



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

**“Manual de políticas y procedimientos de control interno administrativo en la
empresa Afrancis Farms”**

Autora: Casa Analuisa, Joselyn Fernanda

Tutora: Ing. Sánchez Herrera, Bertha Jeaneth

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera con cédula de ciudadanía No. 180373657-6, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA AFRANCIS FARMS”**, desarrollado por Joselyn Fernanda Casa Analuisa, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero 2024

TUTORA



Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera


C.C. 180373657-6

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Joselyn Fernanda Casa Analuisa con cédula de ciudadanía No. 055015505-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA AFRANCIS FARMS”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2024

AUTORA



Joselyn Fernanda Casa Analuisa

C.C. 055015505-5


DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero 2024

AUTORA




Joselyn Fernanda Casa Analuisa

C.C. 055015505-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

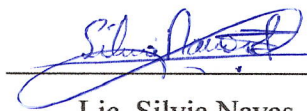
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA AFRANCIS FARMS**”, elaborado por Joselyn Fernanda Casa Analuisa, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2024




Dra. Tatiana Valle Ph. D.

PRESIDENTE



Lic. Silvia Navas

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. César Salazar

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador se lo dedico a mis dos angelitos que se encuentran en el cielo que siempre me están bendiciendo a mi papá Elías Analuisa por cuidarme durante mi niñez y por sus lindos consejos. A mi mamá Adelaida Lema por inculcarme buenos valores e incentivar me a ser una persona de bien.

También se lo dedico a mis padres Fernando Casa y Martha Analuisa quienes fueron mis guías, mis pilares y mi inspiración. Son quienes me apoyaron incondicionalmente mi fuente de motivación y fuerza de día tras día, durante toda mi carrera su apoyo fue fundamental para mí éxito impulsándome a seguir adelante en los estudios para no rendirme y así cumplir con mis metas.

A mi hermana Katherin Casa por ser la mejor compañía y nunca dejarme sola en momentos de dificultad, mi mejor amiga donde compartimos alegrías, locuras y tristezas, siempre motivándome a luchar por mis sueños.

A toda mi familia y amigos que de una u otra manera me brindaron su apoyo con palabras de aliento

Joselyn Fernanda Casa Analuisa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por darme salud y vida, por bendecirme, protegerme día a día en el camino para llegar con bien a la universidad y a mi casa, por darme la oportunidad de estudiar la carrera que me gusta y así haber conocido a personas maravillosas las cuales hemos compartido buenos y malos momentos.

A mí padre quien gracias a su esfuerzo y sacrificio he podido estudiar la carrera que me gusta, a mi madre quien ha sido mi confidente y me ha apoyado en todo lo propuesto y ha sabido corregir mis errores, gracias a mis padres por siempre llenarme de amor infinito, por ser los principales promotores de este sueño y confiar en mí, gracias por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por sus consejos y cada una de sus palabras, es un honor tenerlos como padres.

A la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme las puertas y ser parte de mi querida Facultad de Contabilidad y Auditoría con docentes que me han transmitido sus conocimientos con paciencia que será la base para mi vida futura.

Agradecer de manera especial a la Ing. Bertitha Sánchez por dedicar la mayor parte de su tiempo en la enseñanza brindando su apoyo en las inquietudes que tenía, por orientarme a ser mejor persona siempre con amor y paciencia.

Al señor Luis Arequipa y esposa propietario de la empresa AFRANCIS FARMS por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación, brindándome la información necesaria de su empresa.

Joselyn Fernanda Casa Analuisa

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	2
1.1.1.4 Detalles de operación.....	3
1.1.1.5 Detalles legales.....	4
1.1.1.6 Marcas y logos.....	5
1.1.1.7 Ubicación.....	5
1.1.2 Descripción del entorno.....	6
1.1.2.1 Control Interno en las empresas a nivel de Latinoamérica.....	6
1.1.2.2 Control Interno en las empresas a nivel del Ecuador.....	7
1.1.2.3 Control Interno en la empresa AFRANCIS FARMS.....	8
1.1.3 Justificación.....	9
1.1.4 Objetivos.....	10

1.2 Revisión de la literatura	10
1.2.1 Teoría de la organización clásica enfocada en el control interno.....	10
1.2.2 Control interno	11
1.2.3 Objetivos del control interno.....	11
1.2.4 Características del control interno.....	11
1.2.5 Principios del control interno	12
1.2.6 Tipos de control interno	13
1.2.7 Métodos de evaluación del control interno	13
1.2.8 Modelos del control interno	14
1.2.9 Definición de control interno según el modelo COSO	15
1.2.10 Informe COSO	15
1.2.11 Componentes y principios del control interno del COSO III.....	15
1.2.12 Concepto de manual.....	17
1.2.13 Objetivos del manual.....	17
1.2.14 Ventajas y desventajas del manual	17
1.2.15 Clasificación de los manuales	18
1.2.16 Definición de manual de procedimientos.....	19
1.2.17 Objetivos del manual de procedimientos	19
1.2.18 Importancia de los manuales de procedimientos	19
1.2.19 Características de los manuales de procedimientos	20
1.2.20 Beneficios del manual de procedimientos.....	20
1.2.21 Definición de manual de políticas.....	21
1.2.22 Objetivos del manual de políticas	21
1.2.23 Ventajas de los manuales de políticas	21
1.2.24 Definición de manual de políticas y procedimientos	22
1.2.25 Beneficios del manual de políticas y procedimientos	22
1.2.26 Importancia del manual de políticas y procedimientos.....	23
1.2.27 Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos	23
CAPÍTULO II	24
METODOLOGÍA	24
2.1 Descripción de la metodología.....	24
2.1.1 Unidad de análisis	24
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	24
2.1.3 Fase de desarrollo.....	27

CAPÍTULO III.....	28
DESARROLLO.....	28
3.1 Resultados	28
3.1.1 Descripción de los resultados.....	28
CAPÍTULO IV	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
4.1 Conclusiones	135
4.2 Recomendaciones.....	136
C. MATERIAL DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1.- Componentes y principios del control interno COSO III.....	16
Tabla 2.- Clasificación de los manuales	18
Tabla 3.- Personas entrevistadas.....	24
Tabla 4.- Cuestionario en base al Método COSO 2013	25
Tabla 5.- Cédula narrativa	27
Tabla 6.- Fases de desarrollo	27
Tabla 7.- Cédula narrativa del área de Gerencia	51
Tabla 8.- Cédula narrativa del área de exportación	51
Tabla 9.- Cédula narrativa del área de calidad	51
Tabla 10.- Restructuración de la misión.....	67
Tabla 11.- Restructuración de la visión	68
Tabla 12.- FODA.....	69
Tabla 13.- Análisis de la matriz FODA.....	69
Tabla 14.- Manual de funciones para el Gerente.....	71
Tabla 15.- Manual de funciones para el Supervisor de calidad.....	72
Tabla 16.- Manual de funciones para el jefe de exportación.....	73
Tabla 17.- Manual de funciones para los empleados.....	74
Tabla 18.- Identificación de objetivos	75
Tabla 19.- Riesgos internos y externos.....	75
Tabla 20.- Escalas valorativas	77
Tabla 21.- Resumen de la semaforización de los riesgos internos	78
Tabla 22.- Semaforización de los riesgos internos	80
Tabla 23.- Resumen de la semaforización de los riesgos externos	81
Tabla 24.- Semaforización de los riesgos externos	83
Tabla 25.- Manual de políticas y procedimientos para el sondeo el mercado de exportación.....	85
Tabla 26.- Manual de políticas y procedimientos para el análisis minucioso de los clientes.....	87

Tabla 27.- Manual de políticas y procedimientos para el análisis de los posibles riesgos internos y externos	89
Tabla 28.- Manual de políticas y procedimientos para realizar reuniones colectivas	91
Tabla 29.- Manual de políticas y procedimientos para analizar los niveles productivos	93
Tabla 30.- Manual de políticas y procedimientos para tomar decisiones de la empresa	95
Tabla 31.- Manual de políticas y procedimientos para la autorización de las ventas	97
Tabla 32.- Manual de políticas y procedimientos para la supervisión de la calidad del producto.....	100
Tabla 33.- Manual de políticas y procedimientos para conciliar un mejor desempeño con los proveedores.....	102
Tabla 34.- Manual de políticas y procedimientos para realizar reuniones con los proveedores	104
Tabla 35.- Manual de políticas y procedimientos para llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor	106
Tabla 36.- Manual de políticas y procedimientos para separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas	109
Tabla 37 Manual de políticas y procedimientos para realizar la facturación	111
Tabla 38.- Manual de políticas y procedimientos para la recepción de información y de despacho de las flores a exportar.....	113
Tabla 39.- Manual de políticas y procedimientos para informar cuáles son los clientes nuevos	115
Tabla 40.- Manual de políticas y procedimientos para realizar un resumen y recaudación de las ventas realizadas	117
Tabla 41.- Manual de políticas y procedimientos para el cultivo de las flores	120
Tabla 42.- Manual de políticas y procedimientos para la fertilización y riego en la plantación	122
Tabla 43.- Manual de políticas y procedimientos para la fumigación del producto	124
Tabla 44.- Manual de políticas y procedimientos para la Postcosecha	126
Tabla 45.- Información y comunicación para el área de Gerencia	128
Tabla 46.- Información y comunicación para el área de supervisión de calidad.....	129
Tabla 47.- Información y comunicación para el área de exportación	130

Tabla 48.- Información y comunicación para el área de producción	131
Tabla 49.- Check list para el área de Gerencia	132
Tabla 50.- Check list para el área de Supervisión de calidad	133
Tabla 51.- Check list para el área de exportación.....	134

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1 Organigrama estructural	3
Ilustración 2 Portafolio de productos	4
Ilustración 3 Detalles legales.....	4
Ilustración 4 Logo de la florícola	5
Ilustración 5 Ubicación de la empresa.....	5
Ilustración 6 Categorías del control Interno	11
Ilustración 7 Objetivos del control interno	11
Ilustración 8 Características del control interno	12
Ilustración 9 Principios del control interno	12
Ilustración 10 Tipos de control interno.....	13
Ilustración 11 Métodos de evaluación de control interno.....	14
Ilustración 12 Modelos del control interno	14
Ilustración 13 Evolución del informe COSO	15
Ilustración 14 Objetivos del manual.....	17
Ilustración 15 Ventajas y desventajas del manual	18
Ilustración 16 Objetivos del manual de procedimientos	19
Ilustración 17 Características del manual de procedimientos	20
Ilustración 18 Beneficios del manual de procedimientos.....	20
Ilustración 19 Objetivos del manual de políticas	21
Ilustración 20 Ventajas de los manuales de políticas.....	21
Ilustración 21 Beneficios del manual de políticas y procedimientos	22
Ilustración 22 Contenido de los manuales de políticas y procedimientos.....	23
Ilustración 23 Organigrama estructural	66
Ilustración 24 Flujograma para el sondeo el mercado de exportación	86
Ilustración 25 Flujograma para el análisis minucioso de los clientes.....	88
Ilustración 26 Flujograma para el análisis de los posibles riesgos internos y externos	90
Ilustración 27 Flujograma para realizar reuniones colectivas	92
Ilustración 28 Flujograma para analizar los niveles productivos	94

Ilustración 29	Flujograma para tomar decisiones de la empresa.....	96
Ilustración 30	Flujograma para la autorización de las ventas.....	98
Ilustración 31	Flujograma para la supervisión de la calidad del producto	101
Ilustración 32	Flujograma para conciliar un mejor desempeño con los proveedores	103
Ilustración 33	Flujograma para realizar reuniones con los proveedores	105
Ilustración 34	Flujograma para llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor.....	107
Ilustración 35	Flujograma para separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas	110
Ilustración 36	Flujograma para realizar la facturación.....	112
Ilustración 37	Flujograma para la recepción de información y de despacho de las flores a exportar.....	114
Ilustración 38	Flujograma para informar cuáles son los clientes nuevos	116
Ilustración 39	Flujograma para realizar un resumen y recaudación de las ventas realizadas.....	118
Ilustración 40	Flujograma para el cultivo de las flores	121
Ilustración 41	Flujograma para la fertilización y riego en la plantación	123
Ilustración 42	Flujograma para la fumigación del producto.....	125
Ilustración 43	Flujograma para la Postcosecha	127

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA AFRANCIS FARMS”

AUTORA: Joselyn Fernanda Casa Analuisa

TUTORA: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como objetivo principal elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno administrativo para la empresa AFRANCIS FARMS, con la finalidad de cumplir con la normativa vigente, la mitigación de riesgos y confiabilidad de la información. Para la ejecución del objetivo se diagnosticó la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante una entrevista a los responsables de cada área. Se utilizó como instrumento un cuestionario de control interno con metodología del COSO 2013 el cual fue elaborado en base a sus 5 componentes y a sus principios. De acuerdo con la matriz del nivel de riesgo y confianza se identificó las debilidades que tiene la empresa a fin de corregirlos para que se cumpla con los objetivos institucionales establecidos. Una vez evaluado la situación de la empresa se procedió a definir las políticas de control interno conforme a las normas vigentes que se requiere para la exportación de flores. Entre las políticas definidas se consideró que las capacitaciones para los empleados y proveedores son indispensables porque permiten socializar las normas de Agrocalidad con el propósito de cumplir con los protocolos de calidad del producto. Asimismo, ayudan a detectar, prevenir y corregir los posibles riesgos existentes en la empresa. Finalmente se concluye con la identificación de los procedimientos que fueron detallados en los flujogramas con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones. De la misma manera, la descripción de los procedimientos fue importante porque contribuyó en la mejora del rendimiento del personal.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, RIESGOS, MANUAL, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “MANUAL OF INTERNAL ADMINISTRATIVE CONTROL POLICIES AND PROCEDURES IN THE AFRANCIS FARMS COMPANY”

AUTHOR: Joselyn Fernanda Casa Analuisa

TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

DATE: February 2024

ABSTRACT

The main objective of this integrative project was to develop a manual of policies and procedures of internal administrative control for the company AFRANCIS FARMS, in order to comply with current regulations, risk mitigation and reliability of information. For the execution of the objective, the current situation of the company was diagnosed by means of an interview to the people in charge of each area. An internal control questionnaire with COSO 2013 methodology was used as an instrument, which was elaborated based on its five components and principles. According to the risk and confidence level matrix, the company's weaknesses were identified in order to correct them so that the established institutional objectives are met. Once the company's situation had been evaluated, internal control policies were defined in accordance with the standards required for flower exports. Among the policies defined, training for employees and suppliers was considered essential because it helps socialize Agrocaldad standards in order to comply with product quality protocols. They also help to detect, prevent, and correct possible risks in the company. Finally, we conclude with the identification of the procedures that were detailed in the flow charts in order to improve the efficiency and effectiveness of operations. In the same way, the description of procedures was important because it contributed to the improvement of personnel performance.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, RISKS, MANUAL, POLICIES, PROCEDURES.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

Con la información brindada por parte del propietario de la florícola AFRANCIS FARMS Luis Arequipa (2023) el negocio tiene años de trayectoria dentro del sector exportador, a continuación se detalla la historia:

AFRANCIS FARMS es una florícola ecuatoriana que se dedica a la venta de claveles al por mayor, siempre comprometida con la producción de flores cortadas de calidad. Iniciando sus actividades el 3 de enero de 2018, en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro (San Felipe), cuyo propietario es el señor Arequipa Lamingo Luis Fernando. El objetivo por el cual fue creada la empresa es de producir, comercializar y exportar claveles de excelente calidad a diferentes partes del mundo. El trabajo está orientado para satisfacer la solicitud del cliente cumpliendo con un estricto y permanente control de todos los procesos.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

A continuación, el gerente Arequipa (2023) proporcionó los detalles estratégicos que constan en un documento interno de la empresa:

Misión

Somos productores y exportadores de flores de excelente calidad, que brindamos un servicio personalizado para satisfacer las necesidades de todos los clientes.

Visión

Ser una entidad rentable y maximizar la calidad de las flores para nuestros clientes.

Valores

- **Excelencia:** Se busca mantener flores de calidad desde el principio, generando un ambiente de fidelidad y confianza mutua.
- **Compromiso:** Todos los miembros se identifiquen con los principios y filosofías de la empresa, entregando lo mejor de sí mismos y asumiendo enteramente las responsabilidades que les corresponden para con la empresa, los clientes y con ellos mismos.
- **Honestidad:** Desarrollar las actividades con transparencia, de tal manera que se generen relaciones mutuamente confiables con los clientes tanto internos como externos.
- **Puntualidad:** Los clientes se merecen una atención rápida, amable y personalizada, de tal manera que todos sus requerimientos sean atendidos de manera oportuna.

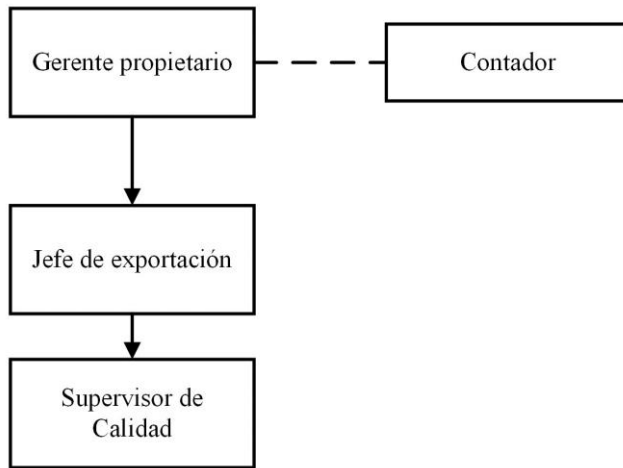
Principios

- **Importancia máxima al cliente:** Fomentar una cultura de excelencia en servicio al cliente, respondiendo de manera ágil y rápida a sus necesidades y expectativas.
- **Libertad individual y comunicación:** Es importante el empleado como persona a quién se respeta su dignidad, estimula su iniciativa y creatividad y se reconocen los méritos y aportes.
- **Calidad:** Se ofertan productos de alta calidad permitiendo que la empresa perdure y crezca, logrando óptimos niveles de eficiencia y eficacia alcanzando altos niveles de productividad.
- **Ambiente de trabajo:** Se brinda un excelente ambiente de trabajo, promoviendo el bienestar y el desarrollo de todos los empleados.

1.1.1.3 Estructura organizacional

El propietario Arequipa (2023) señala que la empresa AFRANCIS FARMS está integrada por un equipo de trabajo que se encuentra capacitado y comprometido en el desarrollo de la organización. Actualmente está conformado por la siguiente estructura:

Ilustración 1 Organigrama estructural



Fuente: AFRANCIS FARMS (2023)

Descripción del equipo de trabajo

- **Gerente propietario:** Es el responsable de las decisiones de gestión de la florícola e igualmente realiza la labor de mercadeo y ventas.
- **Contador:** Brinda un apoyo administrativo y financiero a la entidad.
- **Jefe de exportación:** Es el encargado de la logística integral de las exportaciones desde su planeación, ejecución y supervisión.
- **Supervisor de calidad:** Se encarga de supervisar la calidad de las flores que ingresan a la empresa AFRANCIS FARMS.

