

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**DISEÑO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LA
EMPRESA ACINO PHARMA ECUADOR S.A., UBICADA EN**

QUITO, 2017.

ILLANES RUMIGUANO STALIN JAVIER

DIRECTOR: ING. JAIME GUILLERMO GUADA GARRIDO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATEGICA DE LAS
OPERACIONES**

QUITO, 2018

Dedicatoria

A mi familia, que me ha brindado todo lo necesario para llegar hasta donde estoy ahora, sentando en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, siendo el soporte necesario para mi desarrollo personal y profesional.

La vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de un reto, es una base no solo para mi entendimiento del lugar en el cuál me he visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.

Sin restarle importancia quiero dedicar este trabajo de titulación a mi novia, quien a pesar de todos problemas y adversidades que hemos superado juntos, por estar siempre a mi lado, aconsejándome, apoyándome y sobre todo siendo una de las personas que me ayudan a crecer personal y profesionalmente.

Agradecimiento

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de los logros se los debo a ustedes, en los que incluyo este. Me formaron con reglas y ciertas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron con constancia para alcanzar mis anhelos.

Gracias madre y padre.

TITULO:

“DISEÑO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ACINO PHARMA ECUADOR S.A., UBICADA EN QUITO, 2017”

RESUMEN:

El presente estudio corresponde al diseño de un Manual de Normas de Control Interno para la empresa ACINO PHARMA ECUADOR S.A., ubicada en Quito, 2017; para lo cual se analizó las pautas teóricas que definen el diseño y aplicación del proceso de control interno; se realizó un diagnóstico de los métodos actuales de trabajo, a partir de lo cual se elaboró el manual de normas de control interno. La metodología utilizada en la investigación aplica un enfoque cualitativo, de tipo descriptiva, exploratoria y transversal o no experimental, cuya modalidad fue documental y de campo. Utilizando como instrumentos de recolección una Ficha de Observación basada en las disposiciones que establece la Contraloría General del Estado y una encuesta aplicada a los 31 trabajadores con lo que cuenta la empresa, se pudo evidencia no solo las deficiencias que se presentan en varios de los componentes que refieren el control interno general, además de que los resultados pusieron de manifiesto la clara necesidad de la empresa de contar con normas o disposiciones de control interno, tanto para mejorar en rendimiento interno como para disminuir el riesgo de pérdidas de recursos materiales y económicos; es por ello que en la propuesta realizada se consideran las principales cuentas a riesgo, se definen objetivos, políticas, normas de control interno y procedimientos.

PALABRAS CLAVES:

Manual, Normas de Control Interno, Sector Farmacéutico.

TITLE:

"DESIGN OF INTERNAL CONTROL NORMS FOR THE COMPANY ACINO PHARMA ECUADOR S.A., LOCATED IN QUITO, 2017"

ABSTRACT:

The present study corresponds to the design of a Manual of Internal Control Standards for the company ACINO PHARMA ECUADOR S.A., located in Quito, 2017; for which the theoretical guidelines that define the design and application of the internal control process were analyzed; a diagnosis of the current work methods was made, from which the manual of internal control standards was elaborated. The methodology used in the research uses a qualitative, descriptive, exploratory and transversal or non-experimental approach, whose modality was documentary and field. Using as collection instruments an Observation Sheet based on the provisions established by the General Comptroller of the State and a survey applied to the 31 workers with what the company has, it was possible to demonstrate not only the deficiencies that occur in several of the components that refer to the general internal control, in addition to the results showed the clear need of the company to have internal control norms or regulations, both to improve internal performance and to reduce the risk of loss of material and economic resources; that is why the main risk accounts are considered in the proposal, objectives, policies, internal control rules and procedures are defined.

KEYWORDS:

Manual, Internal Control Standards, Pharmaceutical Sector.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES.....	3
1.1 El sector farmacéutico en Ecuador.....	3
1.1.1 Principales empresas distribuidoras del sector farmacéutico en el Ecuador	6
1.1.2 Cámaras y asociaciones que representan al sector farmacéutico	7
1.2 Estadísticas del sector farmacéutico	9
1.2.1 Evolución del Mercado Farmacéutico Privado del Ecuador.....	10
1.2.2 Región de Origen de los Laboratorios Farmacéuticos Radicados en Ecuador.	13
1.3 Reseña histórica Acino-Pharma Ecuador S.A.....	14
1.4 Dirección estratégica y estructura organizacional.....	14
1.4.1 Misión.	14
1.4.2 Visión.	14
1.4.3 Objetivos Estratégicos.....	15
1.4.4 Organigrama Estructural.	16
1.5 Proceso logístico-comercial	18
1.5.1 Roles y responsabilidades.	20
1.5.2 Localización.	21
1.5.3 Descripción del tipo de productos.....	23
1.5.4 Distribución Exclusiva.	26
1.5.5 Características de los productos.	29
2. MARCO REFERENCIAL	38

2.1 La Administración.....	38
2.2 La Auditoría	43
2.3 Control interno	44
2.3.1 Componentes del control interno	46
2.3.2 Elementos y principios básicos de control interno.....	48
2.3.3 Clasificación del control interno	48
2.3.4 Manual de control interno	49
2.4 Marco Metodológico.....	50
2.4.1 Enfoque de investigación	50
2.4.2 Diseño o tipo de estudio.....	51
2.4.3 Métodos de investigación.....	52
2.4.4 Modalidad	53
2.4.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	54
2.4.6 Procesamiento de la información.....	57
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	64
3.1 Resultados obtenido en la Ficha de Observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	64
3.2 Resultados obtenidos en la Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	73
4. PROPUESTA.....	83
4.1 Generalidades.....	83
4.1.1 Objetivo.....	83
4.1.2 Alcance.....	83
4.1.3 Importancia	84
4.1.4 Justificación	84
4.2 Aplicación del Sistema de Control Interno COSO II.....	84

4.2.1 Ambiente Interno.....	85
4.2.2 Establecimiento de Objetivos.....	88
4.2.3 Identificación de Eventos.....	89
4.2.4 Evaluación de Riesgos	90
4.2.5 Respuesta al Riesgo	91
4.2.6 Actividades de Control.....	92
4.2.7 Información y Comunicación.....	93
4.2.8 Monitoreo.....	94
4.3 MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES ...	95
4.3.1 Contenido del Manual.....	95
4.3.2 Plan General del Manual.....	96
4.3.3 Cuentas contables.....	98
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	114
ANEXOS.....	118
Anexo 1. Escala de contestación a los ítems de la Ficha de Observación ...	118
Anexo 2. Formato de la Ficha de Observación.....	119
Anexo 3. Formato de encuesta a los trabajadores de la Empresa ACINO- PHARMA Ecuador S.A.	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Roles y responsabilidades	21
Tabla 2. Principales productos que comercializa Acino-Pharma Ecuador S.A.	23
Tabla 3. Listado de clientes de Acino-Pharma Ecuador S.A.	25
Tabla 4. Escala de calificación del Nivel de Riesgo	60
Tabla 5. Resumen de tabulación de resultados (Ficha de Observación).....	64
Tabla 6. Procesamiento de la información (Ficha de Observación)	66
Tabla 7. Conocimientos sobre control interno	74
Tabla 8. Existencia de Manuales de Control Interno	75
Tabla 9. Manejo del Control Interno Administrativo.....	76
Tabla 10. Manejo del Control Interno Contable	77
Tabla 11. Necesidad de un Manual de Normas de Control Interno	78
Tabla 12. Resolución de deficiencias mediante la implementación de Normas de Control Interno.....	79
Tabla 13. Garantías del manejo adecuado de la información financiera mediante la implementación de Control Interno	80
Tabla 14. Disminución de los riesgos de pérdidas o desviación de recursos a partir de la implementación de Control Interno	81
Tabla 15. Potenciales riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	89
Tabla 16. Oportunidades potenciales de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	89
Tabla 17. Resultados de los riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	90
Tabla 16. Escala de contestación	118
Tabla 17. Ficha de observación.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas del Sector Farmacéutico Ecuatoriano	10
Gráfico 2. Índices del Sector Farmacéutico (Años 2004 y 2014).....	11
Gráfico 3. Regiones de Origen de Laboratorios Farmacéuticos Radicados en Ecuador	13
Gráfico 4. Organigrama Estructural de Acino-Pharma Ecuador S.A.	17
Gráfico 5. Flujograma del proceso de facturación de Acino-Pharma Ecuador S.A.	19
Gráfico 6. Ubicación Local 1 “Dirección Administrativa Acino-Pharma Ecuador S.A.”	22
Gráfico 7. Ubicación Local 2 "Bodega de almacenamiento Acino-Pharma Ecuador S.A"	22
Gráfico 8. Fachada del edificio "Omega". Ubicación del Local 1	23
Gráfico 9. Servicios logísticos subcontratados de Acino-Pharma Ecuador S.A a ILS Corporation	27
Gráfico 10. Gama general de productos farmacéuticos Acino-Pharma Ecuador S.A	29
Gráfico 11. Uso por presentación del producto	30
Gráfico 12. Berifén™-50 retard.....	31
Gráfico 13. Berifén™-75 retard.....	31
Gráfico 14. Berifén™-100 retard.....	31
Gráfico 15. Berifén™-75 IM	32
Gráfico 16. Berifén™ Gel.....	32
Gráfico 17. Berifén™ Patch	32
Gráfico 18. Paraconica™ 1000 mg IV	33
Gráfico 19. Trabilín™-100	34
Gráfico 20. Trabilín™ 50 mg.....	34
Gráfico 21. Portafolio de antibióticos por uso	35
Gráfico 22. Simepar™	36
Gráfico 23. Decatileno™	36
Gráfico 24. Gasec™ 20 mg	37
Gráfico 25. Clopacin™	37
Gráfico 26. Etapas del proceso administrativo	41
Gráfico 27. Clasificación de los tipos de Auditorías	44

Gráfico 28. Relación del sistema de control interno con las actividades de la organización.....	45
Gráfico 29. Estructura del sistema de control interno	47
Gráfico 30. Factores y componentes a evaluar	58
Gráfico 31. Comparativo general.....	68
Gráfico 32. Comparativo. Ambiente de control.....	69
Gráfico 33. Comparativo. Planeación estratégica.....	70
Gráfico 34. Comparativo. Actividades de control	71
Gráfico 35. Comparativo. Información y comunicación	72
Gráfico 36. Comparativo. Supervisión y monitoreo.....	73
Gráfico 37. Conocimientos sobre control interno.....	74
Gráfico 38. Existencia de Manuales de Control Interno.....	75
Gráfico 39. Manejo del Control Interno Administrativo	76
Gráfico 40. Manejo del Control Interno Contable	77
Gráfico 41. Necesidad de un Manual de Normas de Control Interno.....	78
Gráfico 42. Resolución de deficiencias mediante la implementación de Normas de Control Interno.....	79
Gráfico 43. Garantías del manejo adecuado de la información financiera mediante la implementación de Control Interno	80
Gráfico 44. Disminución de los riesgos de pérdidas o desviación de recursos a partir de la implementación de Control Interno	81
Gráfico 45. Componentes del Sistema de Control Interno COSO II.....	85
Gráfico 46. Valores éticos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	86
Gráfico 47. Compromisos internos y externos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	87
Gráfico 48. Estructura Organizacional de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.....	87
Gráfico 49. Mapa de riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	91
Gráfico 50. Respuestas a los riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.....	92
Gráfico 51. Principales funciones de las actividades de control en la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.....	93
Gráfico 52. Canales de comunicación de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.	94

INTRODUCCIÓN

El control interno es un importante instrumento que permite mantener cierto grado de seguridad en la contabilidad de las empresas, mediante el cual es posible identificar oportunamente los errores y a su vez plantear o establecer soluciones que favorezcan y mejoren los procesos administrativos, ya que se trata de una herramienta que posibilita la verificación de cada una de las tareas y acciones operativas que se realizan en una organización, con el propósito de detectar a tiempo las irregularidades que deberían ser corregidas para obtener la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, lo que promueve y facilita la consecución adecuada de las funciones y actividades definidas para que todas las tareas y recursos de la empresa se encuentren enfocados hacia al cumplimiento de las metas preestablecidas.

Es así que Gómez (2001) en su libro señala que el Control Interno es un proceso que debe llevar a cabo la dirección de las organizaciones en conjunto con personal, cuyo propósito fundamental es otorgar a las entidades un nivel de seguridad razonable respecto al logro de los objetivos, basados en la eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad y oportunidad de la información financiera y el consecución de las disposiciones legales y normas aplicables.

En otras palabras, el control interno es una herramienta inherente al ejercicio de la gestión y de las funciones de dirección que involucra un proceso integrado a las operaciones que se desarrollan en una entidad como parte de las actividades que en esta se realizan para dar cumplimiento a su objeto social, ya sea enfocado a la producción o servicios; lo cual a su vez se concibe como un proceso de apoyo y no como una carga asociada a mecanismos burocráticos impuestos por los organismos de control externos. Se entiende además que el control interno involucra a todos los niveles de la estructura organizacional, dígase, desde la directiva hasta el personal que cubre los restantes puestos de la empresa, a los cuales se les otorga ciertos grados de responsabilidad en el proceso y límites de autoridad para ejercerla.

Como parte de este proceso se contemplan una serie de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, diseñadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales, no para obstaculizarlos, es decir, aplicando menos y mejores controles; los cuales se establecen por la autoridad superior, y se ejecutan por el personal en cada nivel de la organización, aportándole a la dirección de la empresa un grado razonable de seguridad para el logro de sus metas (Coopers & Lybrand, 1997).

Por otra parte, la empresa farmacéutica ACINO PHARMA ECUADOR S.A., constituida en enero del año 2017, cuyo objeto social se enmarca en la comercialización y distribución de medicamentos, actualmente no cuenta con un sistema de control interno, lo que la dirección de la entidad reconoce como una deficiencia importante que requiere ser solventada para garantizar en cierta medida la consecución de los objetivos institucionales.

En este sentido, en la medida en que la empresa se ha ido expandiendo en el mercado ecuatoriano, ha experimentado un incremento en sus operaciones, lo que a su vez repercute en un aumento de las funciones operativas y las necesidades de control, lo que en algún momento dado llegaron a estar fuera del alcance de la administración general, causales que obligaron a la dirección de la empresa a tomar decisiones estratégicas en beneficio de la compañía, donde se ha definido que el diseño del proceso de control interno se realice mediante normas aplicables, puesto que estas constituyen el eslabón fundamental para el mejoramiento interno.

Dicho lo anterior se establece como principal objetivo de la actual investigación el diseñar normas de control interno para la empresa ACINO PHARMA ECUADOR S.A., para lo cual se ha previsto la realización de un análisis de las pautas teóricas que definen el diseño y aplicación del proceso de control interno, así como llevar a cabo un diagnóstico de los métodos actuales de trabajo y de control interno que emplea la empresa, con lo cual se obtendrá suficiente información para elaborar las normas de control interno necesarias y generar un mantenimiento del proceso administrativo a través de la aplicación de las normas propuestas.

1. ANTECEDENTES

1.1 El sector farmacéutico en Ecuador

De manera general, se conoce que Ecuador ha vivido una transición importante en lo que se refiere al aspecto político y económico durante década comprendida entre los años 2007 y 2016. En efecto, el sector farmacéutico no se ha visto excluido de dicha realidad, y se han generado reformas estratégicas que han trastocado los niveles de operación de las compañías que lo integran.

Según el estudio realizado por la Escuela Superior Politécnica Del Litoral (ESPOL), a través de su escuela de negocios ESPAE, en la actualidad la industria farmacéutica presenta el siguiente panorama: La industria como tal se ha consolidado y mantiene un crecimiento continuo, a la espera de seguir ganando mayor participación tanto en el mercado local como internacional, acoplando así el objetivo del gobierno central de sustituir las exportaciones con productos que sean manufacturados a la interna de la nación. Adicional a esto, se ha demostrado que la inversión que ha realizado el gobierno en obras públicas como vías terrestres han facilitado el aumento de los canales de distribución que manejan las compañías farmacéuticas, abarcando una importante cobertura geográfica a nivel nacional.

Por su parte, los actores públicos y privados de este sector también han desembolsado ingentes cantidades de recursos con el fin de mejorar su capacidad instalada, y así atender la demanda que hace la ciudadanía de este derecho elemental. Las entidades de control estatal han promovido a todas aquellas instituciones que operan bajo la modalidad de farmacéuticos y cosméticos a obtener certificaciones que abalen la buena calidad de sus procesos, así como el manejo de sus operaciones a través del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

En el año 2011 se declara en emergencia al sector de la salud, y se coloca como

una prioridad del gobierno central ampliar la cobertura de este servicio a través del Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por medio del incremento de infraestructura para atención directa, y el incremento de los afiliados al seguro social. (Diario El Tiempo, 2011)

Las iniciativas del gobierno no se detuvieron con las estrategias previamente mencionadas, en tal razón, también se procedió a crear una empresa de salud pública llamada Enfarma E.P. (liquidada en la actualidad por el expresidente Rafael Correa en el año 2016), la cual en conjunto con universidades e institutos de investigación han representado un importante rubro para el sector de la salud, en materia de investigación y desarrollo, así como en la elaboración de fármacos de bajo costo (también conocidos como genéricos en el mercado local). (Puente, 2016)

A pesar de estas iniciativas, el sector de la salud aun cuenta con notables deficiencias, las cuales retrasan el crecimiento de sus actores públicos y privados en favor de la ciudadanía. Inclusive, muchos periódicos nacionales han efectuado estudios que cuestionan la efectividad que ha tenido este tipo de políticas públicas, corroborado por las grandes inversiones en materia de salud.

Los laboratorios que elaboran fármacos de origen químico o natural a nivel local, aun se ven supuestos a una dependencia de sus proveedores del exterior, para así poder abastecerse de ingredientes activos que les permitan desarrollar el producto final. Para poder llevar a cabo la fabricación de estos fármacos, la industria ecuatoriana se ve obligada a abastecerse de insumos provenientes de diversas partes del mundo, en especial de Colombia, país del cual se importa el 17% de estas materias primas, seguido por México y Panamá, países que aportan con el 10% (cada uno) del total que recibe Ecuador de este material, seguido por países como Suiza, Chile, Bélgica, Brasil y Alemania con menor participación. (Pro Ecuador, 2013)

Dentro del país, existen grandes comercializadoras de productos farmacéuticos importados, que se ofertan inclusive en mayor cantidad que aquellos que son elaborados localmente, lo cual ha representado una grave falencia de la industria que prevé incrementar su participación en el mercado local.

El aspecto cultural también conlleva un importante desafío para la industria farmacéutica ecuatoriana, ya que, previo a las reformas ejecutadas por el gobierno central que presidió el economista Rafael Correa, se contaba con altos niveles de automedicación y las regulaciones para la venta de fármacos eran escasas, razón por la cual la ciudadanía, aun hoy en día siente abnegación, lo que produce consecuentemente impactos económicos negativos en el sector.

Ecuador, al ser un país dolarizado, con un nivel de remuneraciones elevado en relación con los países que integran su región, que además no ofrece una seguridad jurídica a los inversionistas, cuenta con una notable debilidad en los costos operativos que manejan los laboratorios que manufacturan en Ecuador, lo que conlleva a que dichos actores pierdan competitividad tanto en el mercado local como el internacional.

En la actualidad, aun se conoce que existen escasos laboratorios que cuenten con estándares adoptados a nivel mundial en los procesos de elaboración de fármacos, de igual manera, no se ha conseguido corroborar que muchos de estos cuenten con las inversiones necesarias para asegurar la calidad requerida para este tipo de productos; de ahí que la importación de productos farmacéuticos del exterior siga siendo el principal abastecedor del mercado. Según el informe de evaluación al sector farmacéutico, publicado por Proecuador en el año 2013, el consumo de fármacos acumulado al mes de agosto de dicho año alcanzó un total de 1.184 millones de dólares de los Estados Unidos de América, incrementando sustancialmente el consumo en relación con el periodo evaluado en el 2012. (Pro Ecuador, 2013)

Asimismo, esta partida presupuestaria corresponde a uno de los pilares del presupuesto general del estado, lo que permite generar mayor interés en los actores de la industria farmacéutica, acotando que esta es considerada como uno de los sectores estratégicos que maneja la actual política industrial de Ecuador. Dicho presupuesto, corresponde a una amenaza para las organizaciones privadas extranjeras que participan en sector farmacéutico, considerando que, el estado prioriza las adquisiciones de este tipo de productos a organizaciones que cuenten con producción local.

El Ecuador, al formar parte de diversos acuerdos comerciales como el que sostiene con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) o el acuerdo comercial con la

Unión Europea, otorga preferencias comerciales a los productos locales, de tal manera, que se perjudica la importación de dichos productos de origen extranjero y por tal las ventas de las organizaciones que conforman el sector. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

No obstante, la industria farmacéutica ecuatoriana cuenta con numerosas oportunidades que podrían resultar en la expansión de la misma, recalcando que la cultura mundial ha cambiado en favor del mantenimiento y cuidado de la salud, lo que a su vez, ha generado mayor demanda de productos farmacéuticos, fitofármacos, suplementos vitamínicos y alimenticios, además de otros productos enfocados no sólo en combatir enfermedades o afecciones contraídas, sino también en prevenirlas, y con ello otorgar un mejor nivel de vida a las personas.

1.1.1 Principales empresas distribuidoras del sector farmacéutico en el Ecuador

En Ecuador existen actualmente dos grandes grupos de empresas privadas y que por su crecimiento continuo están causando el cierre de las pequeñas farmacias de barrio. Un caso en particular es la cadena de farmacias llamada Fybeca, empresa pionera del retail farmacéutico y la cual forma parte de la Corporación GPF.

Esta empresa inició sus actividades en 1930 con un pequeño local en el Centro Histórico de Quito y que con el paso de los años su negocio evolucionó de tal forma que ahora es una empresa líder en el mercado, con un amplio portafolio de medicinas y productos complementarios y que brinda muchos beneficios a sus clientes como acceso a Clubes, promociones, charlas sobre salud, etc.

Cuenta con más de 90 locales en las principales ciudades del Ecuador, además que fue la primera cadena de farmacias que ofreció servicio a domicilio personalizado (desde año 2000) con un tiempo de entrega de 30 a 45 minutos, adicional de la facilidad que brinda al poder realizar compras en línea (con acceso a 25.000 productos) y a través de la App Móvil Fybeca.

Esta empresa cuenta con uno de los Centro de Distribuciones y Logística más modernas del país: Provefarma, el cual cuenta con una superficie de 10.000 m², donde

se reciben 17.000 items, mismos que son distribuidos a 600 puntos en todo el país de las empresas que también son parte de la Corporación (Sana Sana y OkiDoki).

Este negocio está enfocado en un segmento del mercado medio – alto, y lo curioso de esta farmacia es la gran cantidad de referencias que se puede encontrar en todos sus locales, ya que a más de medicinas se puede adquirir snacks, juguetes, artículos para mascotas, ropa o artículos de bazar, y realmente es difícil salir de ella sin comprar nada.

Y al igual que ésta corporación, también existe el Grupo Difare el cual está conformado por un grupo de microempresarios farmacéuticos, los mismos que han logrado posicionar 3400 puntos de venta a nivel nacional entre farmacias, sub-distribuidores y mayoristas, siendo así las primeras franquicias de farmacias en el país (Farmacias Comunitarias, Farmacias Cruz Azul y Pharmacy's), por lo que podría decirse que a éste grupo se han adherido los pequeños negocios que antes se encontraban cerca de casa para no desaparecer.

1.1.2 Cámaras y asociaciones que representan al sector farmacéutico

1.1.2.1 Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador (ALFE).

Corresponde a una institución que representa a la industria de manera general, el talento humano que labora en organizaciones de la misma e integra a empresas tanto de origen nacional como extranjero. Además, funciona como un ente de control para las buenas prácticas en la industria.

Este organismo a su vez adoptó un rol de intermediación entre las organizaciones privadas del sector farmacéutico y el estado ecuatoriano, mejorando así el nivel de integración entre estos actores involucrados, especialmente en cuanto al emparejamiento del accionar de las empresas privadas con los objetivos estratégicos que maneja el gobierno central, como la sustitución de las importaciones por bienes producidos al interno del país.

La asociación, por su parte, también ha gestionado acciones de ayuda humanitaria como actor representativo de empresas privadas del sector, razón por la

cual fue homenajeada por el expresidente Rafael Correa en el año 2016. (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador, 2016)

1.1.2.2 Cámara de Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (CIFE).

Consortio de empresas farmacéuticas nacionales privadas, el cual cuenta con una representación encargada que se encarga de realizar negociaciones con organismos públicos, aboga por la consecución de políticas que apoyen al sector, así como efectuar reuniones con entidades de adquisiciones estatales. Para llevar a cabo estas actividades, cuenta con oficinas ubicadas en la ciudad de Quito, donde pueden integrarse organizaciones que integren la industria farmacéutica ecuatoriana. (Pro Ecuador, 2013)

1.1.2.3 Industria Farmacéutica de Investigación e Innovación (IFI).

Organismo asociativo que integran compañías de origen europeo y norteamericano que se encuentran establecidas en el Ecuador, cuenta con 30 años de trayectoria en el país y enfoca sus investigaciones en el desarrollo de biotecnología, soluciones terapéuticas, vacunas, entre otros. El objetivo de esta asociación corresponde a atender las necesidades de salud que tienen los ecuatorianos, al mismo tiempo que apoyan las acciones del gobierno direccionadas a beneficiar a la comunidad local. (Industria Farmacéutica de Investigación, 2017)

Para consolidar su funcionamiento, cuenta con oficinas ubicadas en la ciudad de Quito y provee asesoría directa a sus asociados en dicha locación.

1.1.2.4 Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas (ALIFAR).

