



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA  
MATERIA PRIMA Y DE PRODUCTO TERMINADO  
DE LA EMPRESA REFINADORA DE SAL (RESAL)**

**SUSTENTADO POR:**

**CINTIA CAROLINA ARGEÑAL PUERTO  
VICTOR ALEJANDRO MATAMOROS ZAVALA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA  
MATERIA PRIMA Y DE PRODUCTO  
TERMINADO DE LA EMPRESA REFINADORA DE SAL  
(RESAL)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCION  
EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA**

**ASESOR TEMÁTICO  
HENRY ANDINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
MARCO MARTINEZ  
IDALIA CARCAMO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA MATERIA PRIMA Y DE PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA REFINADORA DE SAL (RESAL)**

### **AUTORES:**

Cintia Carolina Argeñal Puerto y Victor Alejandro Matamoros Zavala

### **Resumen**

El presente proyecto es una propuesta de mejoramiento del control interno en las áreas de administración, materia prima y producto terminado de la empresa refinadora de sal (RESAL) ubicada en el Rosario, departamento de Nacaome Valle. Para este proyecto se realizaron diagrama de procesos, políticas y procedimientos en algunas áreas administrativas, de materia prima y producto terminado que permitirán a la entidad un adecuado control en cada una de las actividades que se realizan en los procesos de la organización, facilitando lograr mayor eficacia en la operatividad de las funciones. Identificando las debilidades de la organización a través de las encuestas como instrumento de investigación. El proyecto se realizó mediante un enfoque de investigación mixto como ser cuantitativo y cualitativo, el cuantitativo aportará la recolección de datos, con base en la medición numérica y análisis estadístico, por otro lado el enfoque cualitativo realizado a través de la recolección de datos sin medición numérica, en base a una investigación no experimental de diseño transversal, ya que no existe necesidad metodológica de manipulación de las variables.

**Palabras claves:** Investigación aplicada, control, procedimientos, políticas.



## GRADUATE SCHOOL

# PROPOSED IMPROVEMENT OF INTERNAL CONTROL OF RAW MATERIAL AND FINISHED PRODUCT

### AUTHORS:

Cintia Carolina Puerto Argeñal and Victor Alejandro Zavala Matamoros

### Abstract

This project is a proposal to improve the internal control in the areas of management, raw material and finished product refiner of salt (RESAL) located in Rosario, department of Valle Nacaome. For this project diagram processes, policies and procedures in some administrative areas, raw material and finished product that will allow the entity an appropriate control in each of the activities taking place in the processes of the organization are conducted , facilitating achieve greater efficiency in the operation of the functions. Identifying the weaknesses of the organization through surveys as a research tool. The project was conducted by a joint research approach such as quantitative and qualitative , provide quantitative data collection , based on the numerical measurement and statistical analysis , on the other hand the qualitative approach performed through data collection without measurement numeric , based on an experimental investigation no crossover design , since there is no need for handling methodological variables .**Keywords:** applied research, control, procedures, policies.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios por su gran bendición, y estar a mi lado en cada momento y a pesar de las dificultades siempre sentí su apoyo y no permitió que por ningún motivo desistiera iluminando mi mente y permitiéndome culminar esta nueva etapa en mi vida.

A mis padres José Antonio Argeñal y Mayra Elizabeth Puerto por su gran apoyo sembrando en mí la semilla del esfuerzo, constancia y dedicación enseñándome que debemos tener metas en nuestra vida y luchar por alcanzarlas, a mis hermanos porque nunca dudaron que lograría culminar esta etapa de mi vida profesional.

A mi futuro esposo Victor Alejandro Matamoros por su apoyo, amor y comprensión sobre todo por motivarme día a día a culminar juntos este logro, la cual primeramente Dios solo es el comienzo de todas las metas que alcanzaremos juntos.

**Cintia Carolina Argeñal Puerto.**

Dedico esta tesis de maestría a Dios que estuvo a mi lado cada momento, porque sin él nada es posible, y hoy culmino esta meta gracias a su voluntad y fortaleza. A mi madre Leyda Zavala Palacios porque sin su amor y apoyo incondicional esto no sería posible. Ella es mi motivación a luchar y crecer, para un día poder devolverle un poquito de todo lo que me ha dado. A mi novia y futura esposa Cintia Carolina Argeñal Puerto, por el esfuerzo, dedicación, empeño y compromiso que juntos dedicamos a éste proyecto motivándome a seguir adelante, ayudándome a levantarme en los momento difíciles de este proyecto.

**Victor Alejandro Matamoros Zavala.**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia al Divino Creador del Universo por habernos dado la vida y la gran bendición de darnos la oportunidad de culminar con éxito una etapa más en nuestra vida profesional.

A nuestros asesores, Doctor José Tránsito Mejía, quien nos ayudó con sus conocimientos, girando los lineamientos metodológicos para la estructura del presente documento así como la atención en todo momento en los casos en que se solicitaba su colaboración y al Doctor Henry Andino quien nos orientó en el desarrollo del proyecto, proporcionándonos conocimientos valiosos que fueron una guía para conclusión del mismo.

A nuestras familias por su inmensa comprensión, quienes nos brindaron su apoyo en todo momento para poder concluir un proyecto más en nuestras vidas.

Finalmente a nuestros catedráticos, que durante el desarrollo de las diferentes clases brindaron conocimientos valiosos para nuestra vida profesional como personal, así como a nuestros compañeros de clase, especialmente a los que formaron parte de los diferentes grupos de estudio que realizamos durante el periodo académico; con los cuales compartimos momentos importantes que conllevaron a establecer lazos de amistad y compañerismo, que esperamos perdure.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5.1 CONVENIENCIA.....	8
1.5.2 RELEVANCIA SOCIAL .....	8
1.5.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	8
1.5.4 VALOR TEÓRICO .....	8
1.5.5 UTILIDAD METODOLOGICA .....	9
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.6.1 TEMPORAL .....	9
1.6.2 CONCEPTUAL .....	10
1.7 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	10
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEPTOS.....	13
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA( RESAL) .....	17
2.2.1 ANTECEDENTES.....	17

2.2.2 MISIÓN.....	18
2.2.3 VISIÓN.....	18
2.2.4 OBJETIVOS.....	18
2.2.5 ORGANIGRAMA REFINADORA DE SAL, S.A.....	19
2.2.6 PRODUCTOS DE RESAL.....	20
2.4 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	23
2.4.1 CONTROL CONTABLE .....	24
2.4.2 CONTROL ADMINISTRATIVO.....	24
2.5 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.....	24
2.6 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	25
2.6.1 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.....	26
2.6.2 CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	26
2.6.3 CUMPLIMIENTO DE LEYES Y REGULACIONES APLICABLES .....	26
2.7 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	27
2.7.1 PLANIFICACIÓN.....	27
2.7.2 EJECUCIÓN.....	27
2.7.3 EVALUACIÓN.....	28
2.8 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	28
2.9 BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO .....	30
2.10 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO .....	30
2.11 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....	31
2.12 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	32
2.13 CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	32
2.13.1 BENCHMARKING .....	32
2.13.2 BALANCED SCORECARD .....	33

<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.4 POBLACIÓN .....	36
3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	37
3.5.1 INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS .....	38
3.5.2 INSTRUMENTOS CUALITATIVOS.....	38
3.6 FUENTES DE LA INFORMACIÓN .....	41
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	41
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>42</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A GERENCIA GENERAL .....	42
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA AL AREA ADMINISTRATIVA. ....	43
4.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN VISITA DE CAMPO.....	62
4.5 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	64
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	65
5.2 RECOMENDACIONES.....	67
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>69</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	69
6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	70
6.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	70
6.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	70
6.3 MARCO CONCEPTUAL. ....	71

6.4	DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA EMPRESA RESAL.....	75
6.5	PROCEDIMIENTOS PARA UN ADECUADO CONTROL EN LA EMPRESA REFINADORA DE SAL “RESAL” .....	76
6.5.1	PROCEDIMIENTOS DE CAJA.....	77
6.5.2	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN ADECUADO CONTROL DE CRÉDITOS. ....	79
6.5.3	PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD. ....	85
6.5.4	CONTROL DE RECEPCION DE PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES .....	87
6.5.5	CONTROL DE SALIDA PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES .....	89
6.5.6	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN.....	93
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO 1 ENTREVISTA GERENCIA .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO 2 ENCUESTA ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO 3 ENCUESTA PRODUCCIÓN.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXO 4 SOLICITUD DE PAGO .....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXO 5 SOLICITUD DE CRÉDITO .....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXO 6 COMPROBANTE DE ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO.....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXO 7 COMPROBANTE DE DEVOLUCIÓN DE MATERIALES .....</b>	<b>112</b>
	<b>ANEXO 8 CERTIFICADO DE ENTRADA .....</b>	<b>113</b>
	<b>ANEXO 9 SOLICITUD DE MATERIALES Y COMPROBANTE DE SALIDA .....</b>	<b>114</b>
	<b>ANEXO 10 COMPROBANTE DE OTRAS SALIDAS DE ALMACEN.....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	6
TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	11
TABLA 3 PRODUCTOS DE SAL DE USO INDUSTRIAL .....	20
TABLA 4 PRODUCTOS DE SAL PARA USO DOMESTICO .....	21
TABLA 5 PRODUCTOS DE SAL PARA GANADO.....	22
TABLA 6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO .....	30
TABLA 7 POBLACIÓN TOTAL EMPRESA REFINADORA RESAL .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
FIGURA 2 ORGANIGRAMA REFINADORA DE SAL (RESAL) .....	19
FIGURA 3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	25
FIGURA 4 MATRIZ DE CUATRO VIENTOS SCORE-CARDS.....	34
FIGURA 5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	40
FIGURA 6 NIVEL EDUCATIVO ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.....	43
FIGURA 7. CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	44
FIGURA 8. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN .....	44
FIGURA 9. TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA .....	45
FIGURA 10. CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS .....	45
FIGURA 11. DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO.....	46
FIGURA 12. CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	47
FIGURA 13. EXISTENCIA DE CONTROLES.....	47
FIGURA 14. EXISTENCIA DE POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	48
FIGURA 15. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE TRABAJO.....	49
FIGURA 16. PLANES DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN.....	49
FIGURA 17. PERIODICIDAD DE REUNIONES CON LA GERENCIA GENERAL.....	50
FIGURA 18. NIVEL EDUCATIVO PERSONAL DE PRODUCCIÓN .....	51
FIGURA 19. CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	52
FIGURA 20. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA.....	52
FIGURA 21 TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA .....	53
FIGURA 22. CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS .....	53
FIGURA 23. DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO.....	54
FIGURA 24. CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	54
FIGURA 25. EXISTENCIA DE CONTROLES.....	55
FIGURA 26. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE TRABAJO.....	56
FIGURA 27. CONTROL HORARIO JORNADA LABORAL.....	56
FIGURA 28. CONTROL DE CALIDAD .....	57
FIGURA 29. CONTROL DE INGRESO MATERIA PRIMA .....	58
FIGURA 30. CONTROL DE INGRESO DE MATERIA PRIMA A PRODUCCIÓN .....	59

FIGURA 31. BODEGA DE MATERIA PRIMA..... 59

FIGURA 32. CLASIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA..... 60

FIGURA 33. BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO ..... 60

FIGURA 34. REGISTRÓ EN MÓDULO DE INVENTARIO (SISTEMA)..... 61

FIGURA 35. PERIODICIDAD DE REUNIONES CON EL ÁREA DE PRODUCCIÓN ..... 61

FIGURA 36. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA EMPRESA RESAL.....75

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En Honduras, como país inmerso en la globalización cuenta con una serie de organizaciones ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de mantener controles en sus organizaciones, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

Dado que es una necesidad el establecimiento de controles internos en las organizaciones, y los niveles en los que se encuentra cada área de la misma, además de las variables que la afectan y su importancia, se debe entender que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento enfocándose en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Es importante para las organizaciones establecer controles internos ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

La necesidad de este estudio surgió con el propósito de proporcionar la herramienta de Control interno a las organizaciones, existiendo una empresa Refinadora de Sal(Resal) ubicados en El Rosario, Nacaome Valle, quienes habían manifestado sus problemas en algunas áreas administrativas y de producción por la falta de implementación de un adecuado manual de control interno para su administración de donde surgió la idea de realizar esta investigación de tesis en las áreas con mayor debilidad de controles de la organización y proporcionarles controles adecuados, para esto fue relevante la relación de los autores de esta tesis con la Gerencia General, y cada uno del personal que realiza los procesos tanto administrativos como del área de producción.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el mundo empresarial se le ha presentado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los controles internos, causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en las organizaciones, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los controles internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de las ilegalidades.

Realmente el término control, desde el punto de vista administrativo es nuevo, ya que inicia a fines del siglo pasado con el surgimiento de las grandes industrias. Uno de los primeros tratadistas que hacen mención de él, fue Henry Fayol, en su libro "Administración industrial y general (Martínez, 2013)

“Parece ser que una de las referencias más antiguas al término de que se trata, también denominado por algunos "comprobación interna" (Internal Check), se hace por L.R. Dicksee en 1905”. (Martínez, 2013)

“ Tanto Dicksee como Benett hacen hincapié en el control interno para efectos de simplificar el trabajo de auditoría y prevenir los fraudes, ideas que han subsistido hasta ahora”. (Martínez, 2013)

El surgimiento en los últimos años de transacciones financieras ilegales y descalabros financieros en organizaciones de países desarrollados ha obligado a establecer controles internos que vayan orientados a la prevención, identificación y reducción del riesgo.

NULLVALUE menciona en el diario tiempo (2002) cerca de US\$2.000 millones en ingresos desaparecieron de Xerox Corp; más de US\$3.800 millones en gastos fueron borrados de WorldCom Inc.; y US\$1.200 millones en capital de los accionistas se evaporaron de Enron Corp. Una persona razonable podría preguntarse cómo los contadores no evitaron que estas bombas financieras estallaran.

El entorno económico en el que se mueven las empresas en la actualidad es dinámico. Los cambios que el contexto está sufriendo es producto del paso de la era informática a

la digital. La nueva situación a la que deben enfrentarse las empresas las obliga a desarrollar mecanismos de adaptación y buscar nuevas maneras de operación que les permitan sobrevivir.

Llegando a este punto se empieza a ver la necesidad de elaborar el proceso de control interno no solo en el ámbito financiero-contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección de la organización de manera que permita proporcionar, con seguridad razonable, la consecución de los objetivos específicos de RESAL.

Conforme hemos revisado en la biblioteca de UNITEC hemos identificado que no existe documento similar a la presente Tesis de Propuesta de Mejoramiento del control de Materia Prima y Producto Terminado (RESAL).

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema del problema requiere primero enunciado, o sea, describir la situación problemática, que implicación tiene, si se puede solucionar o no. Para enfocar la investigación se plantea preguntas de investigación.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, control de materias primas, y elementos de producción etc. Es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la confabulación de los empleados, fraudes, y robos.

Al implementar un sistema de control interno no se trata de una elaboración sobre dimensional, sí no diseñar un sistema que se adapte a las necesidades de las empresas ya que se trata de evitar o al menos de reducir significativamente la probabilidad de vernos inmersos en situaciones como un error en envíos de mercaderías, un pago duplicado a un proveedor, un descuento indebidamente aplicado, un crédito concedido sin autorización a determinado cliente que luego resultó fallido, procesos de producción, en tales situaciones contribuye el control interno.

Un buen control interno ayuda a proporcionar buenos rendimientos en un futuro, contribuyendo al ahorro de costo en circunstancias anómalas o inusuales como en caso de ascetismo laboral, y siniestros, proporciona grandes ventajas a las empresas que implementan control interno ya que ayuda a fortalecer la imagen corporativa porque proyecta seriedad y profesionalismo antes terceros, lo que sin duda facilitara a alcanzar los objetivos de la organización.

Debido a todas las causas anteriores se propone la elaboración de un control interno eficiente el cual permita un mejor manejo administrativo, implementando un grado de seguridad razonable para el logro de los objetivos de la empresa refinadora de sal (RESAL).

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Existen dos tipos de relevancias en el presente estudio; el primero radica en establecer las recomendaciones de control necesarias para la optimizar los procesos administrativos y en segundo lugar el área de producción de la refinadora Resal.

En el sector de la industria salinera se carece de información acerca de los diferentes mercados locales, puntos de ventas en Honduras, ya que a diferencia de otros países no se cuenta con un Instituto de la sal que proporcione dicha información. Por otra parte es necesario tener en cuenta que la comercialización del sector salinero depende en gran medida de productores artesanales que venden la sal cristalizada, la cual es transformada para su reventa.

La refinadora de sal (RESAL) es una empresa que en la actualidad no cuenta con un sistemas adecuado de control interno para controlar los procesos administrativos ya

que dichos métodos carecen de la documentación necesaria al ser evaluados por personal externo de la organización, identificando debilidad en el área productiva en cuanto a reportes y capacidad de talento humano siendo tan importante para el funcionamiento de la organización, la implementación de un control interno reducida dicha problemática que presenta la organización actualmente, el control es parte de la columna vertebral, y de su implementación dependerá el éxito o fracaso de la organización.

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

#### 1.3.3.1 PREGUNTA GENERAL

- ❖ ¿En qué medida un sistema de control interno contribuye a disipar las debilidades del actual manejo administrativo y productivo (Materia Prima, Material de Empaque y Producto Terminado) de la Empresa Refinadora de Sal (RESAL)?

#### 1.3.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ❖ ¿Cuáles son las principales debilidades de control interno en el área administrativa y producción en la empresa refinadora de sal (RESAL)?
- ❖ ¿En qué medida una propuesta de control interno mejoraría la problemática en el manejo de materias primas y producto terminado de RESAL?
- ❖ ¿En qué medida diseñar un sistema de control en los procesos de administración y producción disminuirá las dificultades en dichos procesos?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar las debilidades del actual manejo administrativo de la Empresa Refinadora de Sal (RESAL) y Diseñar un Sistema de Control Administrativo y productivo (Materia Prima, Material de Empaque y Producto Terminado) como solución a las debilidades identificadas.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar cuáles son las principales debilidades de control interno en el área administrativa y producción en la empresa refinadora de sal (RESAL).
- ❖ Identificar cuáles son las principales problemáticas en el manejo de materias primas y producto terminado.
- ❖ Diseñar un sistema de control en los procesos que presentan mayor dificultad en el área administrativa y de producción.

**TABLA 1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

CONGRUENCIA DEL PLANTIAMIENTO			
Título	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Propuesta de Mejoramiento del Control de Materia Primas y Productos Terminados (RESAL)	Diagnosticar las debilidades del actual manejo administrativo de la empresa refinadora de sal (RESAL) y diseñar un nuevo sistema administrativo y productivo.	<b>O1.</b> Identificar cuáles son las principales debilidades de control interno en el área administrativa y producción en la empresa refinadora de sal (RESAL).	<b>1.</b> ¿Cuáles son las principales debilidades de control interno en el área administrativa y producción en la empresa refinadora de sal (RESAL)?
		<b>O2.</b> Identificar cuáles son las principales problemáticas en el manejo de materias primas y material y producto terminado.	<b>2.</b> ¿En qué medida una propuesta de control interno mejoraría la problemática en el manejo de materias primas y producto terminado de RESAL?
		<b>O3.</b> Diseñar un sistema de control en los procesos que presentan mayor dificultad en el área administrativa y de producción.	<b>3.</b> ¿En qué medida diseñar un sistema de control en los procesos de administración y producción disminuirá las dificultades en dichos procesos?

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los objetivos de investigación.

Cabe destacar en el objetivo específico número dos, se investigaran las problemáticas en el manejo de materia prima, material de empaque y producto terminado dado que en entrevista con la Gerencia General se nos manifestó que son las áreas en las que actualmente presentan mayor dificultad y en las cuales estarían interesados en la implementación de Controles Internos.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En el proceso de crecimiento de la empresa refinadora de sal (RESAL), por ser una organización en constante evolución y cambios se ha visto envuelta en diferentes etapas, surgiendo la necesidad de implementar un control interno, dado que muchos años atrás no fue prioridad involucrarse en un proceso de documentación y formalización del control interno.

Ha expresado la gerencia general de RESAL la necesidad de realizar una nueva gestión de la empresa en la cual es relevante la documentación de procesos, políticas, estructuras, accesos internos que vayan acorde a las necesidades de la organización y que contribuyan a alcanzar las metas y objetivos propuesto por la alta gerencia.

Siendo RESAL una organización con un potencial crecimiento, la problemática principal se resume en los siguientes aspectos tales como:

1. Procedimientos aplicados y no formalizados, dado que son del conocimiento del personal solamente en el pensamiento de los mismo o de forma verbal pero no se encuentran documentados, a fin de que sirvan efectivamente como guía de control.
2. Formatos administrativo y en áreas de producción no estandarizados, lo que conlleva a generar información poco confiable para el registro de las transacciones, lo que crea mal manejo de los recursos de la misma.
3. Debilidad en el recurso humano del área de producción debido que no existen manuales de procedimientos que describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del área productiva que permita conocer el funcionamiento interno de lo que respecta a dicha descripción.

Al continuar esta situación en la refinadora de sal (RESAL) se estarán generando consecuencias negativas para la organización tales como: desordenes administrativos, mal manejo de los recursos e irregularidades, deficiente desempeño por parte del talento humano, existencia de pérdidas económicas y financieras, errores en la práctica de los procesos y procedimientos de las operaciones; deteriorando además la imagen corporativa de RESAL, afectando de esta manera la calidad y el patrimonio de la organización.

De acuerdo a Hernández Sampieri et. al (2010), es recomendable establecer la justificación de una investigación por medio de cinco criterios:

#### **1.5.1 CONVENIENCIA**

Este tema es conveniente para tener un mejor control de los recursos de la organización contra pérdida, fraude o ineficiencia promoviendo la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos, apoyando de esta manera el cumplimiento de los retos de la organización, cerciorándose que no existan adhesiones a las políticas generales de la organización.

#### **1.5.2 RELEVANCIA SOCIAL**

Contribuye a la organización a generar productos de calidad y de acorde a las necesidades de sus clientes, ya que la existencia de controles internos permiten asegurar la razonabilidad en el cumplimiento de los procesos de la organización.

#### **1.5.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

La implementación de un control interno es de vital importancia para la organización ya que contribuirá a la toma de decisiones, que permitirán minimizar pérdidas y maximizar utilidades, en cada uno de las etapas de producción de la empresa refinadora de sal RESAL.

#### **1.5.4 VALOR TEÓRICO**

Pretendiendo impartir conocimiento al talento humano de la organización RESAL, en cada uno de los procesos administrativos y producción que influyen en el crecimiento de la misma.

### 1.5.5 UTILIDAD METODOLÓGICA

El siguiente estudio se realizará con el propósito de generar: protección de los activos de la empresa, obtención de información veraz, confiable y oportuna, promover la eficiencia en las operaciones de la empresa, establecer controles para una adecuada segregación de funciones, implementando la utilidad metodológica.

## 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 TEMPORAL

En el ámbito temporal la investigación, se consideró como periodo para el desarrollo del presente estudio del mes de Enero a Marzo de 2014. La investigación se hará en el departamento de Valle ciudad de Nacaome carretera Galán.

La siguiente investigación tiene un comienzo sencillo, en la cual se pretende indagar e investigar diferentes áreas de la empresa refinadora de sal RESAL básicamente áreas de administración y producción.

Durante los meses de enero a marzo se pretende recolectar la información tanto histórica, como actual de la organización, antecedentes, procesos y algunos controles utilizados por la organización en las áreas anteriormente descritas.