1.1.1.4 Detalles de operación

El gerente Arequipa (2023) menciona que el portafolio de productos de AFRANCIS FARMS consta de una única especie de clavel y dianthus. En la que ofrece claveles rojos, morados, salmón, amarillos, blancos, fucsias y también bicolor. La altura de sus flores puede ser entre 40 y 70 centímetros.

Ilustración 2 Portafolio de productos

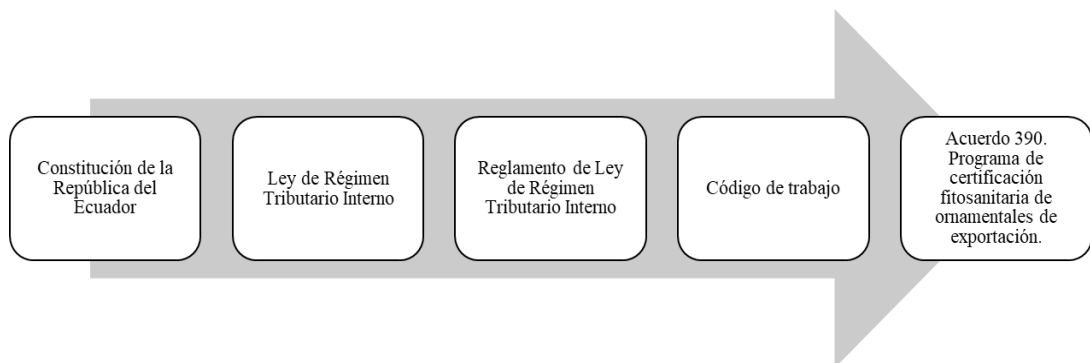


Fuente: AFRANCIS FARMS (2023)

1.1.1.5 Detalles legales

De acuerdo con el gerente Arequipa (2023) la empresa AFRANCIS FARMS para tener un correcto desarrollo de las actividades debe cumplir con los siguientes detalles legales:

Ilustración 3 Detalles legales



Fuente: AFRANCIS FARMS (2023)

Elaborado por: Casa (2023)

1.1.1.6 Marcas y logos

Ilustración 4 Logo de la florícola

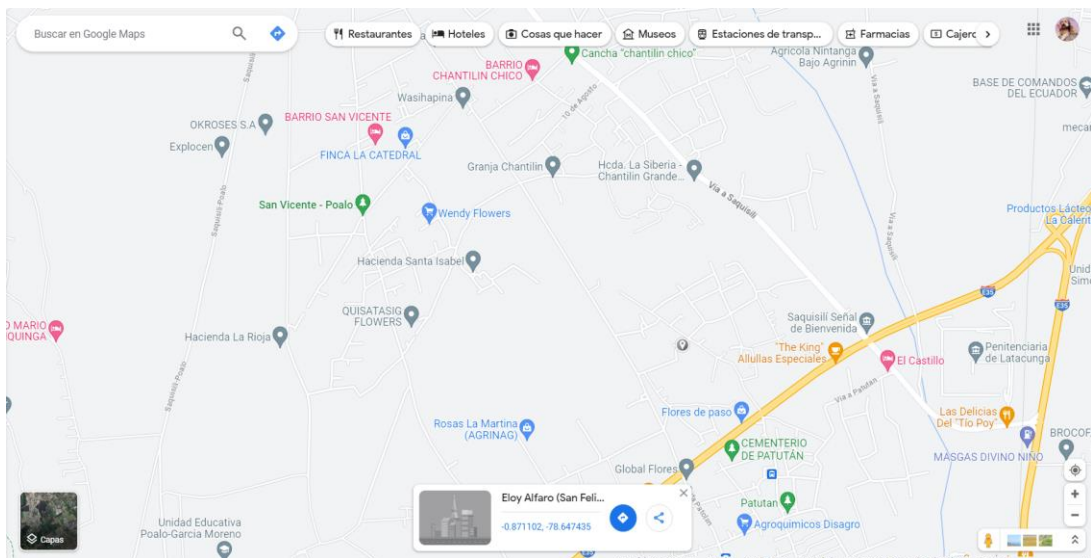


Fuente: AFRANCIS FARMS (2023)

1.1.1.7 Ubicación

La florícola está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro (San Felipe), Barrio Cruz Loma a 200 metros del paso lateral, casa de un piso enlucido.

Ilustración 5 Ubicación de la empresa



Fuente: Google maps (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 Control Interno en las empresas a nivel de Latinoamérica

Tanto en instituciones públicas como privadas a nivel de América Latina existen deficiencias en el control interno. A causa de esto, existen errores en la información administrativa y contable, dificultando que se logre con los objetivos planteados por la empresa (Escobar et al., 2023). Los principales problemas que se han dado dentro de las entidades son la corrupción, fraudes y robos por parte de los propios empleados. Corresponde a cada país fortalecer e implementar sistemas de control interno para mejorar la confiabilidad y eficiencia de la información financiera dentro los procesos operativos (Duran & Arias, 2022).

Los autores Grajales et al. (2022) indican que la falta de controles en las empresas dificultan la evaluación de riesgos y la verificación de procesos con la finalidad de que se desarrollen correctamente según la planificación de los altos directivos. Por otra parte, Pozo & Ferreiro (2020) mencionan que en América Latina existen emprendimientos que están en constante crecimiento pero no cuentan con sistemas de control interno que faciliten un mejor desarrollo de los procesos. La importancia es la orientación para promocionar el negocio y para tener una mejor organización dentro de sus actividades.

De acuerdo con la investigación de Mavila et al. (2021) mencionan que existen controles internos tanto en los entes públicos como privados en toda Latinoamérica. En las entidades públicas se encontró que no existe una supervisión del desempeño del personal y controles que favorezcan en la mitigación de los riesgos. También se detalla el manual de procedimientos desactualizado, que impide que los objetivos planteados se cumplan. Es importante que existan buenas prácticas de control interno cumpliendo con las normativas vigentes y un registro real de las operaciones diarias de la empresa.

Así mismo Jiménez et al. (2020) señalan que las empresas están frente a diversos riesgos ya sean internos o externos que pueden afectar su situación económica y su competencia dentro del mercado. Se deben realizar evaluaciones de todos los procedimientos realizados en la empresa para reducir ciertos riesgos con la finalidad de crear estrategias que permitan mejorar y alcanzar las metas propuestas.

1.1.2.2 Control Interno en las empresas a nivel del Ecuador

Como señalan Salvatierra et al. (2022) las instituciones públicas del Ecuador tienen un mal manejo de su control interno provocando retrasos en los diferentes procesos y en la presentación de información administrativa y contable. Además, dentro de las organizaciones existen actos ilícitos que conlleva al incumplimiento de las normativas, las políticas y procedimientos vigentes que son construidos por las altas direcciones.

Por otra parte, Rivas (2022) señala que las empresas del sector privado han implantado el control interno conforme a sus necesidades, ayuda a gestionar la efectividad del trabajo que se realiza. Se basa en una evaluación de riesgos definiendo con exactitud los roles que deben cumplir las personas involucradas, teniendo gran aceptación dentro del mercado.

Las empresas dedicadas a explotar recursos naturales también se enfrentan a problemas financieros y administrativos incluyendo los riesgos para exportar y distribuir sus productos. Ecuador es un país que tiene riqueza natural y que debe cumplir con las normativas vigentes establecidas por la alta dirección. Por lo tanto, la utilización de un sistemas de control interno es fundamental porque permite conocer la situación real de las organizaciones evitando fraudes que involucren en la economía y el crecimiento de la misma (Sotomayor et al., 2020).

En el Ecuador las micro y pequeñas empresas también son prioridad porque se encuentran en constante cambio, para alcanzar los objetivos y aumentar la productividad es necesario utilizar sistemas de control interno. Las PYMES buscan ser más competitivas dentro del mercado, crean estrategias en base al control interno, porque les proporciona una fiabilidad operativa adecuada y ayudan a tomar decisiones para prevenir riesgos (Pavón et al., 2019). Sin embargo, existen empresas que no tienen un adecuado control interno y manuales de procedimientos que les apoyen en el desarrollo de sus actividades. Las consecuencias pueden generar pérdidas económicas o peor aún, salir del mercado. Estos negocios necesitan actualizarse acerca de las regulaciones necesarias para operar en el país, para así tener un buen desempeño y aumentar la eficiencia operativa (García & Sánchez, 2022).

1.1.2.3 Control Interno en la empresa AFRANCIS FARMS

Según Expoflores (2021) en el reporte anual de mercados de destino del año 2021, pone en conocimiento, que después de un año crítico a raíz de la pandemia, ha mejorado la situación económica. El nivel de exportación de flores a los diferentes países del mundo ha ido incrementando significativamente. Las flores ecuatorianas responden a los altos estándares de los mercados internacionales debido a su excelencia y calidad.

Las empresas exportadoras de flores deben cumplir con normas y leyes vigentes, porque se encuentran sujetas a diversos controles y revisiones hasta llegar a su lugar de destino. Para prevenir los riesgos existentes dentro del mercado es fundamental que las florícolas cuenten con controles internos, con el fin de evaluar las posibles anomalías dentro de los procesos hasta culminar su envío.

De acuerdo con el Gerente Propietario Arequipa (2023) la empresa AFRANCIS FARMS se dedica a la venta y exportación de claveles, se encuentra en operación desde el año 2018. Está estructurada en diferentes áreas, hasta la fecha la empresa ha ido creciendo notablemente. Para abrir mercado internacional iniciaron con envíos de muestras a sus clientes; al tener la aprobación de la calidad de flor empezaron a vender en pequeñas cantidades, y hoy en día cuenta con gran variedad de flores y por ende ha crecido la cartera de clientes de la empresa.

La empresa AFRANCIS FARMS durante su trayectoria de comercialización a nivel internacional ha tenido gran acogida en el mercado. Pero, no cuenta con un control interno y a su vez no establece políticas y procedimientos, por lo que se desconoce la efectividad y eficiencia de las operaciones diarias realizadas. Considerando que la empresa está dedicada a la exportación de flores, debe estar sujeta a diversos controles de acuerdo con las actividades que se realice. Por ello es importante desarrollar un manual de políticas y procedimientos para asegurar una mejor gestión y lo más importante prevenir riesgos que afecten al crecimiento de la empresa.

1.1.3 Justificación

Es importante que las empresas lleven a cabo un control interno para mejorar el desarrollo de sus procesos, definiendo las normas, procedimientos y políticas que son coordinadas por la alta dirección. Esto permite que el desarrollo de las operaciones se realice de manera correcta, concientizando a los trabajadores a cumplir con las responsabilidades laborales encargadas. Los controles internos son creados por la organización para ayudar a tomar decisiones y lograr los objetivos previstos proporcionando información relevante y confiable (Arroyo et al., 2019). Además, se deberá realizar una adecuada supervisión, seguimiento y vigilancia de los controles internos en todas las áreas de la empresa garantizando la efectividad, eficiencia de los procesos. Las empresas deben contar con esta herramienta que es fundamental para detectar errores y fraudes en la información. Hoy en día con el avance de la tecnología existen diferentes modelos de evaluación y valoración de los procedimientos internos, permitiendo a las empresas adoptar medidas preventivas que aporten a ser competitivos dentro del mercado entregando, bienes y servicios de calidad (Cortés, 2019).

En este proyecto integrador se recolectaron datos de fuentes primarias y se realizaron entrevistas al propietario junto con los responsables de cada área de la empresa AFRANCIS FARMS, mediante la cual se conocieron los aspectos internos de la misma. Para determinar el estado actual de la empresa se utilizó un cuestionario basado en el método COSO 2013, este cuestionario se aplicó al gerente, jefe de exportación y al supervisor de calidad de la empresa. Y, por último, a través de la técnica de la observación se obtuvo información de los procesos por cada una de las áreas, permitiendo establecer las políticas y procedimientos.

El desarrollo del presente proyecto benefició directamente a la empresa AFRANCIS FARMS a través del desarrollo de un manual de procedimientos y políticas de control de gestión interna cuya finalidad es prevenir los riesgos existentes. Adicionalmente, este documento incluye las funciones de las unidades administrativas, conjuntamente con las responsabilidades asignadas se detallan los pasos para el cumplimiento de las actividades con el fin de medir la efectividad y eficiencia.

1.1.4 Objetivos

Objetivo general

Elaborar el manual de políticas y procedimientos de control interno administrativo de la empresa AFRANCIS FARMS, para el cumplimiento de la normativa vigente, la mitigación de riesgos y confiabilidad de la información.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para la definición de fortalezas y debilidades en los controles internos administrativos aplicados por la empresa.
- Definir las políticas de control interno administrativo de la empresa conforme a la normativa vigente para la confiabilidad de la información.
- Detallar los procedimientos de control interno identificados en la empresa para mitigación de riesgos, eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Teoría de la organización clásica enfocada en el control interno

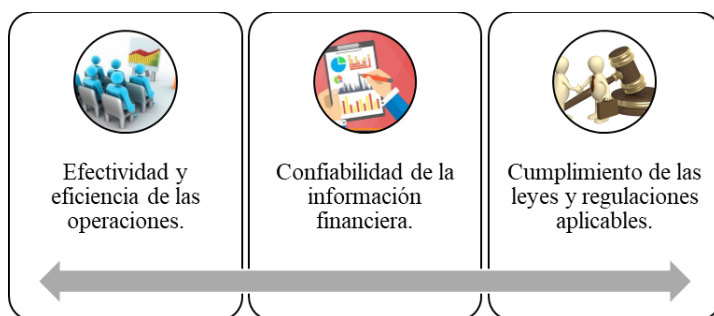
De acuerdo con Rivas (2009) menciona que para Fayol la teoría clásica se enfoca en definir una estructura organizacional para garantizar la eficiencia administrativa. Se basa en la segregación de funciones de acuerdo con las áreas de trabajo y procedimientos para lograr los objetivos establecidos. Así mismo Crespo (2005) señala que Fayol construyó los procesos administrativos y las áreas funcionales con el fin de guiar y dirigir a la organización hacia su meta. Una función administrativa está repartida entre los altos directivos y empleados donde deben actuar con responsabilidad para tener éxito dentro del mercado.

Es importante establecer la teoría de la organización clásica en las empresas porque permite aplicar métodos administrativos que ayuden a conseguir la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. De la misma manera la teoría clásica en la empresa AFRANCIS FARMS mediante el control interno se podrá evaluar el desempeño de sus procesos para evitar los posibles riesgos existentes dentro del entorno. La ventaja de poseer un adecuado control interno es que brinda confiabilidad en las operaciones financieras y operativas para lograr los objetivos de la entidad.

1.2.2 Control interno

Conforme con Mantilla (2005) los controles internos son políticas, normas, principios y procedimientos creados por los gerentes y empleados para prevenir riesgos que puedan afectar a la empresa. Además, el control interno dentro de la administración es elemental porque proporciona confiabilidad en las operaciones financieras y operativas para cumplir con los objetivos de acuerdo con las siguientes categorías:

Ilustración 6 Categorías del control Interno



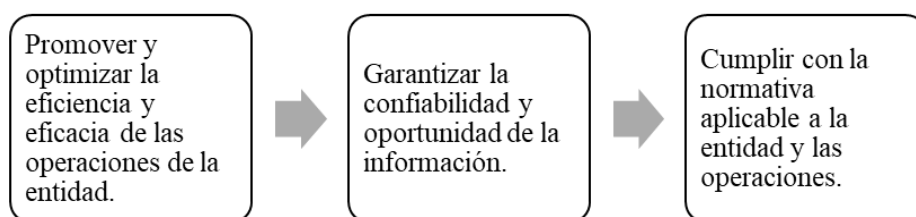
Fuente: Mantilla (2005)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.3 Objetivos del control interno

El cumplimiento de los siguientes objetivos es importante para fortalecer los controles internos de la empresa:

Ilustración 7 Objetivos del control interno



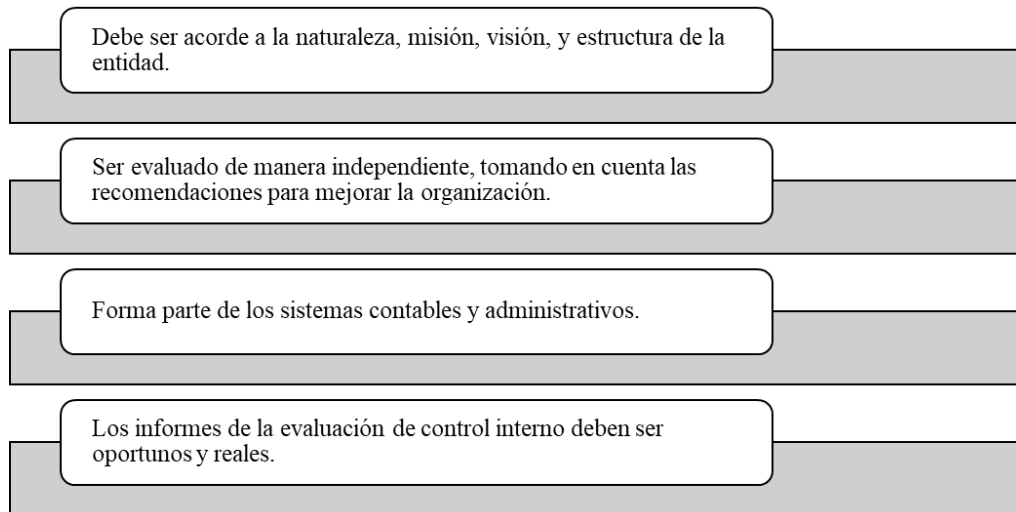
Fuente: Mendoza et al. (2018)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.4 Características del control interno

Pirela (2005) considera las siguientes características que contribuyan a la implementación del control interno de la empresa:

Ilustración 8 Características del control interno



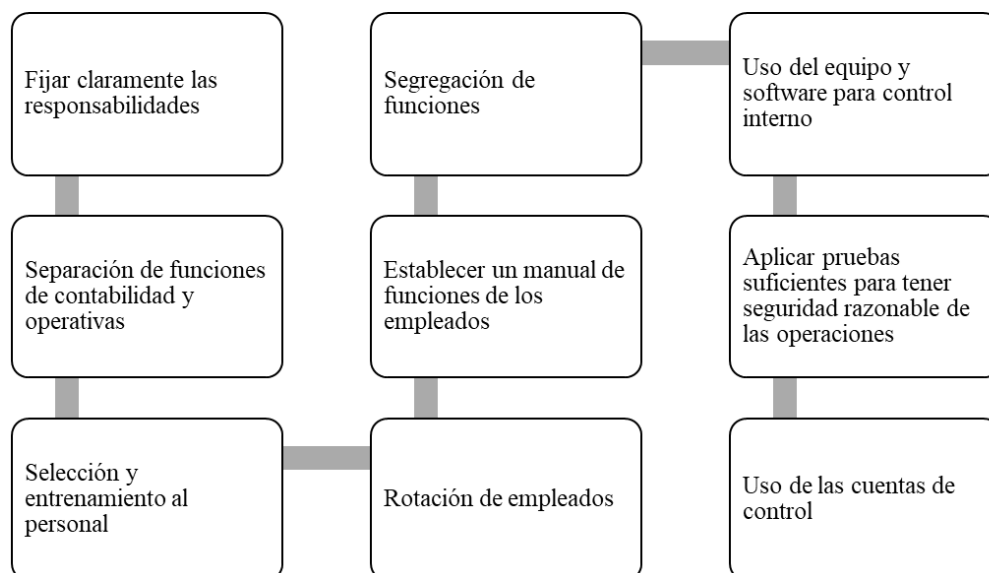
Fuente: Pirela (2005)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.5 Principios del control interno

El autor Mantilla (2013) señala que los principios de control interno se basan en el alcance de la empresa y sirven de soporte a la estructura y procedimientos de control interno, por lo que se siguen los siguientes principios:

Ilustración 9 Principios del control interno



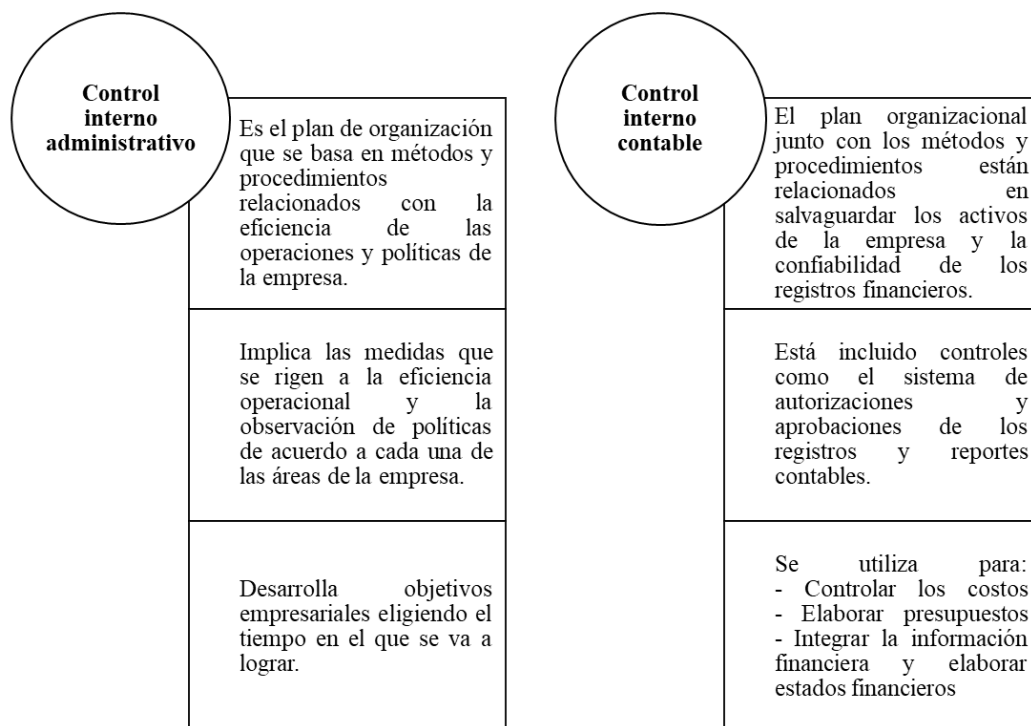
Fuente: Mantilla (2013)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.6 Tipos de control interno

Como plantea Norka (2005) los tipos de control interno se clasifican según las necesidades de la empresa. Es fundamental para un adecuado desarrollo de las operaciones, evitando los posibles riesgos que salvaguarden información de una empresa, a continuación, se señala los tipos controles:

Ilustración 10 Tipos de control interno



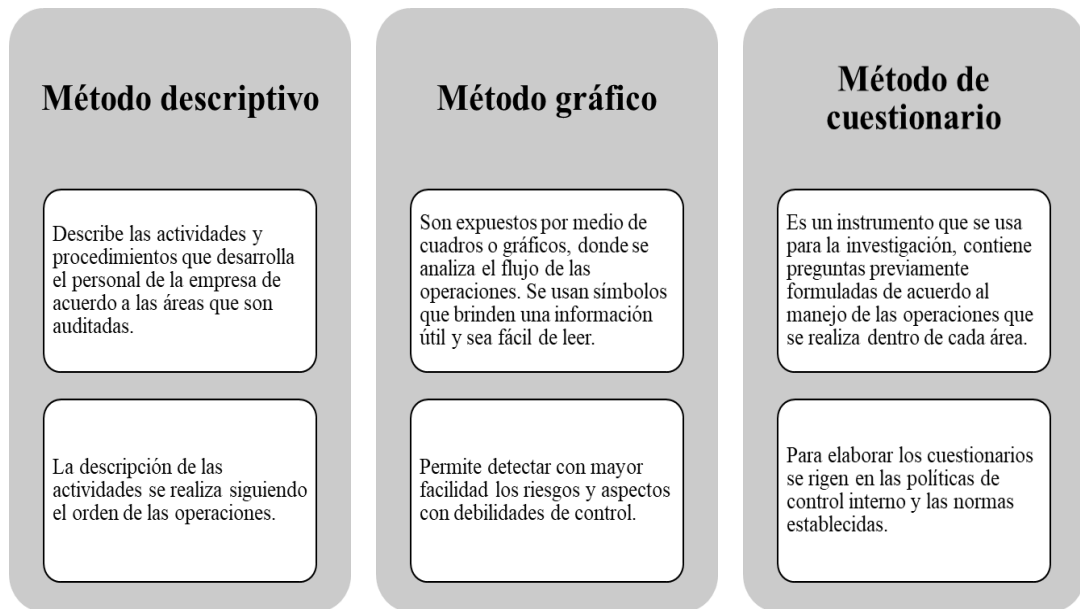
Fuente: Norka (2005)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.7 Métodos de evaluación del control interno

De acuerdo con Santillana (2015) la evaluación de los controles internos se lo realizan para conocer el estado una organización y el acatamiento de las normas en el desempeño de las funciones. Además, son métodos que se utilizan para documentar o dejar constancia de la evaluación efectuada en la entidad, estos métodos se clasifican en:

Ilustración 11 Métodos de evaluación de control interno



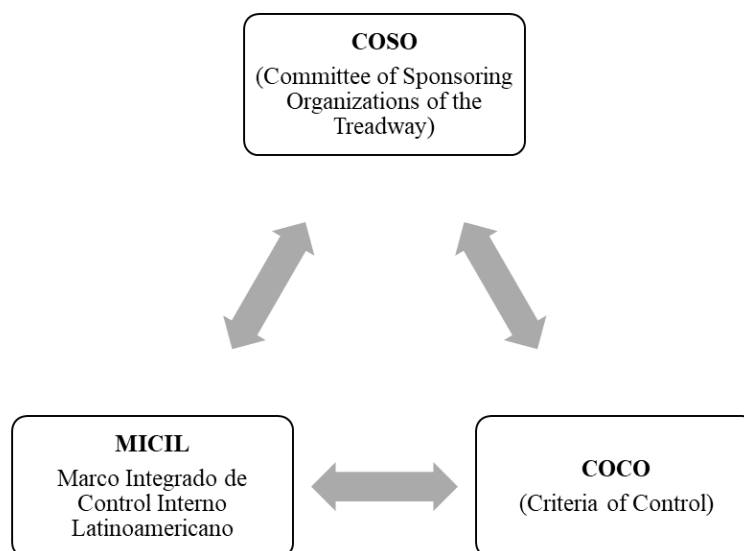
Fuente: Santillana (2015)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.8 Modelos del control interno

Como señala Rivas (2011) los modelos que más se han adaptado en las empresas de América Latina son:

Ilustración 12 Modelos del control interno



Fuente: Rivas (2011)

Elaborado por: Casa (2023)

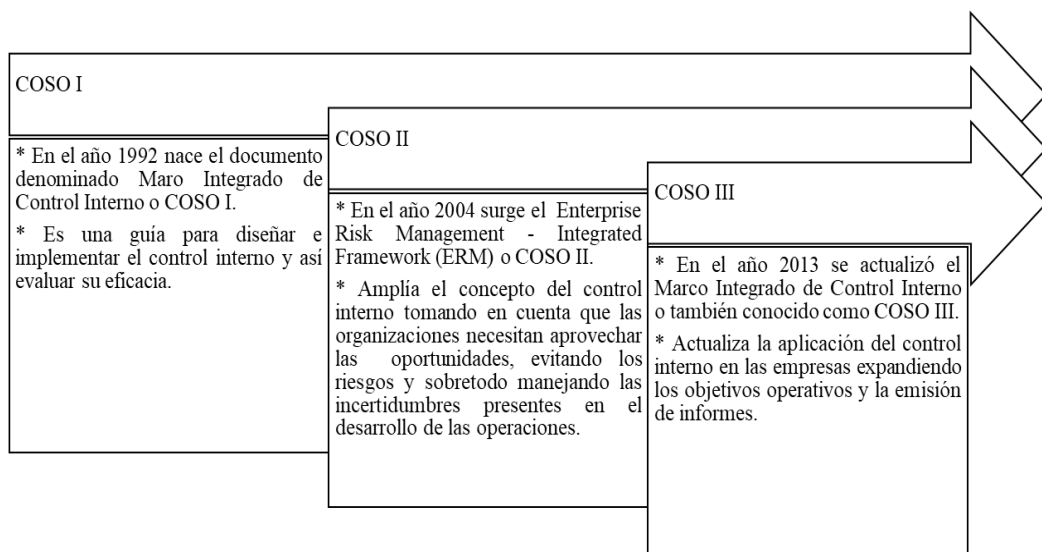
1.2.9 Definición de control interno según el modelo COSO

Para Mantilla (2011) el COSO identifica el control interno como un paso que los gerentes y empleados deben tomar para garantizar que las operaciones sean efectivas y eficiente que garanticen el alcance de las metas de la empresa.

1.2.10 Informe COSO

El informe COSO nace en el año de 1992 en Estados Unidos su objetivo es contribuir en la definición de controles internos para ayudar a evaluar la eficiencia de los controles dentro de una organización. Sin embargo, es importante señalar que los sistemas de control interno pueden reducir pero no eliminar los riesgos (Coloma & De La Costa, 2014).

Ilustración 13 Evolución del informe COSO



Fuente: Coloma & De La Costa (2014)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.11 Componentes y principios del control interno del COSO III

La implementación del sistema de control interno es fundamental porque asegura el logro de los objetivos de la empresa. El modelo COSO 2013 tiene cinco componentes y principios por cada parte (Álava et al., 2023). Posteriormente, se detalla los componentes y principios:

Tabla 1.- Componentes y principios del control interno COSO III

Componentes	Definición	Principios
Entorno de control	El personal que conforma la empresa es quien fortalece el crecimiento y promueve los valores éticos y profesionalismo para el logro de los objetivos de la entidad. Además, es un apoyo para los demás componentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Ejerce responsabilidad de supervisión. 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad. 4. Demuestra compromiso para la competencia. 5. Hace cumplir con la responsabilidad.
Evaluación de riesgos	Es importante considerar que un riesgo es un evento que posiblemente puede afectar a la empresa. Se debe identificar, analizar el manejo de los riesgos para su respectiva evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Especifica objetivos relevantes. 7. Identifica y analiza los riesgos. 8. Evalúa el riesgo de fraude. 9. Identifica y analiza cambios importantes.
Actividades de control	Son las acciones que toman los directivos y empleados para cumplir con las políticas y procedimientos que han sido asignados de acuerdo con las diferentes áreas para disminuir los riesgos que afecten a la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Selecciona y desarrolla actividades de control. 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. 12. Se implementa a través de políticas y procedimientos.
Sistemas de información	Se debe comprender los mensajes internos y externos de la empresa para comunicar resultados mediante reportes que facilite a los empleados desempeñar sus labores.	<ol style="list-style-type: none"> 13. Usa información relevante. 14. Comunica internamente. 15. Comunica externamente.
Supervisión del sistema de control-monitoreo	Los sistemas de control interno deben ser monitoreadas para verificar su efectividad. Se toma en consideración el valor de los riesgos y la confianza de los procedimientos para elaborar un reporte e informar a la empresa sobre los errores encontrados.	<ol style="list-style-type: none"> 16. Conduce evaluaciones y/o independientes. 17. Evalúa y comunica deficiencias.

Fuente: Mantilla (2013)

Elaborado por: Casa (2023)

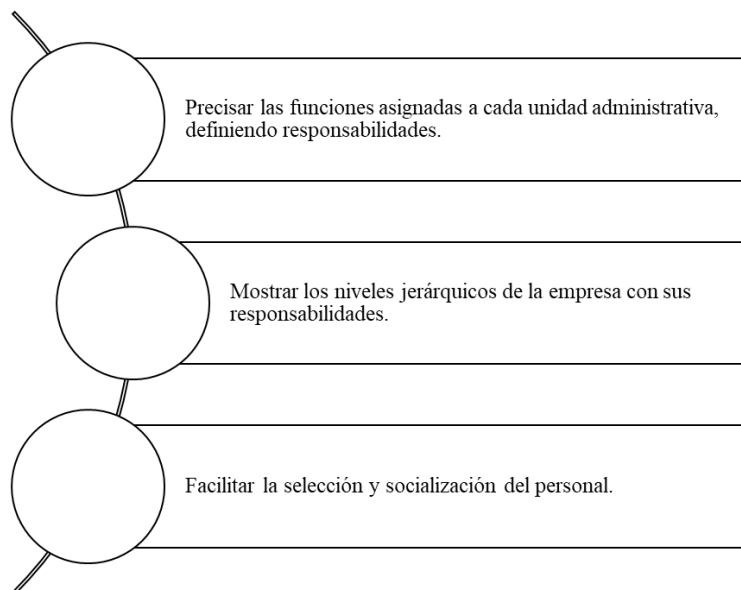
1.2.12 Concepto de manual

Un manual es un documento guía que permite comunicar y detallar los procedimientos de una organización para su buen funcionamiento. Se describen de manera cronológica las tareas, la ubicación, requerimientos y los responsables para el desempeño laboral teniendo en cuenta la importancia de las actividades diarias de la empresa (Benjamín & Fincowsky, 2016).

1.2.13 Objetivos del manual

El manual es un documento que está descrito de forma organizada y concisa. Los principales objetivos se detallan a continuación:

Ilustración 14 Objetivos del manual



Fuente: Benjamín & Fincowsky (2016)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.14 Ventajas y desventajas del manual

El manual, así como es importante dentro de la empresa también tiene sus ventajas y desventajas como se muestra a continuación:

Ilustración 15 Ventajas y desventajas del manual

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Logra y mantiene un sólido plan de la organización. • Facilita el estudio de los problemas de la organización. • Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave. • Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad. • Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

Fuente: Benjamín & Fincowsky (2016)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.15 Clasificación de los manuales

Los manuales están clasificados de acuerdo con las necesidades de las empresas como son:

Tabla 2.- Clasificación de los manuales

Clasificación	Definición
Manual de organización	Se detalla la estructura organizacional dando a conocer la jerarquía, los cargos de acuerdo con el grado de autoridad, funciones y las actividades en las que se desenvuelve la empresa.
Manual de procedimientos	Da a conocer de manera ordenada los pasos para la realización de una actividad o función. Identifica los responsables con el fin de orientar al personal en los procesos diarios de la organización.
Manual de políticas	Está compuesto por normas que se deben cumplir con exactitud, está basado en los valores y estrategias organizacionales que son importantes para que el director tome decisiones.
Manual de producción	Se describe el proceso de fabricación incluyendo las instrucciones específicas para el desarrollo de las actividades, se considera los métodos e insumos necesarios para la fabricación de un producto.
Manual de personal	Se especifican las reglas que el personal debe cumplir para un buen desenvolvimiento en las actividades que se le han encomendado. Además, abarca la selección y reclutamiento del personal según normativa interna de la empresa.
Manual de finanzas	Es elaborado con el fin de administrar los bienes económicos de la organización siendo el responsable es el tesorero.

Fuente: Vivanco (2017)

Elaborado por: Casa (2023)

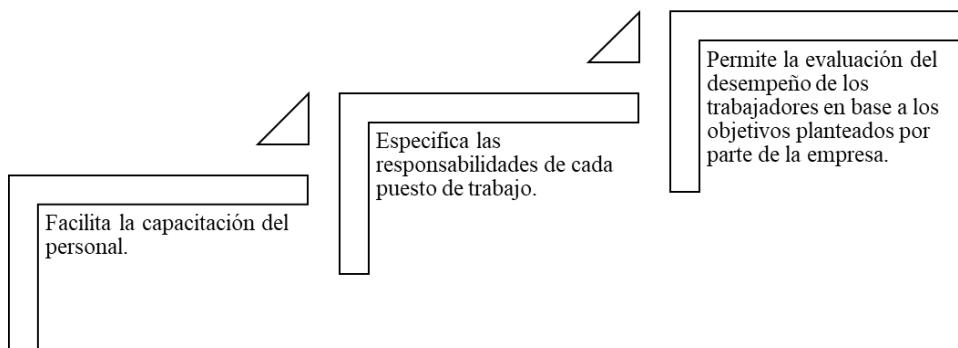
1.2.16 Definición de manual de procedimientos

Es un documento esencial para una empresa porque se describe de manera cronológica y detallada los pasos a seguir para realizar las labores en base a las funciones administrativas. Además, indica los cargos de los que operan en el desarrollo de los procedimientos, precisando los responsables para el cumplimiento de las distintas actividades. Es una herramienta que utiliza diariamente el personal de la empresa para orientar su desempeño. Estos manuales suelen contener un texto que está basado en políticas y procedimientos que permitan realizar el trabajo encargado, ilustraciones que son elaboradas a base de símbolos y diagramas con la finalidad de tener datos claros (Stagnaro et al., 2022).