Es una organización radicada en la ciudad de Buenos Aires, la cual agrupa laboratorios farmacéuticos ubicados en la región de habla hispana de América, fue fundada en 1980 y tiene como objetivo el desarrollo y fortalecimiento de sus miembros, generación de relaciones comerciales entre instituciones que la conforman, así como la promoción y defensa de los intereses de la industria farmacéutica a nivel regional. (Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas, 2017)

Considerada como una institución privada sin fines de lucro, no mantiene ningún nexo con gobiernos de la región, y cuenta con más de 400 empresas registradas en su

consorcio, lo que significa un 90% del total de organizaciones farmacéuticas que operan en Latinoamérica. Como se resaltó previamente, la industria de fármacos tanto en el Ecuador, como los demás países latinoamericanos que han desarrollado su industria se encuentran en crecimiento y cuentan con objetivos de expansión definidos, centrados en abastecer en forma plena a la demanda local y a su vez ofrecer oportunidades de exportación hacia otras zonas de comercio mundial. (Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas, 2017)

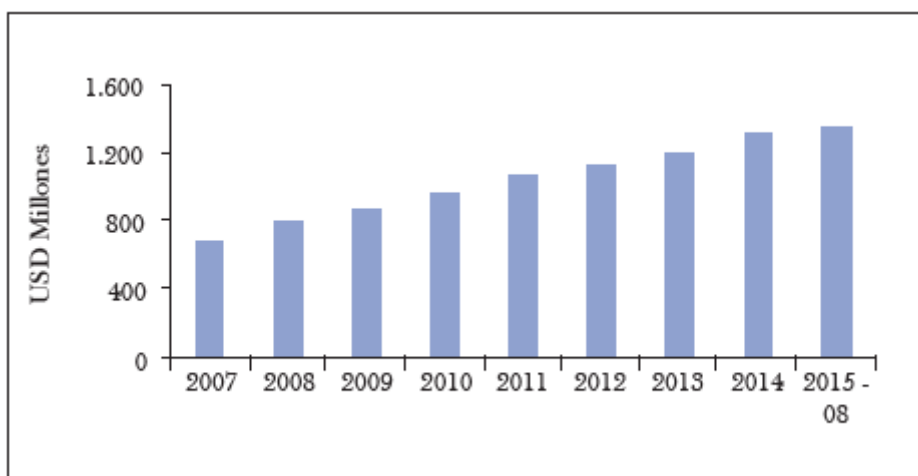
1.2 Estadísticas del sector farmacéutico

Dentro de este segmento del trabajo de titulación, se evidenció información relevante para el desempeño de la industria farmacéutica ecuatoriana, tanto a nivel local como internacional, donde se expone información de los actores públicos y privados con el objetivo de otorgar una perspectiva del desenvolvimiento futuro que tendrá este sector económico del país.

Para tal efecto, se utilizó información recopilada en el 2015, y posteriormente publicada a través del estudio del sector farmacéutico por la Escuela Politécnica Del Litoral (ESPOL) de la ciudad de Guayaquil. Resulta esencial esclarecer que los cuadros y gráficos que se presentan a continuación fueron desarrollados con datos obtenidos hasta el año 2014 sobre la industria, se decidió utilizar dicha información para este trabajo de titulación, a razón del prestigio de la institución que la preside, así como la validez que posee la misma, al haber sido extraída de fuentes fidedignas.

1.2.1 Evolución del Mercado Farmacéutico Privado del Ecuador.

Gráfico 1. Ventas del Sector Farmacéutico Ecuatoriano



Fuente: Estudios Industriales, Orientación Estratégica Para La Toma De Decisiones, Industria Farmacéutica, ESPOL, 2015

Según el Gráfico 1, se identifica como los actores del sector farmacéutico privado, han conseguido incrementar gradualmente el nivel de sus operaciones y oferta, en función de las necesidades que tiene la población ecuatoriana y los entes públicos rectores del sector de la salud.

En el año 2007 se visualiza un monto aproximado por un valor cercano a los 700 millones de dólares estadounidenses. Según la revista Ekos, para el año 2011 el tamaño del mercado farmacéutico se estimó en 1.100 millones de dólares, con una participación mínima de la industria local (cerca al 10%). Los últimos datos publicados por Pro Ecuador (el instituto de promoción de las exportaciones), se señala un crecimiento de este sector considerable, alcanzando los 1.3 mil millones en todo el año.

En efecto, el mercado farmacéutico ha estado en crecimiento constante, sin embargo, no presenta niveles de crecimiento tan elevados como otros sectores. El sector privado, por su parte, también presenta mayor participación en la oferta local, a razón de diversas variables que han facilitado su expansión.

A continuación, se presentará un cuadro donde se aprecia las principales características de crecimiento que ha tenido el mercado farmacéutico ecuatoriano, en un

periodo de evaluación de 10 años (entre 2004 y 2014).

Dentro de este se clarifican variables del tamaño de mercado, una evaluación de la industria en razón con el Producto Interno Bruto (PIB) del país, así como indicadores del sector de la salud y participación de compras que posee el sector privado en Ecuador.

Es importante destacar que dichos comparativos deben ser evaluados en función de la situación económica que ostentaba el país en su determinado momento. Acotando que, el año 2014 la economía nacional creció en un 3.8%, mientras que, en el año 2004 la economía estaba en plena recuperación tras la crisis del año 1999, y logró obtener un crecimiento récord del 8.2% anual. Seguidamente, se muestra el gráfico de indicadores:

Gráfico 2. Índices del Sector Farmacéutico (Años 2004 y 2014)

	2004	2014
Tamaño del mercado (USD millones)	556	1,305
Mercado/PIB	2%	1,3%
Gasto en medicamentos per cápita (USD)	43	82
Participación de compras del sector privado	88%	80%

Fuente: Estudios Industriales, Orientación Estratégica Para La Toma De Decisiones, Industria Farmacéutica, ESPOL, 2015

Analizando los diferentes índices, se constata en el Gráfico 2 un crecimiento sustancial por parte del mercado, incrementando su nivel de actividad en más del doble de lo que solía estar en el periodo inicial de evaluación (2004). Esto se puede explicar no sólo por los incentivos para la creación de este tipo de compañías por parte del gobierno nacional en el año 2011 a través del código de la producción, sino también, por razones del crecimiento demográfico, ampliación de la cobertura de salud a nivel nacional, etc.

En la relación generada entre el tamaño del mercado farmacéutico y el Producto Interno Bruto del Ecuador, se aprecia una caída del 0.7%, no obstante, es importante

destacar que para el año 2004 éste indicador macroeconómico se aproximó a 36.59 mil millones de dólares comparado a los 102.3 mil millones. Como se evidencia, el incremento en el mercado es considerable, pero a su vez, al compararlo con el PIB resalta por una relación inferior a la que existía en el año de inicio del periodo de evaluación.

El último índice que se evalúa en el gráfico 2 hace razón a la participación en compras que ha tenido el sector farmacéutico privado del Ecuador en las compras del mercado, se observa un decrecimiento del 8%, comparando al 2014 con el del año 2004. Al evaluar dicha disminución en la participación, resalta variables causales, entre las cuales se encuentra el crecimiento del tamaño de mercado, el incremento de la demanda a nivel local e internacional, así como la incursión de oferta extranjera en subastas públicas para la adquisición de fármacos.

A la fecha de realización de este trabajo de titulación, Ecuador, sigue siendo un país con una economía oscilante, donde expertos en la temática afirman que hay crisis, y recientemente el gobierno del Lcdo. Lenín Moreno ha aceptado dicha realidad. (Diario El Universo, 2017)

Esta coyuntura ha conllevado a una retracción de las actividades económicas en general, siendo la industria farmacéutica, una de las afectadas, pero no en similar proporción que aquellas que producen bienes suntuarios. En efecto, en el año 2016 el sector público aceptó retirar su iniciativa de producir medicamentos genéricos por su cuenta y esto brindó confianza en los inversionistas privados del sector farmacéutico.

A pesar de esto, los actores privados de dicho sector industrial han restringido el potencial de sus inversiones debido a la política gubernamental de priorizar los medicamentos genéricos, acotando que estos poseen el mismo beneficio y a su vez cuentan con un costo inferior, lo que por supuesto, ha conllevado a que este tipo de productos sean los que tienen mayor oferta a nivel nacional.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores se concluye que, los principales obstáculos de esta industria no resaltan en dificultades relacionadas con el propio giro del negocio, en lugar de ello, las amenazas se ven representadas en tendencias

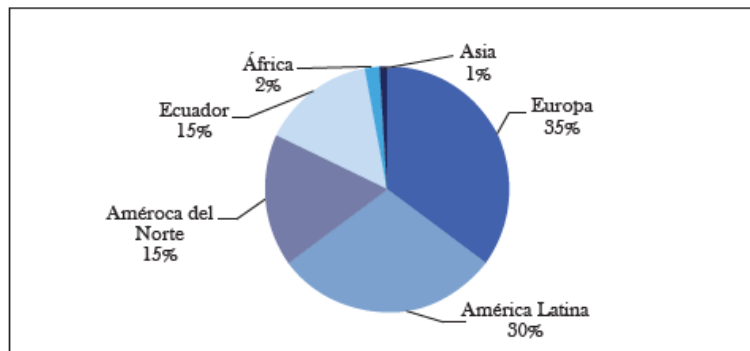
económicas y políticas, que afectan íntegramente a la economía del país y los sectores productivos.

1.2.2 Región de Origen de los Laboratorios Farmacéuticos Radicados en Ecuador.

El mercado farmacéutico nacional, cuenta con organizaciones privadas provenientes de diversas zonas geográficas, las cuales integran la oferta de producción local y a su vez las exportaciones que genera la industria hacia otras economías del planeta.

A continuación, se presenta en el Gráfico 3 un esquema de pastel, donde se diferencia las diversas regiones de las cuales provienen estas instituciones que conforman la industria farmacéutica ecuatoriana.

Gráfico 3. Regiones de Origen de Laboratorios Farmacéuticos Radicados en Ecuador



Fuente: Industria Farmacéutica, ESPOL, 2015

Al analizar el gráfico 3 se denota a las empresas provenientes del continente europeo como los principales actores del sector farmacéutico nacional, por su parte, aquellas que integran la región (América Latina), ocupan la segunda posición, acaparando cerca del 30% del mercado total.

Las compañías procedentes de Ecuador, que participan en la oferta farmacéutica local, únicamente consiguen el 15% del total de empresas que actúan en la industria, lo que demuestra la escasa inversión local que se ha generado en este sector estratégico comparado con la que procede de países extranjeros; en este sentido es oportuno mencionar que Acino-Pharma Ecuador S.A., empresa objeto de estudio, al ser una

organización proveedora de productos farmacéuticos provenientes del mercado europeo, presenta una amplia cartera de productos que, a pesar de su reciente presencia en el mercado ecuatoriano, ha ido adquiriendo poco a poco mayor posicionamiento en el mercado, lo cual ha influido en su crecimiento. Para conocer más sobre dicha empresa, a continuación se realiza una caracterización de la misma.

1.3 Reseña histórica Acino-Pharma Ecuador S.A

Acino-Pharma Ecuador S.A. fue constituida e inscrita en el Registro Mercantil el 25 de octubre de 2016 con el objetivo de comercializar productos farmacéuticos. Su accionista mayoritario es ACINO PHARMA AG, entidad controladora domiciliada en Suiza, que posee el 99% de su capital social.

Acino-Pharma Ecuador S.A. forma parte del grupo mundial Acino, el cual se dedica a la producción y comercialización de productos farmacéuticos. Las operaciones de la Compañía corresponden principalmente a la comercialización de productos adquiridos a sus compañías relacionadas del exterior. En consecuencia, las actividades de la Compañía y sus resultados dependen fundamentalmente de las vinculaciones y acuerdos existentes con las demás entidades del referido grupo económico.

1.4 Dirección estratégica y estructura organizacional

Dado el objeto social que se plantea dicha organización, esta define su misión y visión de la siguiente manera:

1.4.1 Misión.

“Expandiendo salud y bienestar en América Latina”

Somos un equipo de profesionales, expertos y éticos, que ofrecemos productos farmacéuticos con estándares de calidad suizos, para cubrir las necesidades de salud de la comunidad.

1.4.2 Visión.

En el año 2020 habremos facilitado el tratamiento a más de cien millones de pacientes en América Latina. Seremos reconocidos por médicos, clientes y la

comunidad como una empresa de productos farmacéuticos de calidad y ocuparemos el mejor lugar para trabajar en la industria farmacéutica.

1.4.3 Objetivos Estratégicos.

Al momento de la realización de este trabajo de titulación, la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., no cuenta de manera específica con una planificación estratégica que delimite el direccionamiento del negocio en el largo plazo, es por esto que no se ha conseguido estructurar en forma directa los objetivos estratégicos que percibe la organización.

Por todo lo previamente expuesto, como autor del presente trabajo, se ha optado por formular un listado de diez objetivos estratégicos que debería seguir la institución dentro del largo plazo (considerando como tal a un periodo de 5 años en el futuro).

La formulación de estos objetivos tiene su fundamento en la técnica de observación efectuada por el autor a lo largo de la presente investigación, así como las metas planteadas en las reuniones estratégicas en diferentes áreas de la organización, donde se ha considerado como primordial a los objetivos planteados a continuación:

- Mantener el buen nombre de la organización en el mercado nacional.
- Conservar los mercados y clientes que se tiene en la actualidad.
- Potenciar el posicionamiento de los productos clásicos de la organización.
- Ampliar el portafolio de productos en dos nuevas líneas (suplementos nutricionales y alimentos).
- Diversificar los canales de venta en puntos mayoristas para la distribución de fármacos, así como en las principales farmacias y supermercados alrededor de todo el país.
- Incrementar el número de asesores comerciales de la organización en un total de diez.
- Internacionalizar los productos de la organización hacia el mercado caribeño y sudamericano.
- Mejorar la eficiencia de los procesos productivos y control de desechos

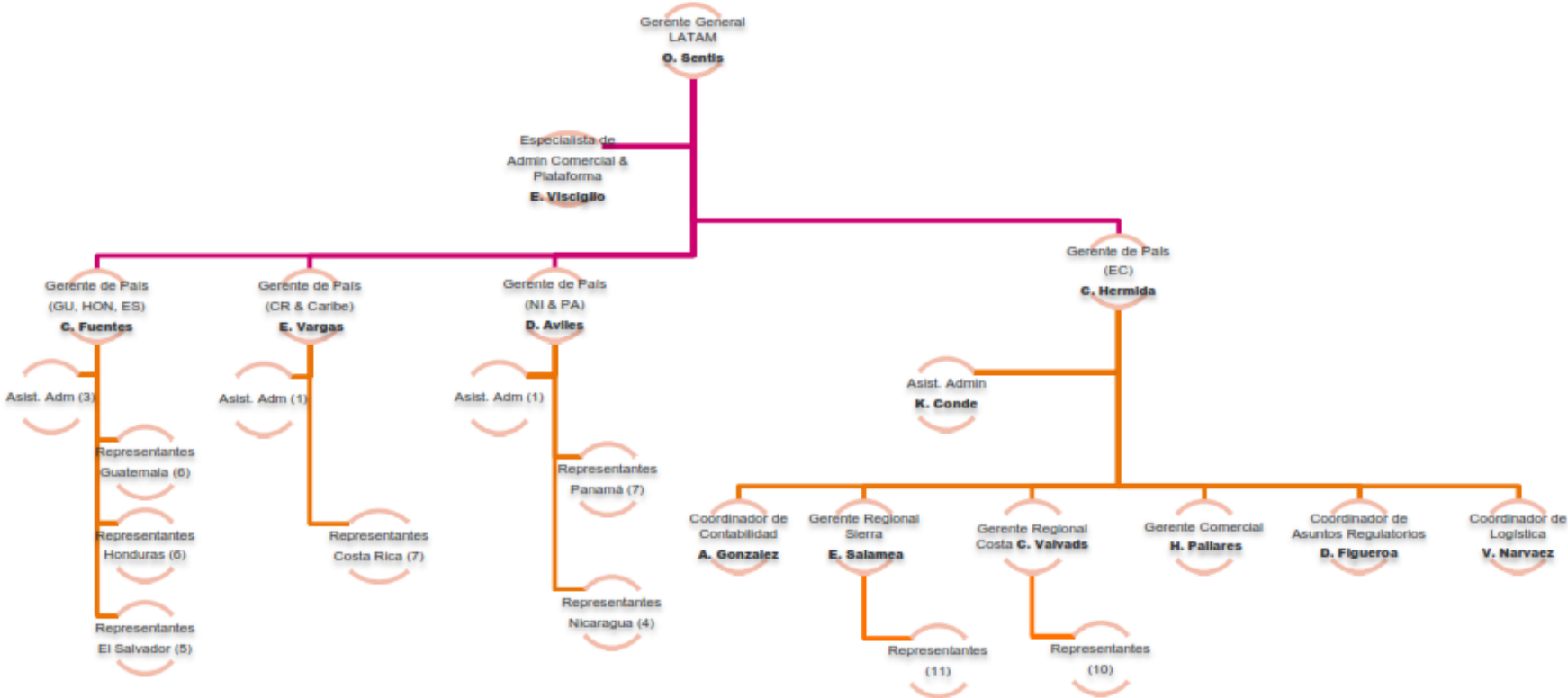
- Gestionar alianzas estratégicas con empresas del sector alimenticio internacional, para la comercialización de sus productos al interno del Ecuador.
- Incrementar la flota de transporte de la organización en diez camiones de carga liviana.
- Obtener la certificación de la normativa internacional de gestión de la calidad ISO 9001: Edición 2015.

1.4.4 Organigrama Estructural.

Como punto de partida para conceptualizar la distribución de personal, se debe considerar que esta se ha visto forzada a cambiar dicha organización en forma recurrente, debido a los cambios ejercidos por decisiones de la gerencia, así como todos aquellos cuyo fundamento se ha basado en requerimientos de carácter legal por parte de la entidad de control pertinente en materia de regulación; para el caso de Acino-Pharma Ecuador S.A., ésta entidad se refiere a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Como ya se ha estipulado previamente, en dichas instalaciones se cuenta con un área de almacenamiento y espacio para las oficinas administrativas con un espacio físico superior a lo que se solía utilizar en las antiguas instalaciones. A continuación, se presenta el organigrama estructural de Acino-Pharma Ecuador S.A.:

Gráfico 4. Organigrama Estructural de Acino-Pharma Ecuador S.A.



Fuente: Acino-Pharma Ecuador S.A.

Como se puede apreciar en el Gráfico 4, la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. cuenta con una estructura ampliamente diversificada, la cual ostenta varios cargos que se relacionan en forma directa con las actividades de su proceso productivo, así como otras conexas que dan apoyo al mismo, en las cuales se encuentran las áreas de control, asesoría externa y demás cargos administrativos cuya estructuración se ha desglosado para un mejor entendimiento en el organigrama.

De igual manera, para la elaboración de dicho ordenamiento del personal, se ha considerado elementos de juicio como la opinión de los altos mandos de la entidad, es por esto que, como sugiere la Gerente General de la institución; la estructuración de cargos debe ser planteada a razón de las necesidades actuales y futuras, con lo cual se logra desarrollar un modelo de organización eficiente, que otorga una perspectiva acorde al estado general de la empresa y a su vez, motiva al personal para que este pueda consolidarse en la estrategia del plan de carrera y sucesión de la empresa.

Si bien, por el momento Acino-Pharma Ecuador S.A. no posee directamente un manual de cargos y perfiles, existe diversos lineamientos que debe cumplir toda persona que desee laborar en la empresa; entre estos podemos encontrar:

- Nivel de Educación
- Habilidades y Capacidades
- Experiencia Previa
- Sitio de Vivienda
- Condición Física
- Entre Otros

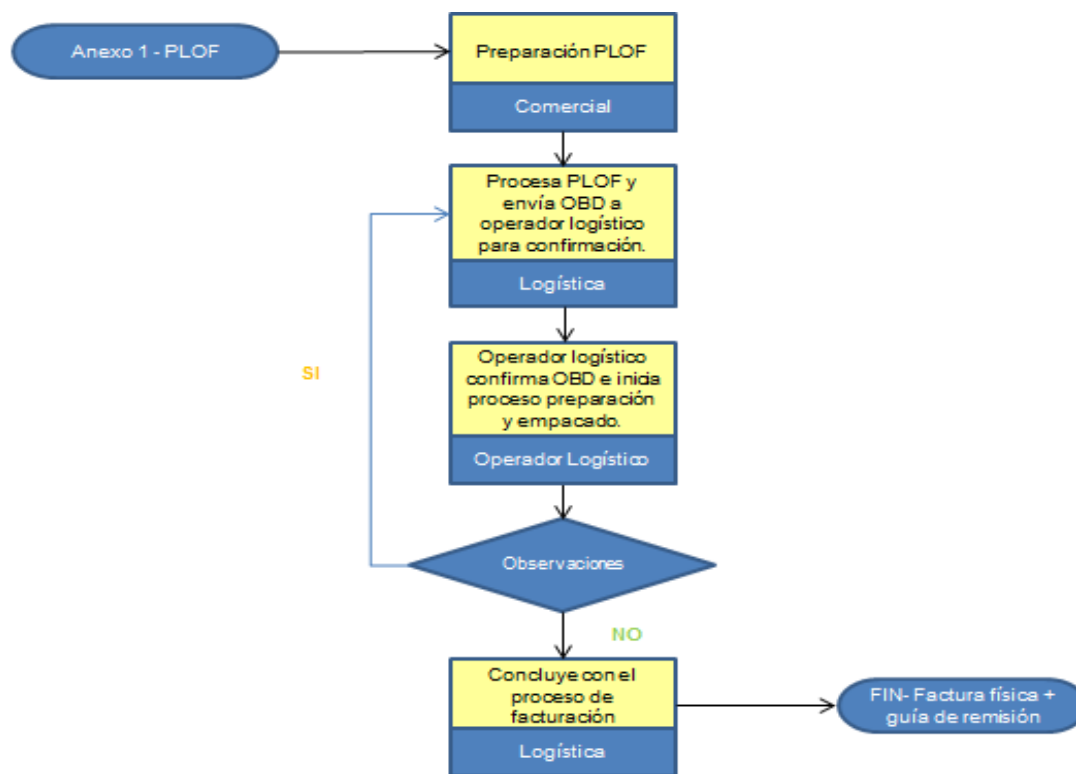
En resumen, el organigrama funcional permite a la institución obtener una mejor perspectiva del negocio, delimitar en forma clara la cadena de mando, esclarecer las líneas de comunicación, y con ello establecer estrategias, correcciones y mejoras en el ámbito organizacional (relaciones del personal). (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010)

1.5 Proceso logístico-comercial

Teniendo en cuenta que, dado el objeto social de Acino-Pharma Ecuador S.A. consiste básicamente en la comercialización de productos farmacéuticos provenientes

de la producción de los asociados al grupo económico internacional Acino, los procesos internos de la empresa se resume a actividades de comercialización (ventas) y logística (distribución y almacenamiento). A continuación se muestra el flujograma correspondiente a dicho proceso:

Gráfico 5. Flujograma del proceso de facturación de Acino-Pharma Ecuador S.A.



*OBD: Out bound delivery (archivo de listado materiales para dar salida de inventario).

** PLOF: Nota de pedido.

Fuente: Acino-Pharma Ecuador S.A., 2018.

Para mayor comprensión del flujograma anterior, a continuación se describen los puntos claves del proceso logístico comercial:

1. Logística recibe el PLOF /Nota de pedido del área Comercial para procesar.
2. Valida que si el pedido tenga los descuentos comerciales cargados en SAP y de tener descuentos extras, tenga la debida autorización del Gerente General y diligencia el pedido, caso contrario lo retorna al área comercial.
3. Una vez validado y a conformidad con el punto anterior, Logística

procede a Ingresar el pedido en SAP, valida las condiciones comerciales e ingresa descuentos extras de ser necesario.

4. Crea la OBD en SAP, valida que las cantidades, lotes, fechas de expiración sean los adecuados, guarda la información y vía interface SAP envía la información automáticamente al operador logístico lo recibe para proceso la OBD.
5. Una vez validada la información enviada por interface contra la información del operador logístico, este procede a confirmar la información, la misma que llega automáticamente por interface nuevamente y envía un mail a Logística para conocimiento y que se pueda seguir con el proceso de facturación.
6. Una vez confirmada que la interface de confirmación fue recibida en SAP, Logística procede a realizar el registro y descargo del inventario confirmado en SAP.
7. Se procede a la emisión de la factura y posterior impresión de la factura y guías de remisión.
8. Se confirma al operador logístico que retire las facturas físicas impresas en el formato pre impreso autorizado por el SRI.
9. El operador logístico realiza el empaque del producto facturado, etiqueta y coordinan el transporte de acuerdo a los tiempos establecidos como se detalla:
10. Logística conserva una copia de la factura emitida para entrega a los clientes, el operador logístico hace la entrega de la mercancía con original y copia. La copia con la que se realiza la entrega al cliente, debe ser devuelta a Acino con firma / Nombre y fecha de responsabilidad- confirmación de recepción de la factura y de los productos ahí señalados. En el transcurso del mes el operador logístico entrega dichas copias con su soporte de recepción a logística, quien adjunta su copia soporte y entrega todo el juego a Contabilidad para su validación y archivo físico.

1.5.1 Roles y responsabilidades.

Atendiendo al proceso principal de la empresa objeto de estudio, descrito

anteriormente, cada cargo cumple con una serie de funciones específicas a modo de garantizar la consecución de todas las actividades involucradas en el proceso. A continuación se describen las principales funciones por cargo:

Tabla 1. Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diligenciamiento y entrega del PLOF/Nota de pedido con toda la información relevante para la facturación y entrega del pedido realizado por el cliente (cantidades, descuentos, OC del cliente si existe, instrucciones de lugar y horario de entrega de no tener horarios preestablecidos).
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de los descuentos extra plan comercial que no se encuentra cargados en SAP y que se requiere aplicar puntualmente en el pedido (acuerdos comerciales específicos).
Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesar el PLOF/ Nota de pedido conforme a las instrucciones de Comercial. ▪ Cumplimiento de tiempos de entrega acordados con el Operador Logístico. ▪ Comunicar a Comercial de existir novedades en el punto de entrega, previo informe del Operador Logístico. ▪ Mantener los niveles de inventario adecuados para la facturación conforme a la información proporcionada en el forecast enviado por Comercial mensualmente (venta proyectada a 3 meses). ▪ Solicitar acondicionamiento de producto, de ser necesario. ▪ Recupero de copia de factura con firma de conformidad de recepción del pedido del cliente y enviar por semana a Contabilidad para su archivo y control.
Operador Logístico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar, procesar y confirmar vía interface el despacho del pedido solicitado. ▪ Preparación despacho y entrega del pedido conforme a las instrucciones proporcionadas por Logística al cliente. ▪ Hacer firmar la copia de la factura que se entrega al cliente, en señal de conformidad por el producto entregado. ▪ Entrega de la copia de la factura firmada por el cliente a Logística semanalmente.
QA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación, validación y liberación de producto en tiempos óptimos el acondicionado en caso que hubiere.

Fuente: Acino-Pharma Ecuador S.A., 2018.