En este período se procederá a realizar entrevistas y extraer información con expertos en el tema de control interno. Entre los que se encuentran el gerente general, contador general, gerente de producción y personal del área de producción.

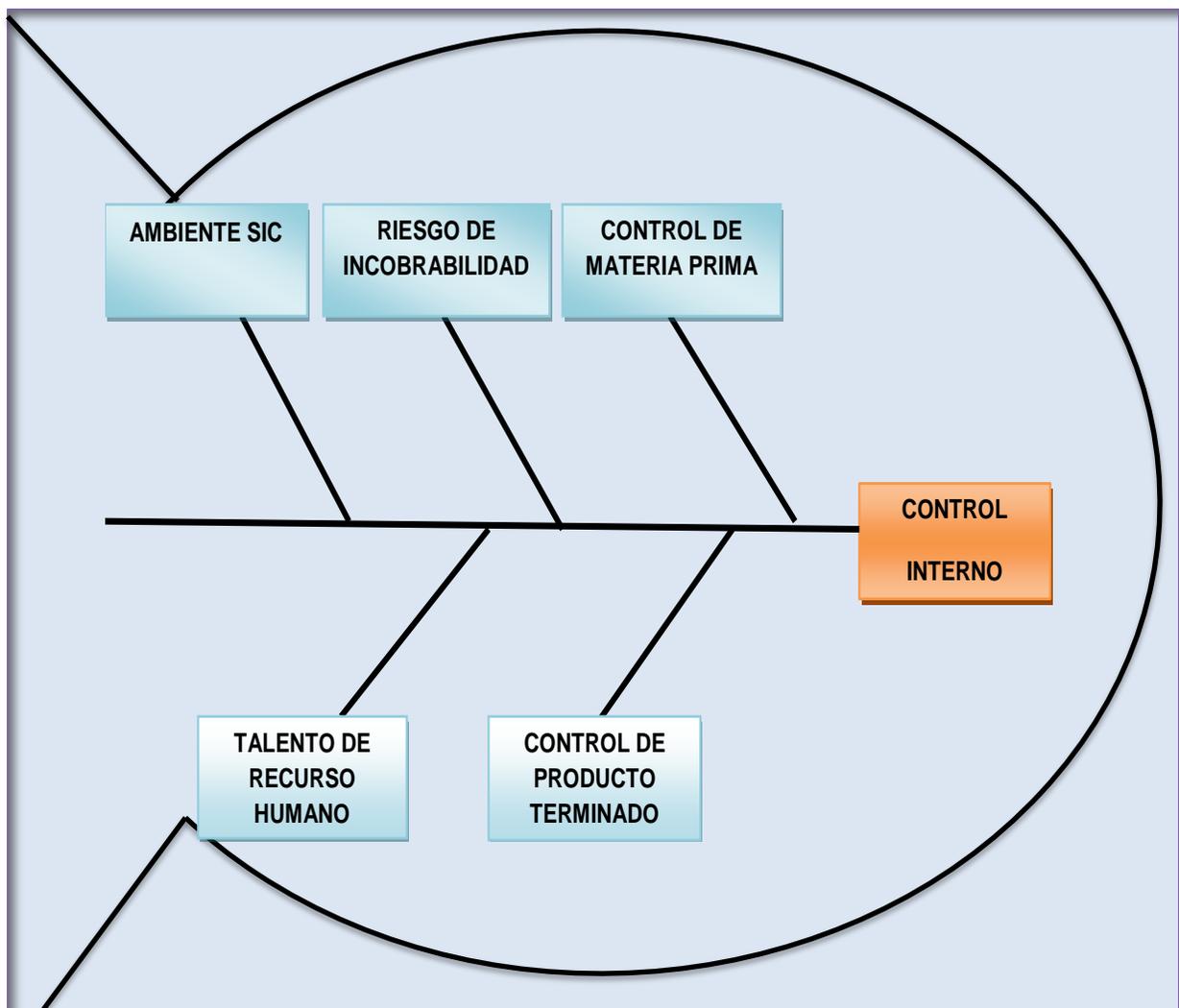
Posteriormente se procederá hacer análisis y recomendaciones de acuerdo a la información recolectada en las diferentes entrevistas y trabajos de campo realizados, se indicara los controles a mejorar e implementar en las áreas de contabilidad y producción.

## 1.6.2 CONCEPTUAL

En la presente investigación vamos a tratar exclusivamente el concepto de control interno de la empresa refinadora de sal RESAL, por lo tanto definiremos su concepto, importancia en una organización de producción, diferentes tipos de controles que existen, riesgos de controles inadecuados, su utilidad en la organización.

La investigación está dirigida a la empresa refinadora de sal RESAL exclusivamente, por lo tanto no pretende solucionar problemas ajenos de la organización.

## 1.7 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN



**FIGURA 1 VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN**

Fuente: Fuente Propia.

**TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variables Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	
Control de Materia Prima	Son los recursos que utiliza la industria en el proceso productivo para ser Transformados en Productos Terminados.	Es un adecuado manejo de las materias primas como ser su calidad, utilización de reportes de requisiciones solicitados a Almacén para pasar a producción y realizar una correcta clasificación de dicha materia prima en las bodegas de almacenamiento, así como pesado de la misma antes y después del proceso de secado reduciendo la perdida por desperdicios, el personal encargado del proceso debe proporcionar información confiable a las áreas administrativas realizando actualización de existencia de inventario en el sistema respectivo.	Calidad	Usos de Normas de Calidad.	
				Existencia de Mejora continua para reducción de Costos.	
				Requisitos Técnicos.	
			Almacenamiento de Materia Prima	Requisición de materia prima para producto terminado	Formatos de Requisición de materia prima a solicitar al Almacén.
					Capacidad instalada de la bodega.
					Controles de Mantenimiento.
					Supervisión de Almacén
			Materia prima para entrar a producción	Reporte detallado de combinaciones de sales para el producto terminado.	
				Pesado de producto antes y después de secado.(Perdida por lavado y secado)	
			Inventarios	Actualización de sistema (Sistema vrs Físico).	
Control de Producto terminado	Consiste en la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo.	Es la utilización de adecuados procesos en producto siendo de vital importancia la verificación de los controles de calidad, el material de empaque enviado por los proveedores, un respectivo almacenamiento de los productos listos para la reventa como formatos de salidas de los mismos, recordando que al tener el producto terminado se establece el costo total del producto para fijar precio de venta.	Calidad de Producto Terminado	Uso de Normas de Calidad.	
				Análisis de Yodo al producto Terminado.	
			Empaque	Formatos de requisición.	
				Pesado de producto contra entrega.	
				Comprobante de salida.	
			Almacenamiento de Producto Terminado	Reporte de productos terminado para almacén.	
			Salidas de producto terminado Costos.	Factura y guía de despacho producto terminado. Reporte de costos de Prod.	

<b>Variables Independiente</b>	<b>Definición Real</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Riesgo de Incobrabilidad	Son aquellas cuentas que por alguna razón se estiman de un cobro difícil, normalmente se refieren a clientes	Es un proceso fundamental para el crecimiento de la empresa, deben existir políticas de crédito que soporten la cantidad adeudada por el cliente por si existiera riesgo de no recuperación de la cuenta.	Políticas de crédito	Información del cliente.
				Garantías Bancarias
				Revisión de clientes en buro de crédito
Talento de Capital Humano.	Es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de éstos y de las organizaciones.	Es una de los activos más importante de una organización, que de acuerdo a su experiencia y educación y proporcionando las herramientas necesarias a través de entrenamiento en los puntos que el recurso humano muestra debilidad.	Entrenamiento	Curso de capacitación de materia prima, embazado y almacenaje así como en las áreas que se nuestra debilidad.
			Educación	Nivel de educación
			Experiencia	Habilidades adquiridas y capacidades aprendidas por el individuo.
Ambiente SIC (Sistema de Información Computarizada)	Es un sistema que permite obtener estadísticos de ventas y tomar decisiones en información real y precisa, reduciendo el riesgo al error.	Es un sistema que ayudará a la organización obtener datos actualizados de Materia prima, Inventario y producto terminado que contribuirá a obtener información precisa.	Materia prima	Actualización de datos de salidas de materia prima, producción en proceso, producto terminado en el sistema contable
			Inventario	
			Producto Terminado	

Fuente: Elaboración propia basada en el Marco teórico de esta investigación.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el entorno de esta investigación, se debe establecer un marco teórico, esencial para fundamentar todos los puntos tratados en el trabajo de investigación y obtener una guía para llevar la investigación hasta el punto donde se quiere llegar, apoyados por investigaciones anteriores y teorías ya plasmadas por diversos autores.

### 2.1 CONCEPTOS

**Alcance de una revisión:** Procedimientos de revisión que se consideran necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la revisión. (NIA, 2007, pág. 24)

**Ambiente de sistemas de información por computadora (SIC, por sus siglas en inglés):** Existe cuando una computadora de cualquier tipo o tamaño está implicada en el procesamiento, por parte de la entidad, de la información financiera de importancia para la auditoría, ya sea que la computadora sea operada por la entidad o por tercero. (NIA, 2007, pág. 24)

**Administración de la Calidad Total (TQM, siglas de Total Quality Management):** Es una técnica con la cual la administración formula políticas y prácticas para garantizar que los productos y servicios de la empresa superen las expectativas de los clientes. (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 11)

**Almacén de Materia Prima:** Donde se mantiene el costo de la entrada de materiales para uso de fabricación. (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 66)

**Almacén de Artículos Terminados:** Se refiere al costo de los artículos listos para la venta.

**Benchmarking:** Es el proceso mediante el cual una empresa identifica sus factores críticos de éxito, estudia las mejores prácticas de otras empresas (u otras unidades dentro de la empresa) para lograr para lograr estos factores críticos de éxito y después lleva a cabo las mejoras en los procesos de la empresa para igual o superar el desempeño de esos competidores. (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 10).

**Cribado:** Separar las partes menudas de las gruesas de una materia prima, acción de limpiar la mies con una criba, zarandeándola, después haber sido trillada y aventada. (S/A, Definición de Cribado, 2013).

**Control:** Medición de resultados que permitan evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos, su acción puede ser permanente, periódica o eventual. (Franklin, 2007)

**Control de Calidad:** Esta área interviene en la aprobación de los materiales recibidos, a la vez que efectúa revisiones técnicas, análisis químicos y todas las pruebas necesarias que permitan comprobar que su calidad es la establecida previamente. (Colín, 2008, pág. 70)

**Costo Promedio:** Es el procedimiento que obliga a considerar las unidades compradas y el valor total de las mismas. (Colín, 2008, pág. 71).

**Costos de Materiales Directos:** Incluye los costos de materiales que se usan para fabricar el producto u otros objetos de costo y una provisión razonable de desechos y unidades defectuosas.

**Control Operativo:** Se lleva acabo cuando los administradores de nivel medio (por ejemplo los gerentes de planta, los gerentes de productos, y los gerentes regionales) supervisan las actividades y empleados a nivel de las operaciones (por ejemplo, los supervisores de producción y los diferentes jefes de departamento). (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 5)

**Control Administrativo:** Es la evaluación de los administradores de nivel medio por parte de los administradores superiores (el controlador o CFO). (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 5)

**Costos de Materiales Directos:** Incluye los costos de materiales que se usan para fabricar el producto u otros objetos de costo y una provisión razonable de desechos y unidades defectuosas.

**Compra de Materia Prima:** Cuyo costo se forma por el precio de adquisición facturado por los proveedores, más todos aquellos costos inherentes al traslado de la materia prima hasta la propia empresa. (Colín, 2008, pág. 7).

**Costo de Materiales Indirectos:** Son los costos en los que se incurre y que no forman parte del producto terminado.

**Empresas de Transformación:** Ofrecer un producto diferente a la empresa de adquisición es decir realizar una transformación física y/o química en la materia prima.

**Frauden de la administración:** Fraude que involucra a uno o más miembros de la administración o a los encargados del gobierno corporativo. (NIA, 2007, pág. 36)

**Inventario:** Se emplea para designar la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad. (Colín, 2008, pág. 296)

**Materia Prima:** Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufacturas para su cambio físico y/o químico, antes que pueda venderse como productos terminados. (pág. 16)

**Mano de Obra:** Es el esfuerzo humano del personal que interviene en el proceso de transformación de las materias primas a productos terminados.

**Mano de Obra Directa:** Incluye la mano de obra que se debe emplear para fabricar el producto o proporcionar el servicio más una parte del tiempo no productivo que es normal e inevitable, como los descansos y los días libres personales. (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 57)

**Mano de Obra Indirecta:** Desempeña una función de apoyo a la fábrica. Los ejemplos son supervisión, control de calidad, inspección, compras, etc. (pág. 57).

**Metodología:** Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método. (Franklin, 2007, pág. 832)

**Misión:** Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser. (pág. 832).

**Objetivo:** Propósito o fin que se pretende alcanzar con realización de una operación, actividad, procedimiento o función. (pág. 832).

**Población:** Consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea obtener una conclusión. (David M Levine, Timothy C. Krehbiel, Mark L. Berenson, Pearson Educación., 2006, pág. 3)

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización. (pág. 833)

**Producción o Manufactura:** Comprende el conjunto de erogaciones relacionadas con la guarda, custodia y conservación de los materiales en el almacén, la transformación de estos en productos elaborados mediante la incorporación del esfuerzo humano y el conjunto de diversas erogaciones fabriles. (Colín, 2008, pág. 8).

**Producción en Proceso:** Son todos los materiales en los cuales se ha ejecutado operaciones de transformación en un período de costos, pero que todavía requieren de otras operaciones para quedar terminadas. (pág. 297)

**Productos Terminados:** Objeto destinado al consumidor final, el cual ha sido sometido a procesos los procesos de transformación necesaria, cumpliendo con los requisitos de calidad así como la necesidad del cliente es decir listo para su venta.

**Reglamento:** Disposición expedida para hacer cumplir los fines de una organización, traducción funcional de una ley para efectos prácticos. (Franklin, 2007)

**Riesgo de control:** El riesgo de control es el riesgo de que no se prevenga o detecte y se corrija oportunamente, por el control interno de la entidad, una representación errónea que pudieran ocurrir en una aseveración, y que pudiera ser importancia relativa. (NIA, 2007, pág. 47)

**Sal:** Es una sustancia cristalina y ordinariamente blanca, soluble en agua y crepitante en el fuego. Se trata del cloruro sódico, que puede hallarse en el agua de mar o en algunas masas sólidas. (S/A, Definición de Sal, 2008-2014).

**Trabajo en Proceso:** Que contiene todos los costos que intervienen en la fabricación de los productos que están empezados, pero no completados, en la fecha de los estados financieros. (Edward J. Blocher et al., 2008, pág. 66)

**Variables:** Son las características de los objetos o de los individuos. (David M Levine, Timothy C. Krehbiel, Mark L. Berenson, Pearson Educación., 2006).

**Yodo:** Oligoelemento que se necesita en un poco cantidad pero que es indispensable para el cuerpo. Se necesita yodo para la síntesis de tiroxina, una hormona de la glándula tiroides. (S/A, Salud enciclopedia de salud, dietética y psicología., 2014).

## 2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA (RESAL)

### 2.2.1 ANTECEDENTES

RESAL fue legalmente constituida el 21 de agosto de 1981 e inició operaciones en el año de 1987. Durante este período, 1981 a 1987, ocurrió la construcción de la obra física de la planta de producción en la comunidad de El Rosario, Nacaome, Valle. Fue fundada primordialmente con el objetivo de producir, envasar y comercializar sal para uso doméstico e industrial.

Durante los primeros años las cantidades generadas por concepto de ventas fueron muy modestas contribuyendo a obtener cierres con pérdidas en los ejercicios fiscales. No fue hasta el año 2000 que se empieza a obtener cierres con utilidades, aunque muy mínimas para lo que es la inversión en esta empresa. Estas cifras de utilidades han ido mejorando gracias a los incrementos en el área ventas a partir del año 2003.

RESAL cuenta con una infraestructura de producción y comercialización acorde a las demandas del mercado; una planta con la capacidad instalada de 1,000 toneladas al mes, laboratorios de análisis y personal calificado.

La materia prima utilizada para la fabricación de los productos de RESAL está compuesta básicamente por sal solar que es comprada a proveedores locales y extranjeros. Más del 60% de la materia prima es comprada a proveedores nacionales ubicados en la zona sur del país cuyas áreas de producción oscilan entre 10 a 25 hectáreas.

Las ventas de sus productos básicamente se realizan a través de los siguientes canales:

- a) Compañías Distribuidoras de productos alimenticios.
- b) Tiendas ubicadas en Tegucigalpa y San Pedro Sula.
- c) Directamente a través de la planta de producción.
- d) Ejecutivos de ventas de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

La sal para uso doméstico se comercializa en todo el país a través de las compañías distribuidoras no así la sal industrial que se comercializa principalmente en las zonas de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

### 2.2.2 MISIÓN

Refinadora de Sal (RESAL) tienen como misión comercializar sal de calidad, unificando innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuyen al compromiso generacional que los consolida como una empresa en constante crecimiento.

### 2.2.3 VISIÓN

Ser los mejores y ofrecer los productos más innovadores de la más alta calidad adelantándose a las necesidades y procurando el bienestar de todas las personas.

### 2.2.4 OBJETIVOS

- ❖ Satisfacción total de los clientes.
- ❖ Innovar y crecer constantemente, adaptándose a los tiempos y gustos de los clientes. Cumplir constantemente con la promesa de alta calidad y excelencia en nuestros productos.

## 2.2.5 ORGANIGRAMA REFINADORA DE SAL, S.A.

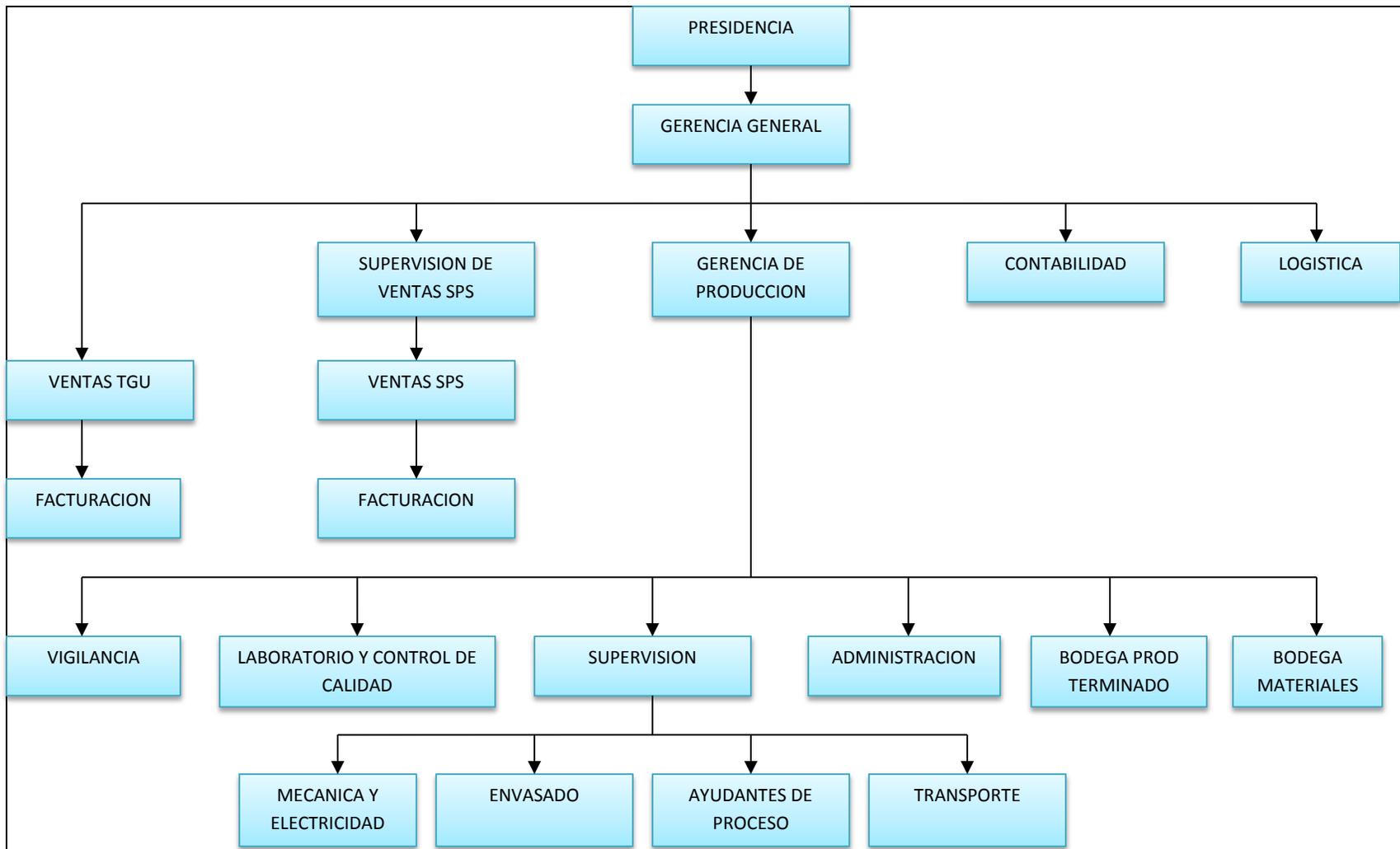


FIGURA 2 ORGANIGRAMA REFINADORA DE SAL (RESAL)

Refinadora de Sal (RESAL), se investigó la estructura organizativa la cual podemos observar en la parte Pagina Anterior.

Podemos observar que la Gerencia General es la encargada del área de ventas en la zona de Tegucigalpa ya que no se cuenta con supervisor de ventas para ambas sedes Tegucigalpa y San Pedro Sula, por lo que la Gerencia realiza el proceso de análisis de cartera de los clientes debido que no se dispone de personal del área de créditos y facturación que realice esta labor de recuperación.

Gerente de producción representa un papel fundamental para el crecimiento de la organización debido que es una empresa productiva, por lo que dentro de su labor de supervisor debe velar por el cumplimiento de los procesos de mecánica y electricidad, envasado, ayudantes de proceso y transporte.