1.2.17 Objetivos del manual de procedimientos

Los objetivos del manual se detallan a continuación:

Ilustración 16 Objetivos del manual de procedimientos



Fuente: Stagnaro et al. (2022)

Elaborado por: Casa (2023)

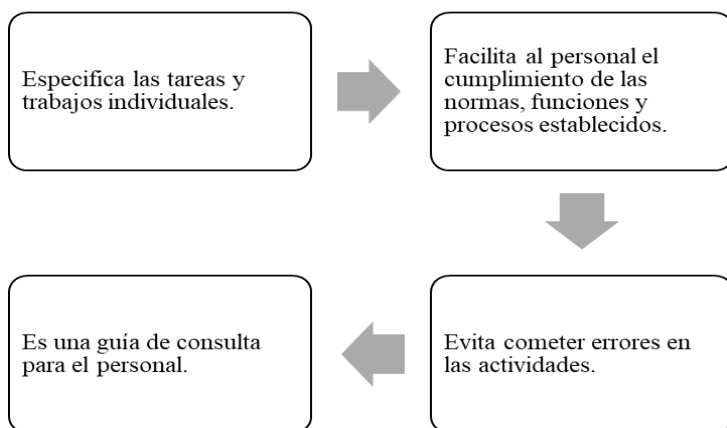
1.2.18 Importancia de los manuales de procedimientos

Hoy en día la implementación de un manual de procedimientos es fundamental para las empresas porque permite el mejoramiento continuo de las labores diarias de la empresa. Es primordial establecer pasos óptimos para ayudar en el desarrollo de las actividades con su respectivo responsable para de obtener resultados eficientes. Se sugiere que una persona externa observe las labores que se realizan en la empresa con la finalidad de encontrar posibles errores que ayuden en el mejoramiento de los procedimientos. También es fundamental acatar los lineamientos que se han establecido para cumplir con los objetivos institucionales propuestos (Currie, 2019).

1.2.19 Características de los manuales de procedimientos

A continuación, se detallan las características de los manuales de procedimientos:

Ilustración 17 Características del manual de procedimientos



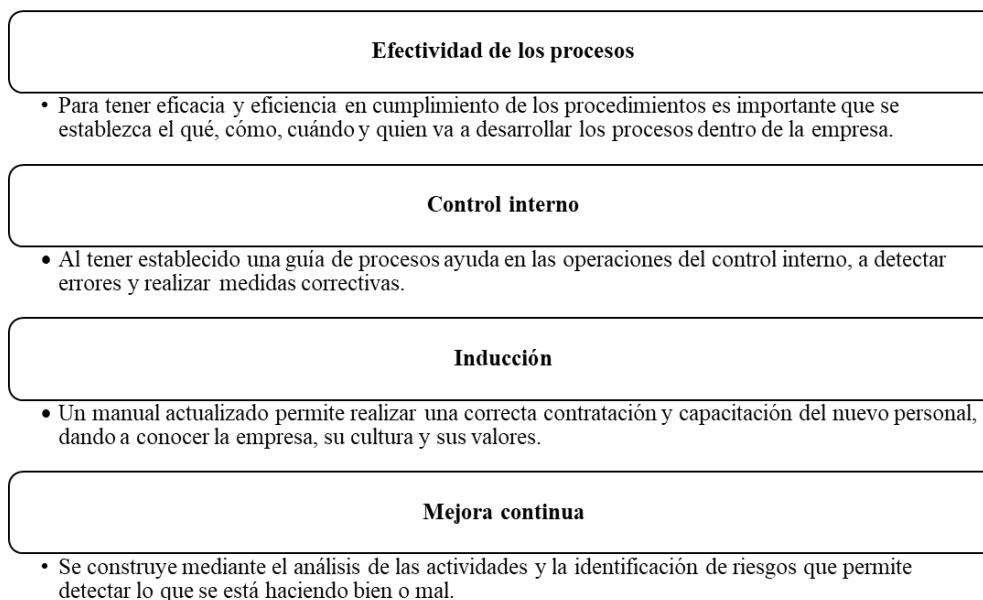
Fuente: Currie (2019)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.20 Beneficios del manual de procedimientos

Los beneficios que aporta el manual de procedimientos son:

Ilustración 18 Beneficios del manual de procedimientos



Fuente: Currie (2019)

Elaborado por: Casa (2023)

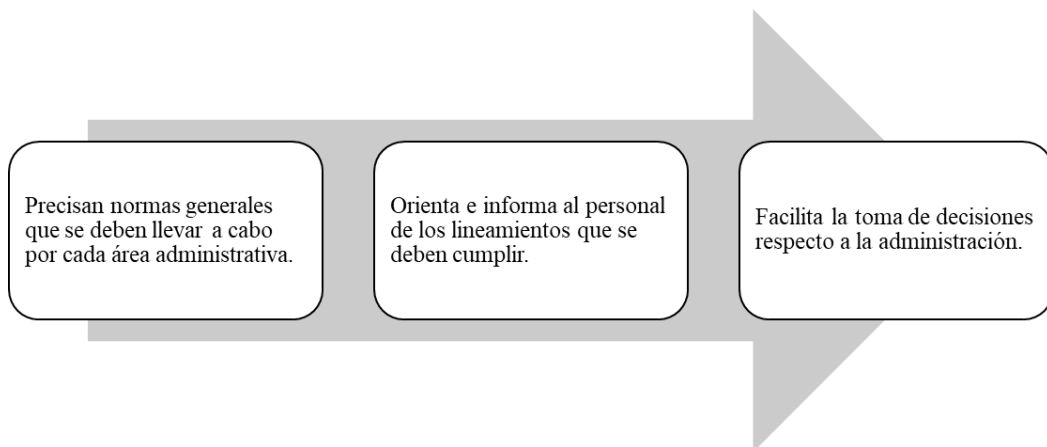
1.2.21 Definición de manual de políticas

Es un documento fundamental para las empresas porque fijan las normas que se deben seguir para el desempeño de las actividades laborales incluyendo las ideas o acciones generales de la administración. Asimismo, se establecen líneas de guía para el personal operativo permitiendo cumplir con las tareas y propósitos de la empresa. Ayuda al director y supervisores en la guía de situaciones difíciles y toma de decisiones importantes (Balanzategui et al., 2022).

1.2.22 Objetivos del manual de políticas

Los objetivos del manual de políticas son los siguientes:

Ilustración 19 Objetivos del manual de políticas



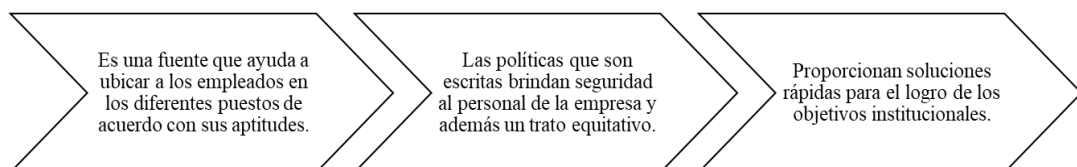
Fuente: Balanzategui et al. (2022)

Elaborado por: Casa (2023)

1.2.23 Ventajas de los manuales de políticas

Entre las principales ventajas de los manuales de políticas se encuentran:

Ilustración 20 Ventajas de los manuales de políticas



Fuente: Balanzategui et al. (2022)

Elaborado por: Casa (2023)

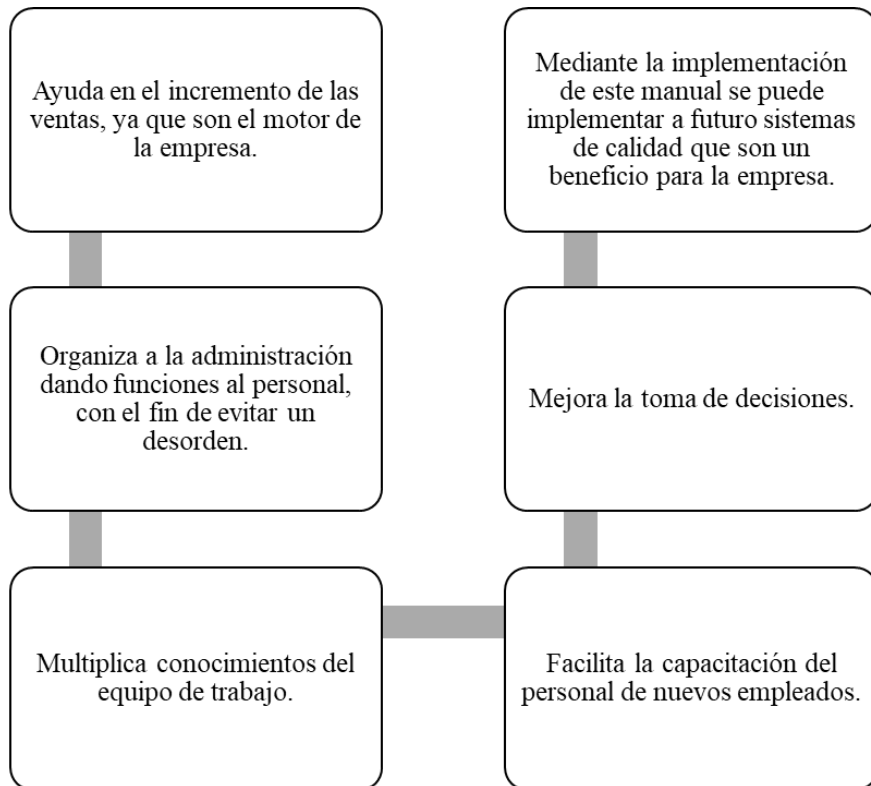
1.2.24 Definición de manual de políticas y procedimientos

Este es el documento que definen las reglas y operaciones de la empresa en forma ordenada y que se deben cumplir estrictamente. Es un soporte en la toma de decisiones que sirve de guía para capacitar a los nuevos empleados. Esta herramienta contiene información importante como son los objetivos de la empresa y de las diferentes áreas. También posee las políticas generales y operativas, los procedimientos, diagramas, formularios y flujos de operación, que contribuye en la realización correcta de todas las tareas diarias de la empresa facilitando una operación eficiente en los procesos (Torres, 2020).

1.2.25 Beneficios del manual de políticas y procedimientos

El manual de políticas y procedimientos cuenta con beneficios como son:

Ilustración 21 Beneficios del manual de políticas y procedimientos



Fuente: Torres (2020)

Elaborado por: Casa (2023)

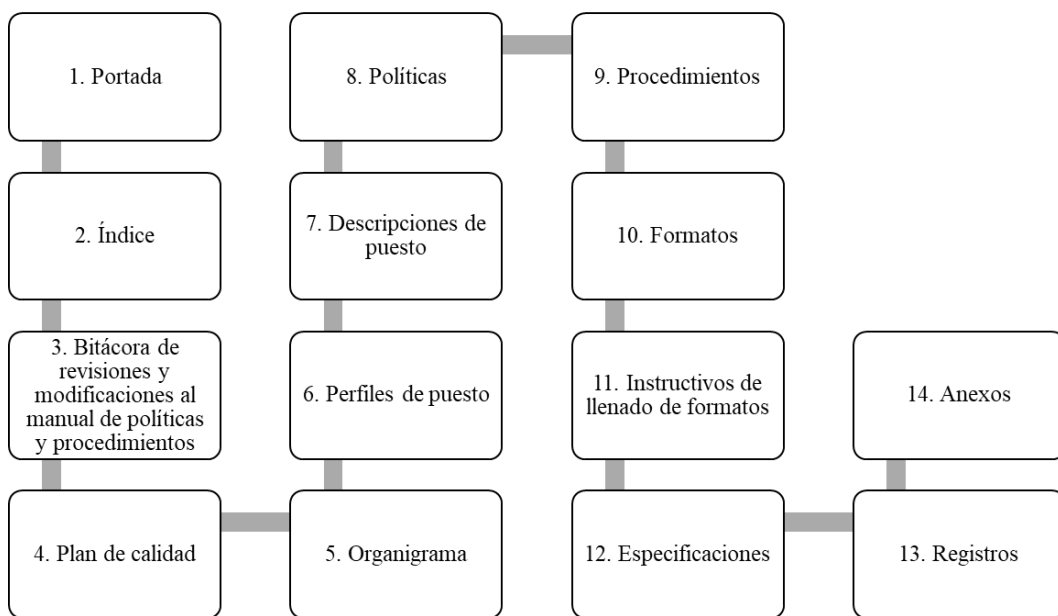
1.2.26 Importancia del manual de políticas y procedimientos

En el manual de políticas y procedimientos están incluidas las tareas del día a día de cada departamento en secuencia lógica. A su vez se debe dar cumplimiento a los requisitos y regulaciones legales, esto fortalecerá los procesos de la toma de decisiones. El manual es una guía que apoya al alcance de los objetivos institucionales que permite tener un buen desempeño en las actividades, evitando la duplicidad de las funciones y el seguimiento de pasos innecesarios (Asanza et al., 2016).

1.2.27 Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos

Según Torres (2020) presenta una referencia del contenido del manual de políticas y procedimientos:

Ilustración 22 Contenido de los manuales de políticas y procedimientos



Fuente: Torres (2020)

Elaborado por: Casa (2023)

Se debe considerar que los responsables que puede editar, revisar y actualizar los manuales de políticas y procedimientos son los propietarios y los encargados de cada área que es emisora del manual.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Para desarrollar el proyecto integrador se tomó como unidad de análisis a la florícola AFRANCIS FARMS ubicada en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro (San Felipe), la florícola está dedicada a las actividades de producir, comercializar y exportar claveles de excelente calidad a distintos países del mundo.

Dado que la empresa pertenece al sector exportador y debe cumplir con normas de calidad en todos sus procesos, se elaboró un manual de políticas y procedimientos de control administrativo interno. Además, se realizó un diagnóstico de control interno que permitió conocer la eficiencia del funcionamiento de la entidad y el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias.

2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Fuentes de información primaria. - En este proyecto, los datos se recopilaron de fuentes primarias entrevistando al Sr. Luis Arequipa gerente de la empresa. Por medio del propietario se conocieron los aspectos internos de la empresa y el desarrollo de sus actividades facilitando los documentos necesarios.

Tabla 3.- Personas entrevistadas

Nombres	Cargo	Departamento
Luis Arequipa	Gerente	Gerencia
Lamingo Cinthya	Supervisor de calidad	Control de Calidad
Luis Arequipa	Jefe de exportación	Área de Exportación

Elaborado por: Casa (2023)

Entrevista. – La recolección de información se realizó el 11 de noviembre de 2023 de manera presencial. Se aplicaron cuestionarios al propietario de la florícola

y a los encargados de cada área como es al jefe de exportación y al supervisor de calidad. Se utilizó esta técnica para conocer la información interna sobre el negocio y comprender la eficiencia operativa para así detectar las falencias en el control interno administrativo que permita prevenir los posibles riesgos existentes en la misma.

Cuestionario. – Se utilizó un cuestionario basado en el método COSO 2013 para diagnosticar la situación actual de la florícola. Las preguntas fueron previamente estructuradas a partir de los 5 componentes del COSO 2013 y sus 17 principios. Incluyen preguntas cerradas de SI y No y un espacio para las observaciones para obtener niveles de confianza, riesgo y madurez. A continuación, se presenta el cuestionario:

Tabla 4.- Cuestionario en base al Método COSO 2013

N.	PREGUNTA	Gerente y Jefe de exportación		Supervisor de calidad		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL						
Principio 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos						
1	¿La empresa fomenta la misión y visión?					
2	¿La empresa se rige en el código de ética?					
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados						
3	¿La empresa tiene definido claramente los objetivos?					
4	¿Los objetivos establecidos están definidos de acuerdo con las estrategias de la organización y las normas internas?					
ACTIVIDADES DE CONTROL						
Principio 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos						

5	¿La dirección considera la segregación de funciones como una medida de control?					
6	¿Existen procedimientos para permitir el acceso a los sistemas de información?					
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Principio 13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno						
7	¿Existe comunicación entre directivos y empleados de la empresa?					
8	¿La empresa designa responsables para recibir la información de los entes externos?					
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
Principio 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando						
9	¿La empresa ha realizado auditorías internas?					
10	¿Los directivos monitorean las deficiencias para que sean corregidas de manera oportuna?					

Fuente: Palma et al. (2017)

Elaborado por: Casa (2023)

Observación. – Se realizó la visita de forma presencial a la florícola el 1 de noviembre de 2023. Se aplicó una ficha de observación para obtener información sobre lo que hace la empresa por cada una de las áreas.

Ficha de observación. – Se aplicó la ficha de observación para cada área con el fin de observar todos los procesos diarios de la empresa. Los pasos fueron descritos en una cédula narrativa que permitió definir las políticas y procedimientos de las operaciones.

Tabla 5.- Cédula narrativa

Proceso:
Nombres y cargo:
Fecha:
Descripción del proceso observado

Fuente: Peralta (2017)

Elaborado por: Casa (2023)

2.1.3 Fase de desarrollo

Para cumplir con el objetivo general de este proyecto que es desarrollar un manual de políticas y procedimientos de gestión interna, cada etapa y fase se describe en la siguiente tabla según los objetivos específicos:

Tabla 6.- Fases de desarrollo

Objetivos específicos	Fases o etapas	Descripción
Diagnosticar la situación actual de la empresa para la definición de fortalezas y debilidades en los controles internos administrativos aplicados por la empresa.	Diagnóstico	Para diagnosticar la situación actual de la empresa, se realizaron entrevistas para obtener información sobre el ambiente interno. Por lo que se aplicó un cuestionario en base al método COSO 2013 para conocer la efectividad de las operaciones y las debilidades.
Definir las políticas de control interno administrativo de la empresa conforme a la normativa vigente para la confiabilidad de la información. Detallar los procedimientos de control interno identificados en la empresa para mitigación de riesgos, eficiencia y eficacia de las operaciones.	Desarrollo	Mediante la ficha de observación se identificaron las normativas a las que se rige la empresa para la elaboración de las políticas de acuerdo con cada proceso. Se aplicaron fichas de observación mediante cédulas narrativas que permitieron recopilar información sobre las actividades realizadas en las diferentes áreas del negocio para desarrollar un manual de procedimientos.

Elaborado por: Casa (2023)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 Resultados

3.1.1 Descripción de los resultados

Durante el desarrollo del presente proyecto integrador se recolectó la información entrevistando directamente a los jefes de cada área de la florícola AFRANCIS FARMS para comprender la situación actual de la empresa. El primer objetivo se basa en diagnosticar la situación actual de la entidad para la definición de fortalezas y debilidades en los controles internos administrativos aplicados por la institución. Para ello se desarrolló un cuestionario de control basado en el modelo COSO 2013 que consta de cinco componentes el cual fue aplicado al Gerente- Jefe de exportación y al Supervisor de calidad. Mediante los resultados obtenidos se reveló que la florícola no cuenta con un manual de políticas y procedimientos de control interno.

Además, a partir de los cinco componentes del modelo COSO 2013 revisados, se creó una matriz de niveles de riesgo y confianza para identificar las debilidades de la empresa. Asimismo, se realizó el análisis correspondiente y se determinaron propuestas de mejora por cada uno de los componentes. Para finalizar con la información del diagnóstico de la entidad se desarrolló una matriz global de control interno y se emitió el correspondiente informe con los puntos de control encontrados.

