
11. ¿Se lleva un control en las notas de salida?
- SI
NO
12. ¿Dispone de un manual de procedimientos y políticas para el manejo de los inventarios?
- SI
NO

13. ¿Conoce todas las técnicas y políticas de control interno necesarias en la empresa?

SI

NO

14. ¿Conoce usted a que se refiere el Control Interno?

SI

NO

15. ¿De qué manera responden los empleados al sistema de control vigente?

MUY BUENO

BUENO

MALO

REGULAR

16. ¿Cree usted que es necesario el incremento de nuevas políticas que ayuden a la mejora del control en el desempeño de los empleados?

SI

NO

NOTA: Se adjuntan las encuestas llenadas por los empleados a continuación.

Anexo 2. Encuesta 2



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Como egresada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y tomando en cuenta la Situación actual del Departamento de Inventarios de la Empresa INCUBANDINA S.A. se realiza la presente encuesta para determinar las falencias existentes en el Control Interno de los mismos. La presente encuesta va dirigida para a los empleados de granjas, criaderos e incubadoras.

Datos Informativos:

Nombre:

Cargo:

Fecha:.....

Objetivo:

Diagnosticar el manejo de los inventarios, con el fin de determinar los componentes susceptibles de mejora.

Instrucción:

Marque con una **X** la respuesta que Usted crea correcta.

ENCUESTA 2

1. Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de la conducta ética.

- Muy desacuerdo
- Desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

2. Comprendo la misión y estrategia general de la entidad.

- Muy desacuerdo
- Desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

3. Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia.

- Muy desacuerdo
- Desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. La rotación del personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos.

- Muy desacuerdo
- Desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

5. Los líderes de mi unidad son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo las malas noticias.

- Muy desacuerdo
- Desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

NOTA: Se adjuntan las encuestas llenadas por los empleados a continuación.

Anexo 3. Fotografías de la Empresa INCUBANDINA S.A.