## 2.2.6 PRODUCTOS DE RESAL

**TABLA 3 PRODUCTOS DE SAL DE USO INDUSTRIAL**

Sal de Uso Industrial	
Tipos de Sal	Descripción
<p><b>Sal Refinada Industrial</b></p> 	<p>Es un mineral sólido blanco, cristalino, higroscópico y altamente soluble en agua, que se obtiene de la evaporación solar de agua de mar. Posteriormente es pasado por un proceso de lavado, molido, secado, cribado y envasado.</p>
<p><b>Sal Fina Industrial</b></p> 	<p>Es un mineral sólido blanco, cristalino, higroscópico y altamente soluble en agua, que se obtiene de la evaporación solar de agua de mar. Posteriormente es pasado por un proceso de lavado, secado, molido y envasado.</p>
<p><b>Sal No Refinada Lavada y Grano Grosso</b></p> 	<p>Es un mineral sólido blanco, cristalino, higroscópico y altamente soluble en agua, que se obtiene de la evaporación solar de agua de mar. Posteriormente es pasado por un proceso de lavado, molido fino y envasado</p>

**TABLA 4 PRODUCTOS DE SAL PARA USO DOMESTICO**

<b>Sal en Envase Domestico</b>	
<b>Tipos de Sal</b>	<b>Descripción</b>
<p><b>Sal Refinada</b></p> 	<p>Ideal para rellenar saleros de mesa así como para preparaciones al vapor, guisar y cocinar carnes y otras especialidades.</p>
<p><b>Sal Parrillera</b></p> 	<p>La Sal Parrillera CRIS-SAL es una sal de Grano Grueso que sazona gradualmente a los asados a la parrilla, conservando todo su jugoso sabor.</p>
<p><b>Sales Saborizadas</b></p> 	<p>Sales de grano grueso para asados a la parrilla, así como la combinación perfecta entre sal y chile, Sal con cítricos el Faro ideal para sazonar pescado y sal con especias asiáticas ideal para sazonar pollo y cerdo.</p>
<p><b>Sal Fina (Sal Yodada)</b></p> 	<p>En su presentación habitual, la sal Fina El Caracol no puede faltar en su cocina. Resalta el sabor de todas tus comidas. Ideal para preparaciones al vapor, guisar y cocinar carnes y otras especialidades.</p>
<p><b>Sal No Refinada</b></p> 	<p>En su presentación habitual, la sal del Pacífico no puede faltar en su cocina. Resalta el sabor de todas tus comidas. Ideal para preparaciones al vapor, guisar y cocinar carnes y otras especialidades.</p>

**TABLA 5 PRODUCTOS DE SAL PARA GANADO**

<b>Sal de Para Ganado</b>	
<b>Tipos de Sal</b>	<b>Descripción</b>
<p><b>Sal para Ganado con Calcio y Fosforo</b></p> 	<p>Esta fórmula está diseñada para suplir los requerimientos de Calcio, Fósforo y Yodo de Ganado de Leche, Ganado de Doble Propósito y Ganado de Carne en su etapa de producción de leche.</p>
<p><b>Sal para Ganado Mineralizada</b></p> 	<p>Esta fórmula está diseñada para suplir minerales y vitaminas en ganado de leche en todas sus etapas, ganado de doble propósito y en ganado de carne tanto en cría, crecimiento y engorde. Además se puede incluir en la alimentación de otras especies como caballos y cabras.</p>
<p><b>Sal para Ganado con Yodo</b></p> 	<p>La Sal para Ganado con Yodo es la más común de todas las sales mineralizadas. El uso de esta sal puede incrementar el metabolismo y mejorar la fertilidad del ganado. La deficiencia de este mineral provoca menores tasas de animales nacidos vivos, mortalidad embrionaria temprana, terneros débiles, retención placentaria, bocio y una mayor sensibilidad al calor y frío.</p>
<p><b>Base para Mezclar con Alimentos</b></p> 	<p>Puesto que la Sal para Ganado juega un papel vital en la salud de su hato ganadero, este puede ser un factor importante en sus resultados finales. Una alimentación deficiente en sal puede afectar negativamente el apetito, contribuir a pobres índices de aumento de peso, llevar a una alimentación ineficiente y causar una reducción en la producción de leche de animales lactantes. Por el contrario, una suplementación adecuada de sal es uno de los medios más eficaces para asegurar un óptimo aumento de peso, producción de leche y una salud adecuada en general</p>

Una alimentación deficiente en sal para ganado puede afectar negativamente el apetito, contribuir a pobres índices de aumento de peso, llevar a una alimentación ineficiente y causar una reducción en la producción de leche de animales lactantes. Por el contrario, una suplementación adecuada de sal es uno de los medios más eficaces para asegurar un óptimo aumento de peso, producción de leche y una salud adecuada en general.

## **2.3 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO**

“En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observa la contabilidad de la partida simple. En la edad media aparecieron los libros de contabilidad para controlar operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde 1494, el Francisco Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble”. (Lamothe, 2004)

Se piensa que el origen del control, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En la actualidad, el control interno de los negocios, ha tenido mayor auge debido a los constantes cambios tecnológicos, que ha permitido desarrollar de manera acelerada todo los procedimientos, siendo necesaria la implementación de controles internos que permitan la eficiencia y confiabilidad de las operaciones de la organización.

“El control interno reviste una importancia fundamental para la estructura administrativa-contable de una empresa. Se relaciona con la razonabilidad de los estados contables, con la seguridad de los sistemas de información internos, con su eficacia y eficiencia operativa y con el riesgo de fraudes”. (Schuster, 1992)

Es evidente que el control interno es una herramienta muy importante para las organizaciones ya que es el vínculo principal para poder lograr el éxito esperado de las mismas. Sin dejar a un lado el proceso administrativo ya que están entrelazados entre sí, una buena administración debe llevar un buen control.

Por lo expuesto en la parte superior RESAL se encuentra interesada por la implementación de un control interno dado que año atrás han realizado sus funciones de forma empírica, esperando reducir con esta herramienta las debilidades del área administrativa y de producción a las que hoy en día se enfrentan.

## **2.4 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

En un sentido amplio el control interno incluyen controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

### 2.4.1 CONTROL CONTABLE

Contiene el plan de la organización y los registros relacionados con la seguridad de los activos, así como la confiabilidad y razonabilidad de los registros contables, existiendo algunos controles que brindan seguridad razonable:

- ❖ Los procedimientos son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la Gerencia.
- ❖ Las transacciones son registradas con la finalidad de lograr:
  - Elaboración de Estados Financieros de acuerdo con las normas generalmente aceptadas.
  - Mantener un control adecuado de los activos de la organización.
- ❖ Las asignaciones de los activos son solamente permitidos mediante autorización de la Gerencia.
- ❖ Tomas físicas a intervalos razonables verificando los activos registrados en la organización y los existentes, tomando las medidas necesarias por la existencia de algunas diferencias entre físico y lo registrado.

Como podemos observar el control interno contable se relaciona con lo que en la definición de control interno hemos denominado salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables. (Schuster, 1992)

### 2.4.2 CONTROL ADMINISTRATIVO

En este control se involucra el plan de la organización es decir los procedimientos y registros relacionados para el cumplimiento de los procedimientos que se deben seguir para que las transacciones sean autorizadas por la Gerencia, dado que aplica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y el cumplimiento de todas aquellas políticas de la organización en cada una de sus áreas.

## 2.5 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

La estructura de un control interno de una organización consiste básicamente en las políticas y procedimientos establecidos en cada una de las áreas de la empresa, con el fin de obtener una seguridad razonable del logro de los objetivos de la entidad.

## 2.6 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a (Luna., 2011) es recomendable resaltar los principales objetivos de control interno como ser:

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		
<p><b>Objetivo 1</b></p> <p>Efectividad y eficiencia en las operaciones, incluye salvaguarda de activos.</p>	<b>I N F O R M A C I O N Y C O M U N I C A C I O N</b>	<p><b>Monitoreo</b></p>
<p><b>Objetivo 2</b></p> <p>Confiabilidad de la información financiera.</p>		<p><b>Actividades de Control</b></p>
<p><b>Objetivo 3</b></p> <p>Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.</p>		<p><b>Evaluación del Riesgo</b></p>

**FIGURA 3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Fuente: Sistemas de control interno para la organización. (Luna., 2011) Pág.44

### 2.6.1 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES

“Se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir tal como son planeados. En cambio la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos”. (Luna., pág. 42)

### 2.6.2 CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

En el año 2011, Luna describe este objetivo como el conjunto de políticas, procedimientos y métodos establecidos por la entidad para asegurar que la información presentada en los Estados Financieros se valida y confiable.

### 2.6.3 CUMPLIMIENTO DE LEYES Y REGULACIONES APLICABLES

Este objetivo hacemos mención de las políticas y procedimientos establecidos por la organización asegurando que los recursos son registrados conforme con las leyes y regulaciones aplicables en el país.

Observando algunos de los objetivos del control interno cabe mencionar que cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, pero cuando tenemos una empresa que tiene más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con dicho sistema de control el cual deberá ser adecuado a las necesidades y áreas de la empresa en función de alcanzar los objetivos de la organización.

Recordando que el control interno es muy importante para la estructura administrativa y contable de la empresa, dado que esto asegurar que el proceso de recepción de materia prima “Sal Artesanal o Importada” al momento de ser adquirida a nivel de Sal cristalizada sea controlado todo el proceso de producción como ser mezclas de sal, yodado de sodio entre otros tanto al ingreso como al salir de la empresa; también serán más confiables y razonables los Estados Financieros frente a problemas de fraude y eficiencia operativa.

Un sistema de control interno deberá comprender un plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. Podemos

hacer mención que cuando más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistemas de control interno, ya que una organización que no cuente con esta herramienta aunque sus directivos estuvieran al frente de las operaciones diarias, no se lograría tener un buen manejo e utilización de la materia prima; así como de las diferentes operaciones de RESAL.

La eficacia de un control interno también depende directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles, RESAL a pesar de su limitante de control interno ha sido una empresa que años tras año a obtenido un crecimiento importante por lo que hoy en día la implementación de un adecuado control interno permitida en cierta medida maximizar los resultados de la empresa y por ende el logros de los objetivos de la entidad.

## 2.7 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO

Durante la implementación del control interno se deben seguir los siguientes procesos:

### 2.7.1 PLANIFICACIÓN

Se inicia con el compromiso formal de la Gerencia General y existencia de personal responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

### 2.7.2 EJECUCIÓN

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los

objetivos de la entidad bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

### 2.7.3 EVALUACIÓN

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

## 2.8 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con lo expresado por (Chanto, 2011) los principios básicos de control internos se definen a continuación:

- ❖ **Responsabilidad delimitada:** Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados. Por ejemplo: la responsabilidad de autorizar los pagos recaerá en una sola persona, quien tenga conocimiento de ella.
  
- ❖ **Separación de funciones de carácter incompatible:** Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación. Por ejemplo: el cajero no debe ser juez y parte es decir tenedor de libros, que son funciones incompatibles y deben ser desempeñadas por distintas personas.
  
- ❖ **Servidores hábiles y capacitados:** Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en sus labores. Por ejemplo: el cargo de contador debe ser desempeñado por una

persona que posea título profesional y la experiencia correspondiente a su nivel de responsabilidad.

- ❖ **Aplicación de pruebas continuas de exactitud:** Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones. Por ejemplo: comparar con otra persona el total cobrado diario con el total depositado en bancos.
- ❖ **Movimiento de personal:** Llevar a cabo un movimiento de personal hasta donde sea posible y exigir que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales. Esta medida permitirá entre otras cosas: capacitar a los empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido.
- ❖ **Instrucciones por escrito:** Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deberán darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con su trabajo, por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.
- ❖ **Uso de formatos pre numeradas:** Deberán utilizarse formas pre numerado e impreso para la documentación importante. Por ejemplo: recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de caja chica, entradas y salidas de almacén, etc. Asimismo, se mantendrá un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en estricto orden numérico.
- ❖ **Evitar el uso de dinero en efectivo:** El uso de dinero en efectivo se debe limitar solo para compras menores por medio del fondo fijo de caja chica.

## 2.9 BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO

Algunos de los beneficios del control interno en relación a la seguridad razonable podemos destacar:

- ❖ Reducir los riesgos de corrupción
- ❖ Lograr los objetivos y metas establecidos
- ❖ Promover el desarrollo organizacional
- ❖ Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- ❖ Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- ❖ Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- ❖ Contar con información confiable y oportuna
- ❖ Fomentar la práctica de valores
- ❖ Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados

## 2.10 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

Dicha responsabilidad debería ser de todos los miembros de una organización, es decir, junta de directores, directores ejecutivos, gerencia y los empleados.

**TABLA 6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO**

<b>Puesto</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<b>Director Ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad global sobre el sistema de control interno. Asegurar que todos los componentes del sistema se cumplan.</li><li>• Establece el en la organización.</li><li>• Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.</li><li>• Influye en la elección de miembros de la junta de directores.</li><li>• Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia.</li></ul>
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establece los procedimientos de controles más específicos.</li><li>• Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles.</li><li>• Podría ejecutar algunos procedimientos de control.</li></ul>

Puesto	Funciones y responsabilidades
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera.</li> <li>• Aporta en el diseño de objetivos a nivel-entidad y la evaluación del riesgo.</li> </ul>
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia.</li> <li>• A través de la selección de la gerencia, ayuda a definir las expectativas referenciadas a la integridad y valores éticos en la entidad.</li> <li>• Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica.</li> <li>• Investiga cualquier asunto que lo considere importante.</li> </ul>

Fuente: Sistemas de control Interno para la organización (Luna., 2011)Pág. 48.

## 2.11 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

(Luna., 2011) En su libro Sistemas de control interno para las organizaciones presentas los principales componentes de control interno de la siguiente manera:

**Ambiente de Control:** Establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos.

**Evaluación del Riesgo:** Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.

**Actividades de Control:** Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas.

**Información y Comunicación:** Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización.

**Monitoreo:** Es un proceso que evalúan la calidad del control interno en organizaciones y sus desempeños. (Luna., 2011, pág. 49)

## 2.12 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la Dirección y a la administración, respecto de la consecución de los objetivos de la entidad, sin embargo, en el proceso de conseguir estos objetivos esta afecto a las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno como ser:

**Error Humano:** Las personas que ejecutan los controles internos podrían adoptar decisiones equivocadas que generan fallas en los controles.

**Acciones de la gerencia:** En una entidad que se encuentra bien controlada, la gerencia podría adoptar la decisión de impedir o bloquear temporalmente el cumplimiento de determinados controles internos, con propósitos no legítimos.

**Colusión:** Dos o más personas se coluden para eludir o bloquear los controles que de otra forma funcionarían en forma efectiva.

## 2.13 CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Al hablar de Gestión empresarial nos referimos a la actividad empresarial que busca a través de personas como: Directores Institucionales, gerentes, productores, consultares y expertos mejorar la productividad y por ende la competitividad de la empresa, para una óptima gestión no se debe busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas por lo que en este sentido es necesario identificar los factores que incluyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

### 2.13.1 BENCHMARKING

Es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas. (Thompson, 2012)

El objetivos de Benchmarking consiste en la identificación de las mejores prácticas para el desempeño de una actividad, es decir indagar de qué manera la competencia logra realizar una reducción de sus costos, mejorando el desempeño de las actividades, así como emprender acciones para una adecuada mejora de la competitividad de la empresa siempre y cuando estos indicadores revelen que los costos y resultados de desempeños de una actividad sea inferior al promedio de otra

empresa, permitiendo comparar el desempeño de actividad que realizan otras empresas como ser: administración de inventarios, como se ensamblan los productos así como la rapidez en la que se colocan nuevos productos en el mercado y como se toman y se realiza el despacho de los productos de los cliente.

Cabe destacar que lo difícil del Benchmarking no es implementarlo si no la manera en que se obtendrá la información sobre las prácticas y costos de otras compañías.

### 2.13.2 BALANCED SCORECARD

Los score card son instrumentos de medición de las principales variables de los cuatros puntos críticos de una empresa que informan permanente su comportamiento. (Sergio Hernández, 2011).

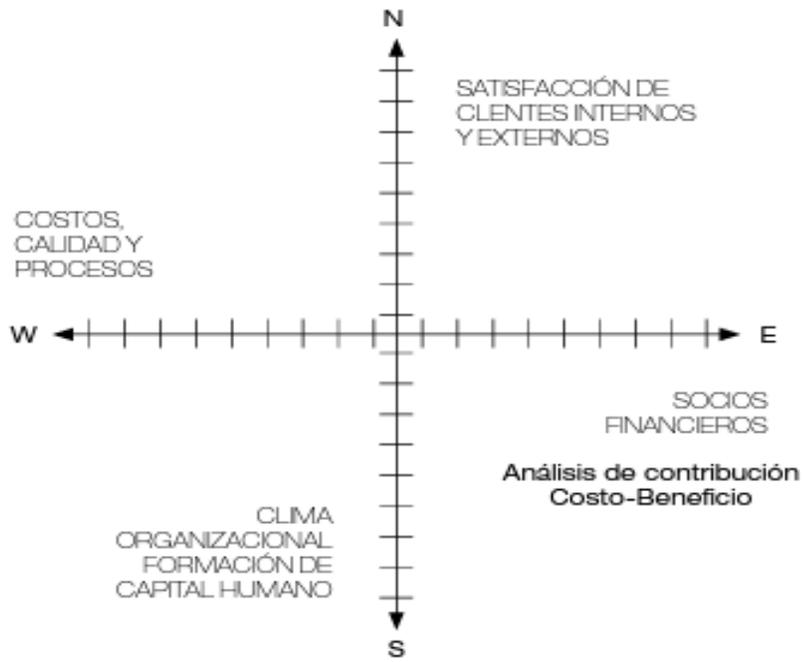
Los score card son indicadores que le permiten a la organización determinar si los objetivos de la misma se han alcanzado, que tiempo tarda en alcanzarlos, las fallas cometidas y en algunos casos, el nivel de apuestas y efectividad de los miembros de la entidad. Todos estos datos permiten enriquecer la dirección, control, y la administración general de la empresa.

Kaplan y Norton, maestros de Harvard creadores del score card, generaron una metodología que permite dirigir estrategias de desarrollo organizacional en forma integral.

Según Kaplan y Norton “El scored card proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo”

Hoy en día las organizaciones compiten en entornos complejos y por tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

En la figura 4 se muestra la cruz de cuatro vientos con los que debe manejarse una empresa, más allá de un solo instrumento, para ser competitivas.



**FIGURA 4 MATRIZ DE CUATRO VIENTOS SCORE-CARDS**

Fuente: Fundamentos de Gestión Empresarial. (Sergio Hernández, 2011) pag.50.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según (Mora, 2006) la metodología es un cuerpo de conocimientos que describe y analiza los métodos, indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances en la investigación.

El presente capítulo partiendo de lo descrito en la parte superior, tiene como objetivo la descripción de las técnicas de investigación, procedimientos y métodos que se implementaron para poder llevar a cabo el presente estudio. Presentando el alcance de la misma, tipo de enfoque, métodos, diseño, instrumento y fuentes de información que serán necesarias para llevar a cabo el estudio.

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se realizará de manera que se pueda identificar las principales debilidades en los controles de producción de la entidad así como en algunos procesos administrativos de la misma, para que de esta manera se pueda realizar la elaboración de Control interno con la finalidad salvaguardar las deficiencias encontradas en los procesos.

La presente investigación se desarrollará mediante paradigmas mixtos como ser enfoque cuantitativo y cualitativo, el cuantitativo aportará la recolección de datos, con base en la medición numérica y análisis estadístico, por lo que empleará la aplicación de encuestas a las principales áreas administrativas y de producción de RESAL a manera de ser lo más objetivos posibles.

Por otro lado el enfoque cualitativo realizado a través de la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación, se realizará un proceso de interpretación a través de una visita de campo en el área de producción de la entidad, es decir indagar sobre los puntos importantes de la empresa detectando las debilidades de la misma, evaluando el desarrollo natural de los sucesos que nos proporcionará un valor agregado en la aplicabilidad del control interno de RESAL.

## 3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará a través del alcance descriptivo el cual cuenta con algunas características exploratorias y conclusivas, con base a la población de la entidad que nos permitirá obtener un panorama y comprensión de la situación actual relacionadas con la temática de control interno para un mejor funcionamiento en algunas áreas administrativas y de producción de RESAL con el fin de diseñar un documento que se proporcionara como guía para dicha finalidad, la cual la implementación será decisión final de la organización.

Dicha investigación se llevará a cabo por medio de la población total de la entidad, tomando en consideración la selección metodológica de la investigación, tabulaciones e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados tomando como primeramente la selección de fuentes y datos primarios de la información.

Se denomina exploratoria ya que se analizaron aspectos propios de la empresa como ser los procesos que realizan en todo el área de producción logrando de esta manera determinar si aplican controles adecuados en dichos procesos.

Se denomina conclusiva dado que según los resultados de la investigación, se desarrollará manual de control interno proporcionando una mejora en las debilidades identificadas en la organización.

## 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizará mediante una investigación no experimental de corte transversal, ya que no existe necesidad metodológica de manipulación de variables, debida que la recolección de datos se realizó una sola vez en cada una de las unidades de análisis.

## 3.4 POBLACIÓN

La población o universo según (Triola, 2009, pág. 4), “Es el conjunto completo de todos los elementos (puntuaciones, personas, medidas, etc.) que se va a estudiar. El conjunto es completo porque incluye a todos los sujetos que se estudiarán.” La presente investigación se realizará sobre el total de la población por ser RESAL una

entidad con un número limitado de personal, la cual se encuentra ubicada en el Rosario, Nacaome Valle.

Una vez precisada la población resulta necesario especificar cuál es la muestra, para (Triola, 2009, pág. 4), “Es un subconjunto de los miembros seleccionados de una población”. Cabe destacar que de acuerdo a las condiciones del estudio no es necesaria la realización de una muestra.

Debido a lo finito y accesible de la población, no se utilizó ningún procedimiento de cálculo de muestra, por lo que se trabajará con la población en su totalidad, es decir que para la presente investigación la muestra y la población son las mismas, se encuentra conformada por 53 empleados incluyendo área de administración y producción distribuidos de la siguiente manera:

**TABLA 7 POBLACIÓN TOTAL EMPRESA REFINADORA RESAL**

Áreas	Número de Empleados
Administrativa	10 Empleados
Producción	43 Empleados
<b>Total Empleados</b>	<b>53 Empleados</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Observar que el total de la población objeto de estudio son los 53 empleados de la entidad.

### 3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de datos resulta fundamental ya que resume en si toda la labor previa de la investigación determinando en gran medida la calidad de la información siendo esta la base para las etapas subsiguientes y resultados, estos instrumentos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

## 3.5.1 INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS

### 3.5.1.1 CUESTIONARIO

El instrumento utilizado para recolectar los datos es la encuesta o cuestionario el que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, realizando el contenido de las preguntas de manera cerradas para el análisis de la información, con el fin de obtener datos que nos ayuden a conocer las debilidades de controles en las diferentes áreas de la entidad. La recopilación de datos es mediante encuestas estructuradas, los resultados obtenidos de la misma se presentaran mediante datos estadísticos.

En el enfoque cuantitativo, se aplicaran preguntas dentro del diseño de cuestionario que nos permitan medir los diferentes controles y conocimiento de los mismos, utilizados en algunas áreas administrativas y de producción en un determinado tiempo establecido.

Presentando una investigación cuantitativa con el objetivo de establecer una comunicación directa con el total de la población a encuestar, obteniendo información numérica de lo que actualmente está sucediendo en las áreas de administración **ver ANEXO 2** y producción de RESAL **ver ANEXO 3**.