Para desarrollar el segundo y tercer objetivo se utilizaron cédulas narrativas mediante el cual se analizaron los procesos clave que son ejecutados por cada área. La recopilación de información es fundamental para el desarrollo del manual funcional y los manuales de políticas y procedimientos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EMPRESA: AFRANCIS FARMS



DIAGNÓSTICO DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS POR LA EMPRESA



**CUESTIONARIO DE
CONTROL INTERNO COSO
2013 Y MATRIZ DE NIVEL DE
CONFIANZA Y RIESGO DE
CONTROL**

AFRANCIS FARMS
CUESTIONARIO - BASE INFORME COSO
AÑO 2023

N.	PREGUNTA	Gerente y Jefe de exportación		Supervisor de calidad		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL						
Principio 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos						
1	¿La empresa fomenta la misión y visión?	X		X		
2	¿La empresa se rige en el código de ética?	X		X		
Principio 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.						
3	¿La empresa cuenta con el Reglamento de Control Interno?	X		X		
4	¿La empresa cuenta con un manual funcional para regular el desempeño del personal?		X		X	Gerente: solo se encuentra establecido de manera informal Supervisor: las funciones solo han establecido verbalmente
Principio 3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.						
5	¿Tiene la empresa una estructura organizacional adecuada?	X		X		
6	¿Los miembros de la empresa comprenden los objetivos generales y los procesos clave de los que son responsables las unidades administrativas?	X		X		
Principio 4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización						
7	¿La empresa tiene definido por escrito las políticas administrativas?	X			X	Las políticas son socializadas de forma verbal y por falta de organización han ocasionado el incumplimiento de estas
8	¿Están definidas las descripciones de puesto en relación con funciones de la unidad administrativa?	X		X		

Principio 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos						
9	¿La administración establece incentivos para el personal según su desempeño realizado?	X		X		
10	¿La dirección crea incentivos basados en el desempeño de los empleados?	X		X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados						
11	¿La empresa tiene definido claramente los objetivos?	X		X		
12	¿Los objetivos establecidos están definidos de acuerdo a las estrategias de la organización y las normas internas?	X		X		
Principio 7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar						
13	¿Se tiene en cuenta factores internos y externos de la empresa a la hora de identificar y analizar riesgos?	X		X		
14	¿La respuesta al riesgo tiene en cuenta si el riesgo se acepta, evita, reduce o se comparte?	X		X		
Principio 8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos						
15	¿La empresa tiene un seguro para salvaguardar los activos?		X		X	Gerente: No se ha visto necesario implementarlo Supervisor: No cuenta con varios activos
16	¿El gerente contrata profesionales para lograr objetivos y evitar riesgos?		X		X	Gerente: Se contrata personal sin experiencia con el fin de capacitar en la empresa Supervisor: No se contrata personal con experiencia
Principio 9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno						
17	¿Se identifican y evalúan los cambios externos que pueden afectar en las operaciones de la empresa?	X		X		
18	¿Las estrategias que tiene la empresa ayudan a mitigar los riesgos?	X		X		
ACTIVIDADES DE CONTROL						
Principio 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos						

19	¿Los controles implementados en procesos clave están documentados en manuales de procedimientos?		X		X	Gerente: No se ha visto necesario implementar Supervisor: No se han identificado los procesos
20	¿La dirección considera la segregación de funciones como una medida de control?	X		X		
Principio 11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos						
21	¿Los sistemas de información apoyan los principales procesos de la unidad administrativa?	X		X		
22	¿Las actividades de control se diseñan e implementan con base en la infraestructura de IT?	X		X		
23	¿Existen procedimientos para permitir el acceso a los sistemas de información?	X		X		
Principio 12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.						
24	¿Están definidas y documentadas las políticas y procedimientos para cada proceso?	X			X	Se han definido políticas de manera informal pero no se han identificado los procedimientos
25	¿Existen documentos de control interno, y están disponibles para todos los empleados?	X		X		
26	Si ocurren desviaciones del plan, ¿se toman las acciones correctivas apropiadas?	X		X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Principio 13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno						
27	¿La empresa cuenta con procedimientos para definir la información necesaria para cada proceso?	X		X		
28	¿La información de la empresa cumple con la calidad y seguridad?	X		X		
Principio 14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno						
29	¿Existe comunicación entre directivos y empleados de la empresa?	X		X		
30	¿La empresa tiene define métodos de comunicación en cada proceso?	X		X		
31	¿Tiene la empresa una línea directa o un canal exclusivo para quejas anónimas?		X		X	Gerente: No se ha visto necesario porque no se ha tenido inconvenientes con

						personas anónimas Supervisor: No existen problemas con llamadas anónimas
Principio 15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno						
32	¿Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas?	X		X		
33	¿Los sistemas de comunicación proporciona la información necesaria para realizar las tareas?	X		X		
34	¿La empresa designa responsables para recibir la información de los entes externos?	X		X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
Principio 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando						
35	¿La empresa ha realizado auditorías internas?		X		X	No se ha pensado en contratar auditores internos
36	¿La empresa cuenta con un plan de evaluación para identificar desviaciones de los controles?		X		X	No se han realizado evaluaciones porque falta de identificación de los controles
37	¿Tiene los evaluadores conocimientos y experiencia reconocida para comprender lo que se está evaluando?		X		X	No se han realizado auditorías y por ende no se evalúa la experiencia del personal
Principio 17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda						
38	¿Se comunica a la dirección las oportunidades de mejora y las deficiencias identificadas para que puedan implementarse?	X		X		
39	¿La empresa monitorea la implementación de acciones correctivas?	X		X		
40	¿Los directivos monitorean las deficiencias para que sean corregidas de manera oportuna?	X		X		

AFRANCIS FARMS

MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO INHERENTE

AÑO 2023

N.	PREGUNTA	Gerente y Jefe de exportación		Supervisor de calidad		CALIFIC.	
		SI	NO	SI	NO	PT	CT
AMBIENTE DE CONTROL							
Principio 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos							
1	¿La empresa fomenta la misión y visión?	1		1		2	2
2	¿La empresa se rige en el código de ética?	1		1		2	2
Principio 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.							
3	¿La empresa cuenta con el Reglamento de Control Interno?	1		1		2	2
4	¿La empresa cuenta con un manual funcional para regular el desempeño del personal?		0		0	2	0
Principio 3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.							
5	¿Tiene la empresa una estructura organizacional adecuada?	1		1		2	2
6	¿Los miembros de la empresa comprenden los objetivos generales y los procesos clave de los que son responsables las unidades administrativas?	1		1		2	2
Principio 4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización							
7	¿La empresa tiene definido por escrito las políticas administrativas?		0		0	2	0
8	¿Están definidas las descripciones de puesto en relación con funciones de la unidad administrativa?	1		1		2	2
Principio 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos							

9	¿La administración establece incentivos para el personal según su desempeño realizado?	1		1		2	2
10	¿La dirección crea incentivos basados en el desempeño de los empleados?	1		1		2	2
TOTAL						20	16
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados							
11	¿La empresa tiene definido claramente los objetivos?	1		1		2	2
12	¿Los objetivos establecidos están definidos de acuerdo con las estrategias de la organización y las normas internas?	1		1		2	2
Principio 7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar							
13	¿Se tiene en cuenta factores internos y externos de la empresa a la hora de identificar y analizar riesgos?	1		1		2	2
14	¿La respuesta al riesgo tiene en cuenta si el riesgo se acepta, evita, reduce o se comparte?	1		1		2	2
Principio 8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos							
15	¿La empresa tiene un seguro para salvaguardar los activos?		0		0	2	0
16	¿El gerente contrata profesionales para lograr objetivos y evitar riesgos?		0		0	2	0
Principio 9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno							
17	¿Se identifican y evalúan los cambios externos que pueden afectar en las operaciones de la empresa?	1		1		2	2
18	¿Las estrategias que tiene la empresa ayudan a mitigar los riesgos?	1		1		2	2
TOTAL						16	12

ACTIVIDADES DE CONTROL							
Principio 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos							
19	¿Los controles implementados en procesos clave están documentados en manuales de procedimientos		0		0	2	0
20	¿La dirección considera la segregación de funciones como una medida de control?	1		1		2	2
Principio 11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos							
21	¿Los sistemas de información apoyan los principales procesos de la unidad administrativa?	1		1		2	2
22	¿Las actividades de control se diseñan e implementan con base en la infraestructura de IT?	1		1		2	2
23	¿Existen procedimientos para permitir el acceso a los sistemas de información?	1		1		2	2
Principio 12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.							
24	¿Están definidas y documentadas las políticas y procedimientos para cada proceso?		0		0	2	0
25	¿Existen documentos de control interno, y están disponibles para todos los empleados?	1		1		2	2
26	Si ocurren desviaciones del plan, ¿se toman las acciones correctivas apropiadas?	1		1		2	2
TOTAL						16	12
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Principio 13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno							
27	¿La empresa cuenta con procedimientos para definir la información necesaria para cada proceso?	1		1		2	2

28	¿La información de la empresa cumple con la calidad y seguridad?	1		1		2	2
Principio 14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno							
29	¿Existe comunicación entre directivos y empleados de la empresa?	1		1		2	2
30	¿La empresa tiene define métodos de comunicación en cada proceso?	1		1		2	2
31	¿Tiene la empresa una línea directa o un canal exclusivo para quejas anónimas?		0		0	2	0
Principio 15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno							
32	¿Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas?	1		1		2	2
33	¿Los sistemas de comunicación proporciona la información necesaria para realizar las tareas?	1		1		2	2
34	¿La empresa designa responsables para recibir la información de los entes externos?	1		1		2	2
TOTAL						16	14
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
Principio 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando							
35	¿La empresa ha realizado auditorías internas?		0		0	2	0
36	¿La empresa cuenta con un plan de evaluación para identificar desviaciones de los controles?		0		0	2	0
37	¿Tiene los evaluadores conocimientos y experiencia reconocida para comprender lo que se está evaluando?		0		0	2	0
Principio 17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda							

38	¿Se comunica a la dirección las oportunidades de mejora y las deficiencias identificadas para que puedan implementarse?	1		1		2	2
39	¿La empresa monitorea la implementación de acciones correctivas?	1		1		2	2
40	¿Los directivos monitorean las deficiencias para que sean corregidas de manera oportuna?	1		1		2	2
TOTAL						12	6
TOTAL GENERAL						80	60

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

1. VALORACIÓN

1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Total (P.T.) =	80
Calificación Total (C.T.) =	60
Calificación Porcentual (C.P.) =	75,00%

1.2. Nivel de Riesgo

NR=100-NC	25,00%
-----------	---------------

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA	MODERADO	 75,00%
NIVEL DE RIESGO	MODERADO	 25,00%

3. CONCLUSIÓN

El nivel de confianza es moderado y el Nivel de Riesgo es moderado, el enfoque Mixto o Doble Propósito

Componente: Ambiente de Control

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

1. VALORACIÓN

1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza




$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$


Ponderación Total (P.T.) = 20
 Calificación Total (C.T.) = 16
 Calificación Porcentual (C.P.) = 80,00%


1.2. Nivel de Riesgo

NR=100-NC 20,00%

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA  **ALTO** 80,00%

NIVEL DE RIESGO  **BAJO** 20,00%

Análisis:

Para la primera parte del modelo COSO llamado Ambiente de Control, a cada departamento se le formularon 10 preguntas de las cuales 16 fueron respondidas afirmativamente. El nivel de confianza es del 80% y el nivel de riesgo es del 20%, el resultado es un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo. Esto se da porque la empresa no implementa un manual funcional que regule el desempeño de las actividades del personal. A la vez las políticas administrativas no están definidas por escrito.

Propuesta:

- ✓ Reestructuración de la planeación estratégica.
- ✓ Establecer un manual de funciones.

Componente: Evaluación de Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

1. VALORACIÓN




1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza



$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Total (P.T.) = 16
 Calificación Total (C.T.) = 12
 Calificación Porcentual (C.P.) = 75,00%

1.2. Nivel de Riesgo
 NR=100-NC 25,00%

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA  **MODERADO** 75,00%
NIVEL DE RIESGO  **MODERADO** 25,00%

Análisis:

En el segundo componente del modelo COSO denominado Evaluación de Riesgos se formuló 8 preguntas por departamento donde 12 fueron respuestas positivas. El nivel de confianza es del 75% y el nivel de riesgo es del 25%, el resultado es un nivel moderado. Porque la empresa no mantiene seguros para proteger sus activos y a su vez el personal que contrata no es especializado para dar cumplimiento a los objetivos y evitar los riesgos.

Propuesta:

- ✓ Identificación de objetivos.
- ✓ Identificación de riesgos interno y externos.
- ✓ Evaluación y semaforización de los riesgos.

Componente: Actividades de Control

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

1. VALORACIÓN

1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Total (P.T.) = 16
 Calificación Total (C.T.) = 12
 Calificación Porcentual (C.P.) = 75,00%

1.2. Nivel de Riesgo

NR=100-NC 25,00%

2. **TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA  **MODERADO** 75,00%
NIVEL DE RIESGO  **MODERADO** 25,00%

Análisis:

En el tercer componente del modelo COSO denominado Actividades de control se formuló un total de 8 preguntas por departamento se obtuvieron 12 respuestas positivas, teniendo como resultado un nivel de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25% siendo un nivel moderado. Porque no cuentan con un manual de políticas y procedimientos que definan y documenten los comportamientos y procesos de los empleados.

Propuesta:

- ✓ Manual de políticas y procedimientos
- ✓ Flujogramas de los procesos

Componente: Información y Comunicación

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

1. VALORACIÓN







1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza



$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Total (P.T.) = 16
Calificación Total (C.T.) = 14
Calificación Porcentual (C.P.) = 87,50%

1.2. Nivel de Riesgo
NR=100-NC 12,50%

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA  ALTO 87,50%
NIVEL DE RIESGO  BAJO 12,50%

Análisis:

El cuarto componente del modelo COSO llamado Información y comunicación se aplicó un total de 8 preguntas por departamento los cuales 14 respuestas son positivas, que tiene como resultado un nivel de confianza de 87,50% y un nivel de riesgo del 12,50% teniendo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo. Esto se debe a que la empresa no define las formas en que se pueden realizar los reclamos.

Propuesta:

- ✓ Matrices de información y comunicación para cada área.

Componente: Supervisión y Monitoreo

NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

1. VALORACIÓN

1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Total (P.T.) = 12
Calificación Total (C.T.) = 6
Calificación Porcentual (C.P.) = 50,00%

1.2. Nivel de Riesgo

NR=100-NC 50,00%

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA  BAJO 50,00%
NIVEL DE RIESGO  ALTO 50,00%

Análisis:

Para el quinto componente del modelo COSO llamado Supervisión y Monitoreo se formuló un total de 6 preguntas que fueron aplicadas por departamento donde 6 respuestas son positivas, tiene como resultado un nivel de confianza del 50% y un nivel de riesgo del 50%, lo que resulta un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto. Porque la empresa no realiza auditorías internas que permitan evaluar las desviaciones de control.

Propuesta:

- ✓ Check List por áreas de la empresa.

**MATRIZ EVALUACIÓN
GLOBAL DE CONTROL
INTERNO**

AFRANCIS FARMS
EVALUACIÓN GLOBAL DEL CONTROL INTERNO
AÑO 2023

N.	PUNTO DE CONTROL	CRITERIO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	La empresa No cuenta con un manual funcional para regular el desempeño del personal	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de Control # 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	La empresa no cuenta con un manual funcional para regular el desempeño del personal, por la falta de organización y por lo que se encuentra establecido solo de manera informal.	Gerente: Elaborar un manual funcional para los empleados Supervisor calidad: Capacitar las funciones que tienen los miembros de la empresa
2	La empresa No tiene definido por escrito las políticas administrativas.	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control #4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización	La empresa no tiene definido por escrito las políticas administrativas., porque las políticas son socializadas de forma verbal y por falta de organización han ocasionado el incumplimiento de estas	Gerente: Las políticas establecidas verbalmente deben estar en un documento por escrito
3	La empresa No tiene un seguro para salvaguardar los activos	Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgo #8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	La empresa no tiene un seguro para salvaguardar los activos, porque la administración no lo cree necesario ya que no cuenta con varios activos	Gerente: Realizar un análisis de los activos con mayor riesgo y asegurarlos

4	El gerente No contrata profesionales para lograr objetivos y evitar riesgos	<p>Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgo #8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos</p>	El gerente no contrata profesionales para lograr objetivos y evitar riesgos, debido a que se contrata personal sin experiencia con el fin de capacitar en la empresa	Gerente: Contratar personal especializado en los procesos que realiza la empresa
5	Los controles implementados en procesos clave No están documentados en manuales de procedimientos	<p>Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos</p>	Los controles implementados en procesos clave no están documentados en manuales de procedimientos, porque la administración no cree necesario	<p>Gerente: Identificar las actividades diarias de la empresa e implementar un manual de procedimientos Supervisor calidad: Capacitar al personal sobre los procedimientos a ejecutar</p>
6	No están definidas y documentadas las políticas y procedimientos para cada proceso.	<p>Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</p>	No están definidas y documentadas las políticas y procedimientos para cada proceso, porque son socializadas de forma verbal	Gerente: Definir y documentar por escrito las políticas y procedimientos que dispone la empresa

7	La empresa No tiene una línea directa o un canal exclusivo para quejas anónimas.	Principio de control interno en base al informe coso: Información y comunicación # 14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno	La empresa no tiene una línea directa o un canal exclusivo para quejas anónimas, porque no se ha visto necesario debido a que no se ha tenido inconvenientes con llamadas anónimas	Gerente: Establecer canales que sean de ayuda para denuncias anónimas
8	En la empresa No se ha realizado auditorías internas	Principio de control interno en base al informe coso: Supervisión y monitoreo # 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	En la empresa no se ha realizado auditorías internas, porque la administración no ha visto la necesidad de contratar auditores internos	Gerente: Contratar auditores de control interno con experiencia
9	La empresa No cuenta con un plan de evaluación para identificar desviaciones de los controles	Principio de control interno en base al informe coso: Supervisión y monitoreo # 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	La empresa no cuenta con un plan de evaluación para identificar desviaciones de los controles porque no se ha realizado evaluaciones de los respectivos controles	Gerente: Realizar un análisis de los controles a los que está sujeta la empresa

10	<p>No tiene los evaluadores conocimientos y experiencia reconocida para comprender lo que se está evaluando</p>	<p>Principio de control interno en base al informe coso: Supervisión y monitoreo # 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando</p>	<p>No tiene los evaluadores conocimientos y experiencia reconocida para comprender lo que se está evaluando debido a que no se ha realizado auditorías</p>	<p>Gerente: Contratar personal especializado en evaluaciones de control interno</p>
----	---	--	--	--

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

CÉDULAS NARRATIVAS DE LAS ÁREAS

Tabla 7.- Cédula narrativa del área de Gerencia

Procesos	Gerencia
Nombres y cargo	Luis Arequipa- Gerente
Fecha:	11/11/2023

Descripción del proceso observado

- Sondear el mercado de exportación.
- Realizar un análisis minucioso de los clientes.
- Analizar los posibles riesgos internos y externos.
- Realizar reuniones colectivas una vez al mes.
- Analizar los niveles productivos.
- Tomar decisiones de la empresa.
- Autorizar la venta a los nuevos clientes.