1.5.2 Localización.

La empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. consta de dos locales físicos, uno de ellos conformado por las áreas administrativas ubicado en La Pradera N30-26 (Edificio Omega) y San Salvador, Iñaquito, Quito, Pichincha; mientras que el segundo local constituye la bodega de almacenamiento, ubicado en Los Eucaliptos E4-39 y los Cipreses, Cotocollao, Quito, Pichincha. A continuación se muestran los mapas de las

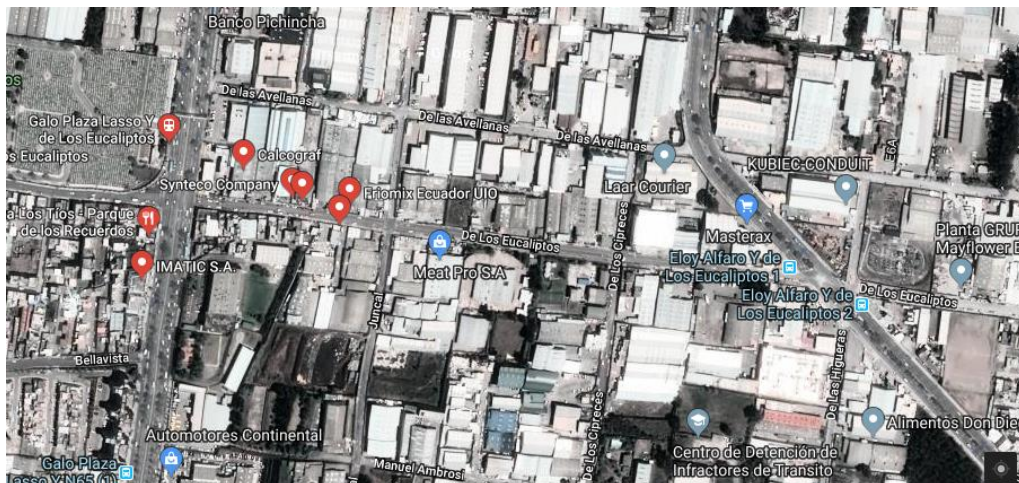
localizaciones anteriormente mencionadas.

Gráfico 6. Ubicación Local 1 "Dirección Administrativa Acino-Pharma Ecuador S.A"



Fuente: Google map. <https://www.google.com/maps/search/los+eucaliptos+y+los+siPRESes,+e4-39/@-0.1153956,-78.4844424,731m/data=!3m2!1e3!4b1>

Gráfico 7. Ubicación Local 2 "Bodega de almacenamiento Acino-Pharma Ecuador S.A"



Fuente: Google map. <https://www.google.com/maps/search/los+eucaliptos+y+los+siPRESes,+e4-39/@-0.1165919,-78.4786327,731m/data=!3m1!1e3>

Gráfico 8. Fachada del edificio "Omega". Ubicación del Local 1



Fuente: Google map. https://www.google.com/maps/place/Edificio+Corporativo+Omega/@-0.194948,-78.4872577,3a,75y,90t/data=!3m8!1e2!3m6!1sAF1QipNy5Q0hjYZt6hgHiRPZo_yPsdFIHGBwww-vxPUL!2e10!3e12!6shttps:%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipNy5Q0hjYZt6hgHiRPZo_yPsdFIHGBwww-vxPUL%3Dw156-h277-k-no!7i1080!8i1920!4m5!3m4!1s0x91d59a6e2df92395:0xc6a94e3d600c26e8!8m2!3d-0.1949479!4d-78.4872577

1.5.3 Descripción del tipo de productos.

A continuación se expone el listado de los principales productos que se comercializan a través de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A, así como la cartera de clientes (destino final) con que consta actualmente dicha empresa:

Tabla 2. Principales productos que comercializa Acino-Pharma Ecuador S.A.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
183	Bactiflox 500 mg Lactab OP 10 Acino EC
184	Bactiflox 500 mg Lactab MSP 10 Acino EC
186	Bactiflox Neo 750 mg Lactab OP 10 Aci EC
30341	Mephaquin 250 Lactab OP 6 Acino GCC 4
30438	Zamur-500 filmtab OP 10 Acino EC 4
30472	Mesporin-1000 IM vi+amp OP 1 Acino EC 4
30550	Bactiflox-750 Lactab OP 10 Acino EC 4

Tabla 2. (Continuación)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
30576	Bactiflox-500 Lactab OP 10 Acino EC 4
30649	Uvamin SR 100 capsule OP 20 Acino ZAM 4
31058	Neurorubine Forte Lactab OP 20 Aci EC 4
31123	Berifen Gel OP 20 g Acino EC 4
31124	Berifen Gel OP 50 g Acino EC 4
31125	Berifen Gel MSP 10 g Acino EC 4
31159	Berifen-75 IM amp OP 5x2 ml Acino EC 4
31188	Simepar capsule OP 10 Acino EC 4
31189	Simepar capsule OP 40 Acino EC 4
31190	Decatylen lozenge OP 10 Acino EC 4
31191	Decatylen lozenge OP 100 Acino EC 4
31192	Berifen-75 retard Depotabs OP30 Aci EC 4
31193	Uvamin SR 100 retcap OP 20 Acino EC 4
31194	Berifen-50 Lactab OP 20 Acino EC 4
31196	Berifen-100 retard Decaps OP 20 Aci EC 4
31249	Berifen Patch 140 OP 5 Acino EC 4
31574	Mesporin 1000mg IM vi+amp OP1 Aci EC/ZAM
31575	Mesporin 1000mg IM ViAmp MSP1 Aci EC/ZAM
31576	Mesporin 1000mg IV vi+amp OP1 Aci EC/ZAM
31694	Gasec 20 mg Gastrocaps OP 7 Acino EC/ZAM
31695	Gasec 20 mg Gastcaps OP 14 Acino EC/ZAM
31696	Gasec 20 mg Gacaps MSP 7 Acino EC/ZAM
32409	Paraconica 1000 mg IV vi OP10 Aci EC/ZAM
32410	Paraconica 1000mg IV vi MSP10 Aci EC/ZAM
33599	Zamur 500 mg filmtab OP 10 Acino EC/ZAM
33714	Berifen-75 IM amp OP 5x2 ml Acino EC/ZAM
33715	Berifen Patch 140 OP 5 Acino EC/ZAM
33716	Berifen Patch 140 MSP 2 Acino EC/ZAM
34206	Berifen 75mg IM amp OP5x2ml Aci EC/ZAM 1
34471	Berifen 1% Gel OP 20 g Acino EC/ZAM 1
34472	Berifen 1% Gel OP 50 g Acino EC/ZAM 1
34656	Targeflox 500 mg fi tab OP 7 Aci EC/ZAM
34945	Nexanti 400mg/250ml IV vi OP1 Aci EC/ZAM
34967	Zamur 500 mg filmtab MSP 10 Acino EC/ZAM
35073	Zamur-500 filmtab MSP 10 Acino EC 4
35088	Uvamin SR 100 capsule MP 10 Acino EC 4
35103	Decatylen lozenge OP 10 Acino EC/ZAM
35104	Decatylen lozenge OP 100 Acino EC/ZAM
35160	Targeflox 500 mg fi tab MSP 7 Aci EC/ZAM
35210	Berifen 50 mg Lactabs OP 20 Aci EC/ZAM

Tabla 2. (Continuación)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
35212	Berifen 75 mg Depotabs OP 30 Aci EC/ZAM
35242	Berifen 75 mg Detabs MSP 2 Acino EC/ZAM
35243	Berifen 50 mg Lactabs MSP 2 Acino EC/ZAM
35244	Berifen 100 mg Decaps OP 20 Acino EC/ZAM
35247	Berifen 100 mg Decaps MSP 2 Acino EC/ZAM
35248	Decatileno lozenge MSP 2 Acino EC/ZAM
35249	Simepar capsule MSP 2 Acino EC/ZAM
35304	Berifen 1% Gel MSP 20 g Acino EC/ZAM
36485	Trivacin 9,5 mg/24h Pat OP 30 Aci EC/ZAM
36486	Trivacin 9,5 mg/24h Pat MP 2 Aci EC/ZAM
36487	Trivacin 4,6 mg/24h Pat OP 30 Aci EC/ZAM
36488	Trivacin 4,6 mg/24h Pat MP 2 Aci EC/ZAM
36589	Clopacin 75mg filmtab OP 28 Aci EC/ZAM 1
36590	Clopacin 75mg filmtab OP 14 Aci EC/ZAM 1
36591	Clopacin 75mg filmtab MP 7 Aci EC/ZAM 1
38270	Trabilin 100 mg amp OP 5x2ml Aci EC/ZAM
12958200	Clopacin 75 mg film tab OP 28 Aci EC/ZAM
13026000	Clopacin 75 mg film tab MSP 7 Aci EC/ZAM
13026300	Clopacin 75 mg film tab OP 14 Aci EC/ZAM

Fuente: Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Principales clientes:

Tabla 3. Listado de clientes de Acino-Pharma Ecuador S.A.

CLIENTE	CIUDAD
ABAD HERMANOS CIA. LTDA.	CUENCA
DISTRIBUIDORA FARMACEUTIC	GUAYAQUIL
FARMAENLACE CIA. LTDA.	QUITO
ECONOFARM S.A.	QUITO
FARMACIAS Y COMISARIATOS	QUITO
DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZ	CUENCA
DISTRIBUIDORA FARMACEUTIC	SANTO DOMINGO
DISTRIBUIDORA FARMACEUTIC	GUAYAQUIL
DISTRIBUIDORA PALACIOS SO	LOJA
GILBERT GLOBAL BUSINESS S	GUAYAQUIL
FARMASERVICIO S.A.	GUAYAQUIL
SUMINISTROS MEDICOS Y LAB	QUITO
CADENA DE FARMACIAS SUIZA	AZOGUES
GETTAREQ S.A.	GUAYAQUIL
FARMAMIA CIA LTDA	HUAQUILLAS

Tabla 3. (Continuación)

CLIENTE	CIUDAD
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDO	MACHALA
CORPORACION PASTEUR	SANTO DOMINGO DE LOS TSAC
SOCIEDAD CIVIL DE HECHO D	PORTOVIEJO
ASOFARMADIS DISTRIBUIDORA	QUITO
ACINO-PHARMA ECUADOR S.A.	QUITO
MERCATTI S.A.	GUAYAQUIL
BIOAMIGA CIA. LTDA.	QUITO
QUIFATEX S.A.	GUAYAQUIL
DISTRIBUIDORA FARMACEUTIC	QUITO
FARMASERVICIO S.A.	GUAYAQUIL
DISTRIBUIDORA FARMACEUTIC	GUAYAQUIL
FARMASERVICIO S.A.	GUAYAQUIL
GETTAREQ S.A.	GUAYAQUIL

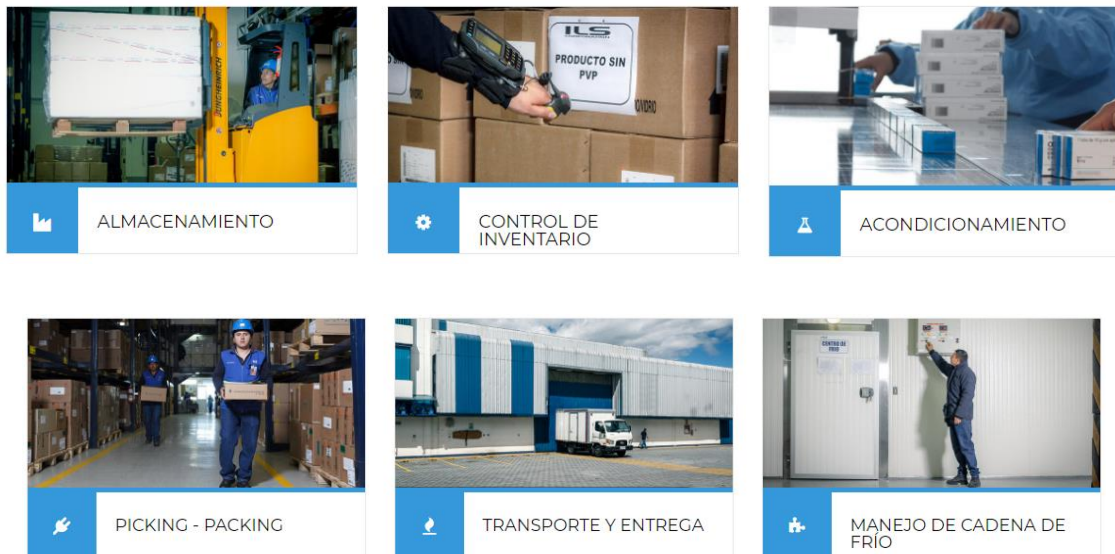
Fuente: Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

1.5.4 Distribución Exclusiva.

La distribución de los productos que comercializa la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A se realiza exclusivamente a través de “entregas directas al cliente final bajo pedido previo”, para ello Acino aplica la subcontratación de la empresa ILS Corporation, la cual se encarga de los procesos logísticos de almacenamiento y distribución nacional de los productos solicitados.

Integrated Logistics Services (ILS) nace en 1999, con el propósito de brindar servicios integrales de logística, cumpliendo con estándares internacionales diseñados de acuerdo a las necesidades del cliente con base a sus propias políticas y procedimientos internos. Esta empresa está constituida por una matriz en Quito y cinco sucursales: dos en Guayaquil, Cuenca, Sto. Domingo y Portoviejo con lo cual se cubre todo el territorio nacional y donde el 90% de las operaciones corresponden al sector farmacéutico, dedicada especialmente al almacenamiento y distribución de producto de las líneas farmacéuticas, consumo y veterinaria. A continuación se muestra en el Gráfico 9, los servicios que Acino utiliza de esta entidad:

Gráfico 9. Servicios logísticos subcontratados de Acino-Pharma Ecuador S.A a ILS Corporation



Fuente: ILS Corporation, 2018.

Para una mejor comprensión del manejo del proceso logístico, a continuación se realiza una breve descripción de los servicios que se muestran en el gráfico 4:

- **Almacenamiento:** El servicio se basa en un almacenamiento con los más altos estándares de calidad, donde se aplican las normas de buenas prácticas de almacenamiento y distribución de la OMS en todas las bodegas, lo cual corresponde a una disponibilidad de infraestructura a nivel nacional de 45.000 m² actualmente, con perspectivas de ampliación a los 100.000 m² de infraestructura distribuidos en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- **Control de inventario:** Remisión eficiente de control de inventarios (99.92% de efectividad de inventario), lo cual está complementado con una plataforma tecnológica denominado ILMS, sistema propio de Warehouse Management System y consta de los siguientes servicios regulares de control: Movimientos de inventario mensual y PDA's enlazadas en línea con WMS.
- **Acondicionamiento:** Aplica el proceso de acondicionamiento de productos enfocado a lo que es el envase y empaquetado de los productos, así como el etiquetaje y unitarización, donde las áreas y procedimientos operan bajo estrictas normas, diseñadas para cumplir los requerimientos más exigentes de

los laboratorios farmacéuticos.

- **Picking – Packing:** El sistema Picking y Packing se tiene en cuenta para la preparación, organización y despacho de pedidos, servicio que se realiza de acuerdo a las normativas y necesidades de cada uno de nuestros clientes con las exigencias del mercado, precautelando la integridad del producto, con un 99.66% de efectividad en preparación de pedidos.
- **Transporte y entrega:** Este servicio se realiza mediante el sistema QuickDelivery, propio de la empresa del grupo contratado, el cual consta de una flota calificada de vehículos propios y tercerizados con personal altamente entrenado para la realización de entregas a nivel nacional. Entre las principales especificaciones de este servicio se tiene que:
 - Vehículos monitoreados mediante GPS y/o GPRS.
 - Generación de Guías de Remisión Electrónicas.
 - Sistema POD (Prueba de Entrega).
 - Vehículos refrigerados con monitoreo continuo de temperatura y humedad.
 - Vehículos con aislamiento y monitoreo continuo de temperatura y humedad.
 - Cumplimos con la normativa nacional vigente.
- **Manejo de cadena de frío:** El servicio consta de un moderno centro de frío debidamente calificado para cumplir con las condiciones de validación de una cadena de frío, el cual se reconoce como ILS Cold Chain Tech, el cual involucra aspectos tales como:
 - Monitoreo 24/7 de T° de los centros de frío.
 - Personal especializado en cámara fría.
 - Transporte de productos de cadena fría 2°C a 8°C en empaques validados.
 - Preparación de pedidos en Empaques T25 y T40 validados para 40 horas.
 - Compra, almacenamiento y gestión de materiales.
 - Calificación de materiales y proveedores.
 - Reportes de validación IQ, OQ, PQ.
 - Servicio de cambio de geles en crossdocking.

- Consultoría e ingeniería para cadena de frío.
- Investigación para especialización de los empaques.
- Calificación de cuartos fríos.
- Calificación de rutas de transporte.
- Planes de contingencia en caso de incidentes.

Es importante señalar que la empresa Acino aplica un modelo de eficiencia sobre el servicio contratado con la empresa ILS Corporation, puesto que de ello depende no solo el cumplimiento de contratos y acuerdos comerciales cerrados, sino también el prestigio de la imagen de la institución, de ahí que exista cierta observancia de control sobre el proceso logístico contratado que abarca desde el seguimiento de rutas por GPS, el cumplimiento de fechas de entrega de productos, así como el mantenimiento y la conservación del estado físico de los producto almacenados y trasportados.

1.5.5 Características de los productos.

Como bien se ha mencionado anteriormente, la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. se basa en la comercialización de productos farmacéuticos, para ello cuenta con una amplia gama de productos basados en un alto rendimiento de tecnología galénica innovadora, elevados estándares de calidad Suiza y enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores; dichos medicamentos se clasifican de manera general en 7 categorías tal y como se muestra en el Gráfico 10:

Gráfico 10. Gama general de productos farmacéuticos Acino-Pharma Ecuador S.A



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

De acuerdo con las categorías de productos que se muestran en el gráfico 5, se exponen las siguientes características de los productos farmacéuticos comerciales:

1.5.5.1 Dolor

El portafolio integral para tratamiento del Dolor consta de los siguientes medicamentos principales:

- Berifén™ (Diclofenaco sódico)
- Paraconica™ (Paracetamol)
- Trabilín™ (Tramadol)

• **Berifén™ (Diclofenaco sódico).**

Generalidades del producto activo:

- Posee selectividad intermedia: bloquea parcialmente COX-1 y COX-2.
- Representa menor riesgo tanto cardiovascular como gastrointestinal vs AINE* tradicionales y coxibs. *AINE: Anti-Inflamatorio No Esteroide.

Gráfico 11. Uso por presentación del producto

Presentación	Eficacia Antiinflamatoria, Analgésica y Antipirética en pacientes con:
Berifén™-50	Migraña y dolor por ITR Superior
Berifén™-75	Dismenorrea
Berifén™-100	Artrosis
Berifén™-75 IM	Lumbalgia
Berifén™ Gel	Alivio local del dolor en articulaciones
Berifén™ Patch	Alivio local del dolor muscular

Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Presentaciones del producto:

Gráfico 12. Berifén™-50 retard



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Gráfico 13. Berifén™-75 retard



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Gráfico 14. Berifén™-100 retard



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Gráfico 15. Berifén™-75 IM



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Gráfico 16. Berifén™ Gel



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Gráfico 17. Berifén™ Patch



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

- **Paraconica™ (Paracetamol).**

Generalidades del producto activo:

- Rápido y sostenido efecto analgésico y antipirético.

Presentaciones del producto:

Gráfico 18. Paraconica™ 1000 mg IV



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

- **Trabilín™ (Tramadol).**

Generalidades del producto activo:

- El complemento eficaz en analgesia multimodal.
- Eficacia analgésica en el tratamiento del dolor agudo.

Presentaciones del producto:

Gráfico 19. Trabilín™-100



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

Gráfico 20. Trabilín™ 50 mg



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

1.5.5.2 Infectología

Gráfico 21. Portafolio de antibióticos por uso



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

1.5.5.3 Vitaminas

• Simepar™

Generalidades del producto activo:

- Protección Hepática con la dosis adecuada.

Presentaciones del producto:

Gráfico 22. Simepar™



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

1.5.5.4 Afecciones bucofaringea

- **Decatileno™**

Generalidades del producto activo:

- Bacteriolítico y antimicótico de amplio espectro, aliviando molestias de garganta y boca.

Presentaciones del producto:

Gráfico 23. Decatileno™



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

1.5.5.5 Gastroenterología

- **Gasec™ (Omeprazol/Gastrocaps™)**

Presentaciones del producto:

Gráfico 24. Gasec™ 20 mg



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

1.5.5.6 Cardiología

Clopacin™

Generalidades del producto activo:

- Prevención secundaria de Eventos Aterotrombóticos.

Presentaciones del producto:

Gráfico 25. Clopacin™



Fuente: Catálogo de productos de Acino-Pharma Ecuador S.A, 2018.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 La Administración

La administración es una disciplina que se enfoca fundamentalmente en las actividades necesarias para alcanzar la metas de la organización y de igual manera cuidar los recursos de la misma. Se reconoce como la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, dígase económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. (Benítez, 2014)

Dicho lo anterior se considera que la administración tiene carácter universal, puesto que a través de esta se ponen de manifiesto un conglomerado de conocimientos, que involucra leyes y conceptos que tienden a ser verídicos en todas las situaciones administrativas. A continuación se tienen en cuenta los siguientes conceptos de administración:

Como lo señala Megginson, Mosley y Pietri (1988): “La administración se puede definir como el trabajo de personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control” (p. 44).

Así como Jones Gareth R. y George Jennifer M. (2010) plantean que: “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia” (p. 5).

Por lo tanto, se entiende a la administración como, el trabajo coordinado de un grupo humano con el fin de establecer, comprender y lograr los objetivos

organizacionales de una entidad a través de la planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

Resulta indiscutible la trascendencia que tiene la administración en el desarrollo de toda actividad, por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- El éxito de cualquier organismo social depende directa o indirectamente de su administración, ya que necesitan coordinar y distribuir adecuadamente los recursos que poseen (humanos, materiales, tecnológicos, tiempo, etc.).
- Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad y la eficiencia de las entidades, ya que ésta proporciona previsión y creatividad.
- La eficiente administración promueve y orienta el desarrollo de cualquier organismo social.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.
- A través de la simplificación del trabajo mediante sus principios, métodos y procedimientos, permite lograr mayor rapidez y efectividad.
- Mediante los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas, generar empleos y elevar los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- La administración es importante para alcanzar los objetivos de la organización, ya que no sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades.
- En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar sin una buena administración.

- Finalmente, se concluye que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material del que disponga.

En la administración se puede distinguir cuatro características relevantes, que son:

1. Su universalidad.- El fenómeno administrativo se da en cualquier organismo social, desde una empresa industrial hasta un evento deportivo, ya que en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Su especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole como: funciones económicas, productivas, mecánicas, jurídicas, etc., el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, es decir, que éste tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, así pues se puede ser un magnífico ingeniero de producción pero un pésimo administrador.

3. Su unidad temporal.- Las etapas y fases del proceso administrativo, no existen aisladamente, debido a que la administración es un proceso dinámico en el que todos sus elementos existen de forma simultánea.

4. Su unidad jerárquica.- Todos los miembros de un organismo social participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, respetándose siempre los niveles de autoridad establecidos en la organización.

Se debe indicar que las cuatro características de la administración mencionadas anteriormente no son las únicas, pues se consideran también otras características como:

1. Flexibilidad.- Ya que la administración se adapta a las necesidades particulares de cada grupo social donde se aplica.

2. Valor instrumental.- La administración es un instrumento para llegar a un fin, y no un fin en sí misma, pues su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

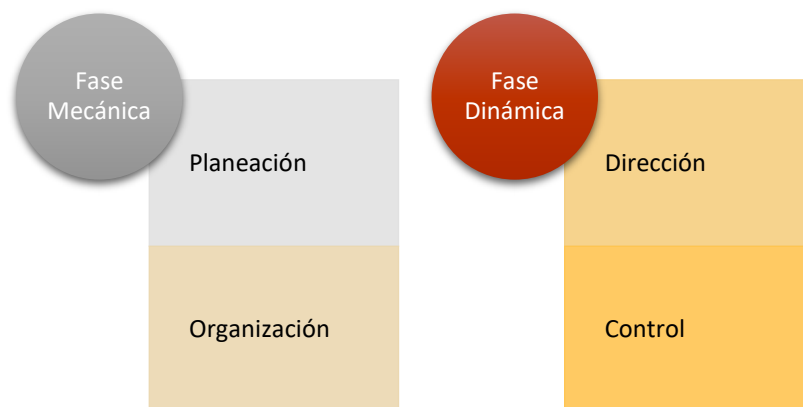
3. Amplitud de ejercicio.- Menciona que la administración se aplica en todos los niveles de una organización.

4. La administración es intangible.- Debido a que su presencia queda evidenciada únicamente por el resultado de los esfuerzos.

5. La interdisciplinariedad.- La administración es a fin a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

Por otro parte, resulta necesario hacer alusión al proceso administrativo, que no es más que el conjunto de pasos para realizar una actividad, es importante tener en cuenta que existen diversos criterios en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, sin embargo uno de los más difundidos es el de las cuatro etapas, dividiéndose de la siguiente manera:

Gráfico 26. Etapas del proceso administrativo



Fuente: Salazar y Villamarín (2011, p. 6).

Cada una de las etapas del proceso administrativos que se observan en el gráfico anterior se definen como:

- Planeación: Es la etapa en donde la administración debe fijar metas mediante un curso de acciones adecuadas, principios, estrategias y

secuencia de operaciones para su realización.

- **Organización:** Es la etapa en donde se ordenará y distribuirá el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la entidad, de tal manera que éstos puedan alcanzar una meta o una serie de metas especificadas en la planeación. (Bernal y Sierra, 2008)
- **Dirección:** Es el punto central y más importante de la administración, pues en esta etapa se cumplirá lo planeado, se ejecutará; se relaciona con mandar, influir y motivar a los empleados miembros de la organización para que realicen tareas esenciales con el fin de lograr las metas planteadas, en esta etapa luchamos con las cosas y problemas como son realmente, mientras que en las etapas de la fase mecánica nos relacionamos con el cómo debían ser las cosas (Reyes, 1994). Para lograr de manera adecuada la dirección, se deben realizar cuatro subfases esenciales, éstas son: delegar autoridad, ejercer autoridad, establecer canales de comunicación y supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.
- **Control:** Es la medición de resultados en relación a lo esperado, con el fin de corregir o mejorar planes, éste permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, permitiendo medir el desempeño individual e institucional (Koontz y Wehrich, 1998).