## 3.5.2 INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

### 3.5.2.1 ENTREVISTA

Uno de los instrumentos utilizados en la investigación para la recolección de datos cualitativos es la realización de entrevista, dicho instrumento se realizara a la Gerencia General de RESAL, con el fin de conocer la problemática actual y necesidad de mejora de la entidad en los procesos que actualmente presentan mayor carencia de control, con el propósito de obtener información confiable, razonable y precisa la cual sea útil para la toma de decisiones de la Gerencia General. **Ver ANEXO 1**

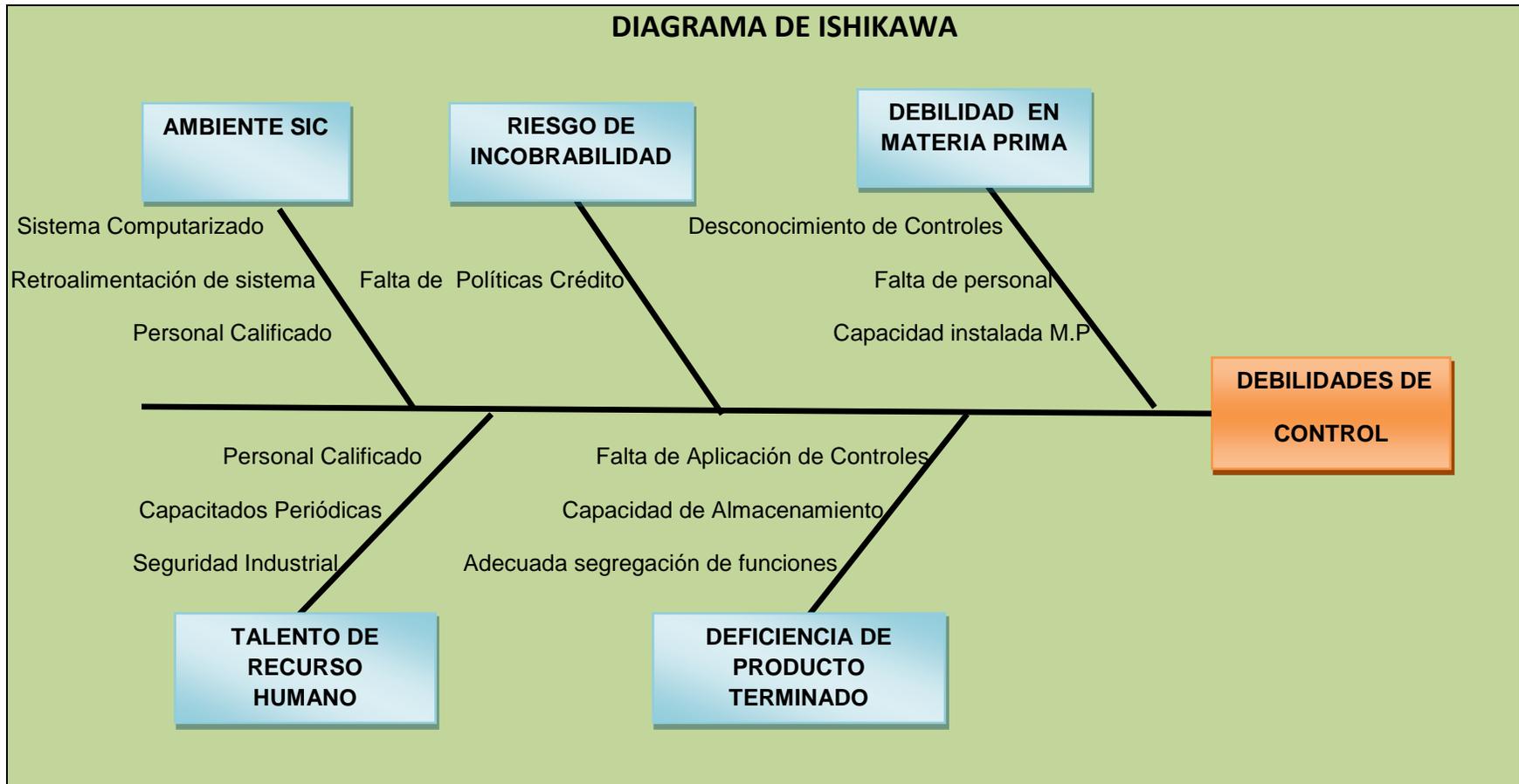
### 3.5.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se realizó investigación de campo con el propósito de describir, interpretar y entender los factores que influyen actualmente en la elaboración de cada uno de los procesos de producción de la entidad, tratando de identificar las debilidades de controles en las diferentes áreas de la fábrica como ser: materia prima, producción en proceso y producto terminado.

Cabe destacar que las preguntas que contendrá la encuesta como uno de los instrumentos de estudio a utilizar, se desarrollaran de acuerdo a las variables de la investigación tomando en cuenta la Tabla 2 de la operacionalización de las variables la cual refleja las dimensiones y los indicadores que debemos evaluar obteniendo de esta manera un orden lógico de la investigación y de esta manera lograr los objetivos planteados para la misma.

Para la realización de las preguntas de investigación se utilizó la herramienta denominada Diagrama de Ishikawa, para facilitar la identificación de las principales debilidades de algunas áreas administrativas y de producción, y de esta manera enfocar las preguntas de investigación según los datos obtenidos, las cuales puede ser observada en la figura 5. Diagrama de Ishikawa.

Para la tabulación de los resultados de las encuestas y visita de campo, se utilizar el programa de Microsoft Office Excel 2010, el cual en la actualidad es conocido como un programa lleno de herramientas útiles que facilitara el procesamiento de la información obtenida de los instrumentos, conteniendo gráficos que ayuden a una mejor interpretación de los resultados globales.



**FIGURA 5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Fuente: Elaboración Propia basados en Variables de la Investigación.

## 3.6 FUENTES DE LA INFORMACIÓN

Según (Torres, 2006, pág. 175) se habla de la existencia de dos tipos de fuente de la recolección de la información: Primarias y Secundarias las cuales se describen a continuación.

### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Son todas aquellas de las cuales se obtienen información directa, es decir de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o del lugar de los hechos (Torres, 2006).

De acuerdo a la definición mencionada, la información primaria se obtuvo a través de la realización de entrevista a la Gerencia General así como la aplicación de encuestas al personal de producción y algunas áreas administrativas de la entidad que nos permita identificar las principales debilidades de los procesos de la misma.

Cabe destacar que una importante fuente primaria de la investigación se realizó mediante visita de campo a la bodega de producción de Resal, en El Rosario, Nacaome Valle, permitiendo observar las instalaciones y elaboración de cada uno de los procesos de la entidad así como los controles empleados para cada proceso productivo.

### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Según (Torres, 2006) “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones si no que sólo los referencian”.

La fuente de información secundaria para la presente investigación se respaldará con la realización de consultas de Libros, tesis relevantes al tema de investigación, fuentes de sitios web, así como información proporcionada por la empresa objeto de investigación RESAL.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presentan todos los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de las herramientas e instrumentos de investigación como ser: entrevistas, encuestas y visita de campo, los cuales son presentados a través de análisis y presentación de gráficos permitiendo una comprensión de los resultados realizando comprobación de las variables de investigación lo cual permitirá reflejar una respuestas a las preguntas de la misma.

### **4.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A GERENCIA GENERAL**

Según las respuestas proporcionadas por la Gerencia General de la Empresa Refinadora de Sal (RESAL) no cuenta con un manual de Control Interno por lo que la entidad no dispone de políticas, procesos y procedimientos documentados, de igual manera existe debilidad en el momento que se integra a la empresa un nuevo empleado dado que no se dispone de manuales de funciones en cada una de las áreas de la misma.

Al consultarle sobre qué áreas de la empresa están presentando mayores problemas por la falta de procesos y procedimientos comentó que su mayor preocupación es en el área de producción y algunas áreas administrativas por lo que la entidad se encuentra interesada en un control interno que se adecue al tamaño, exigencias y mercado en el que se desenvuelve la empresa.

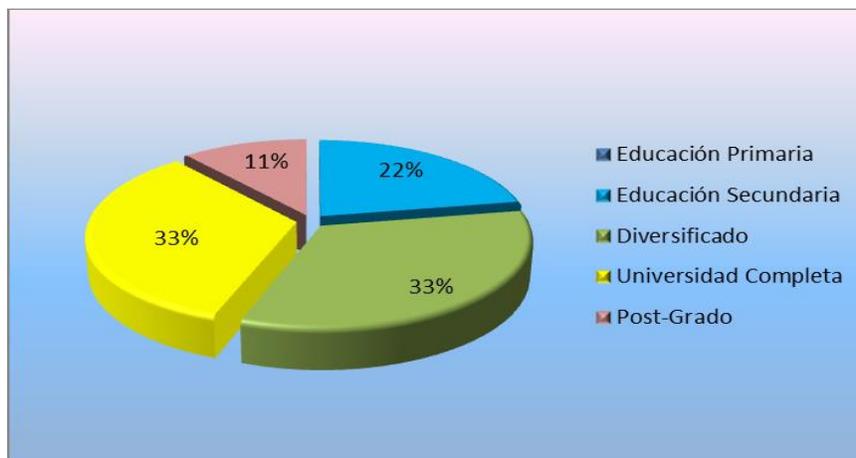
En la entrevista se logró identificar otros aspectos de la empresa RESAL como ser:

- ❖ La empresa se encuentra en la etapa de desarrollo e implementación de la planificación estratégica.
- ❖ Cuenta con misión, visión y objetivos los cuales son del conocimiento de algunos de los empleados de la empresa como ser área administrativa y de Ventas.
- ❖ Al contratar al personal de la empresa el proceso de reclutamiento y contratación es realizado a través de oficinas de colocación, asegurando que el participante cumpla con el perfil del área para la que está participando.
- ❖ No se realizan capacitaciones constantes al personal comentando que se enfocan en realizar más evaluaciones.

- ❖ La Gerencia considera que el nivel de comunicación que existe con los subordinados es suficiente para poder dar comienzo a la implementación de un control interno adecuado para la misma.

## 4.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA AL AREA ADMINISTRATIVA.

- a) Ante los resultados obtenidos de la pregunta 1. ¿Edad, sexo y estudios realizados del personal administrativo? Entre las cuales resalta que la edad del personal administrativo oscila entre los 26 a 35 años y de 46 a 55 años siendo en su mayoría personal masculino del total de la población. El nivel educativo se presenta graficado en la figura 6.

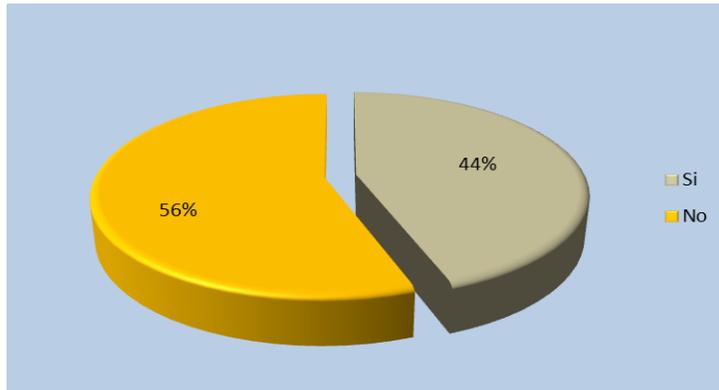


**FIGURA 6 NIVEL EDUCATIVO ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

Las respuestas proporcionadas por la población encuestada demuestran que el nivel educativo del personal se encuentra representando por estudios diversificados, universidad completa y en su minoría estudios de post-grado.

Mantener mano de obra calificada permite a la organización tener personal que realice aportes de acuerdo a sus habilidades, las cuales son esenciales en el desarrollo de la industria de salinera.

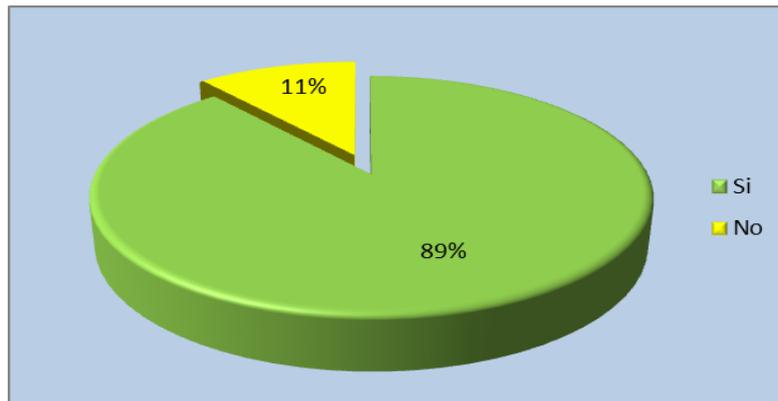
a) De acuerdo con la pregunta 2 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?



**FIGURA 7. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

El personal administrativo de la empresa refinadora de sal conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa como se puede observar en la figura 7, aspecto relevante para la entidad permitiendo orientar a los empleados donde se quiere llegar, y de qué manera se logrará.

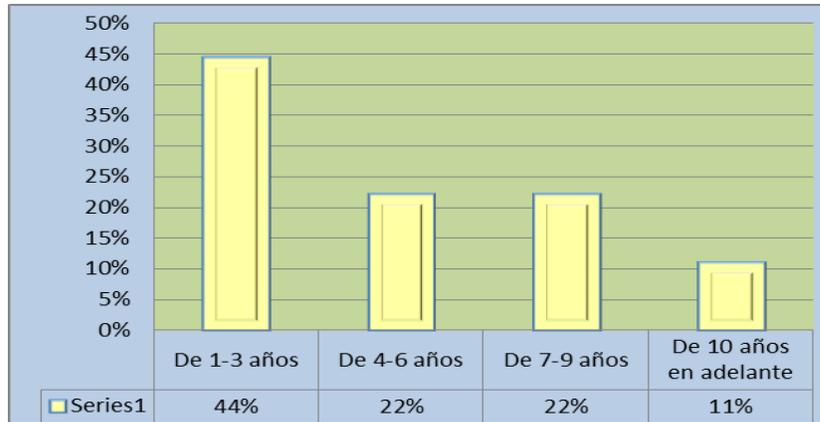
b) Ante la pregunta 3, ¿Conoce cómo se encuentra estructurado el organigrama de la organización actualmente?



**FIGURA 8. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN**

Gran parte de la población encuestada tienen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, lo que permite identificar sus responsabilidades dentro de la entidad, facilitando el cumplimiento de metas y objetivos, mediante la labor de equipos de trabajo.

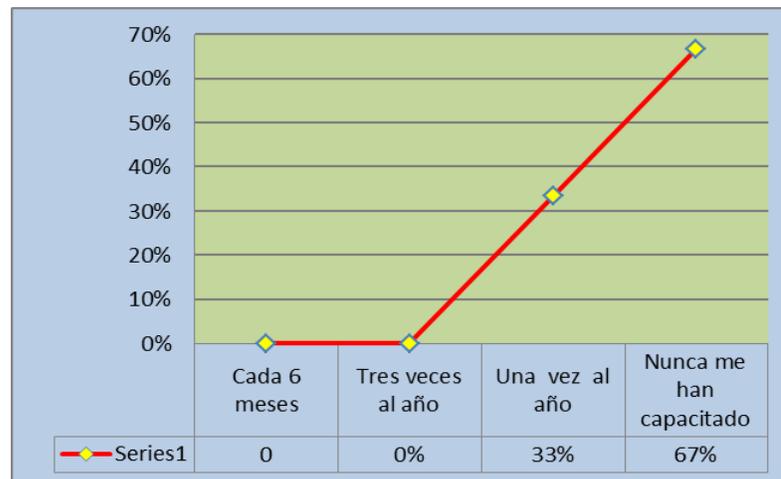
c) Ante la pregunta 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?



**FIGURA 9. TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA**

Se logró identificar que la población en su mayoría tienen una antigüedad en la organización de 1 a 3 años, en la segunda opción como se observa en la figura 9 el tiempo de laborar de población es de 4 a 9 años en la entidad.

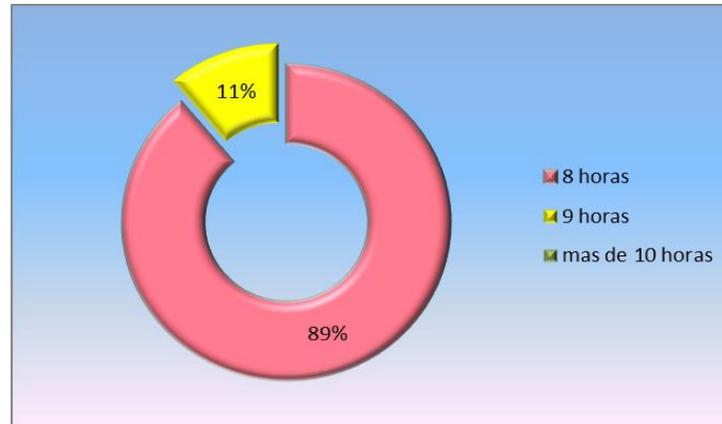
d) Ante la pregunta 5 ¿En qué período del año recibe capacitaciones, es decir entrenamiento para la realización de sus labores?



**FIGURA 10. CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS**

La mayoría de empleados no reciben capacitación, a juzgar los resultados obtenidos la organización debe tener presente que el factor humano es un cimiento y motor de toda empresa su influencia y capacidad es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la entidad, dado que el talento humano es y continuará siendo el activo más valioso de la empresa.

e) Ante la pregunta 6 ¿Duración de su jornada de trabajo?



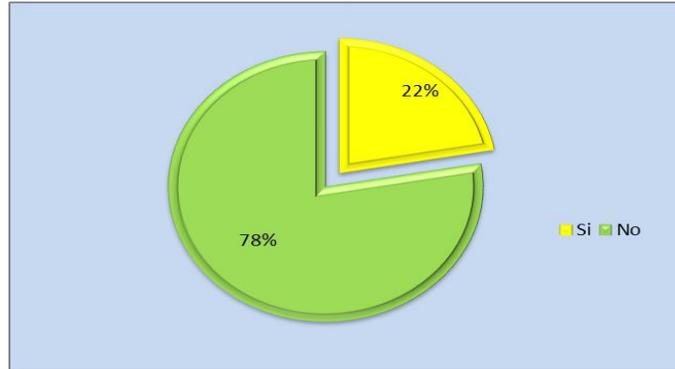
**FIGURA 11. DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO**

La jornada de trabajo en la empresa refinadora de sal (RESAL), para el área administrativa es de 8 horas diarias.

f) Ante la pregunta 7. ¿Las transacciones realizadas son ingresadas en sistemas de información computarizados?

De acuerdo a la información obtenida de los instrumento de investigación se identificó que el total de la población encuestada afirma que las transacciones son ingresadas en sistemas de información computarizados, permitiendo obtener información actualizada y razonable de vital utilidad para la toma de decisiones.

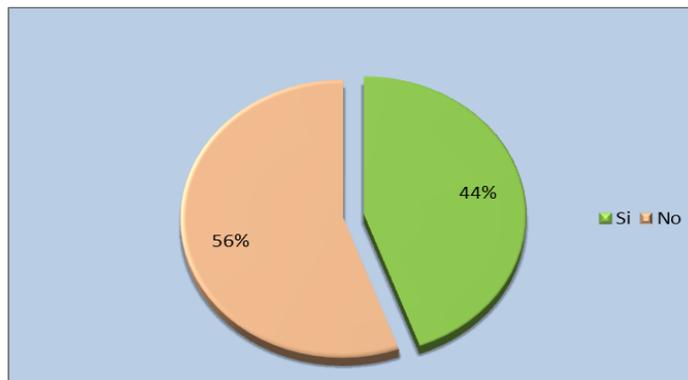
g) Ante la pregunta 8. ¿Es de su conocimiento el contenido del manual de descripción de puestos y lo aplican en el desarrollo de sus funciones?



**FIGURA 12. CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Gran parte de la población encuestado manifiesta el desconocimiento del manual de descripción de puestos en el área administrativa. Al juzgar por la respuesta anterior el manual de descripción de puestos debe ser una herramienta que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforma cada uno de los puestos de la empresa, definiendo los objetivos de cada proceso de la organización, obteniendo un mayor desempeño en las labores de los empleados permitiendo identificar cuáles son las responsabilidades dentro de la entidad.

h) Ante la pregunta 9. ¿En su unidad de trabajo existen controles necesarios y eficientes que permitan reducir las irregularidades en su puesto de trabajo?

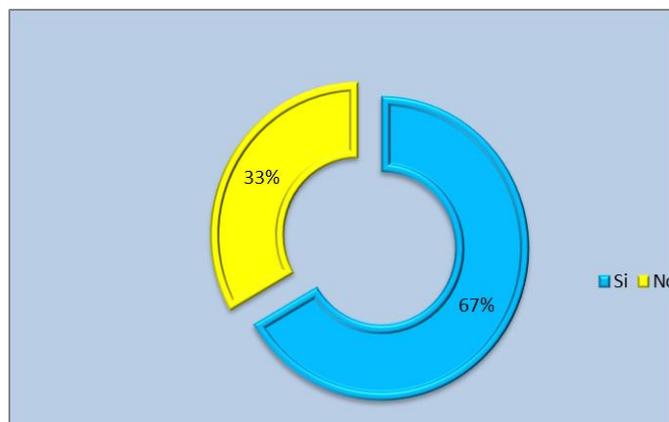


**FIGURA 13. EXISTENCIA DE CONTROLES**

Los resultados de la población encuestada refleja la no existencia de controles eficientes que permitan reducir irregularidades en la organización.

El control es una etapa primordial en toda organización aunque una empresa cuente con magníficos planes y una estructura organizacional adecuada la falta de controles en los procesos no permitirán verificar cual es la situación real de la misma, dado que no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acorde a los objetivos.

- i) Ante la pregunta 10. ¿Es de su conocimiento las políticas de créditos empleadas por la organización para el ingreso de un nuevo cliente?



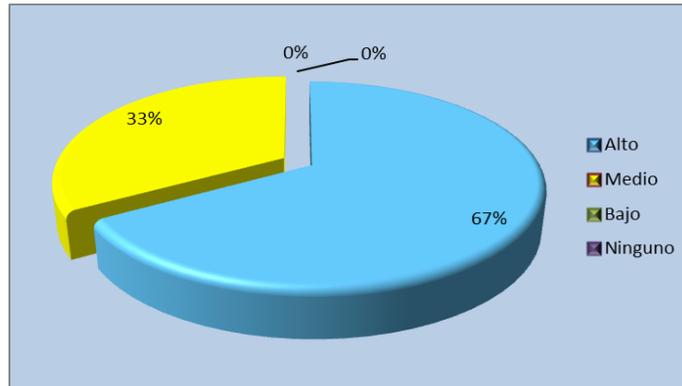
#### **FIGURA 14. EXISTENCIA DE POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Se identificó que la mayoría de la población tiene conocimiento de políticas de crédito, este conocimiento es a través de la experiencia o antigüedad en la organización, debido que no existen políticas de créditos documentadas, siendo importante el soporte físico de los requisitos para poder proporcionar crédito al cliente a manera que garantice la recuperación de las ventas realizadas.

- j) Ante la pregunta 11. ¿Considera usted que hay una aceptable y apropiada segregación de funciones dentro de su área de trabajo?

El total de la población encuestada considera que existe una adecuada segregación de funciones dentro de la organización.

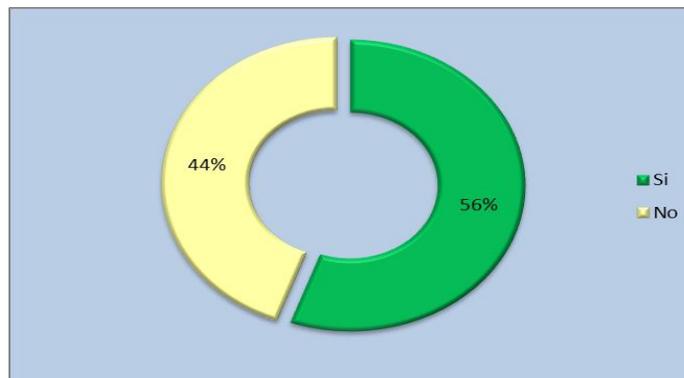
k) Ante la pregunta 12. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre los objetivos de su área de trabajo?



**FIGURA 15. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE TRABAJO**

Para conocer si el personal de la empresa refinadora de sal (RESAL) tiene conocimiento de los objetivos del área de trabajo se consultó a la población mediante instrumento de investigación, en el cual se logró identificar que la mayor parte de los empleados del área de administración tienen conocimiento de cuáles son los objetivos en su trabajo, lo que facilita y contribuye a alcanzar las metas impuestas por la alta gerencia.

l) Ante la pregunta 13. ¿Existen planes de seguridad de información, Back-ups (respaldo), planes de contingencia y mantenimiento?