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 8.- Cédula narrativa del área de exportación

Procesos	Área de exportación
Nombres y cargo	Luis Arequipa- Jefe de exportación
Fecha:	11/11/2023

Descripción del proceso observado

- Separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas.
- Realizar la facturación.
- Recepción de información y de despacho de las flores a exportar.
- Informa cuáles son los clientes nuevos.
- Realiza un resumen y recaudación de las ventas realizadas cada fin de mes.

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 9.- Cédula narrativa del área de calidad

Procesos	Área de calidad
Nombres y cargo	Cintha Lamingo- Supervisor de calidad
Fecha:	11/11/2023

Descripción del proceso observado

- Supervisión de la calidad del producto
- Conciliar un mejor desempeño con los proveedores.
- Realizar reuniones con los proveedores cada dos meses.
- Llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor.

Elaborado por: Casa (2023)

INFORME
CONFIDENCIAL
CONTROL INTERNO

INFORME CONFIDENCIAL DE CONTROL INTERNO

Latacunga, 11 de noviembre del 2023

GERENCIA

EMPRESA AFRANCIS FARMS

Hemos efectuado un estudio y evaluación del sistema de control interno administrativo de la empresa AFRANCIS FARMS. El estudio y evaluación se efectuó de acuerdo con las normas establecidas por el método COSO 2013.

El directorio de la empresa AFRANCIS FARMS, es el responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno administrativo de la empresa. Para cumplir con esta responsabilidad, el directorio necesita hacer apreciaciones y juicios para poder evaluar los beneficios esperados y los costos relacionados con los procedimientos de control interno. Los objetivos de un sistema son proveer a la gerencia de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados contra pérdidas por disposiciones o usos no autorizados y de que las operaciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones de la gerencia y se registran correctamente.

Debido a las limitaciones inherentes a todo el sistema de control interno administrativo, pueden ocurrir errores o irregularidades sin que sean detectados. Asimismo, el proyectar cualquier evaluación de un sistema hacia períodos futuros, está sujeto al riesgo de que los procedimientos se vuelvan inadecuados, debido a cambios en las condiciones o bien a que se deteriore el grado de cumplimiento de los procedimientos.

Nuestro estudio y evaluación reveló las siguientes condiciones en el sistema de control interno administrativo de la empresa AFRANCIS FARMS, 11 de noviembre de 2023 las cuales, en nuestra opinión, resultan en más de un riesgo de que ocurran errores o irregularidades en cantidades que pueden ser importantes y no puedan ser detectados oportunamente.

A continuación, se describirán las debilidades y fortalezas importantes que se ha detectado en la evaluación.

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

Al momento de la evaluación de control interno se determinó que los procedimientos, políticas y normas del control de la administración, tienen un nivel de confianza del 75% y un riesgo de control del 25%.

La cuenta cumple con las siguientes políticas, procedimientos, principios y normas de control interno:

Ambiente de Control

- La empresa fomenta la misión y visión.
- La empresa se rige en el código de ética.
- La empresa cuenta con el Reglamento de Control Interno.
- Tiene la empresa una estructura organizacional adecuada.
- Los miembros de la empresa comprenden los objetivos generales y los procesos clave de los que son responsables las unidades administrativas.
- Están definidas las descripciones de puesto en relación con funciones de la unidad administrativa.
- La administración establece incentivos para el personal según su desempeño realizado.
- La dirección crea incentivos basados en el desempeño de los empleados.

Evaluación de riesgos

- La empresa tiene definido claramente los objetivos.
- Los objetivos establecidos están definidos de acuerdo con las estrategias de la organización y las normas internas.
- Se tiene en cuenta factores internos y externos de la empresa a la hora de identificar y analizar riesgos

- La respuesta al riesgo tiene en cuenta si el riesgo se acepta, evita, reduce o se comparte
- Se identifican y evalúan los cambios externos que pueden afectar en las operaciones de la empresa
- Las estrategias que tiene la empresa ayudan a mitigar los riesgos

Actividades de Control

- La dirección considera la segregación de funciones como una medida de control.
- Los sistemas de información apoyan los principales procesos de la unidad administrativa.
- Las actividades de control se diseñan e implementan con base en la infraestructura de IT
- Existen procedimientos para permitir el acceso a los sistemas de información.
- Existen documentos de control interno, y están disponibles para todos los empleados.
- Si ocurren desviaciones del plan se toman las acciones correctivas apropiadas

Información y Comunicación

- La empresa cuenta con procedimientos para definir la información necesaria para cada proceso.
- La información de la empresa cumple con la calidad y seguridad.
- Existe comunicación entre directivos y empleados de la empresa.
- La empresa tiene define métodos de comunicación en cada proceso.
- Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas.
- Los sistemas de comunicación proporcionan la información necesaria para realizar las tareas.
- La empresa designa responsables para recibir la información de los entes externos.

Supervisión y Monitoreo

- Se comunica a la dirección las oportunidades de mejora y las deficiencias identificadas para que puedan implementarse.
- La empresa monitorea la implementación de acciones correctivas.
- Los directivos monitorean las deficiencias para que sean corregidas de manera oportuna.

La empresa AFRANCIS FARMS en el diagnóstico realizado a la administración tiene los siguientes riesgos:

AMBIENTE DE CONTROL

TÍTULO I: La empresa No cuenta con un manual funcional para regular el desempeño del personal.

Comentario:

La empresa no cuenta con un manual funcional para regular el desempeño del personal, por la falta de organización y por lo que se encuentra establecido solo de manera informal. Incumpliendo el Principio de control interno en base al informe COSO: Ambiente de Control # 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

Recomendación:

- ✓ Elaborar un manual funcional para los empleados
- ✓ Capacitar las funciones que tienen los miembros de la empresa.

Dirigido a:

- ✓ Gerente
- ✓ Supervisor de calidad

TÍTULO II: La empresa No tiene definido por escrito las políticas administrativas.

Comentario:

La empresa no tiene definido por escrito las políticas administrativas., porque las políticas son socializadas de forma verbal y por falta de organización han ocasionado el incumplimiento de estas. Como se estipula en el Principio de control interno en base al informe COSO: Ambiente de control #4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.

Recomendación:

- ✓ Las políticas establecidas verbalmente deben estar en un documento por escrito.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

EVALUACIÓN DE RIESGOS

TÍTULO III: La empresa No tiene un seguro para salvaguardar los activos.

Comentario:

La empresa no tiene un seguro para salvaguardar los activos, porque la administración no lo cree necesario ya que no cuenta con varios activos. Como lo establece en el Principio de control interno en base al informe COSO: Evaluación de riesgo #8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Recomendación:

- ✓ Realizar un análisis de los activos con mayor riesgo y asegurarlos.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

TÍTULO IV: El gerente No contrata profesionales para lograr objetivos y evitar riesgos.

Comentario:

El gerente no contrata profesionales para lograr objetivos y evitar riesgos, debido a que se contrata personal sin experiencia con el fin de capacitar en la empresa. De acuerdo con el Principio de control interno en base al informe COSO: Evaluación de riesgo #8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Recomendación:

- ✓ Contratar personal especializado en los procesos que realiza la empresa.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

ACTIVIDADES DE CONTROL

TÍTULO V: Los controles implementados en procesos clave No están documentados en manuales de procedimientos.

Comentario:

Los controles implementados en procesos clave no están documentados en manuales de procedimientos, porque la administración no cree necesario. No cumpliendo con el Principio de control interno en base al informe COSO: Actividades de control # 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Recomendación:

- ✓ Identificar las actividades diarias de la empresa e implementar un manual de procedimientos
- ✓ Capacitar al personal sobre los procedimientos a ejecutar.

Dirigido a:

- ✓ Gerente
- ✓ Supervisor de calidad

TÍTULO VI: No están definidas y documentadas las políticas y procedimientos para cada proceso.

Comentario:

No están definidas y documentadas las políticas y procedimientos para cada proceso, porque son socializadas de forma verbal. De acuerdo con el Principio de control interno en base al informe COSO: Actividades de control # 12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

Recomendación:

- ✓ Definir y documentar por escrito las políticas y procedimientos que tiene la empresa.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

TÍTULO VII: La empresa No tiene una línea directa o un canal exclusivo para quejas anónimas.

Comentario:

La empresa no tiene una línea directa o un canal exclusivo para quejas anónimas, porque no se ha visto necesario debido a que no se ha tenido inconvenientes con llamadas anónimas. Incumpliendo con el Principio de control interno en base al informe COSO: Información y comunicación # 14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

Recomendación:

- ✓ Establecer canales que sean de ayuda para denuncias anónimas.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

TÍTULO VIII: En la empresa No se ha realizado auditorías internas.

Comentario:

En la empresa no se ha realizado auditorías internas, porque la administración no ha visto la necesidad de contratar auditores internos. Según lo establece el Principio de control interno en base al informe COSO: Supervisión y monitoreo # 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

Recomendación:

- ✓ Contratar auditores de control interno con experiencia.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

TÍTULO IX: La empresa No cuenta con un plan de evaluación para identificar desviaciones de los controles.

Comentario:

La empresa no cuenta con un plan de evaluación para identificar desviaciones de los controles porque no se ha realizado evaluaciones de los respectivos controles. Incumpliendo con el Principio de control interno en base al informe COSO: Supervisión y monitoreo # 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza

evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

Recomendación:

- ✓ Realizar un análisis de los controles a los que está sujeta la empresa.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

TÍTULO X: No tiene los evaluadores conocimientos y experiencia reconocida para comprender lo que se está evaluando.

Comentario:

No tiene los evaluadores conocimientos y experiencia reconocida para comprender lo que se está evaluando debido a que no se ha realizado auditorías. De acuerdo con el Principio de control interno en base al informe COSO: Supervisión y monitoreo # 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

Recomendación:

- ✓ Contratar personal especializado en evaluaciones de control interno.

Dirigido a:

- ✓ Gerente

Atentamente,

Ing. Bertha J. Sánchez
DOCENTE – TUTORA

Srta. Joselyn Casa
EVALUADOR

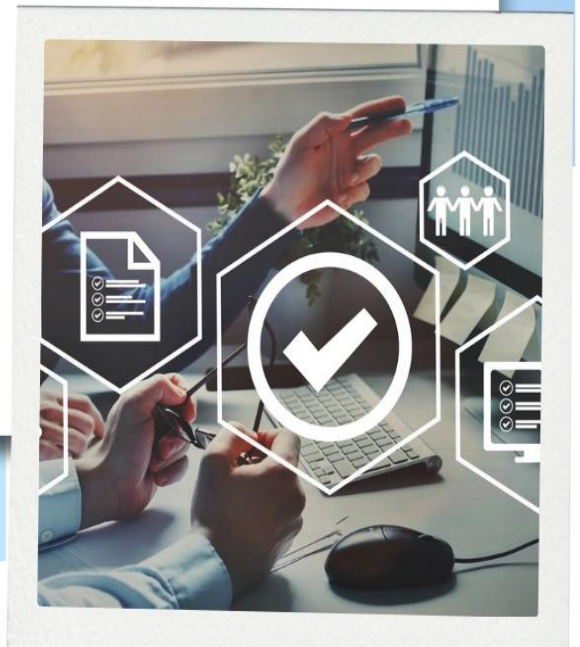
**MANUAL DE
POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS DE
CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO**



EMPRESA

AFRANCIS FARMS

MANUAL DE POLÍTICAS
Y PROCEDIMIENTOS DE
CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO



Contenido:

- ✓ Introducción
- ✓ Propósito
- ✓ Objetivos
- ✓ Características
- ✓ Alcance
- ✓ Organización de la empresa
- ✓ Desarrollo

a) Ambiente de control

Propuestas:

- Restructuración de la planeación estratégica.
- Establecer un manual de funciones.

b) Evaluación de riesgos

Propuestas:

- Identificación de objetivos.
- Identificación de riesgos interno y externos.
- Evaluación y semaforización de los riesgos.

c) Actividades de control

Propuestas:

- Manual de políticas y procedimientos
- Flujogramas de los procesos

d) Información y Comunicación

Propuestas:

- Matrices de información y comunicación para cada área.

e) Supervisión y Monitoreo

Propuestas:

- Check list de control interno por las áreas de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Es importante que la empresa AFRANCIS FARMS cuente con un manual de políticas y procedimientos de control interno de gestión en vista de que realiza distintas operaciones que deben ser controladas para su correcto funcionamiento. Además, permite que la empresa trabaje de manera ordenada y óptima para garantizar la calidad del producto para satisfacer las necesidades del cliente.

Este manual es un instrumento indispensable para la empresa, dónde se encuentran establecidas políticas claras que los colaboradores deben cumplir para el desarrollo de sus actividades. Así mismo, están descritos los procedimientos de las tareas realizadas diariamente para asegurar la efectividad de las actividades.

En definitiva, este manual es una guía base para que la organización logre mejores resultados y alcance sus objetivos, está diseñada en base a la situación y necesidades actuales. Se sugiere que este documento sea actualizado de forma anual o a su vez puede ser modificado cuando existan cambios en la organización.

PROPÓSITO

El propósito de desarrollar el manual de políticas y procedimientos de control interno para la empresa AFRANCIS FARMS es definir de forma correcta las actividades a fin de que se realice un eficiente proceso. Permite a las personas realizar mejor las operaciones comerciales internas de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

OBJETIVOS

- Establecer lineamientos que garanticen la confiabilidad de los procesos siendo un instrumento para orientar e informar al personal.
- Mejorar el desempeño de los empleados de la florícola mediante el desarrollo de políticas y procedimientos claros y sencillos para ejecutar las funciones que se realizan en cada área.

CARACTERÍSTICAS

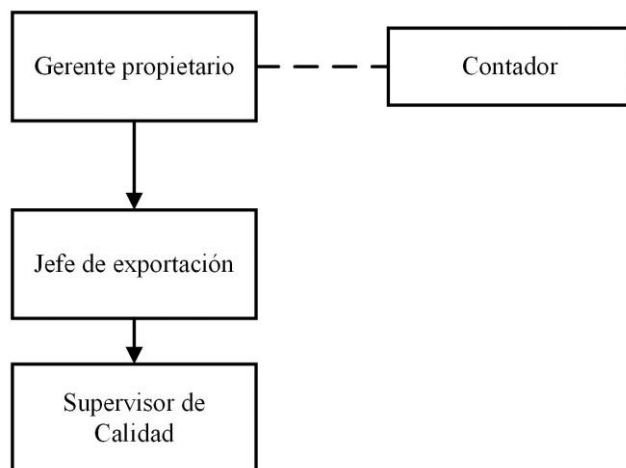
- Este manual es la base para que los empleados de la empresa logren los objetivos trazados para tener un control adecuado de las operaciones.
- Facilitar su uso y comprensión a través de una correcta redacción de las actividades diarias de la empresa.

ALCANCE

Las políticas y procedimientos descritos en este documento deben ser puestos en práctica por la gerencia y supervisores de cada área. Puede utilizarse como guía para desarrollar las actividades diarias de la empresa apoyando a evitar riesgos en el desarrollo de las actividades.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Ilustración 23 Organigrama estructural



Elaborado por: Casa (2023)

Descripción del equipo de trabajo

- **Gerente propietario:** Es el responsable de las decisiones de gestión de la florícola e igualmente realiza la labor de mercadeo y ventas.
- **Contador:** Brinda un apoyo administrativo y financiero a la entidad.

- **Jefe de exportación:** Es el encargado de la logística integral de las exportaciones desde su planeación, ejecución y supervisión.
- **Supervisor de calidad:** Se encarga de supervisar la calidad de las flores que ingresan a la empresa AFRANCIS FARMS.

**COMPONENTE: AMBIENTE
DE CONTROL**

Reestructuración de la planeación estratégica.

Misión

De acuerdo a los autores García et al. (2022) la misión es la parte esencial de una empresa, porque describe porque se creó la misma y el propósito. Seguidamente, se detalla preguntas clave que ayudan a definir la misión de la florícola:

Tabla 10.- Reestructuración de la misión

¿Quiénes somos?	Somos productores y exportadores
¿A qué nos dedicamos?	A la producción y venta de flores de excelente calidad
¿Para quién lo hacemos?	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes locales e internacionales

Fuente: García et al. (2022)

Elaborado por: Casa (2023)

Se propone la siguiente misión:

Somos productores y exportadores de flores de excelente calidad, que brindamos un servicio personalizado para satisfacer las necesidades de todos los clientes locales e internacionales.

Visión

Según la autora López (2017) la visión es más general e indica las aspiraciones de la empresa a largo plazo es decir hacia donde quiere llegar en un futuro. A continuación, se presenta las preguntas clave para su elaboración:

Tabla 11.- Reestructuración de la visión

¿Qué se desea lograr?	Ser una empresa rentable y maximizar la calidad de los productos
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Ser reconocida en el mercado nacional e internacional
¿Dónde queremos estar en el futuro	Exportando más variedades de flores a todo el mundo
¿Cómo lo conseguiremos?	Ofreciendo productos innovadores

Fuente: López (2017)

Elaborado por: Casa (2023)

Se propone la siguiente visión:

Ser una empresa rentable maximizando la calidad de los productos con la finalidad de ser reconocidos en el mercado nacional e internacional mediante la exportación de variedades de flores que sean innovadoras para todo el mundo.

Valores

- **Excelencia:** Se busca mantener flores de calidad desde el principio, generando un ambiente de fidelidad y confianza mutua.
- **Compromiso:** Todos los miembros se identifiquen con los principios y filosofías de la empresa, entregando lo mejor de sí mismos y asumiendo enteramente las responsabilidades que les corresponden para con la empresa, los clientes y con ellos mismos.
- **Honestidad:** Desarrollar las actividades con transparencia, de tal manera que se generen relaciones mutuamente confiables con los clientes tanto internos como externos.
- **Puntualidad:** Los clientes se merecen una atención rápida, amable y personalizada, de tal manera que todos sus requerimientos sean atendidos de manera oportuna.