Teniendo en cuenta las etapas antes mencionadas, surge el concepto de lo que se conoce como gestión administrativa, que resulta en el cumplimiento de los procedimientos administrativos para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante las etapas del proceso administrativo (Salazar & Villamarín, 2011). El reto de la gestión administrativa es la tarea de construir una sociedad económicamente mejor y un gobierno más eficaz, ésta ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos en situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud.

2.2 La Auditoría

En relación con las necesidades y requerimientos de una administración moderna la auditoría tiene una función vital en los negocios, en el gobierno y en nuestra economía, es por esta razón que debe determinar y valorar como se aplican las políticas y los programas de la empresa, además requiere de un control de las exigencias de los objetivos planteados por la organización y la aplicación de las medidas correctivas en caso de ser necesario.

Según Madariaga (2004): “La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos – contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativocontable que procedan” (p. 13). Se entiende entonces que, el objeto de la auditoría es indagar sobre la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros y todos los documentos administrativos y contables, con el fin de sugerir las mejoras correspondientes en el caso de ser necesario.

Así mismo Kell, Boynton y Ziegler (1997) indican que: “La Auditoria es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos; dicho evento determina el grado de correspondencia entre las declaraciones y el criterio para comunicar los resultados a los usuarios interesados” (pp. 3-4). Dado este concepto se entiende que la Auditoría es un proceso sistemático que obtiene evidencia sobre acciones económicas y las evalúa para determinar la correspondencia entre lo que se declara y el criterio con el que se comunica los resultados a los usuarios.

La Auditoría puede clasificarse de las siguientes formas:

Gráfico 27. Clasificación de los tipos de Auditorías

De acuerdo a quienes realizan el examen	De acuerdo al área examinada o a examinar
<ul style="list-style-type: none">• Auditoría Externa• Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría Financiera• Auditoría de Gestión• Auditoría Administrativa• Auditoría Ambiental• Auditoría Informática• Auditoría de Recursos Humanos• Auditoría de Cumplimiento• Auditoría de Seguimiento• Auditoría Social

Fuente: Salazar y Villamarín (2011, pp. 13-15).

Teniendo en cuenta que la Auditoría es la rama disciplinaria que se encarga de efectuar y garantizar el cumplimiento del control en el proceso de gestión administrativa, es necesario abordar el control interno, puesto que es el proceso fundamental que guía dicha acción en la Administración.

2.3 Control interno

Si bien el control interno se refiere un proceso de vital importancia para el desarrollo y la adecuada organización administrativa de las empresas, son varios los autores que han abordado el término desde diferentes perspectivas pero de manera coincidente con la conceptualización planteada por el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores (CPAIAC) (Lefcovich, 2000), que se refiere al control interno como: “el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar el apego a la política administrativa prescrita” (Gracia, 1980, p. 5).

Para las empresas de hoy en día se ha vuelto casi imprescindible contar con un sistema de control interno, donde se tengan en cuenta las políticas, métodos, acciones y estructuras organizativas sean planteadas de forma tal que garanticen, en la medida de lo posible, el logro de los objetivos trazados por la entidad, y que a su vez permitan detectar oportunamente los sucesos indeseados que puedan ocurrir, para en lo sucesivo la directiva pueda tomar decisiones a favor de prevenir o corregir tales sucesos (Rivas,

2011); por tanto, debe concebirse el control interno como un proceso sistémico que involucra todos los niveles y actividades de la organización como se muestra en el Gráfico 28 (Acosta y Ariza, 2007):

Gráfico 28. Relación del sistema de control interno con las actividades de la organización



Fuente: (Acosta y Ariza, 2007, p. 25).

Teniendo en cuenta la relación que existe entre el control interno y las funciones y actividades que se desarrollan en las organizaciones, puede decirse que este responde a tres enfoques de control fundamentales, dígame: estratégico, de gestión y evaluación. A continuación se exponen dichos enfoques:

- Control estratégico: Consiste en comprobar si las estrategias diseñadas permiten el logro de las metas y objetivos de la organización. La atención del control estratégico se centra tanto en el macro y microambiente como en el medio interno de la organización de manera conjunta y no analizando estos criterios de forma aislada (Martínez y Milla, 2012, p. 15).
- Control de gestión: Este proceso permite guiar y evaluar la gestión empresarial en función de los objetivos planteados por la entidad; cuenta con el definición o análisis para hallar las fuentes que condicionan el proceder de los sistemas físicos, posibilita establecer los vínculos funcionales que relacionan las variables técnicas-organizativas con el resultado económico de la organización y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; además, a través de la planificación se guían las acciones en concordancia con las

estrategias delineadas hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados (Hernández, 2000, p. 10).

- Control de evaluación: En este enfoque se consideran las diversas pruebas de evaluación que deben implementarse para determinar de manera oportuna si los sistemas y mecanismos antes mencionados contienen algún tipo de desviación que podría impedir o afectar el logro de las metas y objetivos trazados, y mediante lo cual se toman las decisiones de adecuación de las acciones, los procedimientos y normas (Hernández, 2000, p. 10).

A continuación se mencionan los principales objetivos de control interno:

- “Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios” (Hernández, 2000, p. 29).

2.3.1 Componentes del control interno

Por otra parte es importante mencionar los elementos que componen el control interno, dígame la estructura que conforma el sistema como tal, lo cual se expone en el siguiente esquema de elementos, subelementos y actividades involucradas (Espino, 2014; Fonseca, 2011; Mantilla, 2003):

Gráfico 29. Estructura del sistema de control interno

Ambiente de control interno	Evaluación del riesgo	Actividades de control gerencial	Sistemas de información contable	Monitoreo de actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y valores éticos • Autoridad y responsabilidad • Estructura organizacional • Políticas de personal • Clima de confianza en el trabajo • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos deben ser establecidos y comunicados • Identificación de los riesgos internos y externos • Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento • Evaluación del medio ambiente interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles de operación • Controles de información financiera • Controles de cumplimiento • Políticas para el logro de objetivos • Coordinación entre las dependencias de la entidad • Diseño de las actividades de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de información suficiente • Información debe ser comunicada en forma oportuna • Reevaluación de los sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de rendimiento • Revisión de supuestos que soportan los objetivos de control interno • Aplicación de métodos de seguimiento • Evaluación de la calidad del control interno

Fuente: (Fonseca, 2011)

Teniendo en cuenta el Gráfico 29, se realiza una breve explicación de los elementos que componen el sistema de control interno (Mantilla, 2005):

- **Ambiente de control interno:** Refiere la disposición de un entorno que motive e inflencie las operaciones de los colaboradores en relación con el control de sus actividades. Este elemento tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos; además, tiene relación directa con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.
- **Evaluación del Riesgo:** La evaluación de riesgos implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.
- **Actividades de control gerencial:** Son las acciones que se realizan en la organización para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la

evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

- Sistema de información contable: Son los métodos y registros establecidos para procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.
- Monitoreo de actividades: Es el proceso mediante el cual se evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

2.3.2 Elementos y principios básicos de control interno

- De Autocontrol: Refiere la capacidad del personal para controlar sus tareas de manera responsable en el contexto laboral, identificando oportunamente las desviaciones y aplicando correctivos que propicien el cumplimiento de los resultados esperados en el ejercicio de su función, acorde con los principios estipulados por la autoridad directiva (Acosta y Arias, 2007; Crespo y Suárez, 2014).
- De Autorregulación: En este caso se refiere a la capacidad institucional para implementar los métodos y procedimientos de manera participativa y que posibiliten el desarrollo del SCI bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación (Acosta y Arias, 2007; Crespo y Suárez, 2014).
- De Autogestión: De igual manera que en el principio anterior, se refiere a la capacidad institucional, pero en este caso para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos (Acosta y Arias, 2007; Crespo y Suárez, 2014).

2.3.3 Clasificación del control interno

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables (Tellez, 2004):

El control interno administrativo: no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente (Crespo y Suárez, 2014; Perdomo, 2004; Téllez, 2004).

El control interno contable: comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable (Crespo y Suárez, 2014; Perdomo, 2004; Téllez, 2004):

a) Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.

b) Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.

c) Se salvaguardan los activos solo acezándolos con autorización

d) Los activos registrados son comparados con las existencias.

2.3.4 Manual de control interno

Misión del manual de control interno (Coopers y Lybrand, 1997):

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

Visión del manual de control interno:

La visión se fundamenta en que el área de Control de Interno promoverá la aplicación del ejercicio de la cultura del autocontrol en los productos y servicios que presta la entidad, buscando el mejoramiento sostenible en la definición y ejecución de las políticas y estrategias corporativas.

Organigrama de un manual de control interno:

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

La estructura organizativa, formalizado 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 diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo.

Desde la interacción del sistema con todos los componentes de la empresa, se conciben los planes estratégicos y las actividades de una organización, para a su vez dar origen a los procesos, procedimientos y actuaciones que de igual manera deben ser controlados, evaluados y verificados.

2.4 Marco Metodológico

2.4.1 Enfoque de investigación

Entre los paradigmas de investigación que existen, en el actual estudio se utiliza el enfoque “cualitativo”. En este sentido resulta importante mencionar en que consiste dicho enfoque y como se aplica en el proyecto investigativo en cuestión:

“La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo

sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco y Pérez, 2007, p. 25), de ahí que se utilice este enfoque en función de la recolección de los datos necesarios que describan diferentes aspectos relacionados con el control interno.

No obstante, es importante señalar que dado el tipo de investigación y los objetivos de la misma, no se aplica el enfoque cuantitativo ya que esta se maneja sobre una sola variable, donde no es preciso probar ninguna hipótesis de asociación con otras variables.

2.4.2 Diseño o tipo de estudio

La actual investigación es de tipo descriptiva, exploratoria y transversal o no experimental. A continuación se definen cada uno de los tipos de investigación que se han considerado, para lo cual se han tenido en cuenta dos aspectos esenciales al respecto: lo primero es la conceptualización del tipo de investigación a la que se refiere en cada caso; y lo segundo es la forma en que el “tipo de investigación” se aplicará en el proyecto.

Exploratoria: De acuerdo con los criterios emitidos por Malhotra (1997, pág. 87), quien define el concepto de investigación exploratoria como: “el diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador”. Teniendo en cuenta el concepto anterior, puede decirse que este tipo de investigación se aplica porque permite sondear el tema, es decir, el estado actual sobre los aspectos a considerar sobre el control interno de la entidad objeto de estudio, lo cual no ha sido tratado con anterioridad.

Descriptiva: Según Bernal (2010, pág. 113), una de las funciones principales de la investigación descriptiva es “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de objeto”. Teniendo en consideración la definición mencionada, puede decirse que este tipo de investigación se utilizará porque permite conocer los aspectos o características principales de la realidad que hoy se ocupa en las audiencias judiciales en

materia de probatoria de casos, lo cual resulta esencial para la justificación de la investigación que se propone.

No Experimental: Según los autores anteriores, también manifiestan que las investigaciones no experimentales transaccionales “recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), lo cual se aplicará en el estudio en cuestión, puesto que no se realizarán análisis de tendencias, ni seguimiento de investigación, sino que se analizará el problema existente en su momento dado y se le dará solución inmediata a través de la propuesta.

2.4.3 Métodos de investigación

“El método científico de investigación es la forma de abordar la realidad, de estudiar la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, con el propósito de descubrir su esencia y sus relaciones” (Hernández y Coello, 2011, p. 58)..

En el proyecto en cuestión se utilizan los siguientes métodos:

Analítico-Sintético:

Según Hernández & Coello (2011), el método analítico “permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio”; asimismo, estos autores refieren que, el método sintético “establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas, posibilita descubrir sus características generales y las relaciones esenciales entre ellas” (Hernández y Coello, 2011, p. 58); por lo cual, ambos métodos se complementa entre sí.

A través este método se logró realizar el análisis de las problemáticas que se presentan en la empresa objeto de estudio, lo cual permitió además, no solo identificar las características de cada elemento, sino también las relaciones que existe entre estos con otros componentes, lo cual se aplica en toda la investigación, pero se ve claramente reflejado en el marco teórico y el diagnóstico.

Inductivo-Deductivo:

El método deductivo se basa en el análisis de lo complejo, abstracto y general

para llegar al punto que lo vuelve simple, concreto y particular, en otras palabras, hace referencia a verdades con fundamentación aceptada para concluir en aspectos particulares, es decir, de la totalidad se pasan a las particularidades (Namakforoosh, 2005, p. 32).

En el caso del método inductivo, se refiere a la aplicación inversa del método deductivo, ya que en este método se parte de las particularidades para determinar premisas con carácter general. Este método surge de supuestos, definiciones y conceptos hipotéticos que derivan en una ley general donde se pongan de manifiesto la definición del comportamiento coincidente entre los aspectos señalados; es decir, parte de lo particular para señalar lo general (Namakforoosh, 2005, p. 32).

La inducción y la deducción igualmente son métodos que se complementan el uno con el otro, y esto se debe a gran parte a que las particulares definidas por inducción pueden resultar en generalidades que permiten confirmar teorías, y a su vez, de las teorías se pueden deducir conclusiones particulares que pueden ser verificadas en la práctica. (Hernández y Coello, 2011)

Ambos métodos se utilizaron indistinta y simultáneamente en toda la investigación, específicamente al momento donde fue necesario establecer argumentaciones sobre los elementos de control interno analizados.

2.4.4 Modalidad

La modalidad de estudio refiere a los recursos en los que se apoya el investigador para el desarrollo del estudio, en otras palabras, las fuentes de información que este utiliza para dar cumplimiento a los objetivos planteados. En este sentido se utilizaron dos modalidades, dígame: bibliográfica-documental y de campo.

Según el autor Palella y Martins (2006), define: "La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos -escritos u orales-, uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia" (p. 90).

Según el autor Fidas G. Arias (2012): "la investigación documental es un

proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27). Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

El investigador empleó esta modalidad porque se acudió a fuentes bibliográficas con información secundaria obtenida en libros, revistas especializadas, artículos científicos, publicaciones, módulos e internet, para poder construir el Marco Teórico acerca del control interno y los antecedentes investigativos; así como también se recurrió a una serie de informes y documentos empresariales que contribuyeron a la descripción de las características de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A.

Por otra parte, según el autor Fidias G. Arias (2012), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De ahí su carácter de investigación no experimental.

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Para la investigación actual, “el investigador debe sensibilizarse con el entorno en el que se desarrolla el estudio de manera tal que reconozca y se familiarice con la situación que presenta el objeto de investigación, posibilitando la identificación de las fuentes de información que posteriormente serán analizadas” (Sampieri, 2010), es por ello que esta investigación, respecto a su modalidad, también es considerada de campo.

2.4.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Según Arias (1999), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p. 53). Para la recolección de información necesaria en la actual investigación, se utilizaron las siguientes fuentes:

2.4.5.1 Fuentes primarias

Como fuentes primarias en el análisis y para el desarrollo del presente proyecto en la recolección de datos se utilizó la observación directa y la encuesta. En este sentido se definen estas técnicas de la siguiente manera:

La observación es la acción de observar o mirar detenidamente, y en el sentido del investigador representa la experiencia (Pardinas, 2005, p. 89). En opinión de Sabino (1999): "la observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación" (p. 111).

La observación se realizó en las instancias de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A., ubicada en la ciudad de Quito, con el fin de conocer de mejor manera como se lleva a cabo en la actualidad las operaciones, el manejo de la información contable, la disposición de normas, procedimientos y cuáles son sus objetivos institucionales, mediante lo cual se pudo identificar los factores que se tendrían en cuenta en la propuesta de normas de control interno a desarrollar.

Además de la técnica anteriormente mencionada, también se utilizó la encuesta, la cual constituye un procedimiento que permitió "explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas" (Grasso, 2006, p. 13). Al respecto, Mayntz et al. (1976) citados por Díaz de Rada (2001, p. 13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

En acuerdo con lo planteado por los autores mencionados anteriormente, se aplicó la técnica de la encuesta enfocada a los grupos de interés que refieren a la problemática que plantea el tema de estudio, dígame los trabajadores de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., con el fin de recopilar datos desde la perspectiva del personal interno, lo que contribuye al diagnóstico previsto en los objetivos planteados y que resultó en información importante para la generación de conclusiones.

En el caso de la observación, se utilizó una ficha de observación diseñada a partir de una adaptación empírica basada en las Normas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado mediante Acuerdo 039 del 14 de diciembre de 2009 (Última modificación: 16-dic.-2014), donde se establecen las pautas esenciales en cuanto a normas, requerimientos y procesos de gestión que se ocupan en el control interno de las entidades.

En este sentido es válido realizar una aclaración importante, la cual está relacionada con el hecho de que en el Ecuador no existen actualmente disposiciones legales específicas para el sector privado independiente, sin embargo, al considerar la Norma Legal que rige el sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos anteriormente mencionada, se estaría cumpliendo con las políticas establecidas en el país como base de apoyo para la propuesta de las Normas de Control Interno de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A.

Por otro lado, en el caso de la encuesta se aplicó un cuestionario, cuyas preguntas estuvieron enfocadas a la determinación de información que contribuye a la caracterización de los procesos estratégicos y de gestión, cuyos elementos son la base fundamental para el desarrollo del control interno; así como también estuvo dirigida hacia la comprobación de la necesidad que presenta la empresa objeto de estudio en cuanto a la propuesta prevista.

A continuación, en el punto “Procesamiento de la información”, se aborda con más detalle los instrumentos señalados para cada técnica, tanto desde el punto de vista del propósito de dichos instrumentos, las consideraciones que se tuvieron en cuenta para el diseño de los mismo, así como la metodología que se utilizó para el procesamiento de la información resultante.

2.4.5.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias de recolección de datos que se utilizaron estuvieron dadas por la revisión de materiales documentales contenido en archivos y otras fuentes de información como son fuentes bibliográficas, documentos y registros de datos oficiales, tanto impresos como digitales disponibles en Internet, lo que permitió referir

los conceptos esenciales de la investigación en cuestión.

2.4.6 Procesamiento de la información

2.4.6.1 Observación - Ficha de observación

Como bien se ha mencionado en el punto anterior, se consideró la observación directa como una de las fuentes primarias de recolección de información; para ello se previó la utilización de una Ficha de Observación que permitió documentar los hechos, situaciones, observaciones y acontecimientos relacionados con las dimensiones que abarca el control interno dentro de una organización.

El objetivo fundamental de la Ficha de Observación se basó en determinar en qué estado se encuentra actualmente los criterios esenciales que responden a la gestión de control interno en la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., es decir, un diagnóstico situacional que responde a COSO 1 y las SAS 78, en los que se determina que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección y están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad, dichos componentes son:

- Ambiente de control,
- Evaluación de los riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Monitoreo o Supervisión.

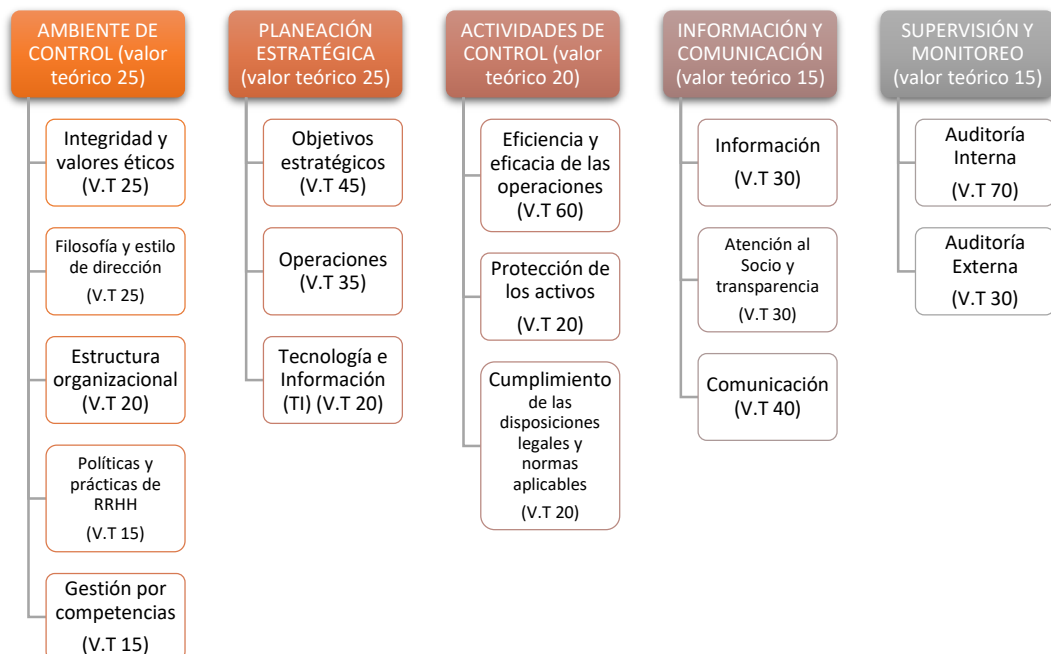
Por otra parte, el diseño de la Ficha de Observación se basó en las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, emitidas por la Contraloría General del Estado mediante Acuerdo 039 del 14 de diciembre de 2009, las mismas que se desarrollaron en base al documento "Control Interno - Marco Integrado" (Internal Control - Integrated Framework, 1990), llamado Informe COSO, emitido en 1991 por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta conocida como la Comisión Treadway, el que unificó los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial en uno solo, definiendo al control interno como un modelo integrado a la

gestión de las organizaciones, ejecutado por el personal de las entidades en sus distintos niveles jerárquicos; que promueve la honestidad y la responsabilidad y suministra seguridad razonable en el uso de los recursos para conseguir los objetivos de: impulsar el uso racional de estrategias, promover la eficiencia en las operaciones, cumplir con las normativas aplicables y contar con una herramienta apropiada para prevenir errores e irregularidades.

Para una mejor comprensión del instrumento mencionado anteriormente, a continuación se detalla el mismo, sus características y se explica los aspectos esenciales de tabulación y procesamiento siguiendo la metodología de Matriz de Atributos Ponderados paso a paso.

Paso 1.- Se determinó de acuerdo al criterio del evaluador los componentes y subcomponentes, y se les asigna a cada uno de ellos valores teóricos, de conformidad a la importancia de cada componente a base de la estructura y necesidades de la organización. Atendiendo a lo antes mencionado se muestra la estructura de factores utilizados:

Gráfico 30. Factores y componentes a evaluar



Fuente: Adaptación de las Normas de Control Interno (Contraloría General del Estado, 2014).

Paso 2.- Teniendo en cuenta los criterios definidos que se muestran en el Gráfico 28, se elaboró la Ficha de Observación a partir de una adaptación de las Normas de Control Interno para las Entidades, cuyos ítems de valoración de cada uno de los componentes permiten realizar el diagnóstico de los criterios generales que forman parte integral de las funciones y operaciones de una organización en función de determinar los aspectos vulnerables; para ello se tuvo en cuenta todos los criterios que aplican a la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. en base a su objeto social y las actividades que esta realiza, tanto internamente como en función de su relación con terceros.

El formato de la Ficha de Observación consta de tres aspectos fundamentales: la estructura en base a los factores esenciales a evaluar, sus respectivos componentes y los ítems que permiten identificar las características específicas que los definen.

Paso 3.- Los ítems en cada uno de los componentes se muestran como preguntas, los que a su vez presentan una escala valorativa de contestación, que puede variar en dependencia de la naturaleza de la pregunta desde unidimensionales hasta multidimensionales, por lo que el tipo de escala se categorizó de acuerdo al criterio del investigador donde se estableció 10 tipos de escalas.

Paso 4.- Las escalas de contestación se presentan sobre un valor de 0 a 10 puntos, valor que otorga y maneja el investigador en la medida que realiza la comprobación *in situs* de cada criterio observado. (Ver Anexo 1)

Paso 5.- En la medida en que el investigador comprobó el estado en que se encuentran los ítems que señala la Ficha de Observación por cada uno de los componentes (Ver Anexo 2), este le asignó un valor de acuerdo a su percepción ante los hallazgos encontrados. Es muy importante señalar que en este punto fue necesario contar con la disposición y colaboración del personal de la empresa, para lo cual se obtuvo la autorización verbal del Gerente General previo a la implementación del instrumento, a modo de facilitar la implementación del mismo y garantizar que la información fuese fidedigna y confiable.

Paso 6.- Para obtener el valor ponderado por subcomponente, se sumó los valores obtenidos de acuerdo a las respuestas y se multiplicó por el valor porcentual

asignado a cada subcomponente como valor de importancia, designando el nivel de influencia que tiene cada uno en la gestión administrativa evaluada.

Paso 7.- Sumando los valores ponderados de los subcomponentes obtenidos en cada uno se obtiene el valor general real que involucró dichos subcomponentes, con lo cual se aplicó nuevamente la ponderación para conocer el estado general de los componentes que caracterizan la gestión administrativa de la empresa.

Paso 8.- Una vez que se tuvieron los valores ponderados por cada subcomponente, se determinó en valores porcentuales la influencia que tienen estos en el componente general, lo cual permitió identificar el estado en que se encuentra el nivel de confianza de los criterios generales y se calificó el nivel de riesgo cualitativamente. Cabe aclarar que la calificación porcentual que se obtuvo, se interpretó como el grado de confianza o solidez que deposita el investigador a los controles internos de la empresa, determinándose de esta manera el nivel de riesgo. La equivalencia de los niveles es la siguiente:

Tabla 4. Escala de calificación del Nivel de Riesgo

CALIFICACION PORCENTUAL	GRADO DE NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO

Fuente: Manual General de Auditoría Gubernamental

2.4.6.2 Encuesta - Cuestionario

Para diseñar el cuestionario o encuesta se tuvieron en cuenta los siguientes pasos (Hernández et al., 2010):

Paso 1.- Para diseñar el instrumento lo primero que se definió fue de qué tipo es la encuesta de acuerdo a las intenciones de recolección de información previstas. En este sentido se define la tipología de acuerdo a:

- Su finalidad: Exploratoria y descriptiva.
- Su contenido: Hechos y actitudes.
- El procedimiento: Personal.

- La dimensión temporal: transversal o sincrónica.