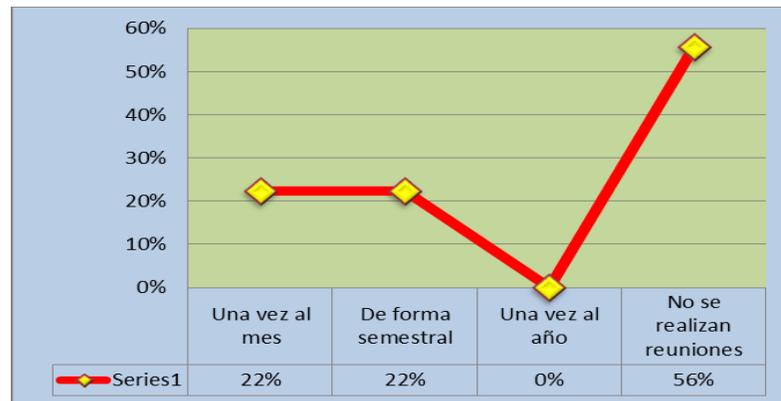
**FIGURA 16. PLANES DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN**

La entidad cuenta con planes de seguridad de información (Back-ups), planes de contingencia y mantenimiento, situación que beneficia a la entidad por cualquier pérdida o extravío de la información.

m) Ante la pregunta 14 ¿De qué manera es controlado el horario de la jornada laboral?

El total de la población manifiesta que no existe un control de asistencia de la jornada laboral, impidiendo verificar que el personal del área administrativa cumpla con la jornada laboral establecida por la organización.

n) Ante la pregunta 15 ¿Con qué periodicidad se realizan reuniones con la gerencia general para evaluar el rendimiento de cada área de la organización?

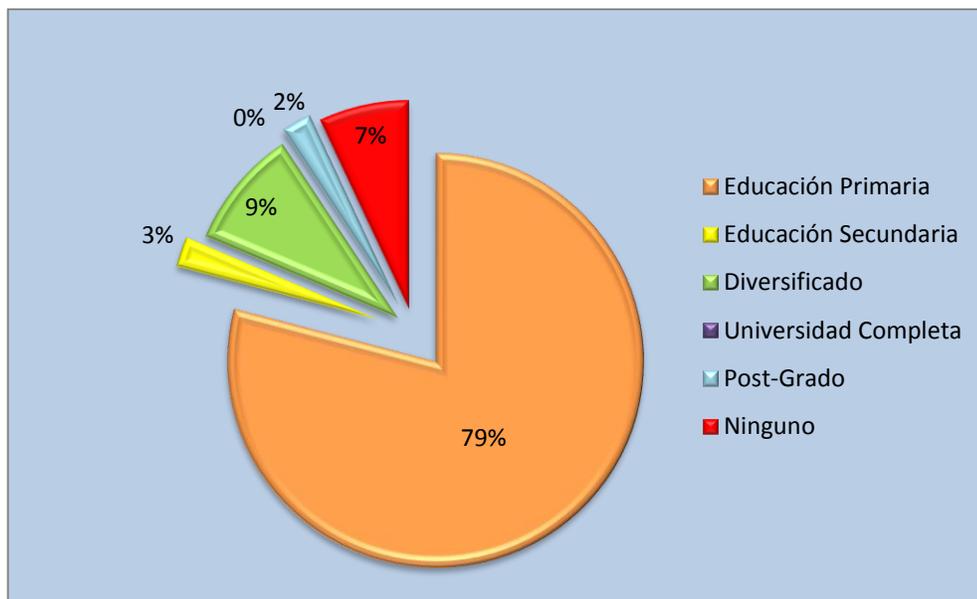


**FIGURA 17. PERIODICIDAD DE REUNIONES CON LA GERENCIA GENERAL**

De acuerdo a las respuestas proporcionadas en el instrumento de investigación la mayor parte de la población expresa que no se realizan reuniones periódicas con la Gerencia General, aspecto de vital importancia para la organización la realización de reuniones es la encargada de solicitar indicadores de cumplimiento de metas a cada una de las áreas dentro de la organización, expresar que porcentaje de cumplimiento, rendimiento y desempeño, así como las herramientas y mecanismos que utilizará la organización para el logro de los objetivos de la empresa.

### 4.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA AL AREA DE PRODUCCIÓN.

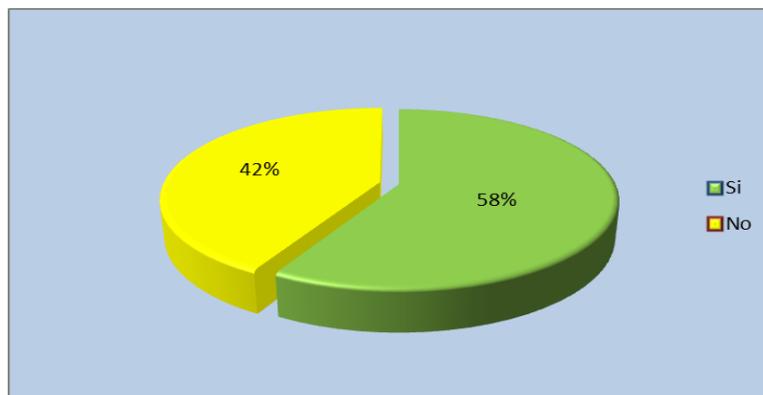
a) Ante la pregunta 1, ¿Edad, sexo y estudios realizados del personal de producción? Entre las cuales resalta que la edad del personal de producción oscila entre 26 a 35 años con el 63% y de 36 a 45 años un 23% siendo en su mayoría personal Femenino dado que representa un 60% del total de la población. El nivel educativo se presenta graficado en la FIGURA 18.



**FIGURA 18. NIVEL EDUCATIVO PERSONAL DE PRODUCCIÓN**

De acuerdo a los instrumentos de investigación empleados en el área de producción obtuvimos que el nivel educativo del personal se encuentra representado en su mayoría en educación primaria, consecuencia del bajo nivel educativo y escasez de recursos de la zona donde se encuentra ubicada la empresa RESAL.

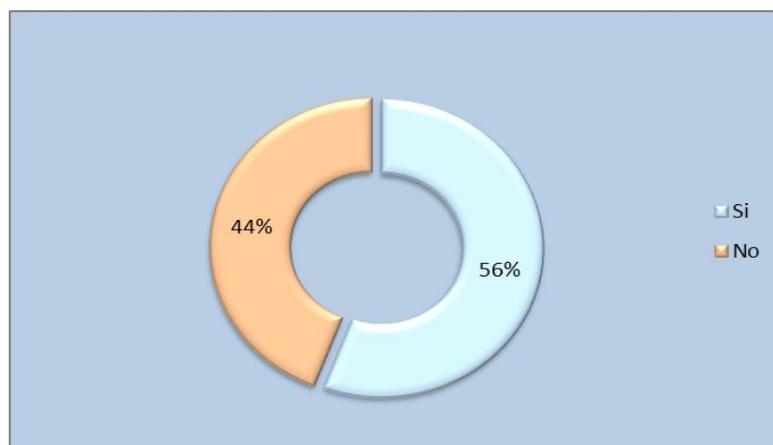
b) Ante la pregunta 2 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?



**FIGURA 19. CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

En el área de producción más de la mitad de la población encuestada conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, siendo relevante permitiendo orientar a los empleados de la organización donde quiere llegar la misma, y de qué manera se logrará.

c) Ante la pregunta 3, ¿Conoce cómo se encuentra estructurado el organigrama de la organización actualmente?

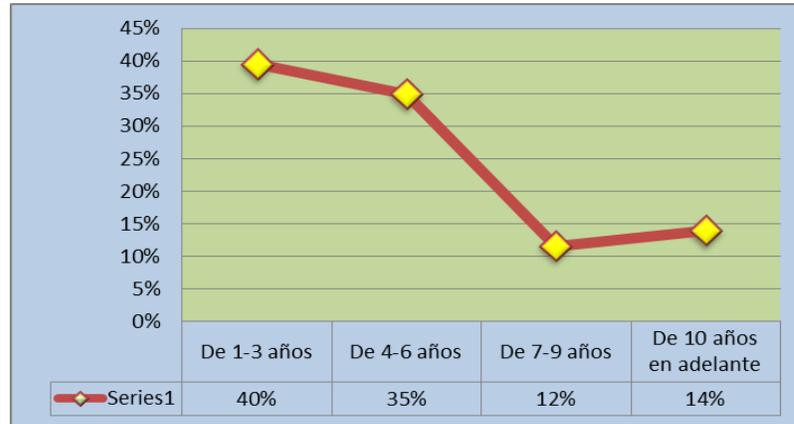


**FIGURA 20. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA**

Al aplicar el instrumento de la investigación se logró determinar que el 56% de los empleados conocen la estructurada organizacional de RESAL, permitiendo identificar

las responsabilidades de los empleados dentro de la organización, facilitando el cumplimiento de metas y objetivos, mediante la labor en equipo.

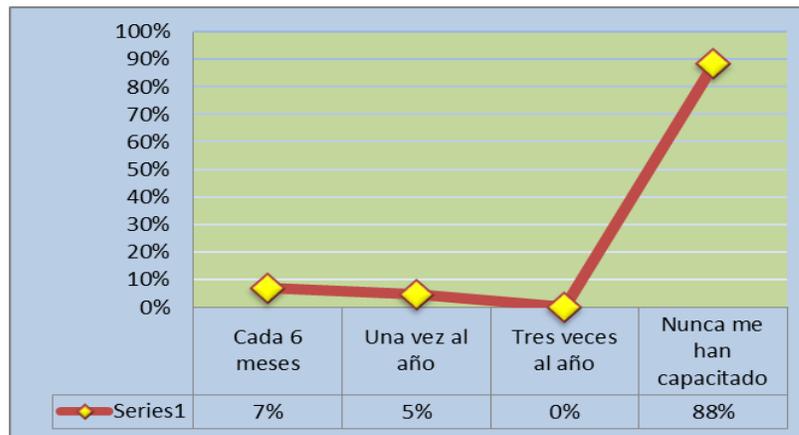
d) Ante la pregunta 4, ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?



**FIGURA 21 TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA**

Se logró evidenciar que el personal del área de producción en su mayoría tiene una antigüedad entre los rangos de 1 a 6 años de la laborar en la empresa, situación que demuestra que existe una estabilidad laboral.

e) Ante la pregunta 5. ¿En qué periodos del año recibe capacitaciones, es decir entrenamiento para la realización de sus labores?



**FIGURA 22. CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS**

Se determinó según datos obtenidos de la población encuestada que la organización carece de planes de capacitación para el personal de producción, que contribuyan a facilitar el desempeño de sus labores. El factor humano es un cimiento y motor de toda empresa su influencia y capacidad es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la

empresa, recordando que el talento humano es y continuará siendo el activo más valioso de la empresa.

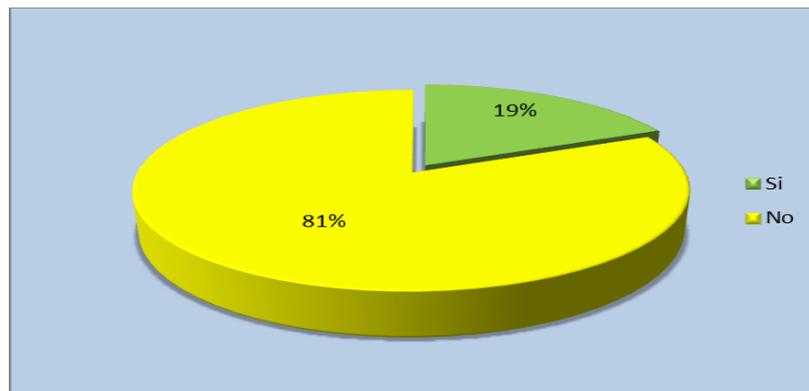
f) Ante la pregunta 6, ¿Duración de su jornada de trabajo?



**FIGURA 23. DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO**

La jornada de trabajo en la empresa refinadora de sal (RESAL) para el área de producción la mayor parte de la población labora 8 horas diarias.

g) Ante la pregunta 7, ¿Es de su conocimiento el contenido del manual de descripción de puestos y lo aplican en el desarrollo de sus funciones?

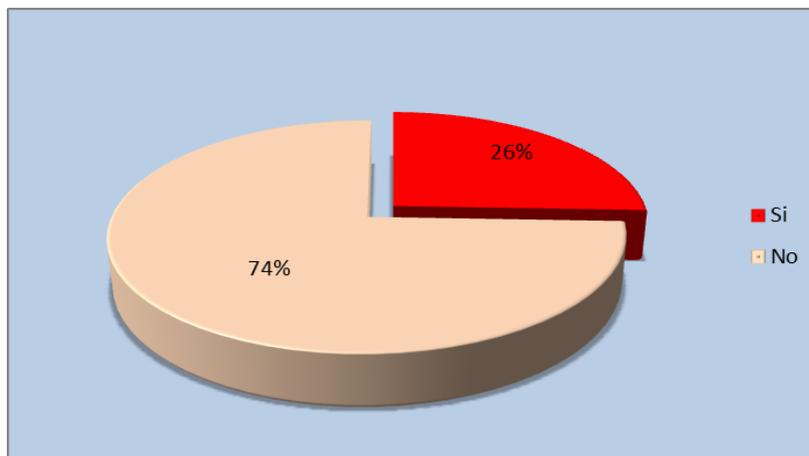


**FIGURA 24. CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Se evidencia que más de la mitad del personal de producción no tiene conocimiento del manual de descripción de puestos. Al juzgar la respuesta anterior el perfil de puestos es una herramienta que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforma cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumple cada uno de ellos, obteniendo un mayor desempeño en la labores

de los empleados ya que permite identificar cuáles son las responsabilidades dentro de la organización.

h) Ante la pregunta 8, ¿En su unidad de trabajo existen controles necesarios y eficientes que permitan reducir las irregularidades en su puesto de trabajo?



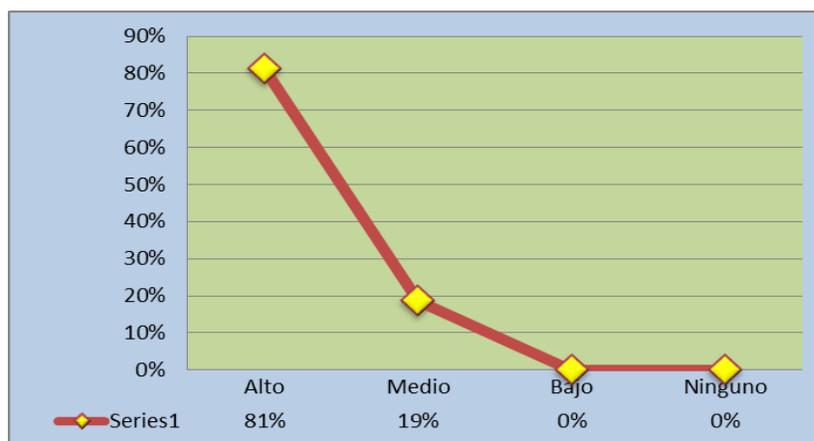
**FIGURA 25. EXISTENCIA DE CONTROLES**

Una cuarta parte del total de la población encuestada indica la existencia de controles eficientes que permitan reducir irregularidades en la organización lo que se considera un porcentaje muy bajo, debido a la cantidad de procesos de la entidad. El control es una etapa primordial en toda organización aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada, a falta de controles la organización no podrá verificar cual es la situación real de la misma, dado que no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acorde a los objetivos.

i) Ante la pregunta 9, ¿Considera usted que hay una aceptable y apropiada segregación de funciones dentro de su área de trabajo?

Se determinó que el 74% de la población encuestada considera que existe una adecuada segregación de funciones dentro de la organización.

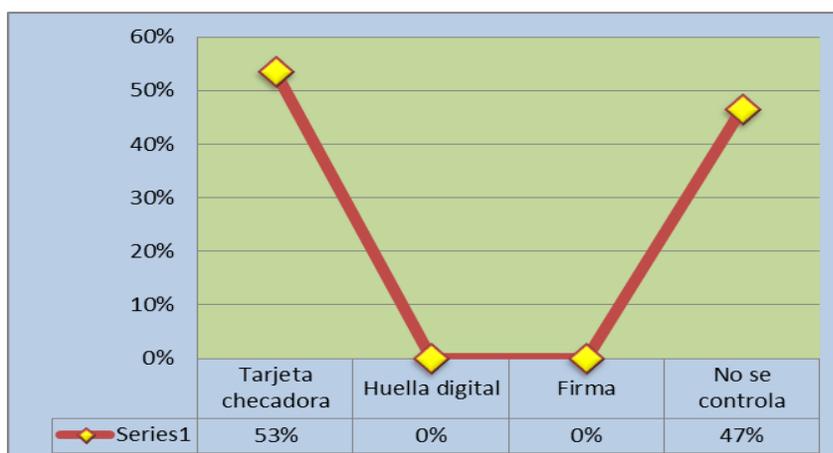
j) Ante la pregunta 10, ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre los objetivos de su área de trabajo?



**FIGURA 26. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE TRABAJO**

Mediante instrumento de investigación aplicado se logró se determinó que el personal de la empresa refinadora de sal (RESAL) tiene conocimiento de los objetivos del área de trabajo, lo que facilita y contribuye alcanzar los objetivos de la organización.

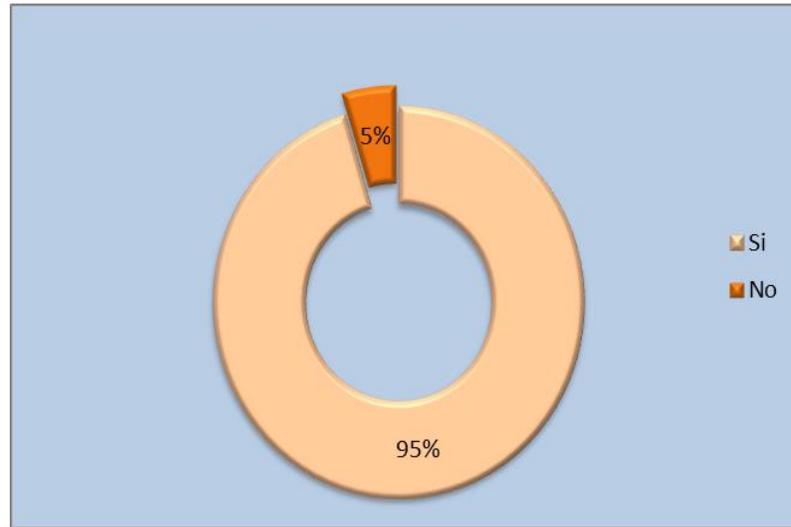
k) Ante la pregunta 11, ¿De qué manera es controlado el horario de la jornada laboral?



**FIGURA 27. CONTROL HORARIO JORNADA LABORAL**

Se identificó que la mitad de la población encuestada expresa la existencia de control en la jornada laboral a través de tarjeta de control de asistencia, la otra porción indica que no existen controles de asistencia. Al juzgar dichos resultados es notable que no todo el personal está siendo registrado de la misma manera.

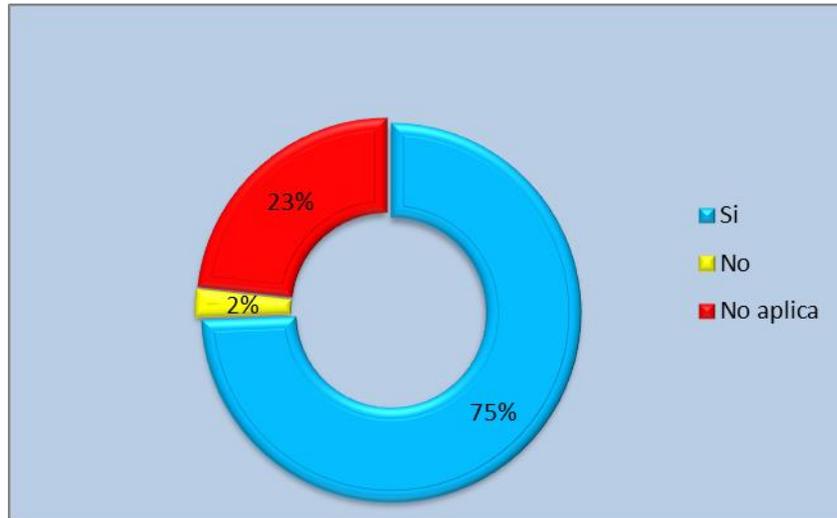
- l) Ante la pregunta 12, ¿Es de su conocimiento la normas de calidad que deben seguirse en el área de producción?



**FIGURA 28. CONTROL DE CALIDAD**

El instrumento de investigación refleja que gran parte de la población conoce la existencia de normas de calidad, siendo la empresa refinadora de sal una empresa de producción, es de vital importancia ya que consiste en aquellas características de productos que se basan en las necesidades del cliente y por eso brindan satisfacción al consumidor final.

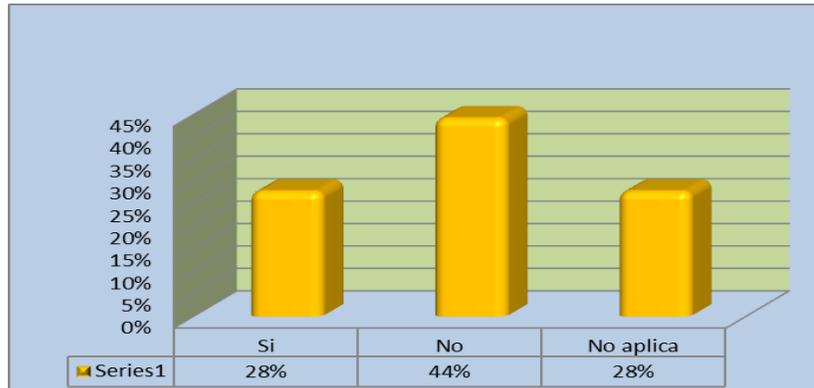
m) Ante la pregunta 13, ¿Existen controles de ingreso de materia prima para el almacén?



**FIGURA 29. CONTROL DE INGRESO MATERIA PRIMA**

Según datos obtenidos más del 50% de la población encuestada afirmó la existencia de controles al momento de ingresar la materia prima en el almacén, analizando lo anterior todos los movimientos de entradas y salidas de materiales, y entradas a producción deberán intervenir por lo menos 2 personas con el objetivo de evitar robos, fraudes o malversaciones, evitando pérdidas para la entidad. El inventario de materia prima es un puente de unión entre la producción y las ventas, por lo que su administración debe ser habilidosa para el cumplimiento de los objetivos.

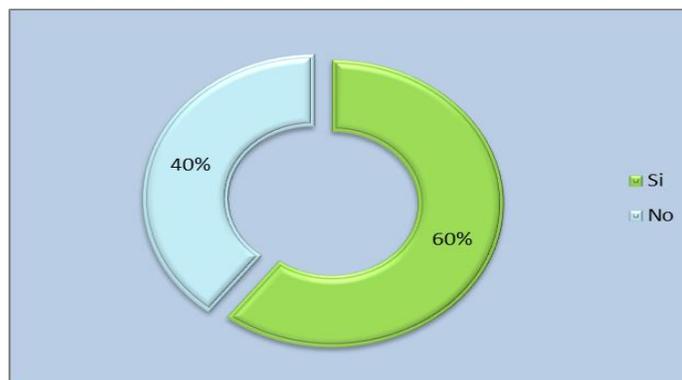
n) Ante la pregunta 14, ¿Se elaboran requisiciones al solicitar materia prima para el área de producción?



**FIGURA 30. CONTROL DE INGRESO DE MATERIA PRIMA A PRODUCCIÓN**

Analizando los datos obtenidos por el instrumento de investigación se identificó que más de la mitad de la población encuestada no tiene conocimiento de la existencia de requisiciones al momento de ingresar la materia prima al área de producción, provocando deficiencias en el control de los inventarios.