Matriz FODA

Tabla 12.- FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Instalaciones y equipos propios Precios competitivos Producto de calidad Mercado internacional Variedades de alta demanda</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Acceso a nuevas tecnologías Posibilidad de alianzas estratégicas Acceso a nuevos mercados Créditos con bajas tasas de interés tendencia de consumidores por nuevas variedades</p>
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FODA</div>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Ausencia de plan de marketing Baja liquidez Baja capacidad tecnológica en áreas administrativas Falta de posicionamiento en el mercado Personal no capacitado</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Crisis económica europea Gran cantidad de competidores Incremento de sueldos y salarios mínimo Crecimiento de empresas ilegales</p>

Fuente: AFRANCIS (2023)

Elaborado por: Casa (2023)

Análisis de estrategias de la matriz FODA

Tabla 13.- Análisis de la matriz FODA

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Instalaciones y equipos propios F2. Precios competitivos F3. Producto de calidad F4. Mercado internacional F5. Variedades de alta demanda</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Ausencia de plan de marketing D2. Baja liquidez D3. Baja capacidad tecnológica en áreas administrativas D4. Falta de posicionamiento en el mercado D5. Personal no capacitado</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Acceso a nuevas tecnologías O2. Posibilidad de alianzas estratégicas</p>	<p>F-O</p> <p>F5-O4: Aumentar las áreas de cultivo y procesamiento de clavel accediendo a créditos.</p>	<p>D-O</p> <p>D3-O1: Implementar un sistema de gestión administrativo.</p>

<p>O3. Acceso a nuevos mercados</p> <p>O4. Créditos con bajas tasas de interés</p> <p>O5. Tendencia de consumidores por nuevas variedades</p>	<p>F3-O3: Publicitar nuestro producto mediante la creación de páginas web.</p> <p>F4-O2: Promocionar la marca mediante distribuidores en el exterior.</p> <p>F2-O5: Enviar muestras gratis de clavel a nuevos mercados para hacer conocer nuestro producto.</p>	<p>D1-O3: Crear plan de marketing para acceder a nuevos mercados.</p> <p>D2-O4: Acceder a créditos para aumentar la liquidez de la empresa.</p> <p>D4-O5: Enviar variedades nuevas y exóticas para alcanzar un buen posicionamiento en mercado internacional.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Crisis económica europea</p> <p>A2. Gran cantidad de competidores</p> <p>A3. Incremento de sueldos y salarios mínimo</p> <p>A4. Crecimiento de empresas ilegales</p>	<p>F-A</p> <p>F3-A2: Aprovechar nuestra calidad para sobresalir del resto de competidores.</p> <p>F2-A1: Envío de muestras gratis de nuestras variedades y buscar el precio adecuado cuando exista una crisis económica europea.</p> <p>F5-A4: Mantener y mejorar la calidad del producto para que los clientes no elijan trabajar con empresas ilegales.</p>	<p>D-A</p> <p>D1-A2: Realizar el plan de marketing que colabore en el buen posicionamiento del mercado.</p> <p>D5.A3: Implementar capacitaciones a los empleados de acuerdo con el área y dialogar acerca del sueldo que van a ganar.</p> <p>D4-A4: Actualizar los nuevos productos para tener competitividad con empresas ilegales.</p>

Fuente: AFRANCIS (2023)


Elaborado por: Casa (2023)

Establecer un manual de funciones

De acuerdo con Quimiz & Palacios (2020) un manual de funciones es una herramienta que está comprendido de manera explícita las responsabilidades , actividades o procesos de cada área dentro de una empresa.


A continuación, se muestran los manuales funcionales diseñados para los responsables de cada área:

Tabla 14.- Manual de funciones para el Gerente

<p>EMPRESA AFRANCIS FARMS MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Gerente General</p>
<p>Supervisado por:</p>	
<p>Relaciones internas:</p>	<p>Supervisor de calidad y empleados</p>
<p>Relaciones externas:</p>	<p>Contador, proveedores, supervisores de Agrocalidad y clientes</p>
<p align="center">Objetivo del área:</p>	
<p>Dirigir las actividades de los empleados monitoreando su desempeño para tomar decisiones correctivas cuando es necesario.</p>	
<p align="center">Perfil del cargo:</p>	
<p>Estudios:</p>	<p>Título de tercer nivel</p>
<p>Experiencia:</p>	<p>Mínimo 1 año de experiencia</p>
<p>Competencia:</p>	<p>Tener liderazgo, trabajar en equipo capacidad para resolver problemas y una excelente toma de decisiones.</p>
<p align="center">Funciones/ Actividades del cargo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Sondear el mercado de exportación. • Realizar un análisis minucioso de los clientes. • Analizar los posibles riesgos internos y externos. • Realizar reuniones colectivas una vez al mes. • Analizar los niveles productivos. • Tomar decisiones de la empresa. • Autorizar la venta a los nuevos clientes. 	


Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 15.- Manual de funciones para el Supervisor de calidad

<p>EMPRESA AFRANCIS FARMS MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Supervisor de calidad</p>
<p>Supervisado por:</p>	<p>Gerente general</p>
<p>Relaciones internas:</p>	<p>Propietario y empleados</p>
<p>Relaciones externas:</p>	<p>Proveedores y supervisores de Agrocalidad</p>
<p align="center">Objetivo del área:</p>	
<p>Controlar que los proveedores cumplan con los requisitos establecidos por la empresa supervisando la calidad y el estado de la flor.</p>	
<p align="center">Perfil del cargo:</p>	
<p>Estudios:</p>	<p>Título de tercer nivel</p>
<p>Experiencia:</p>	<p>Mínimo 1 año de experiencia</p>
<p>Competencia:</p>	<p>Trabajar en conjunto, responsabilidad, resolución de problemas, comunicación, relaciones con proveedores.</p>
<p align="center">Funciones/ Actividades del cargo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de la calidad del producto. • Conciliar un mejor desempeño con los proveedores. • Realizar reuniones con los proveedores cada dos meses. • Llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor. 	


Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 16.- Manual de funciones para el jefe de exportación

<p>EMPRESA AFRANCIS FARMS MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Jefe de exportación</p>
<p>Supervisado por:</p>	
<p>Relaciones internas:</p>	<p>Supervisor de calidad y empleados</p>
<p>Relaciones externas:</p>	<p>Proveedores y clientes</p>
<p style="text-align: center;">Objetivo del área:</p>	
<p>Coordinar y realizar las ventas a diferentes destinos del mundo.</p>	
<p style="text-align: center;">Perfil del cargo</p>	
<p>Estudios:</p>	<p>Título de tercer nivel</p>
<p>Experiencia:</p>	<p>Mínimo 1 año de experiencia</p>
<p>Competencia:</p>	<p>Tener liderazgo, trabajar en equipo capacidad para resolver problemas y una excelente toma de decisiones.</p>
<p style="text-align: center;">Funciones/ Actividades del cargo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas. • Realizar la facturación. • Recepción de información y de despacho de las flores a exportar. • Informa cuáles son los clientes nuevos. • Realiza un resumen y recaudación de las ventas realizadas cada fin de mes. 	

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 17.- Manual de funciones para los empleados

<p>EMPRESA AFRANCIS FARMS MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Empleados</p>
<p>Supervisado por:</p>	<p>Gerente</p>
<p>Relaciones internas:</p>	<p>Supervisor de calidad y Gerente</p>
<p>Relaciones externas:</p>	<p>Proveedores</p>
<p style="text-align: center;">Objetivo del área:</p>	
<p>Colaborar en las actividades de cultivo del clavel brindando un servicio eficiente y eficaz.</p>	
<p style="text-align: center;">Perfil del cargo</p>	
<p>Estudios:</p>	<p>Bachiller y Título de tercer nivel</p>
<p>Experiencia:</p>	<p>Con o sin Experiencia</p>
<p>Competencia:</p>	<p>Trabajar en equipo, responsabilidad, dispuestos a aprender.</p>
<p style="text-align: center;">Funciones/ Actividades del cargo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cultivo de las flores. • Fertilización y riego en la plantación. • Fumigación del producto • Postcosecha 	

Elaborado por: Casa (2023)

**COMPONENTE:
EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Mediante la evaluación de riesgos se fijan objetivos para evaluar y analizar los riesgos que pueden afrontar la florícola con el fin de dar soluciones a los riesgos identificados.

Identificación de objetivos

Para la empresa AFRANCIS FARMS se establece los siguientes objetivos:

Tabla 18.- Identificación de objetivos

OBJETIVOS
Capacitar a los empleados sobre el cumplimiento de las normas de Agrocalidad para el correcto proceso de la flor.
Controlar a los proveedores la calidad y estado del producto.
Actualizar los documentos necesarios para la exportación del producto.
Proveer correctamente los productos de acuerdo con los pedidos que realice el cliente.
Implementar nuevas variedades del producto para ser competitivos dentro del mercado con los mejores precios.

Elaborado por: Casa (2023)

Identificación de riesgos internos y externos

Tabla 19.- Riesgos internos y externos

Objetivos	Riesgos internos	Riesgos externos
Capacitar a los empleados sobre el cumplimiento de las normas de Agrocalidad para el correcto proceso de la flor.	Tratamiento incorrecto de la flor.	Ausencia de la supervisión por parte de Agrocalidad.
	Incumplimiento de normas por parte del personal	La inexistencia de lealtad hacia la empresa.
Controlar a los proveedores la calidad y estado del producto.	Selección inadecuada de proveedores.	Proveedores sin experiencia.
	Incumplimiento del proveedor en la entrega de la flor.	Desacuerdo con las normas y escoja proveer a la competencia.

Actualizar los documentos necesarios para la exportación del producto.	Descuido del vencimiento de los documentos necesarios para la exportación del producto.	Centro logístico no recibe producto con documentos caducados.
	Mala coordinación de envío del producto.	Las aerolíneas no autorizan el proceso de exportación inmediatamente.
Proveer correctamente los productos de acuerdo con los pedidos que realice el cliente.	Demora en la producción.	Incumplimiento en los tiempos de entrega a clientes.
	Pérdida de clientes por no cumplir con el pedido correspondiente.	Cliente cancela la orden de pedido del producto.
Implementar nuevas variedades del producto para ser competitivos dentro del mercado con los mejores precios.	No existe la promoción suficiente del producto.	Clientes insatisfechos por el estado en el que llega la flor.
	Error en el estudio del mercado.	Competitividad en los precios.

Elaborado por: Casa (2023)

Evaluación y semaforización de los riesgos.

El análisis de los riesgos interno y externos se lo realizó mediante la valoración de la frecuencia de probabilidad que mide el número de veces que puede ocurrir el riesgo. Mientras que el impacto indica la consecuencia de que la amenaza suceda. Se realizó la valoración respectiva y la matriz de riesgo con el fin de conocer la probabilidad de que suceda el riesgo.

Tabla 20.- Escalas valorativas

ESCALAS VALORATIVAS		
PROBABILIDADES		
Calificación	Probabilidad de ocurrencia	Guía
5	Frecuente	Una vez por semana
4	Moderado	Una vez por mes
3	Ocasional	Una vez por semestre
2	Remoto	Una vez por año
1	Improbable	Cada 10 años

IMPACTO		
Calificación	Impacto	Guía
5	Catastrófico	De suceder las consecuencias sería inminente
4	Mayor	De suceder tendría altas consecuencias
3	Moderado	De presentarse el evento tendría moderadas consecuencias
2	Menor	De suceder el impacto sería bajo
1	Insignificante	De suceder el impacto sería mínimo

Nivel de Riesgo = Probabilidad x Impacto	
Muy alto	Mayor o igual que 20
Alto	Mayor o igual que 10 y menor que 20
Medio	Mayor o igual que 5 y menor que 10
Bajo	Menor que 3

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 21.- Resumen de la semaforización de los riesgos internos

N° RIESGOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO (Probabilidad * Impacto)	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL ACTUAL	TIPO DE CONTROL	CONTROLES SUGERIDOS	FRECUENCIA	RESPONSABLE
R1	Tratamiento incorrecto de la flor.	3	3	9	Inspección de control de calidad para evitar que la flor contenga insectos.	Preventivo Detectivo	Verificación del estado de la flor para su proceso.	Diariamente	Supervisor de calidad
							Mantener hidratada la flor	Diariamente	Supervisor de calidad
R2	Incumplimiento de normas por parte del personal	2	1	2	Supervisar que el personal cumpla con las normas.	Detectivo Correctivo	Capacitar al personal de las normas a las que se rige la empresa	Cada 2 meses	Gerente - Supervisor de calidad
							Establecer un documento de las normas.	Anual	Gerente
R3	Selección inadecuada de proveedores.	2	1	2	Los proveedores deben contar con la autorización de Agrocalidad.	Preventivo	Receptar los documentos de identificación del proveedor.	Mensual	Gerente
R4	Incumplimiento del proveedor en la entrega de la flor.	4	5	20	Establecer la hora de recepción de la flor para todos los proveedores.	Preventivo Detectivo	Comunicar a tiempo por qué no van a llegar a entregar la flor.	Diariamente	Gerente
R5	Descuido del vencimiento de los documentos necesarios para	2	2	4	Revisar el correo	Preventivo	Realizar los trámites correspondientes antes de que	Mensual	Gerente

	la exportación del producto.						se caduque los permisos.		
R6	Mala coordinación de envío del producto.	1	1	1	Verificar la cantidad de cajas a ser enviadas.	Detectivo Correctivo	Constatar la cantidad de flor antes de la coordinación	Diariamente	Jefe de exportación
R7	Demora en la producción.	3	2	6	Segregar funciones para los procesos.	Preventivo	Establecer un itinerario para que no exista cruce de actividades.	Diariamente	Gerente - Supervisor de calidad
R8	Pérdida de clientes por no cumplir con el pedido correspondiente .	3	4	12	Mantener una buena comunicación con los clientes para reagendar las ventas.	Detectivo Correctivo	Establecer alianzas con otras empresas para completar los pedidos.	Semanal	Gerente
R9	No existe la promoción suficiente del producto.	3	4	12	No existe control		Crear una página en redes sociales para dar a conocer la tendencia de nuevas variedades.	Semanal	Gerente
R10	Error en el estudio del mercado.	1	3	3	Estudiar el mercado para nuevas variedades.	Preventivo Detectivo	Analizar el producto más demandado para mejorar la calidad	Mensual	Gerente - Supervisor de calidad

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 22.- Semaforización de los riesgos internos

MAPA DE CALOR		IMPACTO				
		BAJO	MODERADO	MEDIO	ALTO	MUY BAJO
PROBABILIDAD	VALOR	1	2	3	4	5
ALTAMENTE PROBABLE	5					
MUY PROBABLE	4					R4
PROBABLE	3		R7	R1	R8-R9	
POCO PROBABLE	2	R2-R3	R5			
IMPROBABLE	1	R6		R10		

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 23.- Resumen de la semaforización de los riesgos externos

N° RIESGOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO (Probabilidad * Impacto)	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL ACTUAL	TIPO DE CONTROL	CONTROLES SUGERIDOS	FRECUENCIA	RESPONSABLE
R1	Ausencia de la supervisión por parte de Agrocalidad.	3	2	6	Sugerir a los señores de Agrocalidad visitas previas.	Preventivo	Mantener en orden las áreas sugeridas por Agrocalidad.	Mensual	Gerente-Supervisor de calidad
R2	La inexistencia de lealtad hacia la empresa.	3	3	9	Segregación de funciones para el personal de la empresa.	Detectivo Correctivo	Establecer una persona encargada para la información confidencial de la empresa.	Anual	Gerente
R3	Proveedores sin experiencia.	2	2	4	Solicitar información de la experiencia en la producción de la flor.	Preventivo	Supervisar la calidad del producto de los nuevos proveedores	Mensual	Gerente
R4	Desacuerdo con las normas y escoja proveer a la competencia.	3	4	12	Establecer normas de acuerdo con los requisitos de Agrocalidad.	Preventivo	Mantener reuniones con los proveedores para dar a conocer las normas de la recepción de la flor.	Diariamente	Gerente
R5	Centro logístico no recibe producto con	3	3	9	Revisar que los documentos para la entrega en el Centro	Preventivo Detectivo	Fijar a una persona que se encargue y este pendiente	Diariamente	Jefe de exportación

	documentos caducados.				logístico estén actualizados		de los documentos para las ventas al exterior.		
R6	Las aerolíneas no autorizan el proceso de exportación inmediatamente .	3	2	6	Coordinar el producto para otra fecha especificando el motivo.	Correctivo	Solicitar información minuciosa del por qué se cancela el vuelo.	Diariamente	Jefe de exportación
R7	Incumplimiento en los tiempos de entrega a clientes.	2	1	2	Dar a conocer al transportista la hora de entrega en los centros logísticos. al transportista	Preventivo	Procesar la flor a partir de las 12 pm.	Diariamente	Gerente - Supervisor de calidad
R8	Cliente cancela la orden de pedido del producto.	4	5	20	Coordinar el producto para otros clientes.	Correctivo	Guardar el producto en los cuartos fríos de la empresa con el fin de mantener fresca la flor.	Diariamente	Jefe de exportación
R9	Cientes insatisfechos por el estado en el que llega la flor.	2	3	6	Enviar evidencias al cliente del estado de salida del producto.	Preventivo Detectivo	Solicitar a los centros logísticos que den buen trato al producto.	Diariamente	Jefe de exportación
R10	Competitividad en los precios.	4	5	20	Realizar un estudio de los precios en el mercado.	Preventivo Detectivo	Establecer un documento con los precios según las variedades del producto.	Mensual	Gerente

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 24.- Semaforización de los riesgos externos

MAPA DE CALOR		IMPACTO				
		BAJO	MODERADO	MEDIO	ALTO	MUY BAJO
PROBABILIDAD	VALOR	1	2	3	4	5
ALTAMENTE PROBABLE	5					
MUY PROBABLE	4					R8-R10
PROBABLE	3		R1-R6	R2-R5	R4	
POCO PROBABLE	2	R7	R3	R9		
IMPROBABLE	1					

Elaborado por: Casa (2023)

**COMPONENTE:
ACTIVIDADES DE CONTROL**

Manual de políticas y procedimientos / Flujogramas de los procesos.

DEPARTAMENTO: Gerencia

DIRECTOR *DEL* **Luis Arequipa**

DEPARTAMENTO:

MISIÓN:

Somos un área comprometida en las mejores tomas de decisiones y supervisión teniendo el liderazgo para controlar las actividades planificadas y evitar desviaciones que perjudique a la empresa.

VISIÓN:

Buscar el éxito empresarial y convertirse en una florícola reconocida en el mercado internacional desarrollando planes de exportación segura.

OBJETIVOS:

- ✓ Orientar al equipo de trabajo para así garantizar la sostenibilidad de las actividades.
- ✓ Controlar las operaciones de la florícola para cumplir con las metas planteadas.

**ACTIVIDADES
DESARROLLAR EN EL
DEPARTAMENTO:**

- Sondear el mercado de exportación.
- Realizar un análisis minucioso de los clientes.
- Analizar los posibles riesgos internos y externos.
- Realizar reuniones colectivas una vez al mes.
- Analizar los niveles productivos.
- Tomar decisiones de la empresa.
- Autorizar la venta a los nuevos clientes.