Paso 2.- Posteriormente se definen los elementos por considerar en el diseño de la encuesta, los cuales forman parte de la misma y son criterios esenciales para su desarrollo, implementación y procesamiento. (Ver Anexo 3)

- Disponibilidad de recursos:
 - a) Personales: El investigador cuenta con el apoyo y aprobación del consejo directivo de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., así como la disponibilidad de sus trabajadores, para la aplicación del instrumento.
 - b) Financieros: El investigador cuenta con los recursos financieros necesarios y corre con todos los gastos de la investigación por motivos personales.
 - c) Electrónicos: El investigador dispone de recursos electrónicos necesarios, tales como: Computadora y aplicaciones informáticas (WORD, SPSS y EXCEL).
 - d) Tiempo: El investigador cuenta con tiempo suficiente para el desarrollo de toda investigación (6 meses).
- Diseño y estructura del cuestionario
 - a) Formato: Impreso.
 - b) Orden: Preguntas enumeradas consecutivamente.
 - c) Vocabulario: Simple, preciso y claro.
 - d) Espaciado: Espacios entre preguntas y respuestas para la diferenciación de las mismas.
 - e) Respuestas: Se plantean todos los campos de respuesta posibles. Se emplean respuestas dicotómicas (2 opciones: sí o no) o en abanico (3 o más opciones).
 - f) Instrucciones: Al inicio del cuestionario se expone el objetivo de la encuesta y las indicaciones para su completamiento.
 - g) Preguntas: Solo se utilizan preguntas cerradas.
- Selección de muestra:
 - a) Población: Trabajadores de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. (31 trabajadores).

- b) Muestreo: Se aplica el muestreo dirigido o de juicio.
- c) Muestra: Teniendo en cuenta que el número de trabajadores de la empresa estudiada es reducido (menos de 100), se toma el total de la población como muestra, es decir, los 31 individuos.

Procesamiento de la información:

Luego que se diseñó el instrumento, se procedió a la aplicación del mismo de manera personal a los trabajadores de la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., fuera del horario laboral para no interrumpir las funciones de los mismos. Una vez recuperadas las encuestas (completadas), se procedió al procesamiento de los datos obtenidos siguiendo los pasos que se describen a continuación:

Paso 1.- Tabulación de datos:

La tabulación consistió en organizar la información obtenida con el instrumento a partir de los criterios de los encuestados, con lo cual se elaboró una base de datos de acuerdo con los ítems evaluados (preguntas) y los resultados (respuestas). Para ello se utilizó la aplicación EXCEL de OFFICE 2010.

Paso 2.- Elaboración de las tablas de frecuencias:

Una vez que se tuvo la base de datos constituida se procedió a la elaboración de las tablas de frecuencias por ítem, las cuales contienen los aspectos siguientes:

1. Campos de respuesta por ítem.
2. Las frecuencias absolutas (total de respuestas reales por campo)
3. Las frecuencias relativas (porcentaje que representan las frecuencias absolutas). Se calculan de la siguiente forma:

$$Fr = \frac{Fa_i * 100}{Fa_T}$$

Donde:

Fr: Frecuencia relativa (Porcentaje)

Fa_i : Frecuencia absoluta campo i

Fa_T : Frecuencia absoluta total

Paso 3.- Elaboración de los gráficos:

A partir de las tablas de frecuencia se elaboraron los gráficos correspondientes, específicamente se utilizaron las frecuencias relativas determinadas en el paso anterior, como una forma general de representar los resultados. Para ello se utilizó la aplicación EXCEL de OFFICE 2010 por las facilidades que ofrece, permitiendo crear gráficos de barra y pastel acorde con los resultados.

Paso 4.- Análisis de resultados:

Con la visualización de los resultados a través de los gráficos, se procedió al análisis correspondiente por cada ítem, en los que se valoran las frecuencias de respuesta y se realizó la interpretación de lo que ello implica para investigación. Véase en el capítulo a continuación.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Resultados obtenido en la Ficha de Observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

A continuación se presenta un resumen de los resultados generales de la tabulación por cada factor y sus componentes, realizada esta a partir de la asignación de puntuación correspondiente a los ítems que fueron analizados *in situ* en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A., aplicando la técnica de la observación directa.

Tabla 5. Resumen de tabulación de resultados (Ficha de Observación)

No .	FACTORES Y COMPONENTES	CTDAD PGTA	VALOR MAX	PTO TOTAL
AMBIENTE DE CONTROL				
1	Integridad y Valores Éticos	6	60	28
2	Filosofía y Estilo de la Dirección	6	60	55
3	Estructura Organizacional	4	40	34
4	Políticas y Prácticas de RRHH	8	80	26
5	Gestión por Competencia	4	40	20
SUBTOTAL				163
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
6	Objetivos Estratégicos	10	100	55
7	Operaciones	5	50	10
8	Tecnología e Información (TI)	10	100	100
SUBTOTAL				165
ACTIVIDADES DE CONTROL				
9	Eficiencia y Eficacia en las Operaciones	12	120	50
10	Protección de los Activos de la Entidad	7	70	38
11	Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables	6	60	40
SUBTOTAL				128
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)				
12	Información	4	40	30
13	Atención al cliente y transparencia	5	50	15
14	Comunicación	5	50	43

Tabla 5. (Continuación)

No.	FACTORES Y COMPONENTES	CTDAD PGTA	VALOR MAX	PTO TOTAL
		SUBTOTAL		88
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
(Componente)				
15	Auditoría Interna	18	180	30
16	Auditoría Externa	5	50	50
		SUBTOTAL		80

Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Una vez que se tuvo la tabulación de los resultados mostrados en la Tabla 5, se procedió al procesamiento de la información obtenida y registrada en la Ficha de Observación, para lo cual se aplicó el método de atributos ponderados, es decir, se le asignó un nivel de importancia a cada factor de cada componente, seguidamente se realiza este mismo método pero desde el punto de vista por componente.

El procesamiento de los resultados aplicando el método de atributos ponderados tiene como propósito crear dos rangos de valores, los ponderados absolutos y los ponderados máximos, lo cual permite realizar una comparación que permite determinar en qué estado se encuentra actualmente la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. respecto a las principales dimensiones de control interno que aplican en la misma, con lo cual se estaría conformando un diagnóstico situacional más completo.

En la Tabla 6 se muestra el procesamiento de la información obtenida a partir de observación realizada, donde los criterios de ponderación fueron otorgados bajo el criterio personal del investigador en base a una escala de 100, tanto a nivel de componentes como a modo general. Los valores que refieren a los valores ponderados absolutos máximos (VALOR POND. ABS MAXIMO) representan el límite máximo que puede presentar cada factor, mientras que los valores ponderados absolutos por factor en cada componente (VALOR POND. ABS. COMPONENTE) representan los valores obtenidos en la observación.

Tabla 6. Procesamiento de la información (Ficha de Observación)

No.	ATRIBUTOS	PONDERACIÓN	TOTAL	VALOR POND. ABS MAXIMO	VALOR POND. ABS. COMPONENTE	VALOR POND. REL. COMPONENTE	VALOR POND. ABS. FACTOR	VALOR POND. REL. FACTOR		
AMBIENTE DE CONTROL		25								
1	Integridad y Valores Éticos	25	28	15	7	20%				
2	Filosofía y Estilo de la Dirección	25	55	15	13,75	40%				
3	Estructura Organizacional	20	34	8	6,8	20%	40,75	31%		
4	Políticas y Prácticas de RRHH	15	26	12	3,9	11%				
5	Gestión por Competencia	15	20	6	3	9%				
SUBTOTAL		100	163	56	34,45	100%				
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		25								
6	Objetivos Estratégicos	45	55	45	24,75	51%				
7	Operaciones	35	10	17,5	3,5	7%				
8	Tecnología e Información (TI)	20	100	20	20	41%	41,25	31%		
SUBTOTAL		100	165	82,5	48,25	100%				
ACTIVIDADES DE CONTROL		20								
9	Eficiencia y Eficacia en las Operaciones	60	50	72	30	66%				
10	Protección de los Activos de la Entidad - normas de seguridad física	20	38	14	7,6	17%				
11	Cumplimiento de las disposiciones Legales	20	40	12	8	18%	25,6	19%		
SUBTOTAL		100	128	98	45,6	100%				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		15								
12	Información	30	30	12	9	29%	13,2	10%		

Tabla 6. (Continuación)

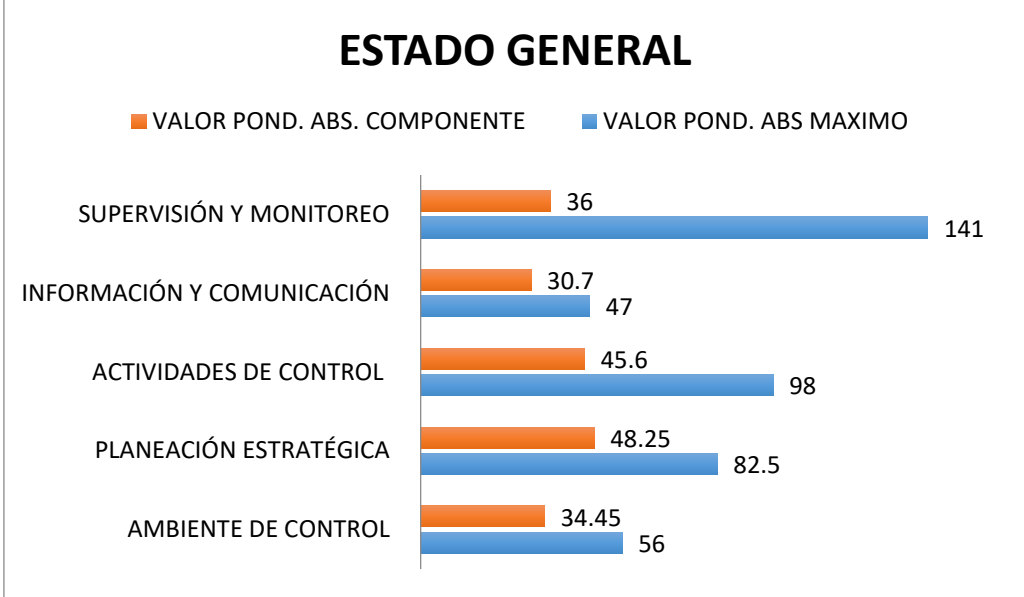
No.	ATRIBUTOS	PONDERACIÓN	TOTAL	VALOR POND. ABS MAXIMO	VALOR POND. ABS. COMPONENTE	VALOR POND. REL. COMPONENTE	VALOR POND. ABS. FACTOR	VALOR POND. REL. FACTOR
13	Atención al socio y transparencia	30	15	15	4,5	15%		
14	Comunicación	40	43	20	17,2	56%		
SUBTOTAL		100	88	47	30,7	100%		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO		15						
15	Auditoría Interna	70	30	126	21	58%		
16	Auditoría Externa	30	50	15	15	42%	12	9%
SUBTOTAL		100	80	141	36	100%		
TOTAL							132,8	100%

Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Teniendo en cuenta la información que se muestra en el Anexo 5, se procede al análisis comparativo entre los valores obtenidos en la observación realizada y los valores esperados (Valores Máximos). A continuación se presentan los resultados generales obtenidos a nivel de componentes:

Gráfico 31. Comparativo general



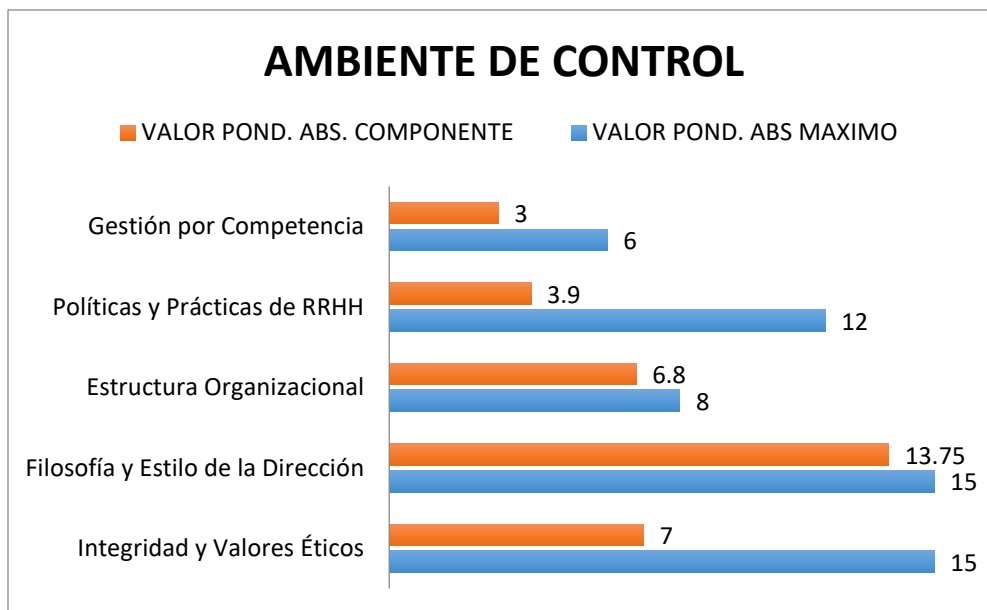
Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.
Elaborado por: El Investigador.

De acuerdo con los resultados que se muestran en el Gráfico 31, puede notarse que, si bien la distribución de los valores ponderados obtenidos a partir de la observación para cada componente muestra cierto grado de consecución de los mismos, la situación vista de forma global está muy lejos de ser la ideal. Para que se entienda mejor esta última idea puede observarse que en lo que refiere a la Supervisión y Monitoreo (36 de 141), Actividades de Control (45.6 de 98) y Planeación estratégica (48.25 de 82.5), las valoraciones obtenidas están bien alejadas del criterio máximo, lo cual indica que dentro de estos componentes existen varios factores que presentan deficiencias de manera significativa; no ocurriendo lo mismo con los componentes de Información y Comunicación (30.7 de 47) y Ambiente de Control (35.45 de 56), cuyos resultados se acercan bastante a la forma ideal de dichos componente, lo cual indica que

la deficiencias encontradas en los factores de estos componentes se presenta en menor medida.

Para comprender mejor los factores que inciden negativamente en los resultados de los componentes antes mencionado, se procede al análisis interior de cada uno de los componentes de forma individual, comenzando por el Ambiente de Control:

Gráfico 32. Comparativo. Ambiente de control



Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

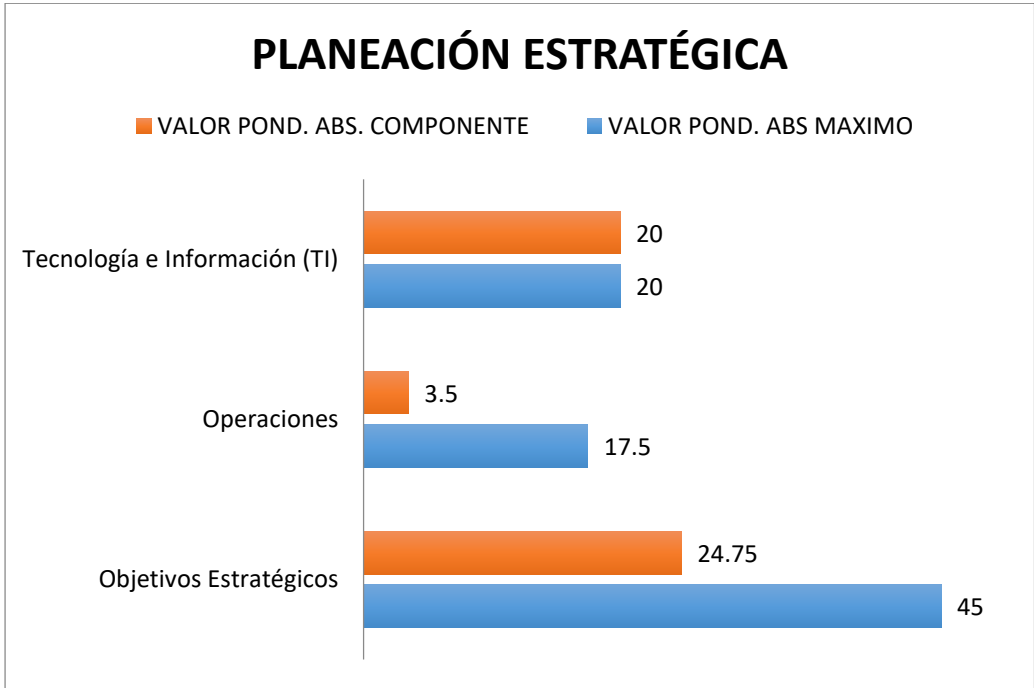
Respecto al Ambiente de Control, el Gráfico 32 muestra que los factores en estado positivo son la Filosofía y Estilo de la Dirección (13.75 de 15) y la Estructura Organizacional (6.8 de 8), los restantes tres factores muestran un sesgo igual o mayor a la mitad del valor esperado, por lo tanto se consideran como factores en estado deficiente. Entre los aspectos que evidencian dicha deficiencia se tiene que:

En cuanto a la integridad y valores éticos la empresa es notable que, si bien existe un código de Ética, este no es conocimiento de los trabajadores porque nunca se ha socializado; no existe un comité que se encargue del cumplimiento de dicho código, por tanto no hay seguimiento al respecto, lo que impide que se acometa algún tipo de

sanción por conductas inadecuadas, hayan sucedido o no.

Por otra parte, respecto a las prácticas de RRHH, la empresa cuenta con un reglamento que involucra tanto políticas, procesos y procedimientos para la vinculación permanencia y desvinculación del personal, sin embargo, este reglamento no solo ha estado fuera del alcance de los trabajadores, sino que además nunca se les ha dado a conocer. En este sentido hay que mencionar que la empresa no cuenta con una política salarial definida, no existen políticas para la rotación del personal ni tampoco para la evaluación del clima laboral. Asimismo, la empresa no cuenta con un plan de carrera, ni otros planes de capacitación enfocados al mantenimiento y mejora de las competencias de los puestos claves, dado que en la misma este no es un aspecto prioritario.

Gráfico 33. Comparativo. Planeación estratégica

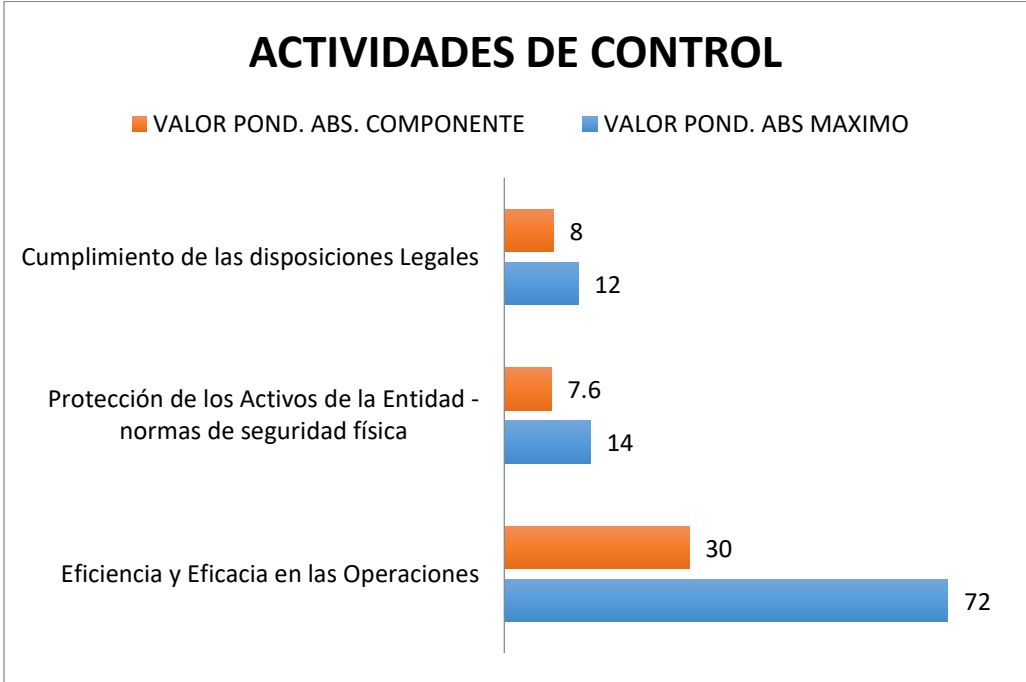


Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.
Elaborado por: El Investigador.

En cuanto a la Planeación Estratégica, el factor que hace vulnerable este componente es precisamente el que refiere a las Operaciones (3.5 de 17.25); los criterios que demuestran la deficiencia en este factor son:

El hecho de que por una parte la empresa solo tiene los Manuales de algunos procesos, no de todos, ni siquiera de la mayoría; actualmente no existe un programa para el mejoramiento continuo de procesos; tampoco existen mecanismos de control formales que puedan ser aplicados regularmente, mediante los cuales se pudiese evaluar el cumplimiento de la aplicación de los procesos, políticas, procedimientos y estrategias de la entidad; por tanto, podría decirse de manera general que, respecto a las operaciones, actualmente en la empresa no existen formatos de control.

Gráfico 34. Comparativo. Actividades de control



Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.
Elaborado por: El Investigador.

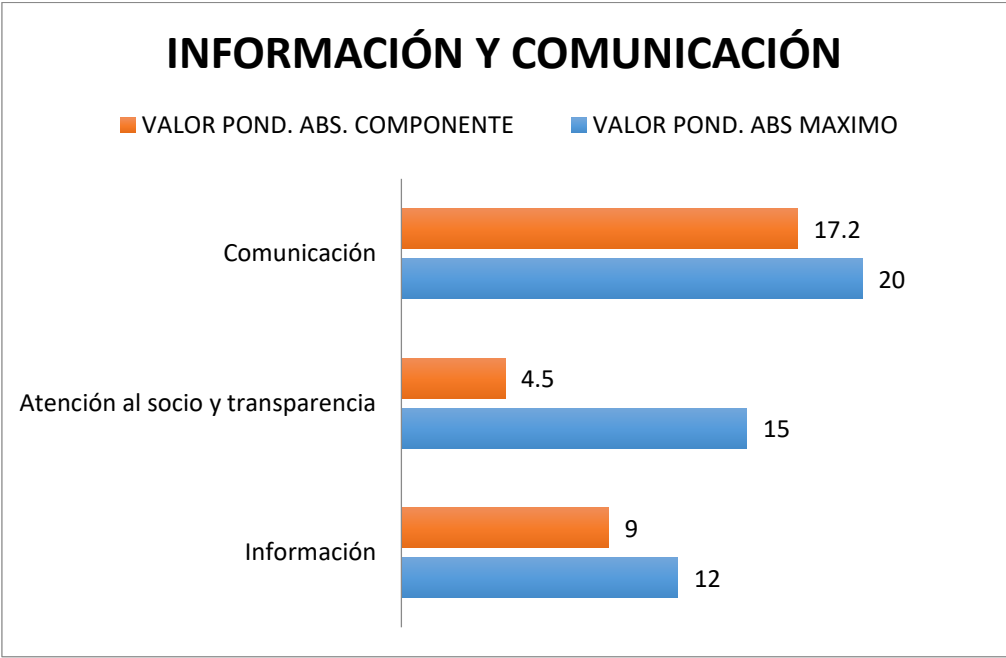
Según el Grafico 34, entre los factores que afectan el rendimiento de las Actividades de Control se encuentran la Eficiencia y Eficacia de las Operaciones (30 de 72), así como la Protección de los Activos de la Entidad (7.6 de 14). Los argumentos detrás de estas deficiencias son:

La empresa no cuenta con un Manual de Contabilidad, por lo tanto no se tienen definidas las políticas, normas, procedimientos, pautas y responsabilidades de los

aspectos contables incluidos en cada uno de los subsistemas operativos de cartera, captaciones y otras operaciones que deban ser registradas contablemente; no existen respaldos manuales de las operaciones y registros contables ni un sistema de validación de la inclusión de todas las provisiones, amortizaciones y depreciaciones.

Por otro lado, la empresa no cuenta con cajas fuertes para custodiar el dinero y valores manejados por la entidad; los arqueos sorpresivos se realizan una vez al año; si bien existe la señalética de restricción de acceso a ciertas áreas, estas no se cumplen.

Gráfico 35. Comparativo. Información y comunicación



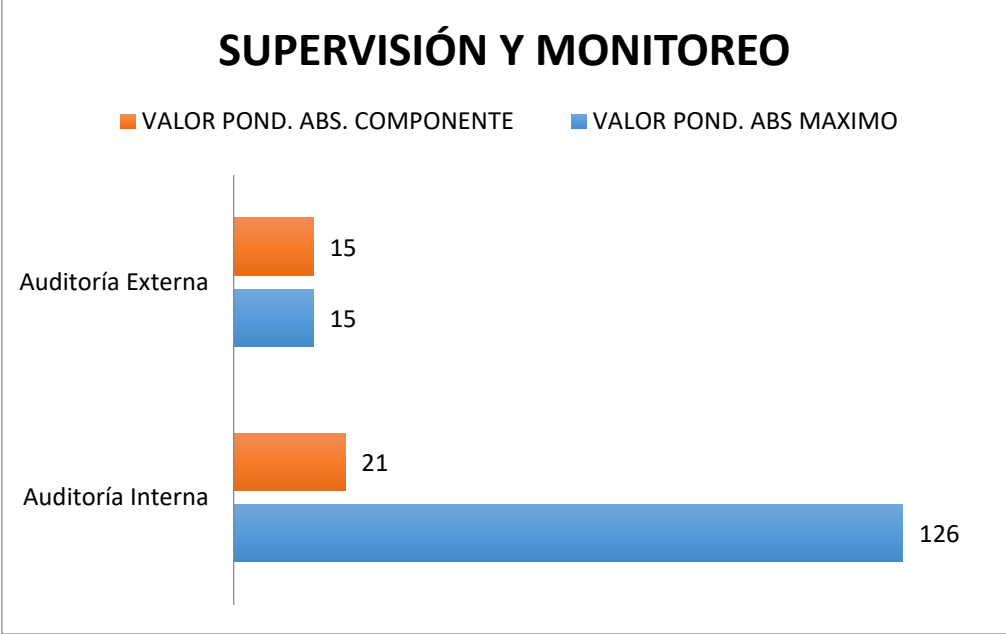
Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.
Elaborado por: El Investigador.

En cuanto a la Información y Comunicación, el factor con mayor dificultad es la Atención al cliente y transparencia (4.5 de 15), lo cual está dado por:

En la empresa no existe un área de atención al cliente, ni tampoco se tiene definido las políticas, procedimientos y cursos de acción para canalizar y resolver reclamos, consultas y otras inquietudes de mismos. La empresa no cuenta con un formato o modelo de seguimiento al cliente, donde se considere el proceso y gestión de

atención de quejas, reclamos o consultas. Asimismo, las veces que se información de quejas, reclamos, consultas o sugerencias, estas no son utilizadas para la toma de decisiones o formulación de estrategias y políticas institucionales, sino que por lo general son ignoradas.