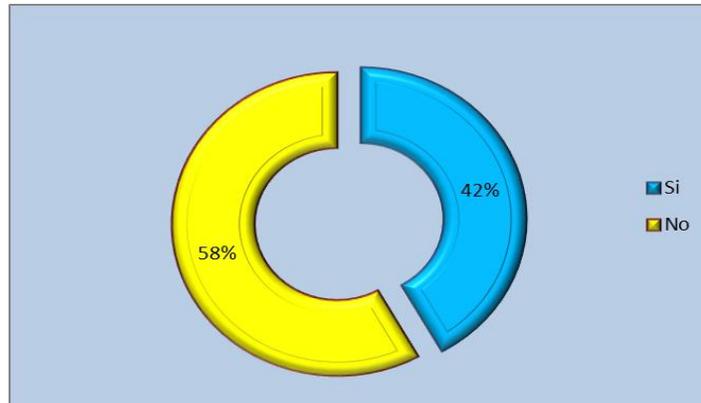
o) Ante la pregunta 15, ¿Las bodegas de almacén de materia prima son adecuadas de acuerdo a las demandas de la misma?



**FIGURA 31. BODEGA DE MATERIA PRIMA**

Se identificó según los datos proporcionados por el instrumento de investigación que la bodega de almacén de materia prima es adecuada permitiendo almacenar las cantidades de materiales directos para la producción, logrando cumplir la cantidad demandada por los clientes de la empresa.

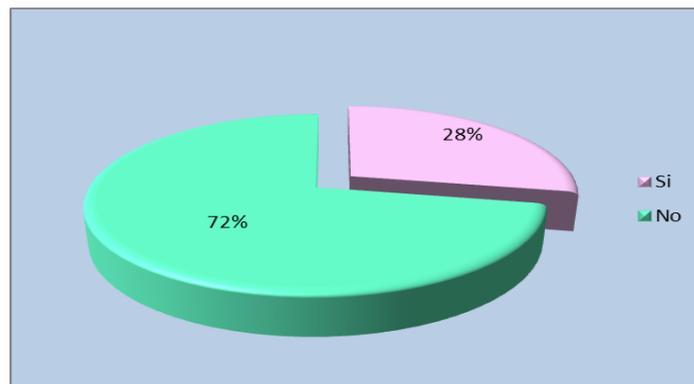
p) Ante la pregunta 16. ¿Se encuentra debidamente clasificada la materia prima?



**FIGURA 32. CLASIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA**

Los datos obtenidos reflejaron que la bodega de materia prima no dispone con controles que permitan una adecuada clasificación de los materiales directos, aspecto importante que refleja una gran debilidad en el proceso, situación que puede generar confusiones al momento de enviar la materia prima a producción, generando producto terminado de diferente calidad a la solicitada por el cliente.

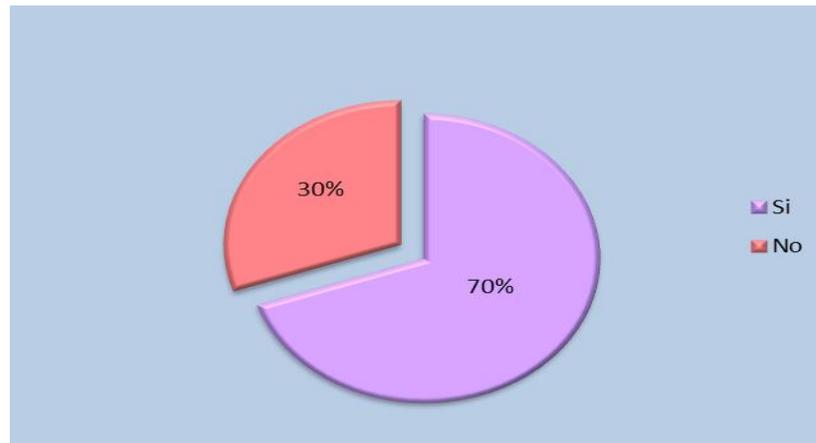
q) Ante la pregunta 17, ¿La bodega de almacén de producto terminado es adecuada de acuerdo a la demanda de la misma?



**FIGURA 33. BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO**

Se identificó que la bodega de almacén de producto terminado no es adecuada para su demanda, limitando el almacenamiento del producto listo para la venta debido al colapso que se está generando en la bodega por no reunir las condiciones y tamaño necesario para tener un correcto control del proceso de almacenamiento.

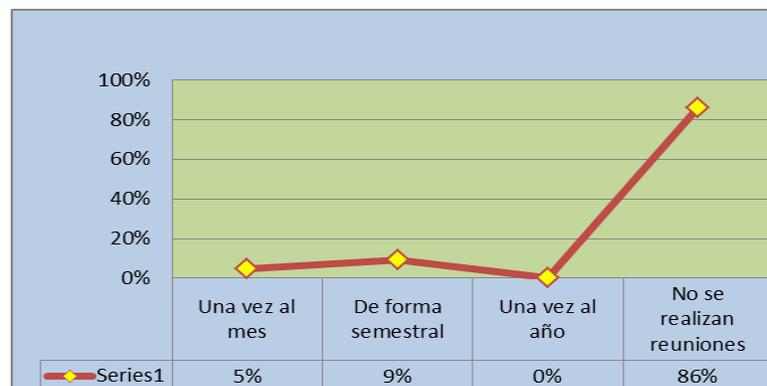
- r) Ante la pregunta 18, ¿Existen reportes de inventarios actualizados en el área de producción, en el módulo de inventarios (sistemas)?



**FIGURA 34. REGISTRÓ EN MÓDULO DE INVENTARIO (SISTEMA)**

En su mayoría la población encuestada manifestó que los registros de inventarios se actualizan en el módulo respectivo, indagando con el personal a través de visita de campo se identificó que existen incongruencias en este proceso dado que el departamento de contabilidad al realizar los registros y verificar el módulo de inventarios manejado por el área de producción se observa que los mismo no son retroalimentados de manera oportuna, lo que genera la realización de ajustes contables por dichas anomalías afectando la razonabilidad de los registro, afectando la toma de decisión de la gerencia.

- s) Ante la pregunta 19, ¿Con que periodicidad se realizan reuniones con la gerencia de producción para evaluar el rendimiento de cada proceso del área de producción?



**FIGURA 35. PERIODICIDAD DE REUNIONES CON EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Los resultados proporcionados por los instrumentos de investigación revelaron que no se realizan reuniones con la Gerencia de producción, estrategia de vital importancia ya que permite analizar las deficiencias al momento de la producción y las oportunidades de mejora necesarias para cumplir las expectativas de los clientes y así aumentar la producción de acuerdo a la demanda.

## HALLAZGOS RELEVANTES OBTENIDOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

- ❖ Empresa refinadora de Sal “RESAL” carece de procedimientos y manuales de descripción de puestos debidamente documentados en las áreas de administración y producción, dificultando un adecuado control de los procesos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.
- ❖ Área de producción presenta mayor riesgo siendo un pilar sumamente importante para el crecimiento de la entidad y a falta de controles adecuados tanto en la materia prima, producto terminado, control de asistencia del personal así como la ausencia de reuniones con la Gerencia General y de Producción lo que probablemente está generando pérdidas monetarias a la organización, dificultando de esta manera la presentación de Estados financieros razonables.

### 4.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN VISITA DE CAMPO

Se realizó visita de campo a la planta de producción de la empresa Refinadora de Sal RESAL, con el objetivo de observar los procesos de cada una de las áreas de producción, identificando los formatos y controles que realizan para la producción final de sal.

Durante la visita se contó con el apoyo del Gerente de producción de la planta con el cual realizamos recorrido en la misma, observando los diferentes procesos de transformación de la materia prima a producto terminado logrando identificar las siguientes debilidades:

- ❖ No se cuenta con personal responsable de la custodia de la bodega de materia prima, dado solo existe personal encargado de la recepción de materia prima enviado por los proveedores.
- ❖ La materia prima no se encuentra debidamente rotulada.
- ❖ No se registran controles como ser los formatos de requisición, al enviar la materia prima al área de producción, que permitan identificar la cantidad de materia prima que sale de la bodega y que cantidad se obtiene al terminar el proceso de producción lo cual no permite obtener un resultado exacto del producto que se pierde por lavado y secado de la sal.
- ❖ Se paga personal contratado temporalmente en el tiempo de compra de sal es decir en el primer semestre del año por molienda de sal, pagándoles por saco molido en el cual no se cuenta con personal responsable que valide la cantidad de sacos (sal molina) vertidos por el personal contratado.
- ❖ Se realiza la estiba de la sal en sacos sin realizar un control de peso de los mismos.
- ❖ La bodega de almacenamiento de producto terminado no cuenta con la capacidad adecuada para salvaguardar la cantidad de producto terminado de la empresa.
- ❖ El producto terminado no se encuentra debidamente rotulado.
- ❖ El personal encargado de bodega no se encuentra permanentemente en la misma, por lo que dificulta de tal manera el control adecuado del inventario.

## 4.5 CRONOGRAMA DE TRABAJO

### Propuesta de Mejoramiento de Control Interno en algunas áreas administrativas, Materia Prima y Producción de la empresa Refinadora de Sal RESAL.

	15/01/2014 al 21/01/2014	22/01/2014 al 29/01/2014	30/01/2014 al 04/02/2014	4/02/2014 al 13/02/2014	13/02/2014 al 05/03/2014	06/03/2014 al 08/03/2014	08/03/2014 al 14/03/2014	14/03/2014 al 18/03/2014	19/03/2014	20/03/2014 al 22/03/2014	22/03/2014 al 26/03/2014
Búsqueda de Tema											
Aprobación de Tema Asesor Metodológico											
Aprobación de Tema Facultad de Post Grado											
Obtención de Equipo y material necesario											
Consulta con expertos											
Fotocopiado											
Recolección de Información											
Lectura selectiva, analítica y crítica											
Aprobación de Variables de Investigación											
Carta de Firmada de Asesor Temático											
Trabajo previo para realización del Capítulo II											
Entrega del primer avance Capítulos I y II											
Realización de correcciones de Asesor Metodológico.											
Revisión de capotillo II Y II con asesor Temático											
Correcciones de Asesor Temático.											
Viaje a la Zona Sur empresa Refinadora de Sal.											
Elaboración de Capítulo de Metodología.											
Aprobación de Asesor Temático para la implementación de Instrumentos de Investigación											
Entrega de Segundo Avance Capítulo I, II y III.											
Correcciones de Asesor Metodológico.											
Aplicación de Instrumento de Investigación (Entrevista, Encuesta y visita de campo) en la empresa RESAL.											
Procesamiento de Datos.											
Elaboración de Capítulo IV.											
Presentación Capítulo I, II, III, IV y V. Asesor Metodológico											
Correcciones de Asesor Metodológico.											
Discusión de los capítulo I, II, III, IV y V Asesor Temático.											
Correcciones recomendadas por Asesor Temático.											
Elaboración de Presentación para Pre defensa											
Preparación de Capítulo VI de Aplicabilidad.											
Correcciones de Asesor Metodológico.											
Revisión de Asesor Temático											
Correcciones de Asesor Temático.											
Presentación en PDF de Informe final de Proyecto de Graduación.											
Impresión de 3 Ejemplares a entregar a Asesor Metodológico para Tema.											
Verificación de Nota final de un 60% del Proyecto de Graduación del Asesor Metodológico.											

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Analizando los resultados de los instrumentos de investigación, la principal problemática de la empresa refinadora de sal (RESAL) es la falta de un sistema de control interno formalizado y documentado, reflejando de esta manera un inadecuado uso de los recursos y algunas deficiencias en el manejo de las operaciones. La Gerencia General manifestó el interés de la entidad por implementar un control interno que ayude a minimizar los problemas existentes en la organización, específicamente en el área de producción. Los que se expresan a continuación:

- 1) La empresa no cuenta con políticas que permitan un adecuado control, destacando la falta de: **a)** políticas de crédito debidamente soportadas generando un alto riesgo de no obtener la recuperación de los montos otorgados a los clientes, **b)** control de asistencia del personal, **c)** procesos no documentados en áreas administrativas y de producción, **d)** manuales de descripción de puestos que detallen las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, realizando las operaciones de la empresa en base a la experiencia obtenida por la antigüedad del personal.
- 2) El personal de la empresa RESAL no recibe capacitaciones para el buen desempeño de sus labores, según lo expresado por la gerencia general se realizan evaluaciones para determinar el desempeño de sus empleados.
- 3) La empresa cuenta con un sistema de información computarizado y mecanismos de respaldos de dicha información, a través del uso de archivos de Back-ups.
- 4) El área de producción no realiza un uso adecuado del módulo de inventario dado que el mismo no es retroalimentado diariamente, lo cual dificulta obtener resultados razonables de los inventarios de la empresa.

- 5) La materia prima no se encuentra rotulada, al ser trasladada al área de producción se carece de formatos que incluyan, peso, tipo de sal y cantidad entre otros controles, dificultando realizar cuantías razonables de los desperdicios por secado y humedad.
- 6) Deficiencias en el almacenamiento de producto terminado ya que la capacidad instalada de la bodega no es suficiente de acuerdo a la demanda, todas estas faltas de control exponen a la organización al robo o fugas de producto lo cual conlleva a pérdidas financieras.
- 7) Se comprobó que los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, permitiendo un trabajo en equipo orientado hacia los objetivos de la empresa. La Gerencia General no realiza reuniones periódicas para la presentación de resultados de cada una de las áreas de la entidad demostrando indicadores que demuestren el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Implementar un sistema de control interno en el área de administración y producción que permitan prevenir irregularidades, elaborando con la Gerencia General políticas de créditos de los clientes obteniendo un adecuado soporte e información de los mismos, garantizando el valor adeudado que se le otorga a los compradores.
- 2) Crear procedimientos debidamente documentados específicamente en el área de producción, indicando realizar retroalimentación diarias del módulo de inventarios, permitiendo obtener información razonables de la existencia en almacén del producto terminado.
- 3) La Gerencia General deberá elaborar manual de descripciones de puesto debidamente documentados que detallen las funciones y responsabilidades específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional.
- 4) Ejecutar un plan de capacitación para el personal la empresa RESAL que permita a los empleados conocer la importancia que tiene cada proceso para el logro de los objetivos de la empresa.
- 5) Implementar un control de asistencia del personal con énfasis en el área de producción, a través de un reloj biométrico que permita evitar la manipulación de los reportes de entrada y salida tanto del personal permanente como temporal que labora en la organización.
- 6) Rotular y clasificar debidamente la materia prima especificando el tipo de sal que se encuentra almacenada en bodega evitando realizar confusiones en las mezclas de sal que puedan afectar la calidad del producto terminado, implementar procesos en el traslado de la materia prima a producción a través de formatos que incluyan el peso, tipo de sal y cantidad permitiendo a la empresa obtener datos razonables sobre los desperdicios de secado y

humedad, debido que la ausencia de tal control está generando un aumento en los costos de la entidad.

- 7) Deberá contar con bodegas de almacenamiento que tengan la capacidad de almacenar e instalar el producto proveniente del área de producción, estableciendo controles que permitan mantener un adecuado etiquetado de los productos como registro de las entradas y salidas de las bodegas.
- 8) Realizar reuniones periódicas con la Gerencia General reportando los indicadores y puntos importantes de cada área administrativa como de producción, permitiendo observar el rendimiento que existe en la organización y las irregularidades que podrían existir.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin los cuales no se pueden evaluar los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle estableciendo los procedimientos de cada una de las áreas de la empresa para posteriormente verificar si los procesos de la entidad tienen un adecuado control en el cumplimiento de las actividades establecidas.

El presente documento ha sido diseñado con la finalidad de proporcionar a la empresa Refinadora de Sal “RESAL” procedimientos de algunas áreas administrativas, materias primas y producto terminado en las cuales se identificaron debilidades, con el objetivo que la entidad disponga de controles adecuados que les permitirá salvaguardar el efectivo y otros activos de la empresa, así como para verificar la exactitud de los registros en los libros contables contribuyendo al cumplimiento de su función administrativa y productiva, sus objetivos y finalidad que persigue la entidad. Generándole capacidad de respuesta ante terceras personas o grupos de interés que deben atender, la aplicación de los controles establecidos en presente propuesta estará sujeta a decisión de la entidad para su implementación.

Con la finalidad de facilitar la comprensión y aplicación de la propuesta, esta contiene marco conceptual de las principales definiciones que deben tener conocimiento en la organización, diagrama de procesos, controles de las actividades en los procesos de Caja, contabilidad, políticas y procesos de crédito, así como control de la recepción y salida de materia prima, producto terminado y materiales.

Logrando satisfacer el objetivos específico 1 y 2 establecidos en la presente investigación conociendo las principales debilidades de control interno en algunas áreas administrativas y producción identificando las problemáticas en el manejo de materia prima y producto terminado de la empresa Refinadora de Sal RESAL a través de los instrumentos de investigación y visita de campo, procediendo a satisfacer con lo manifestado en el objetivo específico 3 elaborando una propuesta de mejora del control interno detallando los procesos de cada una de las áreas con mayor debilidad de RESAL.

## 6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### 6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un sistema de control en los procesos administrativos y de producción (Materia Prima y Producto Terminado) que presentan mayor debilidad en la Empresa Refinadora de Sal “RESAL”, proporcionando a la entidad un conjunto de procedimientos de dichas áreas para un adecuado control interno de las actividades que se realizan en cada proceso.

### 6.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Elaborar diagrama que detalle los procesos de Dirección, valor y de apoyo para la empresa Resal permitiéndoles identificar la importancia de cada área para el logro de los objetivos de la organización.
- ❖ Diseñar procedimientos de las áreas de administración donde se identificó mayor debilidad con el propósito que la organización obtenga un control adecuado de las mismas.
- ❖ Diseñar procedimientos que permitan un adecuado control de las entradas y salidas de materia prima, material de empaque y producto Terminado.
- ❖ Proponer controles del área de producción que permitan controlar irregularidades existentes, contribuyendo al crecimiento de la organización.

## 6.3 MARCO CONCEPTUAL

**ALMACEN:** Unidad de almacenamiento que maneja y guarda todos los suministros, materiales o producto recibidos de fuera del país, o de compras locales de gran volumen.

**ALMACENAMIENTO:** Acción de guardar, reunir en una bodega, local, silo, reservorio, troje, área con resguardo o sitio específico, las mercancías, materia prima o productos para su conservación, custodia, suministro, futuro procesamiento o venta.

**BALANZA DE COMPROBACION:** Informe que contiene los asientos registrados en el libro mayor con indicación de sus saldos débitos y créditos.

**CERTIFICADO DE ENTRADA:** Documento que ilustra las especificaciones del lote de producto, validándolo como producto en óptimas condiciones para ser recibido.

**CALIDAD DEL PRODUCTO:** Capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones; incluyendo durabilidad, confiabilidad, precisión, facilidad de operación, reparación y otros atributos apreciados.

**CONTABILIDAD:** Sistema que permite identificar, medir, procesar y comunicar información financiera para tomar decisiones, emitir juicios y ejercer la función de control.

**CONCILIACION BANCARIA:** Comparación entre los datos informados por el banco de una cuenta corriente con la información contable correspondiente a la contabilidad de la empresa, con explicación de sus diferencias, si las hubiere.

**COMPROBANTE DE SALIDA:** Documento que registra la información de un determinado producto u material que sale del almacén.

**CONTROL CONTABLE:** Proceso mediante el cual la administración asegura la incorporación de todos los registros de las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, la correcta cuantificación de los activos, pasivos y patrimonio y

la confiabilidad de la información contable.

**CHEQUE:** Mandato escrito de pago, para cobrar una cantidad determinada de los fondos que quien lo expide tiene disponibles en un banco.

**CRÉDITO:** Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago Inmediato, bajo l a promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.

**FACTURA:** El documento que detalla los artículos vendidos, así como los precios, el nombre del cliente y los términos de venta.

**INVENTARIO FÍSICO:** Conteo de todos los productos en existencia para verificar que la cantidad que está actualmente en los estantes, sea la misma que la cantidad consigna en los registros.

**MATERIA PRIMA:** Es la materia que sirve para transformarla en producto terminado.

**MUESTRAS:** método de muestreo en el cual una muestra inicial modesta es tomada y analizada, después de los cual, basándose en los resultados, se toma una decisión acerca de la necesidad de un mayor muestreo y análisis; esto continua hasta que se han recolectado suficientes datos.

**NOTA DE CRÉDITO:** Es un documento que es utilizado para rebajar determinada cantidad de la cuenta del cliente

**NOTA DE DÉBITO:** Es un documento que es utilizado para cargar determinada cantidad a la cuenta del cliente.

**ORDEN DE COMPRA:** Documento por el cual el departamento de compras hace saber de manera formal a su proveedor calificado que necesita un material o equipo de ciertas características al precio que fue negociado y acordado.

**PARTIDAS:** Cuentas deudoras o acreedoras que intervienen en un registro y que hacen parte de los estados contables.

**PEDIDO:** La forma comercial utilizada para solicitar la venta de producto a un proveedor.

**PROCEDIMIENTOS CONTABLES:** Acciones y métodos a seguir en la ejecución de una regla de contabilidad.

**PROVEEDOR:** Organismo que provee un producto, material entre otros a un cliente.

**PRODUCTO:** Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo, se incluyen objetos físicos, servicios, personas lugares, organizaciones e ideas.

**POSTEAR:** Registrar un documento para tener una identificación del mismo.

**REQUISICIÓN:** Documento que sirve para solicitar determinado elemento que genere transformación u utilización de algo en específico.

**REGISTRO CONTABLE:** Asiento o anotación contable que debe ser realizada para reconocer una transacción contable o un hecho económico que afecte al ente público y atiende las normas generales de causación y prudencia. Esta puede ser en el débito o en el crédito, cumpliendo el principio de partida doble.

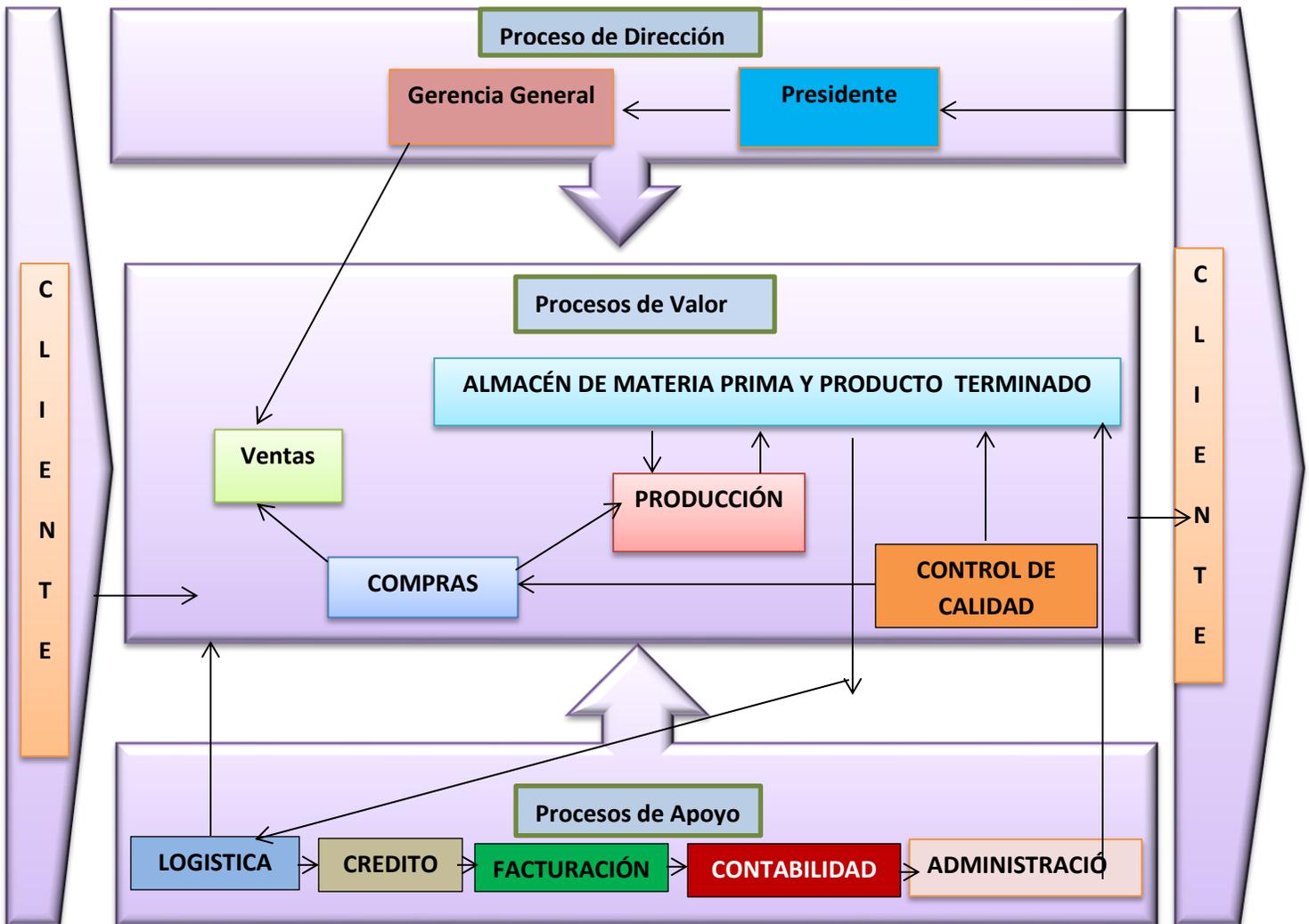
**REFERENCIAS INTERNAS:** Son las que nos proporcionan nuestros supervisores y/o vendedores que han visitado las instalaciones de los solicitantes del crédito, con ellos podemos constatar capacidad instalada de la empresa.

**REFERENCIAS EXTERNAS:** Son las referencias de las personas o Instituciones con las que el solicitante ha mantenido una relación comercial financiera y las cuales nos ayudaran a conocer el record que este ha mantenido.

**SOLICITUD:** Documento que genera la autorización de un pedido.

**SOPORTE:** Documentos que respaldan una revisión y garantizan que se puede hacer una determinada transacción.

## 6.4 DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA EMPRESA RESAL



**FIGURA 36. DIAGRAMA DE PROCESO DE LA EMPRESA RESAL**

Fuente: Elaboración Propia.

**Proceso de Dirección:** Está conformado por el alta gerencial de la organización, estableciendo las metas y objetivos de la organización a través de planes estratégicos.

**Proceso de Valor:** Son los que tienen como objetivo la satisfacción de los clientes según plan estratégico.

**Procesos de apoyo:** Con los que contribuyen a los procesos de valor a alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia.

## 6.5 PROCEDIMIENTOS PARA UN ADECUADO CONTROL EN LA EMPRESA REFINADORA DE SAL “RESAL”.



**RESAL**  
Refinadora de Sal S.A. de C.V.

## 6.5.1 PROCEDIMIENTOS DE CAJA.

### 1. OBJETIVO.

Supervisión y control de toda la documentación que genere un ingreso y/o egreso en cada una de las cuentas bancarias.

### 2. ALCANCE.

Desde que se recibe los documentos para realizar las operaciones de todos los departamentos hasta que estos salen hacia la persona que indica la transacción.

### 3. RESPONSABILIDAD.

3.1 El responsable de la elaboración y actualización de este procedimiento es el encargado de caja.

3.2 El encargado de caja es responsable de cumplir con este procedimiento así como reportar cualquier no conformidad.

3.3 El gerente general de RESAL es responsable de revisar y aprobar el contenido de este procedimiento.

### 4. Desarrollo

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado.
1.	Se reciben los ingresos en cheque, efectivo, copia del deposito	Encargado de caja.	Cheque.  Copia de depósitos.	N/A
2.	Elaboración de recibos de los depósitos correspondientes a las ventas de oficina (una vez recibidas las facturas).	Encargado de caja.	Copia de los depósitos, cheques o efectivos.	Recibo de cobro.
3.	En el caso de cheques rebotados estos son entregados al departamento de créditos para su recuperación.	Encargado de caja.	Cheque y  N/D del banco.	N/A
4.	Postear en el sistema cada uno de los depósitos, N/D y N/C generados durante el día. Ha todas estas operaciones se les coloca un	Encargado de caja.	Copia de los depósitos.  Nota de débito.	Bancos y cuentas bancarias.  Reporte Generado de modulo contable.

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado.
	Sello con la leyenda "operado caja general"		Nota de Crédito.	
5.	Recibe solicitudes de pago y documentación soporte (si aplica), se coloca sello con la leyenda "RECIBIDO CAJA" y la fecha correspondiente.	Encargado de caja.	Solicitud de pago. <b>Anexo 4</b>  Documentación soporte Factura o recibo del proveedor.	N/A
6.	Verificar los saldos de las cuentas mediante el reporte de saldo en libros.	Encargado de caja.	Bancos y cuentas bancarias.	N/A
7.	Emite cheque y cartas de transferencia en moneda nacional o extranjera.	Encargado de caja	N/A	N/A
8.	Una vez emitidos los cheques se procede a realizar el pago correspondiente, luego se entrega al departamento de contabilidad documentación de la operación solicitada.	Encargado de caja.	Remisión de solicitud de cheque.  Solicitud de pago. <b>Anexo 4</b>	Comprobante de pago de cheque (Voucher).
9.	Los viáticos al personal de ventas, compras, contabilidad menores, así como gastos varios es decir menores L. 1,000.00 se pagan directamente del fondo de caja chica.	Encargado de caja.	N/A	Recibo de caja chica.
10.	Entregar a la gerencia general el reporte de cheques emitido semanalmente.	Encargado de caja.	Emisión de cheques diarios.	N/A
11.	Al cierre del mes llevar a cabo un reporte en el sistema contable, cual se hace llegar a contabilidad registrando todos los movimientos del mes.	Encargado de caja.	Nota de Débito.  Nota de crédito.  Cheques anulados en el mes.	Reporte de revisión contable.  Movimientos del mes en procesos.  Estado de cuenta.
12.	Fin de proceso.			

## 6.5.2 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN ADECUADO CONTROL DE CRÉDITOS.

### 6.5.2.1 POLITICA DE CRÉDITO

- 1) El cliente debe haber realizado un mínimo de dos compras al contado, en el transcurso de 30 días, para optar al crédito.
- 2) Llenar Solicitud de Crédito (Incluyendo Letra de Cambio firmada por el representante legal de la sociedad).
  - Datos generales del cliente (Todos los clientes nuevos)
  - Referencias comerciales y/o referencias bancarias solicitadas por el cliente.
- 3) Verificar referencias (adjunto a solicitud de crédito)
  - Fecha desde que se inició su crédito en la casa referente.
  - Límite de crédito otorgado
  - Tiempo de crédito otorgado (30,45 ó 60 días)
  - Descripción de comportamiento de pago (incluye indagación sobre cheques devueltos)
  - Como es considerado el cliente (bueno, muy bueno, excelente)
- 4) Fotocopia de comerciante individual o fotocopia de constitución de sociedad,
- 5) Fotocopia del registro tributario de la empresa y del representante legal.
- 6) Escritura del nombramiento del representante legal o poder otorgado vigente.
- 7) Permiso de Operación actual.
- 8) El Supervisor de Ventas y el Vendedor que manejará la cuenta emitirán un dictamen por escrito acerca del cliente para la posible aceptación o denegación del crédito, el cual quedará en el expediente del cliente.

### ESTABLECIMIENTO DE LÍMITE DE CRÉDITO.

- 1) El límite de crédito otorgado, será de acuerdo al valor garantizado en la Letra de Cambio y/o quedará a criterio de la Gerencia General determinar el monto del mismo.
- 2) Para un límite de crédito mayor a L. 100,000.00 se solicitará:

- Garantía bancaria y/o Hipotecaria o cualquier otro valor compense el crédito solicitado (valorando el inmueble o la prenda en un 60%)

3) Son considerados requisitos para optar al crédito los entendidos en el numeral 1 y 2.

## MODIFICACIÓN DE LA LÍNEA DE CRÉDITO.

1) En el caso que el cliente necesite aumento temporal de su límite o por vencimiento de facturas, se autorizará, con liberación en el sistema contable, por el gerente general y/o encargado de créditos, se considerando la antigüedad y comportamiento de pagos. Una vez facturado el pedido, el límite de crédito se deberá retornar al monto original.

2) Se le podrá aumentar el límite de crédito al cliente dependiendo de su comportamiento de pago y del cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Nueva letra de cambio por el valor que se está solicitando.
- Carta de solicitud de aumento debidamente firmada y sellada por su representante legal o gerente general.
- Reporte presentado por el supervisor de ventas sobre motivo por el cual debe ser otorgado el aumento.
- Autorización de la gerencia general y/o encargado de créditos.

3) El cliente perderá su crédito en las siguientes circunstancias:

- Por el rechazo de cheques debido a la falta de fondos en dos ocasiones consecutivas o en dos ocasiones no consecutivas.

4) Por devolución de cheque por fondos insuficientes, se cobrará:

- El 3% de recargo sobre el valor del cheque.
- Costo del débito Bancario.
- Después de dos cheques devueltos, solicitar al cliente que sus siguientes pagos sean cheques certificados o efectivo.

5) Será a criterio de la gerencia general, otorgar créditos, límites de créditos, exoneración de cargos por devolución de cheques y/o intereses por vencimiento de

facturas a clientes que no cumplan algunos de los requisitos exigidos por esta política y velará por el cumplimiento de la misma.

## REACTIVACIÓN DE CRÉDITO.

El crédito del cliente puede ser reactivado una vez que se hayan cumplido los siguientes requisitos:

- El cliente haya solventado las causas que dieron origen a la suspensión del crédito y presente por escrito una solicitud de reactivación del crédito.
- El cliente reúna todos los requisitos para solicitud de crédito.
- El supervisor de ventas emitirá un dictamen acerca del cliente para la reactivación del crédito.
- La solicitud de reactivación será aprobada por la gerencia general.

## SEGUIMIENTO A LOS CRÉDITOS OTORGADOS.

- El encargado de créditos debe custodiar la documentación proporcionada por el cliente.
- Habiendo transcurrido el plazo de más de 120 días de vencimiento en la cuenta y habiendo requerido los términos de pago pactados, queda a criterio de RESAL, pasar de inmediato a una recuperación de tipo legal, reconociendo el cliente que todos los gastos que incurra en esta acción será a cargo de su cuenta.

## 6.5.2.2 PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

### 1. OBJETIVO:

Lograr que el departamento de créditos realice con eficiencia y eficacia las transacciones solicitadas por sus clientes de acuerdo a las política y objetivos establecidos por la empresa (RESAL).

### 2. ALCANCE:

Este comienza desde la recepción de solicitudes de créditos, notas de créditos, notas de débito, recibos de cobro, hasta la recuperación del crédito.

### 3. RESPONSABILIDAD:

Encargado de créditos es responsable de cumplir con este procedimiento, así como reportar cualquier no conformidad.

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado
1.	Cuando el cliente es nuevo. Recepción de la solicitud de crédito y letra de cambio.	Vendedor.  Encargado de créditos.	Solicitud de crédito. <b>Anexo 5.</b>  Letra de cambio.	N/A
2.	Verificar referencias de clientes, que los documentos estén debidamente elaborados y firmados según políticas de créditos.	Encargado de créditos.	Solicitud de crédito. Letra de cambio. Políticas de créditos	N/A
3.	Si el cliente no llena los requisitos definidos en las políticas de créditos, se le negará el crédito y se le notificará al supervisor de ventas y vendedor para que le notifique al cliente.	Encargado de créditos.  Supervisor de ventas.  Vendedor.	Solicitud de crédito.  Política de créditos.	Correo Electrónico.
4.	Confirmado los requisitos definidos en la política de créditos, se solicita autorización para ingresarlo al sistema y para la asignación del límite de crédito.	Gerente General.	Solicitud de crédito.  Letra de cambio.  Política de crédito	N/A

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado</b>
5.	Recibe los documentos aprobados y le da ingreso en el sistema.	Encargado de créditos.	Sistema Contable	Análisis de vencimiento de cartera.
6.	Comunicar al departamento de facturación y al supervisor de ventas la aprobación del crédito, enviando vía correo.	Encargado de créditos.	N/A	N/A
7.	Cuando el cliente es antiguo.  Recepción de la orden de pedido del cliente.	Encargado de créditos.	N/A	N/A
8.	Verificar el límite de crédito del cliente.	Encargado de créditos.	N/A	N/A
9.	Si el cliente no tiene crédito disponible se le comunica de forma verbal al área de facturación y ventas.	Encargado de créditos.	N/A	N/A
10	Si el cliente solicita incremento en su límite de crédito, se verificara que cumpla con los requisitos establecidos en las políticas de créditos.	Encargado de Créditos.	Políticas de créditos.	N/A
11.	Aplicación de pagos. Recibe del departamento de ventas y caja, copia del recibo de cobro revisado, sellado y/o elaborado previamente por el área de caja. Se procede a rebajar en la cuenta del cliente.	Encargado de Créditos.  Encargado de caja.  Vendedores.	Recibo de cobros.	N/A
12	Aplicación de nota de crédito.  Recibe del departamento de almacén y contabilidad la notificación de la nota de crédito.	Encargada de Almacén.  Contador General.  Encargado de créditos.	Hoja de devolución del cliente.  Notificación de contabilidad vía correo, estado de cuenta cliente/ proveedores	N/A
13.	Elabora nota de crédito.	Encargado créditos.	N/A	Nota Crédito

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado</b>
14.	Solicitar autorización para la aplicación de la N/Crédito.	Gerente General.	Nota de crédito.	N/A
15.	Recibe el documento autorizado y aplica la nota de crédito.	Encargado créditos.	Sistema Contable.	Revisión contable por documento.
16.	Se le proporciona al vendedor la nota con el fin de que la entregue al cliente, este firmará copia del crédito como evidencia de haber recibido el crédito.	Encargado de créditos. Vendedor.	Nota de crédito.	N/A
17.	Aplicación nota de débito.  Se recibe de caja la nota de débito del banco y cheque rechazado.	Encargado caja.  Encargado de créditos.	N/A	N/A
18.	Elaboración de nota de débito por la empresa	Encargado de créditos.	Nota de débito del banco y cheque rechazo	Nota de débito.
19.	Solicitar autorización para la aplicación de la nota de débito.	Gerente General.	Nota de débito.	N/A.
20.	Recibe el documento autorización y aplica N/ débito.	Encargado de créditos.	Sistema contable.	Revisión contable por documento.
21.	Fin de Proceso.			

### 6.5.3 PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD.

#### 1. OBJETIVO:

Lograr a través del proceso eficiencia en el departamento de contabilidad mejorando su procedimiento y generando un mayor control a nivel de registros contables.

#### 2. ALCANCE:

Desde que se reciben los documentos de las diferentes áreas hasta que se entrega el reporte contable a gerencia.

#### 3. RESPONSABLE:

El responsable de este procedimiento es el contador general de RESAL.

#### 4. DESARROLLO:

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado.
1.	Recibe documentos de los diferentes departamentos.	Contador General.	N/A	N/A
2.	Revisa cada movimiento según reporte contra documentación soporte (si hay error notificar al departamento involucrado)	Contado General.	Documentos Recibidos.	N/A
3.	Contabiliza documentación ya revisada valida documentos que mayoriza al final de cada mes.	Contador General.	Documentos revisados y sistema contable	Registro contable de partidas de diario.
4.	Elabora documentación para la revisión y comparación de cuentas.	Contador General.	N/A	Conciliación Bancaria.  Reporte de costo de producción.  Integración cuentas de caja general.
5.	Recibe la solicitud de pago y documentación soporte de parte de los encargados de cada área.	Contador General.	Solicitud de pago. <b>Anexo 4.</b>	N/A
6.	Revisa que la documentación soporte este completa y apta para proceder a realizar el trámite correspondiente.	Contador General.	Documentación recibida.	Reporte de movimientos pendientes.

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado.</b>
7.	Introduce al sistema contable las solicitudes de pago.	Contador General.	Documentación recibida.	Reporte de movimientos pendientes.
8.	Elaborar remisión para la entregar al área de caja.	Contador General.	N/A	Remisión de solicitud de cheque.
9.	Entrega al departamento de caja documentación	Contador General.	Remisión de solicitud de cheque.  Documentación soporte.	N/A
10.	Recibe del departamento de caja documentación	Contador General.	Solicitud de pago de cheque.	N/A
11.	Procede a generar balanza de comprobación en el sistema contable.	Contador General.	Sistema contable.	Balance General.  Estados de pérdidas y ganancias
12.	Emitir estados financieros para gerencia y presidencia a través de reportes.	Contador General	B/ General.  E/ Pérdida y ganancias.  Estados Financieros y Flujo de Caja.	Integración balance.  Análisis de cartera por vendedores.  Análisis de ventas.  Análisis de costos.  Gastos por años.  Ejecución presupuestaria por cuenta.
13.	Elabora informes mensuales a la gerencia general.	Contador General.	N/A	Informe mensual gerencia.
14.	Fin de Proceso.			

## 6.5.4 CONTROL DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

### 1. OBJETIVO:

Mantener un control sobre el producto terminado, materias primas, y material de empaque que ingresa al almacén de la empresa refinadora de sal (RESAL), y de esta manera proporcionar al cliente un producto de calidad en el menor tiempo posible.

### 2. ALCANCE:

Este control comienza desde la recepción del producto terminado, materiales y materias primas de los proveedores y de la planta de producción de RESAL hasta que son

### 3. RESPONSABILIDAD:

Es responsable de este control el dueño del proceso, encargado de almacén.

#### 6.5.4.1 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN.

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado
1	Recibe de producto terminado de la planta de producción de RESAL y procede a firmar y sella con la leyenda "Recibido Almacén"	Jefe de Planta. Encargada de Almacén	Comprobante de entrega de productos terminados. <b>Anexo 6.</b>	N/A
2	Estiba el producto terminado.	Ayudante de Almacén.	N/A	N/A
3	Ingresa al inventario el listado de los nuevos productos	Encargada de Almacén.	N/A	N/A
4	Procede a sellar "OPERADO" el recibo de producto terminado.	Encargada de Almacén.	Recibo de Producto terminado.	
5	Recibe de la planta de producción devolución de materia prima y/o material de empaque y procede a firmar y sellar "Recibido Almacén"	Jefe de Planta. Encargada de Almacén.	Comprobante devolución materiales. <b>Anexo 7.</b>	N/A

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado</b>
6	Estiba la materia prima y/o material de empaque que ha sido devuelto al almacén.	Ayudante de Almacén.	N/A	N/A
7	Ingresar al inventario la devolución de materiales.	Encargada de Almacén	Comprobante de devolución de materiales	Reporte de movimiento semanal
8	Envía documentación al departamento de contabilidad	Encargada de Almacén	Reporte de Movimiento semanal	N/A
9	Fin de proceso.			

#### 6.5.4.2 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUE DE LOS PROVEEDORES.

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado</b>
1.	Almacén recibe copia de orden de compra emitida por el departamento de compras o jefe de producción, esta sirve para verificar al momento de recibir el producto del proveedor.	Encargado de Compras Jefe de Producción Encargada de Almacén	Orden de Compra.	N/A
2.	Encargado de Almacén reporta a Jefe de Control de Calidad la llegada de la materia prima o el producto terminado para que se realice el chequeo o Análisis correspondiente.	Encargada de Almacén. Jefe de Control de calidad	Orden de Compra.	N/A
3.	Si el Departamento de Control de Calidad dictamina que el producto, materia prima o material de empaque cumple con las especificaciones técnicas solicitadas, el jefe de este departamento procede a informar (de forma verbal) al Jefe de almacén que puede darle ingreso. En caso de que el dictamen muestre que no se cumplen las especificaciones técnicas el jefe de control de	Encargada de Almacén. Jefe de control de calidad.	Manual de análisis control de calidad.	Reporte de análisis de laboratorio.

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado
	calidad se lo hace saber (de forma verbal) al jefe de almacén para que se rechace y se envíe de vuelta al proveedor.			
4.	Revisa el producto, materia prima o material de empaque para verificar que se encuentre completo de acuerdo a la factura del proveedor. Si todo se encuentra completo según la factura se firma el comprobante de entrega del proveedor pesado de los materiales cuando lo requiera.	Encargada de Almacén	Factura del proveedor (original o copia)	N/A
5.	Estiba el producto terminado, materias primas, materiales etc.	Ayudante de Almacén	N/A	N/A
6.	Elaborar certificado de Entrada	Encargada Almacén	Factura del proveedor	Certificado de entrada
7.	Ingresa al inventario el listado de los nuevos productos, materias primas.	Encargada de Almacén	Certificado de entrada. <b>Anexo 8.</b>	N/A
8.	Procede a sellar "OPERADO" el certificado de entrada.	Encargada de Almacén.	Certificado de entrada.	N/A
9.	Enviar documentación departamento Contabilidad.	Encargada de Almacén.	Certificado de Entrada.  Factura del Proveedor.	N/A
10	Fin proceso.			

## 6.5.5 CONTROL DE SALIDA PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

### 1. OBJETIVO:

Controlar las salidas de los productos terminados, materias primas y materiales del área del almacén a través de un procedimiento que proporcione confiabilidad a nuestros clientes finales.

### 2. ALCANCE:

Desde que se recibe la factura o solicitud de materias primas hasta que se entregan las mismas a los clientes finales o se realice traslado entre bodegas.

### 3. RESPONSABILIDAD:

El responsable de este procedimiento es el encargado de almacén.

#### 6.5.5.1 PROCEDIMIENTO DE SALIDA PRODUCTO TERMINADO, MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN.

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado
1.	Recibe solicitudes de materias primas, materiales y muestras.	Vendedores.  Jefe de planta	Solicitud de materiales, comprobante de salida. <b>Anexo 9.</b>	Comprobante de otras salidas de almacén.
2.	Las materias primas (SAL) se pesan antes de proporcionar salida del almacén	Encargado de Almacén.  Ayudante de Almacén.	Solicitud de materiales y comprobante de salida.	N/A
3.	Procede a realizar entrega de lo solicitado, sella documentación con leyenda "ENTREGADO POR ALMACÉN"	Encargado de Almacén	Comprobante de otras salidas. <b>Anexo 10.</b>  Solicitud de materiales y comprobante de salida.	N/A
4.	Confirma la información de los registros tanto del comprobante de salida como el de otras salidas y proceder a descargar del módulo inventarios los materiales y productos ya entregados sellando con la leyenda "OPERADO"	Encargado de Almacén.	Solicitud de materiales y comprobante de salida.  Comprobante de otras salidas.	N/A
5.	Enviar documentos originales al departamento contabilidad.	Encargado de Almacén.	Solicitud de materiales y comprobante de salida. Comprobante de otras salidas	N/A
6.	Archivar Documentación	Encargado de Almacén	Solicitud de materiales y comprobante de salida.	N/A

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado</b>
7.	El encargado de almacén imprime la factura que ha sido ingresada al sistema.	Encargado de Almacén		Factura.
8.	Cuando se despacha producto a clientes se envía factura original y copias. La factura original debe retornar al almacén con nombre y firma de la persona que recibe el pedido para generar un cobro.	Encargado de Almacén.	Factura.	Control de facturas enviadas.
9.	Cargar el camión con el producto.	Ayudantes de Almacén.	Factura.	N/A
10	Verificar la carga del producto en el camión: 1. Revisando espacio físico del camión para asegurar que el vehículo se encuentra en condiciones para realizar la entrega. 2. El producto se encuentra estibado según su presentación. 3. La condición del producto es apta para ser enviada al cliente (Producto sin derrame, etiquetas no dañadas). 4. Cantidades despachadas son las indicadas por la facturación o comprobante de otras salidas de almacén.	Encargado de Almacén.	Factura.  Equipo de seguridad para el transporte terrestre.	N/A
11	Firma hoja de control de facturas enviadas como constancia de salidas.	Motorista.	N/A	Control de facturas enviadas.
12	Entrega el producto y cliente firma y/o sella factura original haciendo constar que recibe el producto. Nota: Si el producto se entrega por partes al cliente, se llenara el certificado de envío y se le enviará al cliente y este lo firma, para comprobar que recibió el producto.	Motorista.	Factura.	Certificado de envío.