Gráfico 36. Comparativo. Supervisión y monitoreo



Fuente: Ficha de observación aplicada en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.
Elaborado por: El Investigador.

Por último, en cuanto a la Supervisión y Monitoreo, el Gráfico 36 muestra claramente que las deficiencias provienen de factor Auditoría Interna (21 de 126), lo cual se debe a que en la empresa no existe un área y/o responsable del proceso de Control Interno, por lo tanto, no aplican la mayoría de los ítems correspondientes a este factor.

3.2 Resultados obtenidos en la Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Pregunta 1.- ¿Usted cuenta con conocimientos sobre Normas de Control Interno?

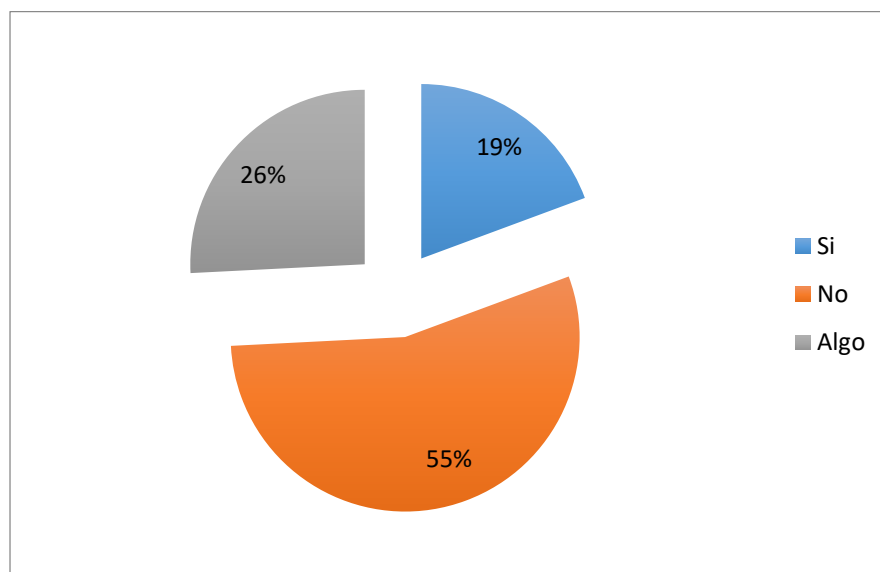
Tabla 7. Conocimientos sobre control interno

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	19%
No	17	55%
Algo	8	26%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 37. Conocimientos sobre control interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

De acuerdo a los resultados que se muestran en el Gráfico 37, el 55% de los encuestados afirman no conocer los aspectos relacionados con el Control Interno de una empresa, lo cual se acentúa con el 26% que indica conocer “algo”, y donde solamente el 19% reconoce dicho tema; con ello se evidencia que de manera general existe cierto desconocimiento en cuanto al proceso de Control Interno, lo que puede estar condicionado precisamente por la carencia de mecanismos de control que presenta actualmente la empresa.

Pregunta 2.- En la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., ¿Existen Manuales de Normas de Control Interno para la gestión administrativa y contable?

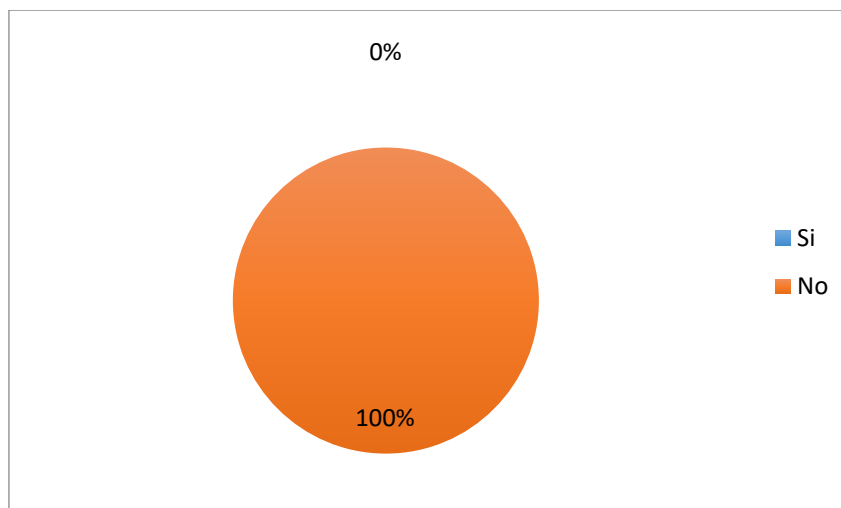
Tabla 8. Existencia de Manuales de Control Interno

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	100	100%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 38. Existencia de Manuales de Control Interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

En cuanto a la existencia o no de Manuales de Normas de Control Interno, de forma unánime todos los trabajadores contestaron que la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. no cuenta con los mismos, ni para la gestión administrativa ni contable, lo que demuestra una necesidad evidente de este instrumento como base de la aplicación del control interno en dicha entidad y como un instrumento importante para la organización del trabajo en función de las disposiciones legales, el aprovechamiento óptimo de la información financiera, la disminución de riesgos de malversación de recursos, así como el mejoramiento de la calidad en las operaciones entre otras ventajas.

Pregunta 3.- En la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., ¿Considera usted que el manejo del **control interno administrativo** es el adecuado?

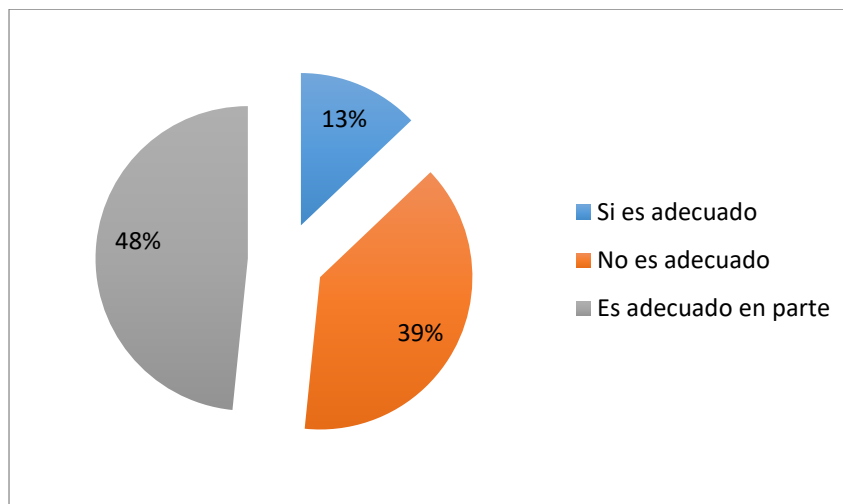
Tabla 9. Manejo del Control Interno Administrativo

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si es adecuado	4	13%
No es adecuado	12	39%
Es adecuado en parte	15	48%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 39. Manejo del Control Interno Administrativo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Dada la opinión de los trabajadores encuestados respecto al manejo del control interno administrativo de la empresa, el 48% reconoce que este es “adecuado en parte”, en contraste con el 39% que afirma que “no es adecuado”, dejando solamente a un 13% que indica que sí lo es. Ciertamente, a pesar de la desigualdad de criterios, en sentido general predomina la opinión que pone en evidencia la manifestación de ciertas dificultades que se están dando en el proceso administrativo relacionado con la falta, carencia o deficiente control, lo que confirma una vez más la necesidad de establecer normas de control que permitan establecer los estándares en las tareas operativas y administrativas en función del objeto de la empresa y las metas que se ha planteado alcanzar en los próximos periodos.

Pregunta 4.- En la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., ¿Considera usted que

el manejo del **control interno contable** es el adecuado?

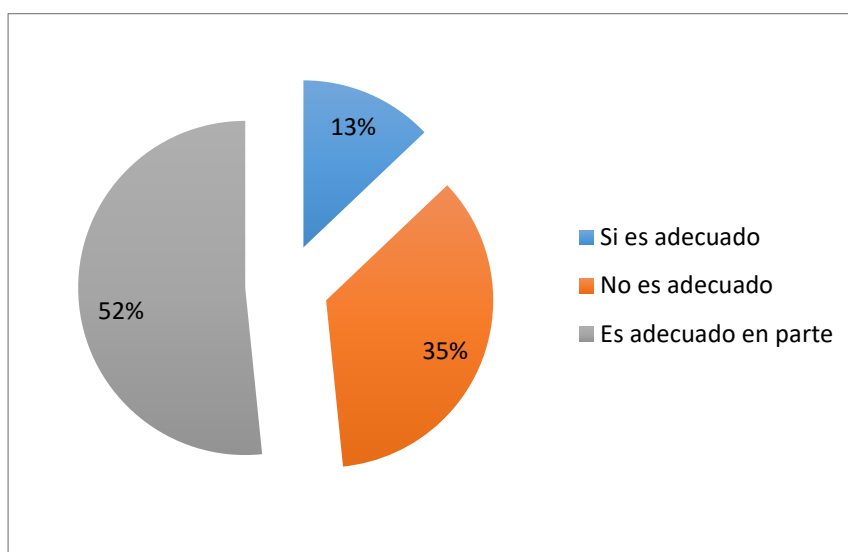
Tabla 10. Manejo del Control Interno Contable

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si es adecuado	4	13%
No es adecuado	11	35%
Es adecuado en parte	16	52%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 40. Manejo del Control Interno Contable



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Respecto al manejo del control interno contable, los resultados indican que sucede muy parecido al análisis de la pregunta 3, refiriendo que de igual manera no existe un control eficiente en cuanto al proceso contable dado por las opiniones del 52% de los encuestados que indican que el control “es adecuado en parte” y el 35% que plantea que no lo es en lo absoluto. Dicho de otra manera, las circunstancias actuales con relación al control sobre la Contabilidad que presenta la empresa no cumplen con un patrón ideal, lo cual pone en riesgo tanto los recursos monetarios, económicos y materiales, pudiendo representar una gran pérdida para la institución en este sentido; por tanto, resulta importante que la empresa disponga de normas de control interno que le

permitan la disminución de este riesgo mediante la disposición de estándares, políticas o métodos de control específico para cada operación.

Pregunta 5.- ¿Cree usted que la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. necesita contar con un Manual de Normas de Control Interno?

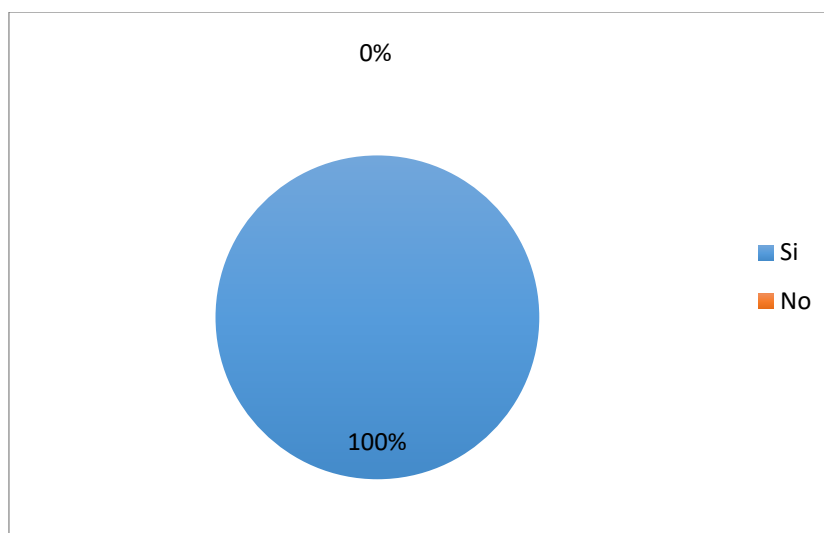
Tabla 11. Necesidad de un Manual de Normas de Control Interno

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	31	100%
No	0	0%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 41. Necesidad de un Manual de Normas de Control Interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Como se muestra en el Gráfico 41, la totalidad de los encuestados afirman que en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. se necesita un Manual de Normas de Control Interno, con lo cual se justifica en mayor parte la idea planteada como parte de los objetivos específicos de la actual investigación referente a la propuesta prevista.

Pregunta 6.- ¿Cree usted que mediante la implementación de Normas de

Control Interno adecuadas se resolverían las deficiencias de control actuales y se mejorarían los procesos?

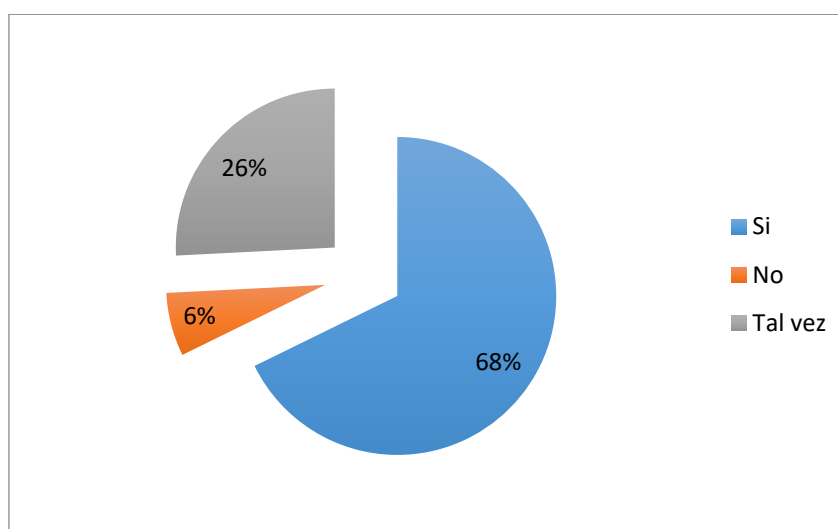
Tabla 12. Resolución de deficiencias mediante la implementación de Normas de Control Interno

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	21	68%
No	2	6%
Tal vez	8	26%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 42. Resolución de deficiencias mediante la implementación de Normas de Control Interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Con relación a la posibilidad de que la propuesta de solución a las deficiencias de control que existen actualmente en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A., más de la mitad de los encuestados (68%) confían en que “sí” lo hará, mientras que el 26% no está totalmente seguro y un 6% indica que en ello no está tal solución. Pese a los criterios obtenidos, puede notarse que la mayor parte de los trabajadores aceptan las Normas de Control Interno como una forma inicial para establecer control en las operaciones, lo cual es favorable para la empresa, ya que dicha disposición indica que la

aplicación de las normas se realizará de forma asertiva por parte de la mayoría de los empleados.

Pregunta 7.- ¿Considera usted que a través de la implementación de Normas de Control Interno, regidas por la legislación vigente de los organismos de control, se estaría garantizando el adecuado manejo de la información financiera y contable?

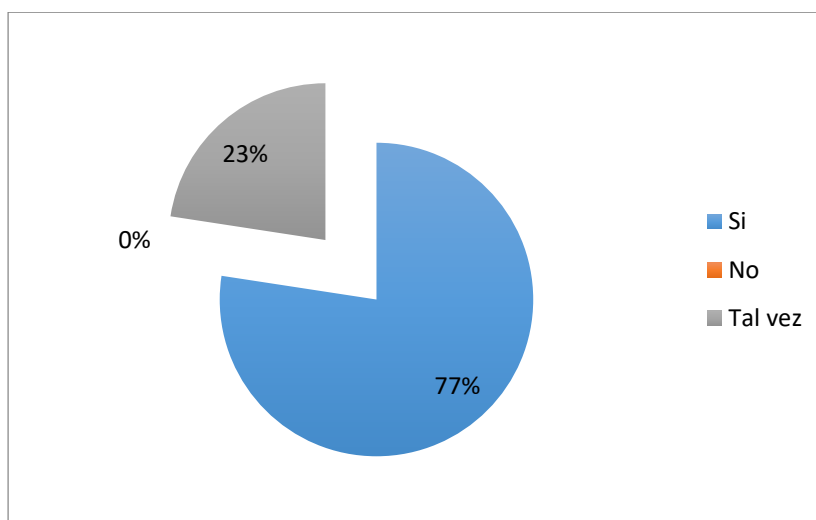
Tabla 13. Garantías del manejo adecuado de la información financiera mediante la implementación de Control Interno

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	24	77%
No	0	0%
Tal vez	7	23%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 43. Garantías del manejo adecuado de la información financiera mediante la implementación de Control Interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

El Gráfico 43 muestra que el 77% de los encuestados reconocen que mediante la aplicación de normas de control interno se estaría garantizando que una adecuada gestión de la información financiera y contable, donde solo el 23% aun presenta dudas al respecto. Estos resultados demuestran en cierta medida como los trabajadores de la

empresa Acino Pharma Ecuador S.A. reconocen no solo la necesidad de establecer normas de control al respecto, sino de la importancia que tiene ello en la gestión global de la empresa.

Pregunta 8.- ¿Cree usted que aplicando los mecanismos de control que establecen las Normas de Control Interno se logra disminuir el riesgo de pérdidas o desviación de recursos?

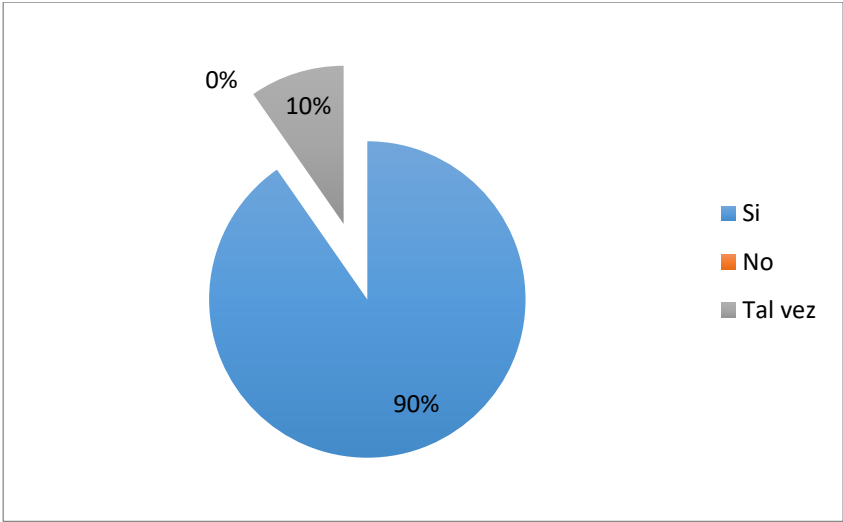
Tabla 14. Disminución de los riesgos de pérdidas o desviación de recursos a partir de la implementación de Control Interno

DESCRIPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	28	90%
No	0	0%
Tal vez	3	10%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Gráfico 44. Disminución de los riesgos de pérdidas o desviación de recursos a partir de la implementación de Control Interno



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Por último, como bien se ha mencionado en los resultados de las preguntas anteriores, pero esta vez de forma objetiva se presenta que, la mayoría de los

trabajadores (90%) entienden que la implementación de normas de control interno disminuye el riesgo de pérdidas y desvíos de recursos, lo cual directa e indirectamente favorece la eficiencia interna de la empresa y de ahí parte en cierta medida la inminente necesidad de un Manual que sirva de guía para las operaciones de control, tanto administrativas como contables.

4. PROPUESTA

4.1 Generalidades

La aceptación de la implementación de un manual de control interno es una decisión importante para contribuir a mejorar las operaciones administrativas y contables-financieras en las PYMES. De igual manera, el manual posibilitará el acceso a una herramienta útil para las funciones y tareas que realizan cotidianamente los directivos y empleados, mediante la estandarización de los procedimientos adecuados para cada función, con la finalidad de cumplir las metas de manera eficiente.

4.1.1 Objetivo

Proporcionar un manual de control interno, basado en las normas legales vigentes, a través de procedimientos adecuados a la actividad que realiza la empresa Acino Pharma Ecuador S.A., para mejorar el registro de la información, documentación y análisis contable, así como de sus operaciones en general.

4.1.2 Alcance

- El manual de control interno será una herramienta confiable, de fácil acceso que apoyará de manera eficiente en la gestión de la empresa para la toma de decisiones.
- El manual está diseñado para detectar riesgos internos y externos que puedan afectar significativamente el movimiento de la empresa, de esta manera se podrá tomar acciones correctivas para prevenir riesgos futuros y corregir errores presentes que afecten el funcionamiento de la misma.

4.1.3 Importancia

El manual de control interno y políticas contables, basado en normas legales vigentes es importante porque contiene elementos que contribuyen al mejoramiento del control interno en las empresas. Estos elementos están comprendidos en los sistemas COSO, MICIL, CORRE; que permiten identificar los riesgos oportunamente para tomar medidas correctivas.

El manual cuenta con objetivos, políticas, normas y procedimientos en las áreas financieras de la empresa en las cuales pueden surgir deficiencias que podrían obstaculizar el cumplimiento de objetivos.

El manual permitirá mejorar el control interno y desarrollar eficientemente las actividades contables financieras de las empresas, identificando a tiempo los riesgos ocasionados por las siguientes razones:

- Las actualizaciones permanentes en cuanto a la presentación de la información contable hacia los organismos de control y los directivos de la empresa, encargados de aprobar y verificar que la información sea real y confiable para la toma de decisiones.
- Proteger a la empresa de los riesgos financieros que puedan afectar por falta de control en los ingresos de efectivo provenientes de terceros.

4.1.4 Justificación

Debido a los riesgos que presenta la empresa tanto internos como externos, y a las actividades que realiza; es necesario elaborar un manual de control interno que contenga los procesos adecuados para el control de este tipo de empresas, además de ser un apoyo para el éxito de la gestión de la empresa.

4.2 Aplicación del Sistema de Control Interno COSO II

Se han aplicado los componentes del Sistema de Control Interno COSO II, con el propósito de orientar las operaciones de la empresa a una estructura organizacional

adecuada a sus actividades, que permitan cumplir con los objetivos planteados tanto interna como externamente, este análisis ayudará a la identificación de riesgos significativos que puedan afectar a las operaciones ejecutadas, así como a las posibles soluciones que eviten estos riesgos.

Además, se realizarán actividades de control, de comunicación y monitoreo para verificar que las actividades se desarrollan con eficiencia y eficacia.

Gráfico 45. Componentes del Sistema de Control Interno COSO II



Fuente: <http://coso2.blogspot.com/>

4.2.1 Ambiente Interno

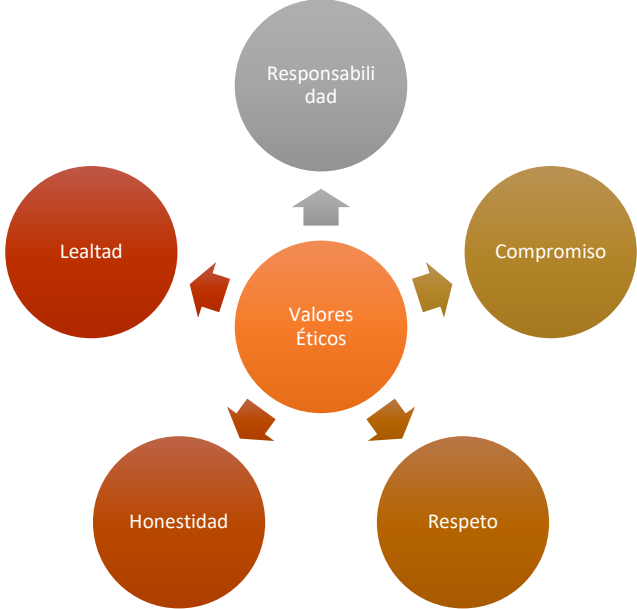
Son los valores y filosofía de la organización, los cuales influyen en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos. Sirve como la base fundamental para los otros componentes del COSO, dándole disciplina y estructura. Dentro de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la misma.

4.2.1.1 Elementos del Ambiente Interno

- a) Valores éticos institucionales

Los valores éticos que están presentes en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. se basan fundamentalmente en la responsabilidad, respeto, honestidad, lealtad y compromiso de los empleados hacia el desarrollo de la misma, dichos valores son de conocimiento, cumplimiento y aplicación de todo el personal.

Gráfico 46. Valores éticos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.



Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.
Elaborado por: El Investigador.

b) Compromiso Institucional

El compromiso de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. es la responsabilidad que adquiere al firmar contratos con sus clientes, por el cumplimiento de sus obligaciones hacia las partes relacionadas internas y externas de la organización, lo cual permite el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Gráfico 47. Compromisos internos y externos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

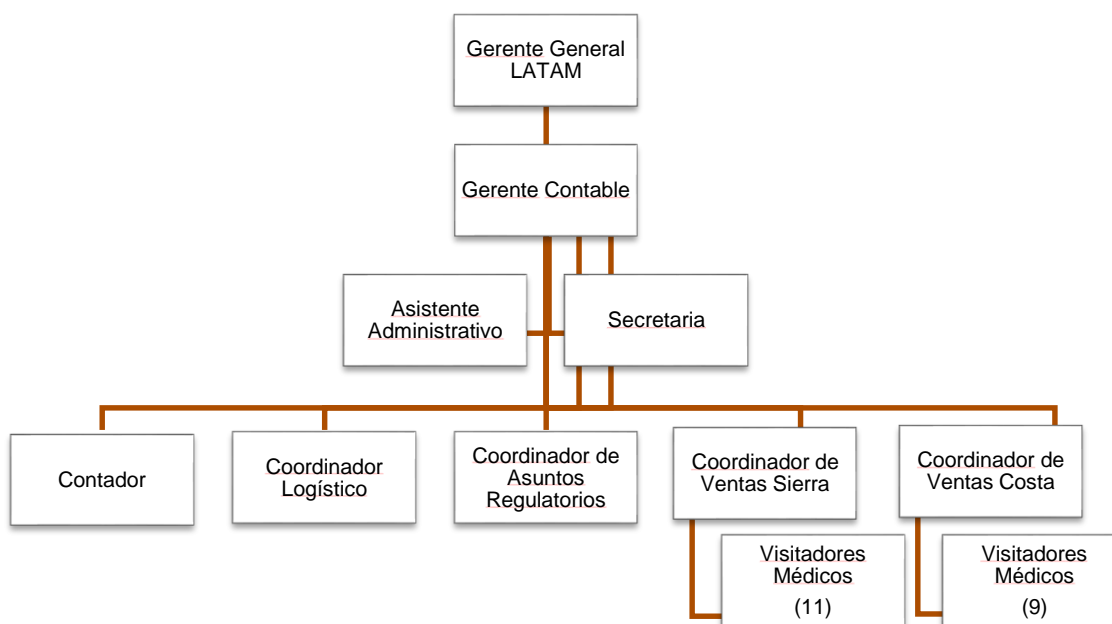


Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

d) Estructura Organizacional

Gráfico 48. Estructura Organizacional de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.



Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

4.2.2 Establecimiento de Objetivos

4.2.2.1 Objetivo General de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

- Expandir salud y bienestar en Ecuador.

4.2.2.2 Objetivos Estratégicos

Objetivos de Rentabilidad

- Optimizar los gastos para incrementar la rentabilidad a través de una planificación de presupuesto para asignar en forma eficiente las partidas presupuestarias de gastos.

Objetivos de Crecimiento

- Aumentar la participación del mercado, mediante el incremento de las ventas.

Objetivos de Orientación al Cliente

- Establecer políticas de compras orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Objetivos de Procesos Internos

- Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos, establecidos a través de la Cadena de Valor, para generar ventaja competitiva hacia la competencia.

Objetivos de Formación y Crecimiento

- Capacitar al talento humano para realizar la venta de los productos de forma eficiente a los clientes.

4.2.3 Identificación de Eventos

Acino Pharma Ecuador S.A. identifica aquellos riesgos que afecten directamente sus operaciones administrativas y contables-financieras, además de evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos, preparar un mapa de riesgos e identificar las oportunidades.

4.2.3.1 Eventos

Tabla 15. Potenciales riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

CRITERIOS	RIESGOS
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial • Ambiente interno • Imagen de la empresa
Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Control Interno • Registros inadecuados o sin soporte • Atrasos contables
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Impuestos
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las tasas de interés • Riesgo crediticio • Liquidez • Fusiones empresariales • Reestructuraciones macroeconómicas • Devaluación influida por importaciones
Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Inundaciones, Incendios, Terremotos

Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

Tabla 16. Oportunidades potenciales de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

CRITERIOS	OPORTUNIDADES
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Logística contratada a terceros • Estructura organizativa
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas informáticos de comunicación • Aplicaciones informáticas contables
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con otras empresas
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Reconocimiento internacional de la calidad de los productos

Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

4.2.4 Evaluación de Riesgos

Se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. como en el interior de la misma.

Para lo anterior, la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. establece los objetivos tanto a nivel global como los dirigidos hacia las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

En la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. se considera que la evaluación de riesgo es una responsabilidad necesaria para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

4.2.4.1 Análisis de Riesgos

Tabla 17. Resultados de los riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

RIESGOS	RESULTADOS
Riesgo crediticio	• Embargo de la mercancía importada
Tasas de interés	• Incrementos en la tasa de interés crediticia
Fusiones empresariales	• Pérdidas de rentabilidad
Liquidez	• Insuficiente capacidad de pago de deudas
Reestructuraciones macroeconómicas	• Pago de mayores indemnizaciones
Devaluación influida por importaciones o producción local	• Disminución de ventas-ingresos
Registros inadecuados o sin soporte	• Información ineficiente y poco confiable
Control Interno	• Multas • Pérdidas de recursos
Atrasos contables	• Multas
Inflación	• Disminución del poder adquisitivo
Impuestos	• Disminución de las ventas
Información confidencial	• Pérdida de clientes
Imagen de la empresa	• Pérdida de posicionamiento en el mercado
Ambiente interno	• Insatisfacción laboral • Alta rotación del personal
Inundaciones	• Incumplimientos de los plazos
Incendios	• Pérdidas materiales
Terremotos	• Pérdidas materiales y económicas

Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

5.2.4.2 Mapa de riesgos

El mapa de riesgo es una herramienta utilizada por la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. para identificar los posibles factores que dan origen a inconsistencias, errores o actividades ilícitas y de corrupción, lo que permite verificar la presencia de riesgos y sus posibles daños.

Además se utiliza como herramienta gerencial que se adapta a las necesidades y objetivos de la empresa, identificando los factores que le integran y evaluando la situación actual, de esta manera se pueden diseñar estrategias y acciones orientadas a controlar y minimizar los riesgos.

Gráfico 49. Mapa de riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

MAPA DE RIESGOS

Falta de control sobre el riesgo crediticio
Incremento de las tasas de interes producto de crisis económica
Pérdidas economicas, materiales o estructurales producto de desastres naturales impredecibles
Cambios en la política de comercio exterior que incluya el aumento de impuestos
Registros contables inadecuados (Información contable deficiente o poco confiable)
La empresa proyecta una mala imagen
Carencia de control interno administrativo y contable

Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

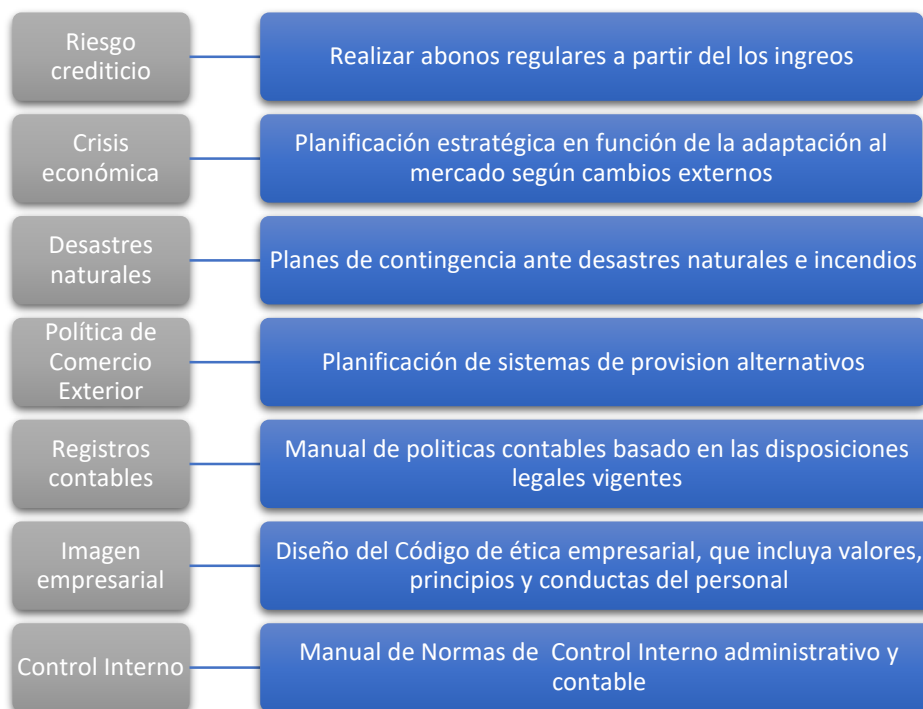
4.2.5 Respuesta al Riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. Las respuestas al riesgo pueden ser:

1. Evitar: Se suspende la actividad que produce el riesgo.
2. Reducir: Se emplean alternativas que reduzcan el impacto o probabilidad de ocurrencia del riesgo.
3. Compartir: Distribuir o dividir las causales del riesgo para disminuir el riesgo.
4. Aceptar: Dada la inminencia de ciertas acciones que generan riesgo, crear las condiciones necesarias bajo la aceptación de ocurrencia de tales riesgos.

4.2.5.1 Respuestas a los diferentes riesgos

Gráfico 50. Respuestas a los riesgos de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.



Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

4.2.6 Actividades de Control

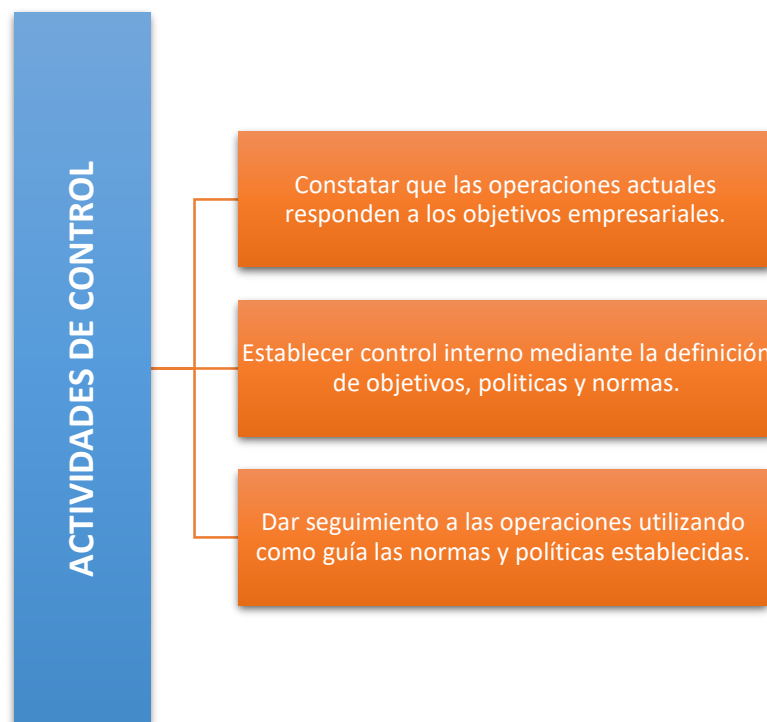
Para la empresa Acino Pharma Ecuador S.A., este punto refiere a la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

También las define como las políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven de manera adecuada y oportuna.

Para Acino Pharma Ecuador S.A., las actividades de control pueden ser: preventivas, identificativas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

4.2.6.1 Políticas y Procedimientos de Control

Gráfico 51. Principales funciones de las actividades de control en la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.



Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

4.2.7 Información y Comunicación

Para la empresa Acino Pharma Ecuador S.A., la información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. Igualmente, la comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Es por estas

razones que la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. prevé una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

4.2.7.1 Canales de Comunicación

La empresa Acino Pharma Ecuador S.A. cuenta con canales de comunicación que le permite transmitir a los usuarios información relevante y estos son:

Gráfico 52. Canales de comunicación de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Correo o chat interno

- Permite la comunicación efectiva.
- Tiene un amplio alcance interno y externo.
- Funciona como base de almacenamiento y flujo de la información.

Reuniones periódicas

- Permite la comunicación abierta.
- Favorece la discusión en función de la resolución de problemas.
- Mantiene a los actores internos actualizados en cuanto a objetivos, metas y resultados obtenidos.

Mural o cartelera

- Permite comunicar acertivamente.
- Mantiene al personal informado sobre los eventos internos y externos en los que se involucra la empresa.
- Permite la promoción y divulgación de los valores internos y conductas.

Fuente: Acino Pharma Ecuador S.A.

Elaborado por: El Investigador.

4.2.8 Monitoreo

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del Control Interno funcionen adecuadamente. El monitoreo se puede medir a través de: Actividades de monitoreo continuo y evaluaciones puntuales.

Se verificará la motivación del personal de la empresa Acino Pharma Ecuador S.A., con las siguientes actividades:

- Realizar evaluaciones de desempeño de personal.
- Supervisar áreas más vulnerables a presentar riesgos.
- Verificar que los flujos de información sean efectivos.
- Dar seguimiento al cumplimiento de actividades que contiene el manual de control interno para detectar errores que afecten al logro de los objetivos.
- Evaluar a través de cuestionarios el cumplimiento de la mejora continua.

4.3 MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES

En el desarrollo del manual de control interno se aplican políticas, normas de control y procedimientos, tomando en cuenta los componentes de COSO II, que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones que presentan mayores dificultades y que deben mejorarse.

Las áreas a las que se aplica el control interno son las que tienen mayor probabilidad de enfrentarse a riesgos significativos para la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

Según los resultados obtenidos se elaboran las actividades que ayudarán a mejorar las operaciones contables y financieras que actualmente maneja la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

4.3.1 Contenido del Manual

I. PLAN GENERAL

I.1. Objetivos

I.2. Políticas

I.3. Normas

I.4. Alcance

I.5. Procedimientos

II. CUENTAS CONTABLES

II.1. Caja Chica

II.2. Bancos

II.3. Proveedores

II.4. Inventarios

II.5. Compras

II.6. Activos Fijos

II.7. Planillas

II.8. Informes de Retenciones

II.9. Contratos

4.3.2 Plan General del Manual

I. Plan General del Manual

El plan general del manual contiene los puntos clave que se llevarán a cabo en la elaboración del manual, con el fin de mostrar un perfil claro que será de fácil acceso para los usuarios del mismo.

I.1. Objetivos

- Lograr eficiencia y eficacia en las actividades operativas, contables y financieras que se ejecute en la empresa.
- Mantener una mejora continua en las operaciones técnicas como en los registros contables de la empresa.

- Elaborar procedimientos adecuados para cada área de acuerdo a las actividades de control interno.

- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que será presentado en informes según sea necesario.

I.2. Políticas

- Desarrollar lineamientos generales a seguir de acuerdo al área, investigando y analizando cada una de sus actividades para el uso adecuado de los recursos que cada una necesita.

- Presentar informes permanentes sobre el funcionamiento en la aplicación de procedimientos que se detallan en el manual, para evaluar la eficacia y eficiencia del mismo dentro del desarrollo de actividades en la empresa.

- Contribuir a la mejora de los registros contables y financieros con el fin de manejar adecuadamente los recursos y realizar óptimas inversiones de ser el caso.

- Disminuir los riesgos significativos a través de la aplicación del manual.

- Diseñar procedimientos que permitan el mejor control y registro de los rubros de materiales para evitar los desperdicios o adquisiciones en exceso.

I.3. Normas

1. Para realizar un control interno adecuado y la identificación de riesgos, es importante realizar un estudio detallado de los posibles riesgos existentes de la empresa tanto en la administración como en las áreas financieras y operativas.

2. Tomar en cuenta las políticas y procedimientos que establece el manual para evitar errores en la ejecución de actividades y que el control sea transparente.

3. Contar con monitoreo de controles, en cuanto a su funcionamiento para detectar posibles inconsistencias o incumplimientos de actividades.

4. Realizar periódicamente análisis financieros de la información contable de proyectos para comprobar y mejorar la rentabilidad de los mismos.

I.4. Alcance

Este manual está diseñado para ser ejecutado por todo el personal de la empresa que se encuentre relacionado directa o indirectamente con el control interno, contable o financiero, que se lleva a cabo en la empresa, para lograrlo se delegarán los cargos necesarios que serán los encargados de administrar el control interno.

I.5. Procedimientos

Se han elaborado procedimientos orientados al buen funcionamiento del control interno y a las actividades de mejora en contabilidad y en la gestión de los proyectos.

4.3.3 Cuentas contables

II. Cuentas contables

II.1 Caja Chica

Objetivo:

Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de caja chica.

Políticas:

- a) El fondo establecido para caja chica de oficina será de \$500,00.
- b) No se pagarán valores mayores a \$100,00 con fondos de caja chica.
- c) Las reposiciones de caja chica se hará con la presentación de un arqueo de caja que demuestre que se ha gastado el 75% de los fondos autorizados.
- d) Las facturas pagadas con caja chica deben estar debidamente autorizados y firmados con el recibido.

e) No se cambiarán cheques con fondos de caja chica.

Control Interno:

a) Revisar todos los documentos antes de la reposición comparando con el arqueo presentado.

b) Asegurarse que las facturas recibidas tengan sello de cancelado, número de cheque y fecha de pago.

c) Solicitud de arqueos continuos y sorpresivos.

d) No se permiten copias de facturas.

e) Verificar que los controles establecidos se apliquen en las reposiciones de caja chica.

f) Informar oportunamente problemas o dificultades en el manejo de la caja chica

Procedimientos:

1) Llenar solicitud de cheque para la reposición de caja chica y enviar a la gerencia financiera.

2) Gerencia financiera autoriza la emisión del cheque

3) Contabilidad se encarga de elaborar el cheque de reposición.

4) Se envía el cheque lleno para ser autorizado y firmado por la gerencia financiera.

5) Contabilidad recibe el cheque que será entregado al encargado de caja chica.

6) Se archiva una copia del cheque con los documentos presentados para la reposición.

II.2 Banco del Pichincha

Objetivo:

Ejercer un control del manejo de bancos especialmente en los egresos de cheques emitidos para evitar giros vanos.

Políticas:

- a) Los cheques estarán autorizados por firmas conjuntas.
- b) Se emitirán cheques por valores mayores a \$500,00 en oficina y en proyectos mayores a \$100,00.
- c) Se utilizarán cuentas específicas para: proveedores, pagos mensuales y planillas.
- d) Los cheques serán no negociables.
- e) Los cheques no cobrados máximo en 30 días desde su emisión, serán anulados.

Control Interno:

- a) Listado de cheques pagados con su respectivo egreso.
- b) Control de cheques pendientes de cobro.
- c) Anular cheques no retirados en 30 días.
- d) Anular cheques no cobrados en 30 días, a través de carta de solicitud al banco.
- e) Informes semanales de cheques no cobrados y nulos.
- f) Reposiciones de cheques extraviados con comprobación del beneficiario.

Procedimientos:

1) Se solicita cheques según la necesidad y se envía a la gerencia financiera para su autorización.

2) Contabilidad elabora el cheque y envía a gerencia financiera para su revisión y firma.

3) Se recibe cheque firmado y se entrega al beneficiario, y se registra en un libro de entrega de cheques.

4) Los cheques que son de proyectos se envía a los encargados de su entrega y registro.

II.3 Proveedores (Trade payables – domestic)

Objetivo:

Establecer controles en el registro y relación con los proveedores, por precios y contratos firmados para los proyectos.

Políticas:

a) Se entregarán las órdenes de compra con 3 días de anticipación con los documentos necesarios completos.

b) Los pagos se realizarán todos los viernes en horario de oficina, con la presentación de las órdenes de compra enviadas.

c) El crédito es de 30 días calendarios, se notificarán los cheques no cobrados a tiempo para ser anulados por la administración.

d) Los cheques para los proveedores serán pagados desde la cuenta específica de proveedores.

Control Interno:

a) Renovación de solicitud de créditos.

b) Listado de facturas de proveedores para la verificación de facturas de pagos anteriores

c) Tener varios proveedores de materiales para los proyectos.

d) Tener una programación de la utilización de materiales en los proyectos.

e) Reportes de la recepción de materiales semanales en los proyectos.

f) Verificar el cumplimiento de formalidades de crédito antes de emitir las órdenes de compra.

g) Revisar el detalle de facturas por pagar y facturas vencidas.

Procedimientos:

1) Se reciben los documentos con sus respectivas órdenes de compra para su revisión y envío.

2) Contabilidad envía a la gerencia financiera los pagos vencidos para autorizar los que deberán pagarse.

3) Se emiten los pagos autorizados y se envía a gerencia financiera para su firma y posterior pago.

4) Entrega de cheques con firmas de recibido.

5) Archivo documentos de respaldo con copia de cheque y comprobante de egreso.

II.4 Inventarios

Objetivo:

Tener un control detallado de las entradas y salidas de materiales de proyectos para evitar faltantes o excesos.

Políticas:

- a) Las compras de materiales se realizarán de acuerdo al avance o necesidad del proyecto.
- b) Los bodegueros serán los autorizados para registrar las entradas y salidas de materiales.
- c) Los materiales sobrantes deberán ser guardados y detallados en un reporte.
- d) Se programarán inventarios físicos periódicamente.
- e) La entrega de materiales se realizará mediante una autorización del encargado del proyecto.
- f) Los materiales se registrarán en el proyecto en el que se utilizó.

Control Interno:

- a) Asegurarse que los materiales lleguen a tiempo a los proyectos.
- b) Verificar que se cumplan los procesos de inventarios.
- c) Tomar medidas de seguridad para las bodegas las 24 horas del día.
- d) Verificar el cumplimiento de inventarios físicos periódicos.
- e) Salvaguardar los materiales dentro de las bodegas.
- f) Llevar el inventario con un método para presentaciones en instituciones reguladoras.
- g) Hacer levantamiento de inventarios cada seis meses.
- h) Presentación de informes a la gerencia para la toma de decisiones.

Procedimientos:

1. Gerencia de proyectos solicita los materiales según las necesidades y avance del proyecto.

2. Compras cotiza y solicita los materiales a los proveedores a través de órdenes de compra.

3. Los bodegueros reciben materiales con documentos de respaldo firmados con recibido.

4. El bodeguero registra las entradas y salidas de materiales en los kardex.

5. Archivo de documentos para envío y revisión por contabilidad.

II.5 Compras

Objetivo:

Administrar las compras mediante una programación adecuada y de acuerdo a los avances de los proyectos.

Políticas:

a) Las compras se harán a través de autorizaciones de los encargados de los proyectos.

b) Se programarán las compras semanalmente en todos los proyectos.

c) Cada compra debe tener su respectiva orden y el cumplimiento de todos los requisitos.

d) Los materiales se solicitarán con una semana de anticipación para evitar contratiempos.

e) Los cheques para las compras en efectivo deben ser entregados el viernes para realizar las compras en la semana siguiente.

f) Se realizarán compras a crédito y al contado.

Control Interno:

- a) Verificar si las compras van de acuerdo al avance del proyecto.
- b) Revisión de las recepciones en bodega.
- c) Identificar los excesos en los materiales con el detalle de los mismos.
- d) Verificar el consumo de materiales dentro de la semana.
- e) Analizar cotizaciones mínimo de 3 proveedores.

Procedimientos:

- 1) Mediante junta se decide cómo se realizarán las compras de materiales.
- 2) Los encargados de los proyectos solicitan las compras a través de órdenes autorizadas y firmadas por el gerente de proyectos.
- 3) El gerente de proyectos revisa que la orden de compra este acorde al avance del proyecto.
- 4) Se analizan las 3 cotizaciones de los proveedores y se toma la decisión de compra.
- 5) Asegurarse de que los materiales lleguen a tiempo a los proyectos.

II.6 Activos Fijos (Propiedad, planta y equipamiento)**Objetivo:**

Actualizar constantemente el detalle de los activos fijos para identificar su estado real y calcular sus depreciaciones.

Políticas:

- a) Los activos fijos se depreciarán bajo los métodos legales dentro de su vida útil.

- b) Serán contabilizados como activos de la empresa.
- c) El método de depreciación a aplicar será el de línea recta.
- d) Se adquirirán activos fijos según la necesidad y en el lugar más conveniente.
- e) La venta de activos fijos se realizará bajo la autorización de los accionistas bajo las normas legales.
- f) Cada activo fijo tendrá un código de registro.

Control Interno:

- a) Se controlará mediante el código de registro y colocando el logo de la empresa.
- b) Se verificará el mantenimiento con un cronograma de actividades.
- c) Se controlará el estado de cada uno de los activos.
- d) Se verificarán los permisos de funcionamiento de cada activo.
- e) Elaboración de plan de contingencia en caso de robos o accidentes.
- f) Seguros contra accidentes.
- g) Elaboración de reportes para la depreciación.

Procedimientos:

- 1) Mediante junta de accionistas se toma la decisión de compra de activos.
- 2) Ingreso de activos con sus respectivos documentos de respaldo.
- 3) Se ingresa al reporte de activos para su depreciación posterior.
- 4) Se registra contablemente las depreciaciones mes a mes.
- 5) Se verifica el estado y el mantenimiento de los activos fijos.

II.7 Planillas

Objetivo:

Controlar la elaboración de planillas para evitar valores inexactos al momento de cobrar.

Políticas:

a) Los sueldos y salarios de los empleados serán pagados en abonos y no en efectivo.

b) Los operadores de los proyectos recibirán su salario cada 15 días.

c) No se otorgarán anticipos de sueldos al personal de oficina, a excepción de casos especiales.

d) En los proyectos se harán anticipos de acuerdo a disposiciones de los encargados de cada proyecto.

Control Interno:

a) Tener un registro en tarjetas de asistencia para el personal de oficina.

b) Elaborar un detalle sobre los pagos de los empleados con las instituciones financieras.

c) Verificar los pagos recibidos por proyectos.

d) Elaborar archivo de planillas de los proyectos.

e) Tener una lista para la contratación de seguros.

f) Asegurarse que las planillas estén correctamente elaboradas y con las firmas autorizadas.

g) Verificar que contabilidad registre todos los abonos realizados.

h) Entregar cheque únicamente a los beneficiarios.

Procedimientos:

1) Se revisan las tarjetas de entradas y salidas de los empleados de oficina y su documentación de descuentos.

2) Gerencia general y de proyectos reciben las planillas autorizadas.

3) Se procede a la elaboración de planillas para su revisión y firmas.

4) Se elabora el listado para el banco, para abonar a la cuenta.

5) Se realiza listado de empleados para hacer los abonos y pagar los cheques a los empleados que no poseen cuenta.

6) Elaborar el cuadro de planillas por proyectos para enviar a las instituciones y recibir el cobro.

7) Elaboración de solicitud al banco para la autorización de pagos de planillas.

II.8 Informes de Retenciones

Objetivo:

Elaborar detalles adecuados en las obligaciones tributarias de los empleados y de la empresa en general.

Políticas:

a) Recursos Humanos será el encargado de revisar los sueldos y los valores que generan impuesto para detallar en las planillas y los roles mensuales.

b) Informar a contabilidad las retenciones que deben efectuarse en los primeros cuatro días de cada mes.

c) Hacer descuentos mensuales del impuesto causado de los empleados de

acuerdo a los formularios del Servicio de Rentas Internas.

Control Interno:

- a) Revisar los reportes de recursos humanos.
- b) Seguimiento de los informes presentados por la auditoría externa.
- c) Contabilidad y recursos humanos deben compartir la revisión en los detalles de las retenciones a los empleados para evitar diferencias que puedan afectar.
- d) Contabilidad debe informar a recursos humanos los descuentos que se han realizado a los empleados para que el registro sea real y no tenga valores extras.

Procedimientos:

- 1) Obtener de las planillas de sueldos y pagos de servicios, las retenciones de impuesto causado de los empleados.
- 2) Elaborar el cuadro de retenciones de cada mes.
- 3) Proporcionar a contabilidad el informe del cálculo de las retenciones para incluir en las declaraciones y pagos.
- 4) Archivar copias de los informes mensuales.
- 5) Elaborar un cuadro de detalle de retenciones para la presentación anual y cierre del período contable, en los primeros días del mes de enero.

II.9 Contratos

Objetivo:

Realizar convenios o contratos de trabajo a través de contratos por escrito y legalizados por un abogado.

Políticas:

a) La empresa puede hacer contratos de todo tipo según la necesidad de servicios o avances de proyectos.

b) La empresa pagará anticipos cuando se trate de contratos para proyectos.

c) Los contratos serán elaborados por un abogado determinando el tiempo según lo convenio entre las partes, y será el respaldo legal para iniciar el trabajo.

Control Interno:

a) Supervisar que se cumplan las actividades estipuladas en el contrato.

b) Elaborar registros de asistencia al proyecto o servicio que presta.

c) Firmar los contratos antes de la inicialización del trabajo.

d) Verificar que el trabajo ejecutado sea de calidad y como se detalla en el contrato.

e) Tener archivos específicamente para contratos y separados por proyectos y prestación de servicios.

f) Elaborar un detalle de los pagos que se efectúan bajo los contratos.

Procedimientos:

1) Gerencia de proyectos se reúne con los directivos para presentar los contratos firmados para la ejecución de los trabajos.

2) Se autorizan y aprueban los contratos y se envían al abogado para que los legalice formalmente.

3) Se envían los contratos a contabilidad para la elaboración del registro de pagos.

4) Revisión de las planillas de avance de obra con los contratos y los detalles de pago según el cumplimiento del trabajo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- De acuerdo con los resultados obtenidos con la ficha de observación, si bien la distribución de los valores ponderados obtenidos para cada componente, muestran cierto grado de consecución de los mismos; sin embargo, la situación que presenta la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. está lejos de ser la ideal.
- Entre los componentes de control interno evaluados en el diagnóstico, la Supervisión y Monitoreo, Actividades de Control y Planeación estratégica, presentaron deficiencias significativas; no ocurriendo lo mismo con los componentes de Información y Comunicación, así como Ambiente de Control, cuyos resultados se acercan bastante a la valoración idónea de dichos componente.
- Entre las principales deficiencias detectadas, se pudo constatar que: en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. no se socializan los valores éticos; carece de políticas organizativas sobre los procesos contables y administrativos; así como tampoco tienen definido un área o responsable de atención al cliente y/o del control interno.
- Por otra parte, teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenido mediante la encuesta, se evidenció varios problemas actuales que se presentan en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. respecto al control sobre el manejo administrativo y contable por la falta de normas o mecanismos de Control Interno adecuadamente establecidos.
- En este sentido, los encuestados revelaron cierto grado de desconocimiento sobre Control Interno; no obstante y pese a ello,

reconocen que este proceso es la base fundamental para garantizar el manejo adecuado de la información financiera y que además disminuye los riesgos de pérdidas y desviación de recursos materiales y económicos.

- Asimismo, el propio personal de la entidad advierte la necesidad de contar con este instrumento de control para guiar eficiente y eficazmente las operaciones que se realizan en la misma; es por estas razones que se propuso un Manual de Normas de Control Interno para la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.

5.2 Recomendaciones

- Se debe tener en cuenta los resultados del diagnóstico situacional presentado en el trabajo de investigación, a fin de lograr el reconocimiento de la directiva de los aspectos relacionados con el control interno que requieren ser mejorados de acuerdo a la realidad de la Empresa Acino Pharma Ecuador S.A..
- Llevar a cabo la discusión, socialización y análisis de la propuesta de Manual de Normas de Control Interno entre todos los trabajadores, para alcanzar el consenso que permita la aprobación y establecimiento del mismo en la empresa Acino Pharma Ecuador S.A.
- Realizar actualizaciones regulares al manual de acuerdo a los cambios que se puedan suscitar en las normas contables, para aplicarlas en los procedimientos detallados en el manual, de esta manera se obtendrá la flexibilidad de cambiar lo que sea necesario para lograr una mejora continua.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento en la aplicación de los controles por parte el departamento de contabilidad junto con los responsables de cada área,, con el fin de diseñar planificaciones para la implementación de controles en cada área que sea pertinente hacerlo, de esta manera se cumplirá con eficiencia y eficacia los objetivos planteados por la empresa.

- Considerar el contenido de este trabajo de investigación como guía para la creación e implementación de controles en el área o departamento que tenga la necesidad de mejorar el funcionamiento de procesos dentro de la empresa.
- Por último, se recomienda a la empresa Acino Pharma Ecuador S.A. que ponga en consideración la posibilidad de crear un departamento o asignar un responsable del Control Interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, D., & Ariza, N. (2007). *Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de la Empresa ANIPACK LTDA en Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Caracas: Espíteme.
- Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador. (04 de Julio de 2016). *ALFE*. Obtenido de <http://alfe-ecuador.org/documentos/agradecimiento-presidente.pdf>
- Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas. (17 de Septiembre de 2017). *ALIFAR*. Obtenido de Quienes somos: <http://www.alifar.org/>
- Benítez, C. (2014). *Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero y Contable para la Ferretería My Friend, ubicada en el Sector Los Ceibos, de la ciudad de Ibarra, provincia Imbabura*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Berlan, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Editorial Club Universo.
- Contraloría General del Estado. (2014). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Quito: Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. México: Díaz de Santos.

- Diario El Tiempo. (10 de Enero de 2011). *Diario El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/249096/gobierno-declara-hoy-emergencia-en-sector-de-salud>
- Diario El Universo. (28 de julio de 2017). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/28/nota/6302644/situacion-es-critica-asegura-lenin-moreno-presentar-diagnostico>
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México D.F.: McGraw Hill.
- Fidias, G. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: IICO.
- Gómez, G. (2001). *Control interno en la organización empresarial*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Gracia, M. (1980). *Guía de control interno y objeto de cada control*. Texas: Trillas.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.
- Hernández, M. (2000). El Control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. *Folletos Gerenciales, Año IV(6)*, 10-15.
- Hernández, R., & Coello, S. (2011). *El proceso de la investigación científica*. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Hernández, R., & Coello, S. (2011). *Metodología de la Investigación Científica*. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Industria Farmacéutica de Investigación. (17 de Septiembre de 2017). *IFI*. Obtenido de <http://www.ifi-promesa.com.ec/pages/basic.jsf?id=2>
- Lefcovich, M. (2000). *Sistema Matricial de Control Interno. Una forma eficaz de prevenir y corregir errores*. México: El Cid Editor.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.
- Mantilla, S. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Introducción al plan estratégico. En Ediciones Díaz de Santos, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral* (págs. 3-17). Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Acuerdos Comerciales: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Parella, S., & Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI editores.
- Pro Ecuador. (2013). *Pro Ecuador*. Obtenido de Productos Farmacéuticos: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Productos-Farmaceuticos.pdf>
- Puente, D. (1 de Julio de 2016). *Presidente Rafael Correa extinguió la Empresa Pública de Fármacos*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/decreto-rafaelcorrea-liquidacion-enfarma.html>

Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.

Sabino, C. (1999). *El proceso de la investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Salazar, E., & Villamarín, S. (2011). *Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. ubicada en la parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período económico 2011*. Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Tellez, B. (2004). *Auditoría: un enfoque práctico*. México: Thomson Learning.

ANEXOS

Anexo 1. Escala de contestación a los ítems de la Ficha de Observación

Tabla 18. Escala de contestación

TIPO	RESPUESTA	PUNTAJE
1	Si	10
	Si pero no está socializado	8
	Sí, pero no está aprobado	6
	Si pero no está actualizado	4
	Si está en proceso	2
	No	0
2	Sí	10
	No	0
3	Si	10
	Sí, pero no se deja evidencia	5
	No	0
4	Si	10
	Si pero no se aplica	5
	No	0
5	Si permanente	10
	Si mensualmente	8
	Si, trimestralmente	5
	Si, anualmente	3
	No	0
6	Si mensualmente	10
	Si, trimestralmente	7
	Si, semestralmente	4
	Si, anualmente	2
	No	0
7	Si, trimestralmente	10
	Si, semestralmente	7
	Si, anualmente	4
	No	0
8	Sí	10
	A veces	5
	No	0
9	Si	10
	Si algunas áreas	5
	No	0
10	Si	10
	Si pero no todos	8
	No	0

Elaborado por: El Investigador.

Anexo 2. Formato de la Ficha de Observación

Tabla 19. Ficha de observación

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	CALIF
AMBIENTE DE CONTROL (Componente)			
Integridad y Valores Éticos			
1	¿Existe un código de Ética en la Organización?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
2	¿El Consejo de Administración ha designado un comité especial responsable del seguimiento y control de la aplicación del Código de Ética y Conducta?	Sí	10
		No	0
3	¿El consejo es informado de manera periódica del cumplimiento y aplicación del Código de Ética?	Sí, trimestralmente	10
		Sí, semestralmente	7
		Sí, anualmente	4
		No	0
4	¿Existe el control de los niveles de vinculación y parentesco entre los directivos y empleados?	Sí	10
		No	0
5	¿Cuenta la entidad con mecanismos que permitan difundir a terceros los estándares éticos de la entidad?	Sí	10
		No	0
6	¿Se han aplicado las políticas y sanciones establecidas en el código de ética para directivos y empleados, que hayan violentado las exigencias éticas y de integridad?	Sí	10
		No	0
Filosofía y estilo de la Dirección			
7	¿Se cumplen estrictamente las reuniones del Consejo de Administración de acuerdo con los estatutos y la ley?	Sí	10
		No	0
8	¿El Consejo de Administración monitorea de cerca el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y el cumplimiento de la normativa vigente?	Si mensualmente	10
		Si trimestralmente	7
		Si semestralmente	4
		Si anualmente	2
		No	0

9	¿Se somete a consideración y resolución del Consejo de Administración, los Estados Financieros y de Ejecución Presupuestaria?	Sí	10
		No	0
10	¿Se analizan y discuten en el Consejo de Administración, el comportamiento del entorno económico y de la entidad, frente a sus competidores o entidades similares, a efecto de medir su desempeño frente a éstos?	Sí	10
		A veces	5
		No	0
11	¿Se presenta informes periódicos al Consejo de Administración de las diferentes áreas, para evidenciar avances de la gestión estratégica de la entidad?	Si mensualmente	10
		Si, trimestralmente	7
		Si semestralmente	4
		Si, anualmente	2
		No	0
12	¿Se tienen establecidas políticas y procedimientos, para las operaciones o actividades que debe o no efectuar la entidad, en el desarrollo de su objeto social?	Sí	10
		No	0
Estructura Organizacional			
13	¿La organización cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la entidad competente?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
14	¿Cuenta la entidad con organigramas funcionales?	Sí	10
		No	0
15	¿Dentro de la estructura organizacional vigente, se contempla la definición de funciones?	Sí	10
		No	0
16	¿La estructura de la entidad, es adecuada para atender las operaciones propias de la actividad?	Sí	10
		No	0
Políticas y Prácticas de RRHH			
17	¿Se han definido políticas, procesos y procedimientos para la vinculación permanencia y desvinculación del personal?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
18	¿Existe en la entidad un plan de capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los	Si	10

	puestos?	Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
19	¿Existe en la entidad la definición de una política salarial?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
20	¿Se tiene claramente identificado los puestos claves y existe una política de sucesión de puestos (backup)?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
21	¿Se tienen definidas las sanciones por conductas violatorias a los controles y responsabilidades establecidas a los empleados?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
22	¿Se tienen claramente definidos los perfiles y competencias de acuerdo a la estructura organizacional?	Sí	10
		No	0
23	¿Se tiene establecida una política para la rotación del personal en funciones claves?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
24	¿Existen políticas establecidas de evaluación sobre el clima laboral?	Sí	10
		No	0

Gestión por Competencia			
25	¿Se han definido políticas procesos y procedimientos para evaluación del personal por competencias?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
26	¿De acuerdo con la información, las evaluaciones son realizadas con los distintos niveles de jerarquía de la entidad?	Si	10
		Si algunas áreas	5
		No	0
27	¿Se han definido políticas para el plan carrera del personal?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
28	¿Existen planes de capacitación enfocados al mantenimiento y mejora de las competencias de los puestos claves?	Si	10
		Si pero no se aplica	5
		No	0
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (Componente)			
Objetivos Estratégicos			
29	¿La entidad cuenta con un plan estratégico?	Si	10
		No	0
30	¿Se han definido la misión y visión de la organización y son consistentes a la realidad institucional?	Si	10
		No	0
31	¿La entidad cuenta con un análisis FODA?	Si	
		No	
32	¿En la elaboración del plan estratégico se incluye al personal de áreas claves?	Si	10
		Si algunas áreas	5
		No	0
33	¿Se ha definido los responsables de la ejecución, control y monitoreo del plan estratégico?	Si	10
		No	0
34	¿Existe un cronograma de ejecución del plan estratégico?	Si	10

		No	0
35	¿Se ha definido el mercado objetivo de los segmentos, basado en estudios de mercado?	Si	10
		No	0
36	¿La entidad cuenta con un plan de negocios, plan de marketing, y presupuesto por cada una de las oficinas?	Si	10
		No	0
37	¿El esquema de planificación estratégica y los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros de la entidad?	Si	10
		No	0
38	¿La entidad cuenta con un plan de contingencia para asegurar la continuidad del negocio ante la ocurrencia de factores internos y externos? (corridas de depósitos, desastres naturales, terrorismo, cortes de energía, incendios, huelgas, y renunciaciones masiva, etc.)	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
Operaciones			
39	¿Cuenta la entidad con un mapa de procesos que defina claramente los procesos operativos y de apoyo?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
40	¿La entidad cuenta con los manuales de procedimientos definidos y relacionados a la cadena de valor?	Si	10
		Si pero no todos	8
		No	0
41	¿La entidad cuenta con un programa para el mejoramiento continuo de procesos?	Si	10
		No	0
42	¿Se ha establecido mecanismos formales, para la difusión y evaluación del cumplimiento de la aplicación de los procesos, políticas, procedimientos y estrategias de la entidad?	Si	10
		No	0
43	¿La entidad cuenta con niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente para asegurar un adecuado control interno que pueda mitigar los riesgos o tipos de eventos operativos?.	Sí	10
		No	0
TECNOLOGIA E INFORMACION (TI)			
44	? Existe un manual de políticas y procedimientos de tecnología de Información aprobado formalmente y se ha difundido	Sí	10
		No	0

45	¿La entidad cuenta con una planificación estratégica de Tecnología de Información (TI) que considere planes de largo y corto plazo acordes con la misión y las estrategias de negocio de la entidad?.	Sí No	10 0
46	La entidad cuenta con personal idóneo y capacitado para el manejo de la seguridad de la información.	Sí No	10 0
47	¿La entidad cuenta con políticas, procedimientos para la adquisición y actualización de licencias.	Sí No	10 0
48	¿El procedimiento de respaldo de los sistemas de información de la entidad es realizado periódicamente?	Sí No	10 0
49	¿La entidad administra un Software administrativo, contable, financiero?	Sí No	10 0
50	¿Se ha designado un responsable del área TI?	Sí No	10 0
51	¿Se cuenta con políticas y procedimientos para realizar auditorías de TI?	Sí No	10 0
52	¿Se han emitido políticas para limitar el acceso a los sistemas de información de acuerdo al perfil de usuario?	Sí No	10 0
53	La entidad cuenta con políticas y procedimientos para actualización y manejo de base de datos, que salvaguarden la información ?	Sí No	10 0
ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)			
Eficiencia y Eficacia en las Operaciones			
54	¿Se reúne periódicamente las áreas claves para hacer seguimiento de los indicadores de gestión y determinar mejoras o ajustes?	Si A veces No	10 5 0
55	¿Existen reportes periódicos de seguimiento y control del cumplimiento de los planes institucionales que incluyan objetivos y metas cualitativas y cuantitativas?	Si No	10 0
56	¿Se analizan y ejecutan oportunamente las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto internas como externas?	Si, A veces No	10 5 0
57	¿La entidad ha definido políticas y procedimientos para la selección, calificación y contratación de sus proveedores?	Si No	10 0
58	¿Cuenta con un manual de procedimientos para la selección, calificación y contratación de proveedores, debidamente formalizado?.	Si Si pero no está socializado	10 8

		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
59	¿Los contratos están legalizados y contienen cláusulas de penalización por incumplimiento, así como definidos los "niveles mínimos del servicio acordado"?	Si	10
		No	0
60	¿La entidad cuenta con un Manual de Contabilidad aprobado por el Consejo de Administración?	Si	10
		No	0
61	¿En el manual contable se describe las políticas, normas, procedimientos, fija pautas y responsabilidades de los aspectos contables incluidos en cada uno de los subsistemas operativos de cartera, captaciones y otras operaciones que deban ser registradas contablemente?	Si	10
		No	0
62	¿Se dispone de un sistema automatizado y en línea en el registro de operaciones en la contabilidad?	Si	10
		Si pero no todos	8
		No	0
63	¿Existen operaciones y registros contables que se lleven de manera manual?	Sí	10
		No	0
64	¿Se han definido sistemas de control interno para las operaciones y registros contables que se llevan de manera manual?	Si	10
		Si pero no se aplica	5
		No	0
65	¿La entidad cuenta con sistema de validación de la inclusión de todas las, provisiones, amortizaciones y depreciaciones a la información contable?	Sí,	10
		A veces	5
		No	0
Protección de los Activos de la Entidad			
66	¿Se utilizan bóvedas o cajas fuertes para custodiar el dinero y valores manejados por la entidad?	Sí	10
		No	0
67	¿Existe Manual de Procedimientos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de bóvedas y cajas fuertes?	Si	10
		Si pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Si pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
68	¿Se realizan arquezos sorpresivos y periódicos a los cajeros y demás responsables de la custodia de efectivo y títulos valores?	Si permanente	10
		Si mensualmente	8

		Si trimestralmente	5
		Si anualmente	3
		No	0
69	¿Se cuenta con restricciones de acceso y consulta de documentos confidenciales de la entidad, tales como libros de actas, contratos, información de nómina?	Sí	10
		No	0
70	¿Existen restricciones para el acceso a las áreas claves?	Si	10
		Si pero no se aplica	5
		No	0
71	¿El acceso a los edificios e instalaciones físicas de la entidad está controlado?	Sí	10
		No	0
72	¿La entidad cuenta con pólizas de seguros que den razonables coberturas sobre los activos, tales como: robo, incendios, de manejo de vida, fenómenos naturales, etc.?	Sí	10
		No	0
Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables			
72	¿Se reúne periódicamente el Consejo de Administración y/o Gerencia con las áreas claves para hacer seguimiento de la gestión y determinar mejoras o ajustes?	Sí,	10
		A veces	5
		No	0
73	¿El Consejo de Administración conoce, toman acciones y realizan seguimiento al cumplimiento de las conclusiones y recomendaciones incluidas en los informes de inspección efectuados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?	Sí	10
		No	0
74	¿La Gerencia conoce, toma acciones y realizan seguimiento al cumplimiento de las conclusiones y recomendaciones incluidas en los informes de inspección efectuados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?	Sí	10
		No	0
75	¿El Consejo de Administración solicita el suficiente soporte y explicación a las variaciones importantes presentadas en la información que suministra la administración?	Sí,	10
		A veces	5
		No	0
76	¿Se actualiza el valor de los inmuebles de acuerdo a la ley?	Sí	10
		No	0
77	¿Se actualizan anualmente los datos de los socios?	Sí	10
		No	0
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)			
Información			
78	¿Cuenta la entidad con sistemas de información gerencial?	Sí	10
		No	0

79	¿Los sistemas de información gerencial proveen que la información económica, financiera, administrativa, operativa, legal, de riesgos entre otra sea consistente, relevante, precisa, oportuna, confiable y que responda a un esquema periódico de reportes?	Sí	10
		No	0
80	¿La información gerencial funciona eficientemente como herramienta para la toma de decisiones; tanto por parte de la gerencia general como del Consejo de Administración?	Sí	10
		No	0
81	¿Se tienen establecidos reportes al Consejo de Administración o comité asignado respecto del seguimiento a la efectividad de los controles?	Sí	10
		No	0
Atención al socio y transparencia			
82	¿El Consejo de Administración aprobó en la estructura orgánica, la implementación de un área de atención a los socios?	Sí	10
		No	0
83	¿Cuenta el área de atención al socio con un reglamento que incluya las políticas, procedimientos y cursos de acción para canalizar y resolver reclamos, consultas y otras inquietudes de sus socios?	Sí	10
		No	0
84	¿Se monitorea el proceso y gestión de atención de quejas, reclamos o consultas y se controla el estado?	Sí	10
		No	0
85	¿La información de quejas, reclamos, consultas o sugerencias son utilizadas para la toma de decisiones y formulación de estrategias y políticas institucionales?	Sí	10
		A veces	5
		No	0
86	¿La entidad informa por cualquier medio a sus socios y al público en general información sobre el balance social que incluya indicadores sociales claves y otros de carácter cualitativo?	Sí	10
		No	0
Comunicación			
87	¿Cuenta la entidad con mecanismos que permitan a empleados o terceros expresar quejas, reclamos o asuntos indeseables?	Sí	10
		Sí pero no está socializado	8
		Sí, pero no está aprobado	6
		Sí pero no está actualizado	4
		Si está en proceso	2
		No	0
88	¿De los asuntos expresados a través del mecanismo anterior, se han adoptado decisiones o adelantado acciones?	Sí	10
		A veces	5
		No	0
89	¿Se comunican dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores entiendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias?	Si	10
		Si pero no se aplica	5
		No	0

90	¿La administración comunica periódicamente a sus empleados la planeación estratégica y metas definidas? (en medios tales como carteleras, reuniones, boletines, mails)	Sí, trimestralmente	10
		Sí, semestralmente	7
		Sí, anualmente	4
91	¿Existen sistemas de información que establezcan los mecanismos, para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable y fidedigna, tanto interna como externa?	No	0
		Sí	10
		No	0
SUPERVISIÓN Y MONITOREO (Componente)			
Auditoría Interna			
92	¿Existe un área de auditoría interna en la entidad?	Sí	10
		No	0
93	¿El plan de Auditoría está aprobado por los respectivos Consejos?	Sí	10
		No	0
94	¿El plan anual de auditoría interna, cubre procesos de control en las áreas claves de la institución de acuerdo a las necesidades o prioridades de riesgo?	Sí	10
		No	0
95	¿La Unidad de Auditoría Interna cuenta con normas internas aprobadas por el Consejo de Administración que facilite el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	Sí	10
		No	0
96	¿Auditoría interna dispone de cuestionarios con procedimientos de auditoría y de control interno para ejecutar exámenes en todas las áreas y operaciones de la entidad?	Sí	10
		No	0
97	El programa de Auditoría Interna contempla actividades orientadas a determinar el cumplimiento y la eficacia de los sistemas de control interno y del funcionamiento del sistema de gestión de riesgo de liquidez, que incluya, entre otros factores, pruebas para determinar si se cumplen las políticas y límites de exposición, viabilidad del Plan de Contingencias, confiabilidad e integridad del sistema de reportes gerenciales y de las bases de datos.	Sí	10
		No	0
98	¿La ubicación dentro de la estructura de la entidad del auditor permite su independencia respecto de la administración?	Sí	10
		No	0
99	¿El mecanismo de elección del auditor interno permite su independencia respecto de la administración?	Sí	10
		No	0
100	¿Se cumple con todos los requisitos de idoneidad personal y profesional en la elección del auditor interno?	Sí	10
		No	0
101	¿El plan de auditoría incluye la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la entidad?	Sí	10
		No	0
102	¿El plan de auditoría tiene en cuenta las observaciones realizadas por los auditores externos?	Sí	10
		No	0

103	¿Los informes emitidos por auditoría interna contemplan la evaluación y cumplimiento de los procesos establecidos en el plan?	Sí	10
		No	0
	¿Se emiten periódicamente reportes acerca de los hallazgos de auditoría?	Si mensualmente	10
		Si mensualmente	7
104		Si trimestralmente	4
		Si anualmente	2
		No	
	¿Las observaciones o hechos relevantes detectados por los auditores internos, externos, consejo de vigilancia o unidades de control interno, son reportados oportunamente a la SEPS?	Sí	10
105		No	0
	¿Los informes de auditoría se discuten con las áreas examinadas o la gerencia?	Sí	10
106		No	0
	¿Tiene el Auditor Interno acceso sin restricciones a la información y documentos de la entidad, en el momento que crea conveniente?	Sí	10
107		No	0
	¿Se presentan informes de seguimiento a los hallazgos y observaciones de auditoría interna?	Si permanente	10
		Si mensualmente	8
		Si trimestralmente	5
108		Si anualmente	3
		No	0
	¿El plan de auditoría incluye la evaluación de los procesos de los diferentes elementos del ambiente de control?	Sí	10
109		No	0
Auditoría Externa			
110	¿La entidad ha contratado auditoría externa?	Sí	10
		No	0
111	¿La contratación de la Auditoría Externa cumple con las disposiciones señaladas por la SEPS?	Sí	10
		No	0
112	¿El mecanismo de elección del auditor externo permite colegir su independencia respecto de la administración?	Sí	10
		No	0
113	¿Se exigen requisitos de idoneidad personal y profesional en la elección de los auditores externos?	Sí	10
		No	0
114	¿El plan de auditoría externa, contempla la evaluación de los principales elementos (componentes) de los estados financieros, operaciones y riesgos claves de la entidad?	Sí	10
		No	0

Fuente: Manual General de Auditoría Gubernamental

Elaborado por: El Investigador

Anexo 3. Formato de encuesta a los trabajadores de la Empresa ACINO-PHARMA Ecuador S.A.

Objetivo: La encuesta tiene como objetivo conocer la necesidad real de contar con un Manual de Normas de Control Interno que tiene la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. y sus trabajadores.

Indicaciones: Debe marcar con una X la respuesta que usted considere correcta acorde a cada pregunta. Las respuestas son excluyentes, por lo tanto, solo puede marcar en una de las respuestas que se mencionan en cada pregunta.

PREGUNTAS

1. ¿Usted cuenta con conocimientos sobre Normas de Control Interno?

Si	
No	
Algo	

2. En la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., ¿Existen Manuales de Normas de Control Interno para la gestión administrativa y contable?

Si	
No	

3. En la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., ¿Considera usted que el manejo del **control interno administrativo** es el adecuado?

Si es adecuado	
No es adecuado	
Es adecuado en parte	

4. En la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A., ¿Considera usted que el manejo del **control interno contable** es el adecuado?

Si es adecuado	
No es adecuado	
Es adecuado en parte	

5. ¿Cree usted que la empresa Acino-Pharma Ecuador S.A. necesita contar con un Manual de Normas de Control Interno?

Si	
No	

6. ¿Cree usted que mediante la implementación de Normas de Control Interno adecuadas se resolverían las deficiencias de control actuales y se mejorarían los procesos?

Si	
No	
Tal vez	

7. ¿Considera usted que a través de la implementación de Normas de Control Interno, regidas por la legislación vigente de los organismos de control, se estaría garantizando el adecuado manejo de la información financiera y contable?

Si	
No	
Tal vez	

8. ¿Cree usted que aplicando los mecanismos de control que establecen las Normas de Control Interno se logra disminuir el riesgo de pérdidas o desviación de recursos?

Si	
No	
Tal vez	