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado</b>
13	Almacén recibe factura original y copia para su cobro, con nombre y firma de la persona que recibe.	Encargado de Almacén.	Factura. Copia de Factura.	N/A
14	Si la venta es al contado el jefe de almacén elabora la factura original y entrega el producto al cliente.	Encargado de Almacén	N/A	Factura.
15	El cliente entrega dinero o cheque al encargado de almacén, quien hace llegar el dinero y la copia de la factura al departamento de contabilidad por medio del motorista.	Motorista. Encargado de Almacén. Jefe Contabilidad	Copia de Factura	N/A
16	El departamento de contabilidad genera un recibo de cobro y lo envía al almacén junto con copia de factura para ser archivado.	Motorista. Encargado de Almacén.	Copia Factura.	Recibo de cobro.
17	Fin del Proceso.			

## 6.5.6 PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN.

### 1. OBJETIVO:

Elaborar procedimiento del proceso de producción, con el propósito de mejorar los productos, utilizando métodos que faciliten el mismo, modernizando la planta de producción y estandarizando las técnicas de fabricación.

### 2. ALCANCE:

Desde que se solicita la materia prima hasta que sale como producto terminado de la planta de producción.

### 3. RESPONSABILIDAD:

3.1 El responsable de la elaboración e implementación del presente procedimiento es el encargado de Gerente de producción.

3.2 El gerente de producción y personal bajo su cargo son los responsables de cumplir con este procedimiento así como cualquier no conformidad.

### 4. DESARROLLO:

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado.</b>
1.	Revisar inventario de materia prima, material de empaque y producto terminado y emite la orden de producción que depende de la existencia que hay en almacén, teniendo en cuenta demanda de los clientes.	Gerente Producción.	Análisis de producto.  Plan de tiempo de inventario.	Orden de producción.
2.	Hacer requisición de materia prima, material de empaque, según la necesidad de cada componente de acuerdo a lo que dice la orden de producción.	Gerente Producción.	Orden de producción.	Solicitud de materiales y comprobante de la salida.
3.	Se llena el encabezado de la lista de verificación de producción con la información del producto fecha y número de fardos y se entrega, junto con la orden de producción.	Gerente producción.	Registro de fardos de producción.	Lista de verificación de producción.

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado.
4.	Comprobante de salida al encargado de producción debidamente firmado, en quien se delega la responsabilidad de producción.	Supervisor de producción.	Solicitud de materiales y comprobante de salida.	
5.	Materia prima debe encontrarse debidamente clasificada y rotulada evitando confusiones al trasladarla a producción o envío de reportes a contabilidad.	Gerente de Producción. Encargado de Almacén de Materia Prima	Solicitud de Materiales y comprobantes de salida. <b>Anexo 9.</b>	Reporte de producción a ser trasladado al área de contabilidad.
6.	Entregar solicitud de materiales a supervisor de producción, se pesa cada materia prima según orden descrita para el traslado al proceso de producción.	Supervisor de producción.	Solicitud de materiales y comprobante de salida.	Orden de producción.
7.	Se procede al lavado de la materia prima (Sal) trasladada a producción, si aplica como ser Sal Puramar y Sal solar.	Personal operativo.	N/A.	N/A
8.	Realizar molienda de la sal según exigencia de los clientes para mejorar la calidad.	Personal operativo.	N/A	
9.	Al momento de realizar la molienda el encargado de almacén debe tener bajo su custodia los sacos que están listos de ser molidos entregando una cantidad específica la cual debe ser verificada al final del día teniendo un conteo total de los sacos molidos para su posterior pago.	Personal operativo.	Reporte de cantidad de sacos molidos.	Planilla de pago al personal de molienda.
10.	Realizar proceso de secado de la Sal disminuyendo la humedad de la misma, en los casos que aplique.	Personal Operativo.	N/A	N/A
11.	Se realiza proceso de Cribado de la Sal obteniendo 3 tipos de sal, pesando los sacos obtenidos del proceso con la finalidad de conocer cuánto es la cantidad que se pierde en los procesos de lavado y secado teniendo datos razonables no aproximaciones	Personal Operativo. Supervisor de Producción.	Formato de Cantidad de materia prima lista para empaquetado.	

<b>N</b>	<b>Operación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Documento Consultado</b>	<b>Documento Generado.</b>
	al verificar la cantidad de materia prima entregada para producción.			
12.	Se procede al empaquetado del producto terminado, y mezcla de yodo según lo establecido por el ministerio de Salud en el caso que sea para consumo alimenticio.	Personal de Control de Calidad.  Personal Operativo	Muestras aleatorias comprobando los porcentajes de Yodo en el producto terminado.	N/A
13.	Pesa producto ya empaquetado en las balanzas.	Personal Operativo.	N/A	N/A
14.	Llenar comprobante de entrega productos terminados con el nombre del producto, la cantidad producida, peso, con firma y sellado de "ENTREGADO PLANTA" y entrega producto terminado almacén.	Gerente Producción.  Encargado Almacén.	N/A	Comprobante de entrega producto terminado.
15.	Almacenar el producto terminado en bodegas adecuadas para la salvaguarda de los mismos, con sus debidas clasificaciones y almacenamiento presentando una capacidad instalada de la misma adecuada según la demanda de los clientes.	Gerente de producción.  Encargado de almacén.  Supervisor de almacén.	N/A	N/A
16.	Si ha sobrado material de empaque, materia prima se realiza la devolución al almacén llenando el registro comprobante de devolución de materiales firmado y sellado, "ENTREGADO A PLANTA"	Gerente producción.  Encargado Almacén.	N/A	Comprobante de devolución de materiales.
17.	Realizar retroalimentación diaria del módulo de inventarios tanto de materia prima como de producto terminado permitiendo tener datos confiables de las existencias de producto en la planta.	Gerente de Producción.  Encargado de Almacén.	Módulo de Inventarios.	Módulo de Inventarios
18.	Realizar una control diario del personal que labora en la planta de producción ya sea con reloj biométricos que permitan tener seguridad del	Gerente de Producción.	Implementación de reloj biométrico y/o control adecuado de	

N	Operación	Responsabilidad	Documento Consultado	Documento Generado.
	personal al que se le está realizando cancelaciones por planillas y la asistencia de los mismos en la planta.		Asistencia en la planta de producción.	
19.	Una vez por semana se deberá de llevar a cabo reuniones con el personal operativo de planta de producción para revisar planes de producción, resultados obtenidos en la semana, revisión de resultado de indicadores de producción al final de mes y necesidades de planta.	Gerente Producción.  Gerencia General.	N/A	N/A
20.	Fin de proceso.			

## CONCLUSIONES

- ❖ El control interno incluye todas las áreas de la organización tanto administrativas como de producción, no obstante, en este documento se da respuesta únicamente algunas áreas administrativas, materia prima y producto terminado, por lo que se sugiere que esta propuesta sea el inicio de una serie de cambios que conlleve a la aplicación del control interno en su totalidad.
- ❖ La implementación de la presente propuesta queda a criterio de los procesos de dirección de la empresa refinadora de sal (RESAL).
- ❖ La ejecución de controles en el área administrativa, materia prima y producto terminado contribuirá a la empresa refinadora de sal (RESAL) a disminuir irregularidades que han perjudicado actualmente a la organización.
- ❖ La gerencia general deberá revisar el contenido de este documento al menos una vez al año, y actualizarlo cuando los cambios o del entorno lo ameriten.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chanto, P. U. (21 de Marzo de 2011). Recuperado el Martes 04 de Febrero de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/51240428/Principios-de-control-interno>
2. Colín, J. G. (2008). *Contabilidad de Costos*. (T. Edición, Ed.) Mexico D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana .
3. M Levine, Timothy C. Krehbiel, Mark L. Berenson, Pearson Educación. (2006). *Estadística para Administración*. Mexico D.F.
4. Edward J. Blocher et al.,. (2008). *Administración de Costos* (Cuarta ed.). Mexico,D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
5. Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio* . Mexico.
6. Hernandez Sampieri, F. C. (2010.). *Metodología de la Investigación*. Mexico: The McGraw-Hill Companies.
7. Lamothe, P. A. (2004). *Contabilidad Básica*. Tegucigalpa.
8. Luna., O. F. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima.: Instituto de Investigacion en Accountability y Contro- IICO.
9. Martínez, C. M. (21 de Septiembre de 2013). *Artículo Z*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de Control Interno en la Empresa: <http://www.articuloz.com/finanzas-articulos/el-control-interno-en-la-empresa-6769073.html>
10. Mora, M. E. (2006). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Mexico: Oelkers, B.
11. NIA, N. I. (2007). *Pronunciamientos Tecnicos*. México D.F.: Lito-Grapo, S.A. de C.V.
12. NULLVALUE, T. (12 de Julio de 2002). Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1311492>
13. S/A. (2008-2014). *Definicion de Sal*. Recuperado el Jueves 06 de Febrero de 2014, de <http://definicion.de/sales/>
14. S/A. (2013). *Definicion de Cribado*. Recuperado el Jueves 06 de Febrero de 2014, de <http://significado.de/cribado>

15. S/A. (10 de Enero de 2014). *Salud enciclopedia de salud, dietética y psicología*. Recuperado el Jueves 06 de Febrero de 2014, de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/yodo>
16. Schuster, J. A. (1992). *Control Interno*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.
17. Sergio Hernández, R. A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. (P. Edición, Ed.) Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
18. Thompson, P. G. (2012). *Administración Estratégica* (18 Edición ed.). Mexico: McGraw Hill.
19. Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para la administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. (Segunda Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
20. Triola, M. F. (2009). *Estadística* (Décima Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.

**ANEXO 1 ENTREVISTA GERENCIA**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTRO AMERICANA  
FACULTAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista se realiza a la Gerencia de la empresa Refinadora de Sal (RESAL), detallando cada una de las interrogantes a continuación:

- |                         |              |                          |
|-------------------------|--------------|--------------------------|
| 1. Edad.                | Sexo.        | Estudios realizados.     |
| a) 18-25 años           | a) Femenino  | a) Educación primaria.   |
| b) 26-35 años           | b) Masculino | b) Educación Secundaria. |
| c) 36-45 años           |              | c) Diversificado.        |
| d) 46-55 años           |              | d) Universidad Completa. |
| e) 55 años en adelante. |              | e) Post-Grado            |
- 
2. ¿Tiempo de laboral en la organización? ¿Puesto que ocupa actualmente?
  3. ¿Antigüedad del puesto actual?
  4. ¿Cantidad de empleados que laboral en cada una de las áreas de la empresa RESAL?
  5. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica y en qué etapa se encuentra actualmente?
  6. ¿Existe en la organización la misión, visión y objetivos estratégico? ¿Son del conocimiento de los empleados?
  7. ¿Sistema contable que utilizan actualmente?
  8. ¿Cuenta la organización con su respectivo organigrama?
  9. ¿Existen políticas, procesos y procedimientos documentados para cada una de las áreas que integran la organización, los que permiten un buen funcionamiento interno de la empresa?
  10. ¿La empresa cuenta actualmente con un manual de funciones documentados para cada puesto?

11. ¿Existe el departamento de auditoria interna en la organización?
12. ¿A través de qué medios se realiza el reclutamiento y selección del personal?
13. ¿El personal contratado cumple con el perfil del área en la que se desempeñara?
14. ¿Con que frecuencia realiza la empresa programas de capacitaciones, seguimiento y evaluación del desempeño de los trabajadores?
15. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades actualmente en la organización?
16. ¿Cuáles son las principales áreas en la que la organización considera la necesidad de implementación de un control interno?
17. ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación con los subordinados que proporcionan importantes cambios dentro de la organización, los cuales permitan una mejora para la misma?
18. ¿Se delega autoridad a los empleados de acuerdo con la responsabilidad encomendada y de acuerdo a su puesto de trabajo?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO 2 ENCUESTA ADMINISTRACIÓN**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTRO AMERICANA**  
**FACULTAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**  
**CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

El presente cuestionario se aplicara al personal administrativo con el objetivo obtener información para un proyecto de graduación sobre control interno establecido en la empresa RESAL, la información del mismo será considerada de carácter confidencial, y de la veracidad de los datos depende la realización de dicho trabajo.

Puesto: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le realizara una serie de interrogantes, lea la pregunta y seleccione la respuesta que considere correcta.

Agradecemos su valiosa ayuda al llenar esta encuesta.

- |                         |              |                          |
|-------------------------|--------------|--------------------------|
| 1. Edad.                | Sexo.        | Estudios realizados.     |
| f) 18-25 años           | a) Femenino  | a) Educación primaria.   |
| g) 26-35 años           | b) Masculino | b) Educación Secundaria. |
| h) 36-45 años           |              | c) Diversificado.        |
| i) 46-55 años           |              | d) Universidad Completa. |
| j) 55 años en adelante. |              | e) Post-Grado.           |
2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?  
a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce cómo se encuentra estructurado el organigrama actualmente la organización?  
a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
4. ¿Cuánto tiempo tiene de laboral en la empresa?  
a) De 1-3 años  
b) De 4-6 años  
c) De 7-9 años  
d) De 10 años en adelante.

5. ¿En qué periodos del año recibe capacitaciones, es decir un entrenamiento para la realización de sus labores?
- Cada 6 meses.
  - Una vez al año.
  - Tres veces al año.
  - Nunca me han capacitado.
6. ¿Duración de su jornada de trabajo?
- 8 horas.
  - 9 horas.
  - Más de 10 horas.
7. ¿Las transacciones realizadas son ingresadas en sistemas de información computarizados?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Aplica \_\_\_\_\_
8. ¿Es de su conocimiento el contenido del manual de descripción de puestos y lo aplican en el desarrollo de sus funciones?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿En su unidad de trabajo existen controles necesarios y eficientes que permitan reducir las irregularidades en su puesto de trabajo?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Es de su conocimiento las políticas de crédito empleadas por la organización para el ingreso de un nuevo cliente?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Aplica \_\_\_\_\_
11. ¿Considera usted que hay una aceptable y apropiada segregación de funciones dentro de su área de trabajo?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre los objetivos de su área de trabajo?
- Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_
13. ¿Existen planes de seguridad de información, back-ups (respaldo), planes de contingencia y mantenimiento de equipos?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿De qué manera es controlado el horario de la jornada laboral?

- a) Tarjeta de control de asistencia
- b) Huella digital.
- c) Firma.
- d) No se controla.

15. ¿Con qué periodicidad se realizan reuniones con la gerencia general para evaluar el rendimiento de cada área de la organización?

- a) Una vez al mes.
- b) De forma semestral.
- c) Una vez al año.
- d) No se realizan reuniones.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO 3 ENCUESTA PRODUCCIÓN**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTRO AMERICANA  
FACULTAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

El presente cuestionario se aplicara al personal de producción con el objetivo obtener información para un proyecto de graduación sobre control interno establecido en la empresa RESAL, la información del mismo será considerada de carácter confidencial, y de la veracidad de los datos depende la realización de dicho trabajo.

Puesto:\_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le procederá a lectura de una serie de interrogantes, por favor indique la respuesta que considere correcta.

Agradecemos su valiosa ayuda al llenar esta encuesta.

- |                         |              |                          |
|-------------------------|--------------|--------------------------|
| 1. Edad.                | Sexo.        | Estudios realizados.     |
| a) 18-25 años           | a) Femenino  | a) Educación primaria.   |
| b) 26-35 años           | b) Masculino | b) Educación Secundaria. |
| c) 36-45 años           |              | c) Diversificado.        |
| d) 46-55 años           |              | d) Universidad Completa. |
| e) 55 años en adelante. |              | e) Post-Grado.           |
|                         |              | F) Ninguno.              |
2. ¿Es de su conocimiento la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?
- a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_
3. ¿Conoce cómo se encuentra estructurado el organigrama actualmente la organización?
- a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_
4. ¿Cuánto tiempo tiene de laboral en la empresa?
- a) De 1-3 años
- b) De 4-6 años
- c) De 7-9 años
- d) De 10 años en adelante.

5. ¿En qué periodos del año recibe capacitaciones, es decir un entrenamiento de sus labores?
- a) Cada 6 meses.
  - b) Una vez al año.
  - c) Tres veces al año.
  - d) Nunca me han capacitado.
6. ¿Duración de su jornada de trabajo?
- a) 8 horas.
  - b) 9 horas.
  - c) Más de 10 horas.
7. ¿Es de su conocimiento el contenido del manual de descripción de puestos y lo aplican en el desarrollo de sus funciones?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿En su unidad de trabajo existen controles necesarios y eficientes que permitan reducir las irregularidades en su puesto de trabajo?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted que hay una aceptable y apropiada segregación de funciones dentro de su área de trabajo?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre los objetivos de su área de trabajo?
- Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_
11. ¿De qué manera es controlado el horario de la jornada laboral?
- a) Tarjeta de control de asistencia
  - b) Huella digital.
  - c) Firma.
  - d) No se controla.
12. ¿Es de su conocimiento las normas de calidad que deben seguirse en el área de producción?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Existen controles de ingresos de materia prima para el almacén?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No aplica \_\_\_\_\_

14. ¿Se elaboran requisiciones al solicitar materia prima para el área de producción?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No aplica\_\_\_\_\_
15. ¿Las bodegas de almacén de materia prima son adecuadas de acuerdo a la demanda de la misma?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
16. ¿Se encuentra debidamente clasificada la materia prima?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
17. ¿La bodega de almacén de producto terminado es adecuada de acuerdo a la demanda de la misma?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
18. ¿Existen reportes de inventarios actualizados en el área de producción, en el módulo de inventarios (sistema)?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
19. ¿Con qué periodicidad se realizan reuniones con la gerencia de producción para evaluar el rendimiento de cada área de la organización?  
a) Una vez al mes.  
b) De forma semestral.  
c) Una vez al año.  
d) No se realizan reuniones

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## ANEXO 4 SOLICITUD DE PAGO

No. \_\_\_\_\_

Beneficiario \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Valor en números \_\_\_\_\_ L.  \$.

Valor en letras: \_\_\_\_\_

Concepto: \_\_\_\_\_

Tipo de pago :

Cheque:  Certificado  
 Normal

Instrucción Bancaria:

Transferencia  
 Giro bancario  
 Nota de débito

Banco: \_\_\_\_\_ Cuenta: \_\_\_\_\_

Fecha de pago: \_\_\_\_\_ Sede \_\_\_\_\_ Entregar a: \_\_\_\_\_

### CODIFICACION CONTABLE

CUENTA	AREA	DEBE	HABER

\_\_\_\_\_ Solicitante     
 \_\_\_\_\_ Contador de la Empresa     
 \_\_\_\_\_ Gerente General



## ANEXO 5 SOLICITUD DE CRÉDITO

Nota: Favor no omitir ningún detalle y llénesse a máquina o letra molde.

LUGAR:	ZONA:	VENDEDOR:	FECHA:
LUGAR DE ENTREGA:		NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
TELEFONO:	FAX:	APDO. PSOTAL:	E-MAIL:
DIRECCIÓN COMERCIAL:		DIRECCIÓN DOMICILIO:	
GIRO DEL NEGOCIO:		EXENTO DE IMPUESTOS: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
VENTAS O INGRESOS PROMEDIO LPS.		CONSUMO PROMEDIO NUESTRO PRODUCTO L.	
GERENTE GENERAL:	N. IDENTIDAD:	ACCIONISTA PRINCIPAL	
JEFE DE COMPRAS:		DÍAS DE PAGO DE FACTURAS	
YA ES CLIENTE NUESTRO	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	LIMITE DE CRÉDITO SOLICITADO L.
REFERENCIAS BANCARIAS		REFERENCIAS BANCARIAS	

**Firma Gerente General**

**Firma Jefe de compras**

ACEPTADO	FECHA	CIUDAD O LUGAR DONDE SERA PAGADA	FIRMA DEL ACEPTANTE	<p><b>LETRA DE CAMBIO</b> "SIN PROTESTO"</p> <p><small>La obligación del aceptante de la presente se origina de operaciones mercantiles entre el librador y el librado, según Contrato (o Factura) de fecha _____</small></p> <p><small>El librado puede aceptar esta Letra pagadera en cualquier Banco del país que se designe al aceptarla. En caso de mora la tasa de interés será del _____ mensual.</small></p> <p>REFERENCIA: _____</p> <p style="text-align: right;">LUGAR Y FECHA</p> <p>El día _____ y por esta letra de cambio se servirá(n) pagar a la orden de: _____ la cantidad de: _____</p> <p>A _____ Nombre del Librado</p> <p style="text-align: center;">Dirección</p> <p style="text-align: right;">Firma del Librador</p>
Nº _____				

COMENTARIOS DE REFERENCIAS		
PROVEEDOR	Contacto	Comentario

PARA USO EXCLUSIVO DEL COMITE DE CRÉDITOS		
Aprobada	<input type="checkbox"/>	
Rechazada	<input type="checkbox"/>	
Limite Aprobado	<input type="checkbox"/>	
Crédito A:	<input type="checkbox"/>	
_____ Jefe de Créditos	_____ Gerente General	_____ Contador

OBSERVACIONES:	_____ Firma de Autorización
----------------	--------------------------------





**RESAL**  
Refinadora de Sal S.A. de C.V.

## ANEXO 7 COMPROBANTE DE DEVOLUCIÓN DE MATERIALES

Fecha: \_\_\_\_\_

N. \_\_\_\_\_

De Planta: \_\_\_\_\_

Para: \_\_\_\_\_

El material que se respalda con este comprobante, entro a la planta para ser usado en la orden de producción.

N. \_\_\_\_\_ y se devuelve por \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN	N. DE MATERIAL	CANTIDAD

Entregado por: \_\_\_\_\_

Recibido conforme en Almacén \_\_\_\_\_



## ANEXO 8 CERTIFICADO DE ENTRADA

Recibimos de: \_\_\_\_\_

Factura N: \_\_\_\_\_ Envío N: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_ O/C N: \_\_\_\_\_

#	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	
					UNITARIO	TOTAL
					<b>TOTAL</b>	

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma responsable Almacén**



ANEXO 9 SOLICITUD DE MATERIALES Y COMPROBANTE  
DE SALIDA

<b>SOLICITUD DE MATERIALES Y COMPROBANTE DE SALIDA.</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>NÚMERO DE REVISIÓN:</b>

**Fecha:**

**Nombre del Producto:**

**Hora solicitud:**

**Hora entrega:**

DESCRIPCIÓN	CÓDIGO DE SAL	TIPO DE SAL	CANTIDAD SOLICITADA

\_\_\_\_\_  
**Encargado de Planta**

\_\_\_\_\_  
**Despachador**

\_\_\_\_\_  
**Recibí Conforme**