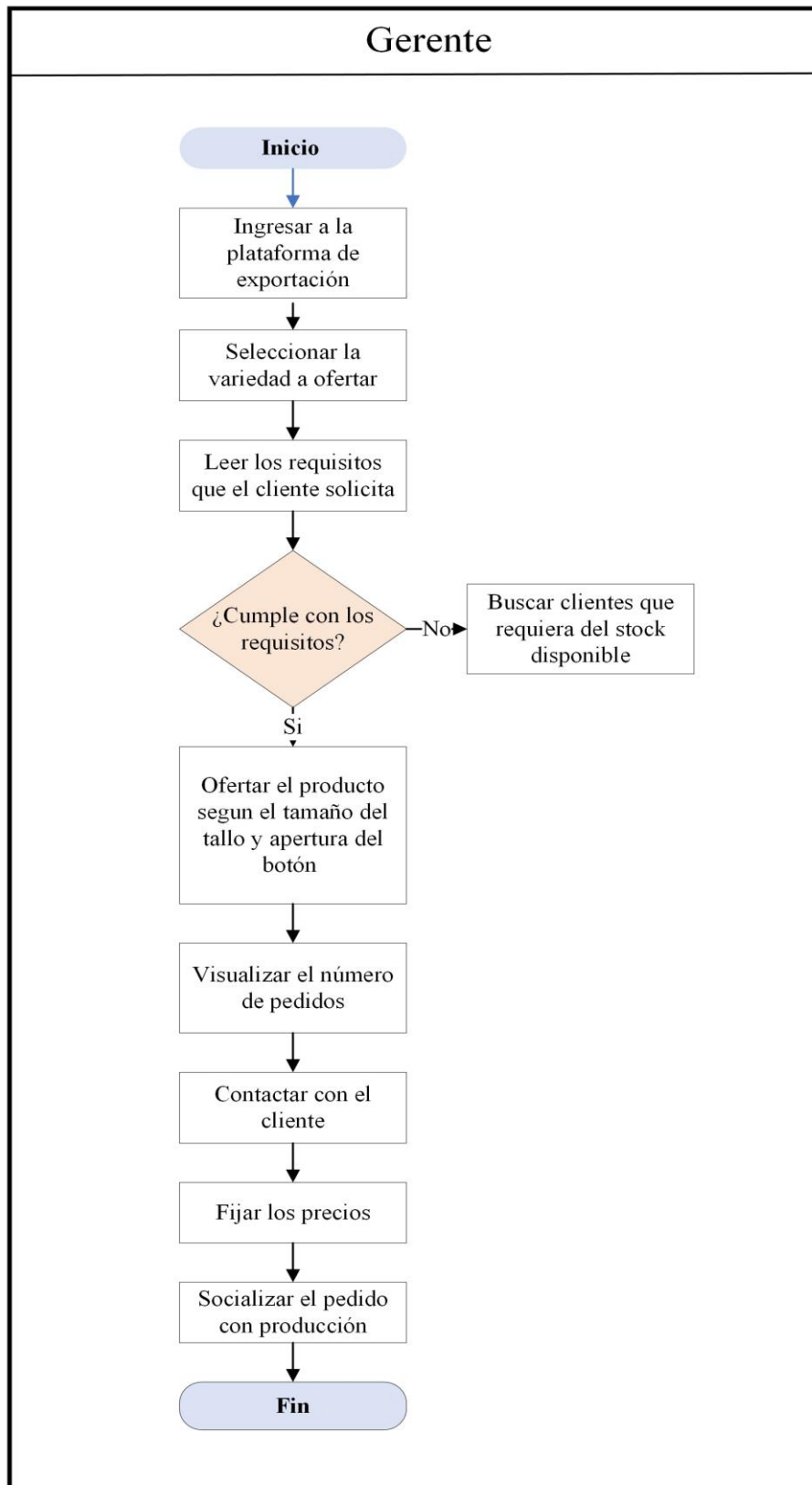


Tabla 25.- Manual de políticas y procedimientos para el sondeo el mercado de exportación

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Sondear el mercado de exportación.
	PROPÓSITO: Ofrecer el producto indicando las variedades que posee la empresa con un precio competitivo.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES ✓ Gerente
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con un inventario real del clavel con sus variedades especificando el tamaño del tallo y grosor. ✓ Publicar las variedades existentes y la cantidad exacta. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Ingresar a la plataforma de exportación.	Gerente
Seleccionar la variedad a ofertar.	
Seleccionar a los clientes que se va a ofertar.	
Leer los requisitos que el cliente pide para comprar la flor	
Ofertar el producto indicando el tamaño de tallo y apertura del botón.	
Visualizar el número de pedidos.	
Contactar con el cliente.	
Fijar los precios.	
Socializar pedido con producción.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 24 Flujograma para el sondeo el mercado de exportación



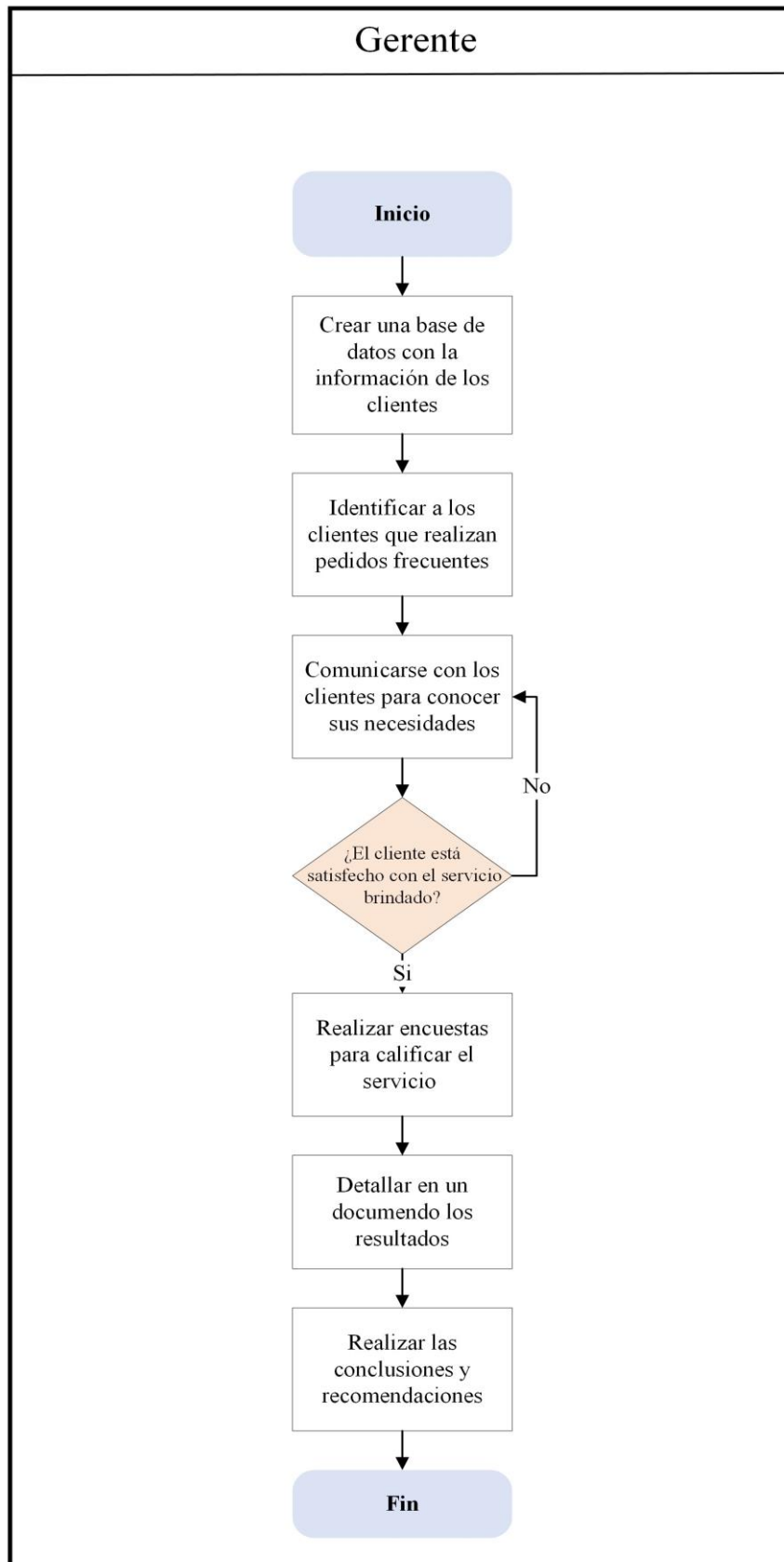
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 26.- Manual de políticas y procedimientos para el análisis minucioso de los clientes.

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Realizar un análisis minucioso de los clientes.
	PROPÓSITO: Conocer la información de los clientes con la finalidad de tener confiabilidad en las operaciones.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES ✓ Gerente
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener una buena comunicación con los clientes. ✓ Analizar el mercado de flores. ✓ Agrupar a los clientes según las variedades que desean comprar. ✓ Crear archivos con el perfil de los clientes 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Crear una base de datos de los clientes.	Gerente
Identificar a los clientes que realizan pedidos frecuentemente.	
Comunicarse con los clientes para conocer cuáles son sus necesidades.	
Realizar encuestas para calificar el servicio brindado.	
Detallar en un documento los resultados	
Realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 25 Flujograma para el análisis minucioso de los clientes



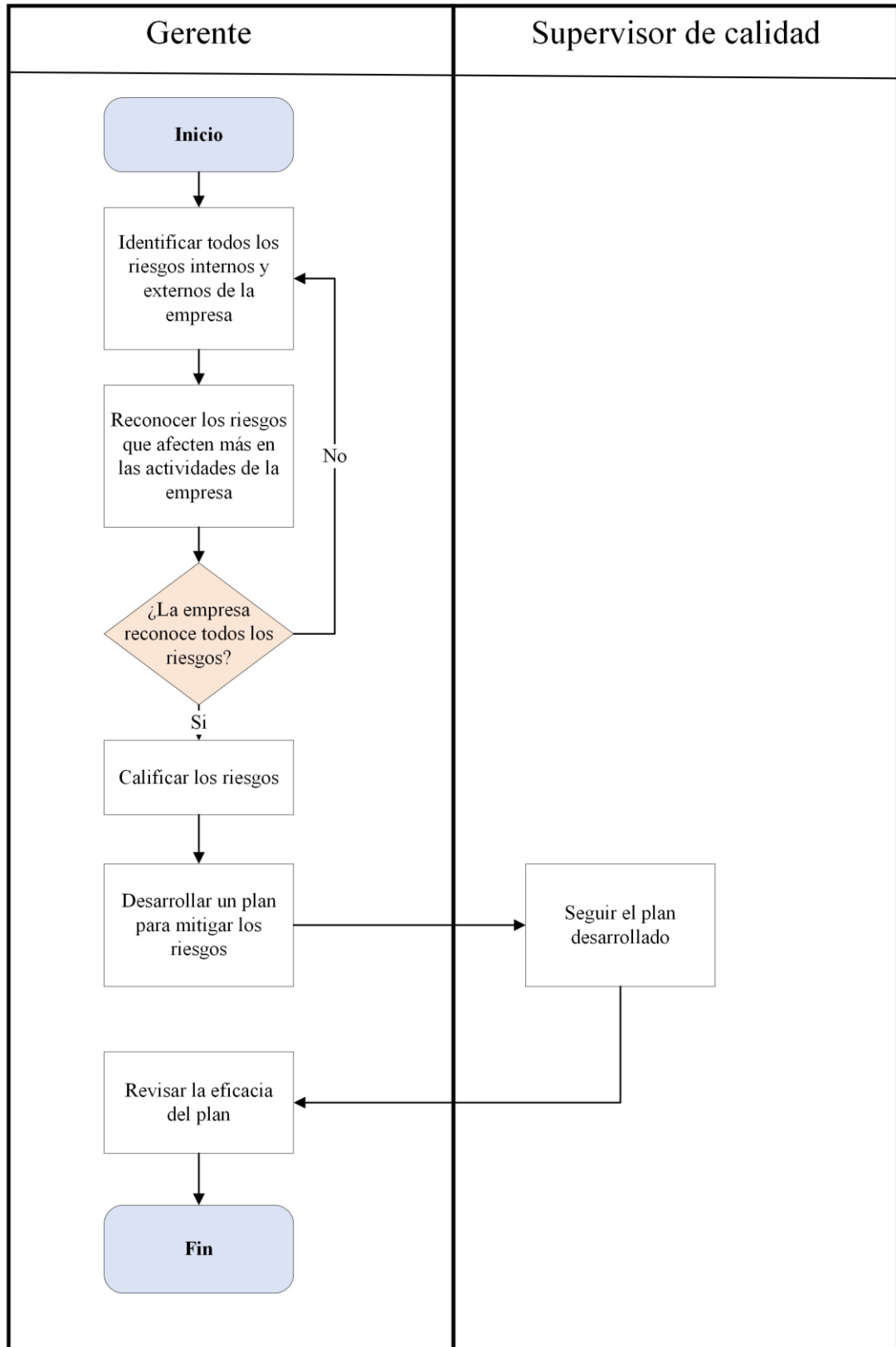
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 27.- Manual de políticas y procedimientos para el análisis de los posibles riesgos internos y externos

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Analizar los posibles riesgos internos y externos.
	PROPÓSITO: Analizar los riesgos para mitigar el impacto dentro de acciones de la empresa.
	ALCANCE: Aplica a las personas que conforman la administración con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el cumplimiento del plan para mitigar los riesgos. ✓ Designar responsables para la supervisión de riesgos. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Identificar los riesgos internos y externos de la florícola.	Gerente
Reconocer el tipo de riesgo que afecten más en las actividades de la empresa.	Gerente
Calificar los riesgos.	Gerente
Desarrollar un plan para mitigar los riesgos.	Gerente
Seguir el plan desarrollado.	Supervisor de calidad
Revisar la eficacia del plan.	Gerente

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 26 Flujograma para el análisis de los posibles riesgos internos y externos



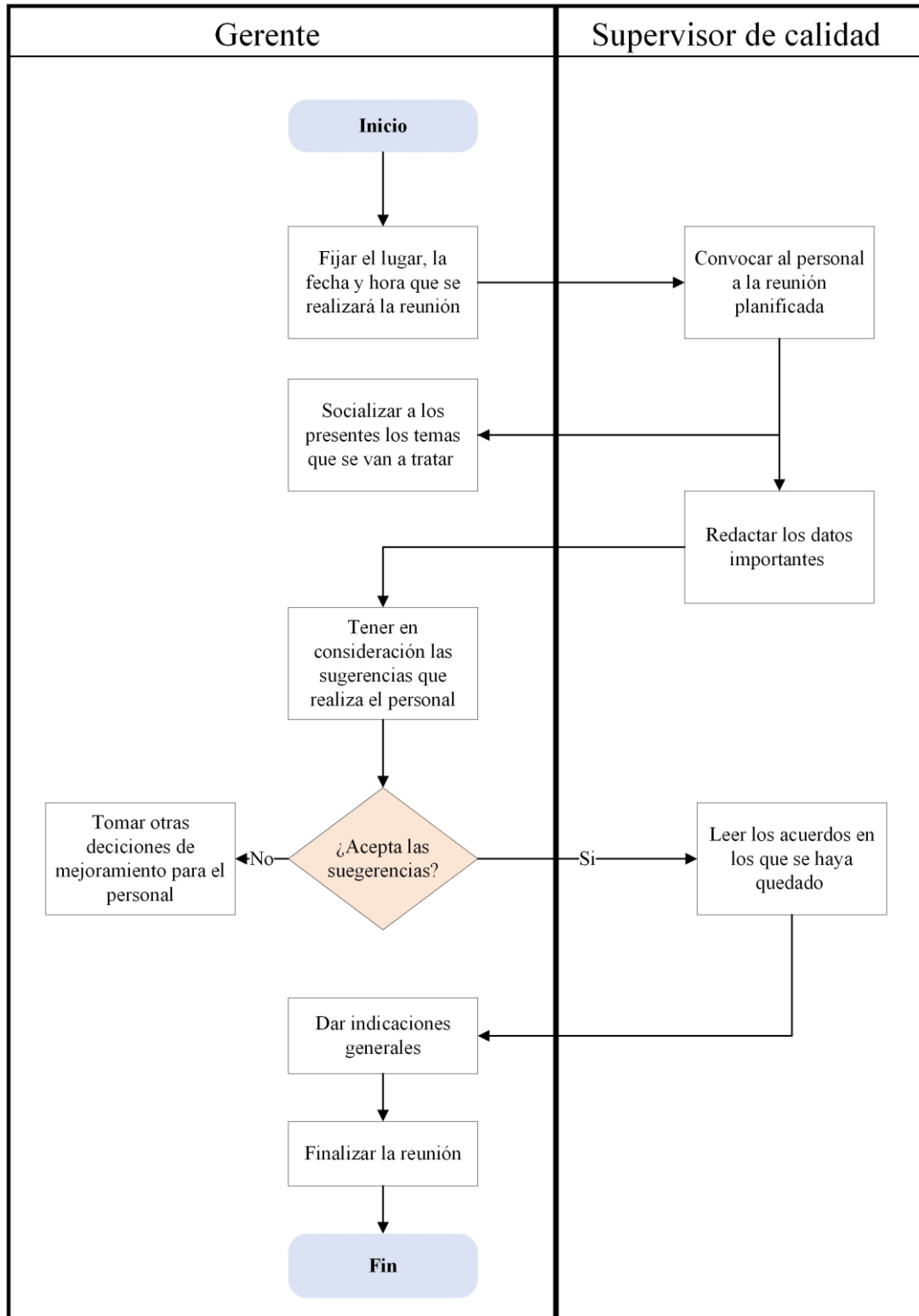
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 28.- Manual de políticas y procedimientos para realizar reuniones colectivas

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Realizar reuniones colectivas.
	PROPÓSITO: Analizar el progreso de cada área con el fin de que exista bienestar en la empresa y con el personal.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un control de asistencia en cada reunión que se realice. ✓ Comunicar las reuniones con 5 días de anticipación. ✓ Realizar las reuniones cada mes y los cuando sea de emergencia. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Fijar el lugar, la fecha y hora que se realizará la reunión.	Gerente
Convocar al personal a la reunión planificada.	Supervisor de calidad
Socializar a los presentes los temas que se van a tratar en orden de prioridad.	Gerente
Redactar los datos importantes que se vaya tratando en la reunión.	Supervisor de calidad
Tener en consideración las sugerencias que realiza el personal.	Gerente
Aprobar o rechazar las sugerencias.	Gerente
Leer los acuerdos en los que se haya quedado en la reunión con los respectivos cambios.	Supervisor de calidad
Dar indicaciones generales.	Gerente
Finalizar la reunión.	Gerente

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 27 Flujograma para realizar reuniones colectivas



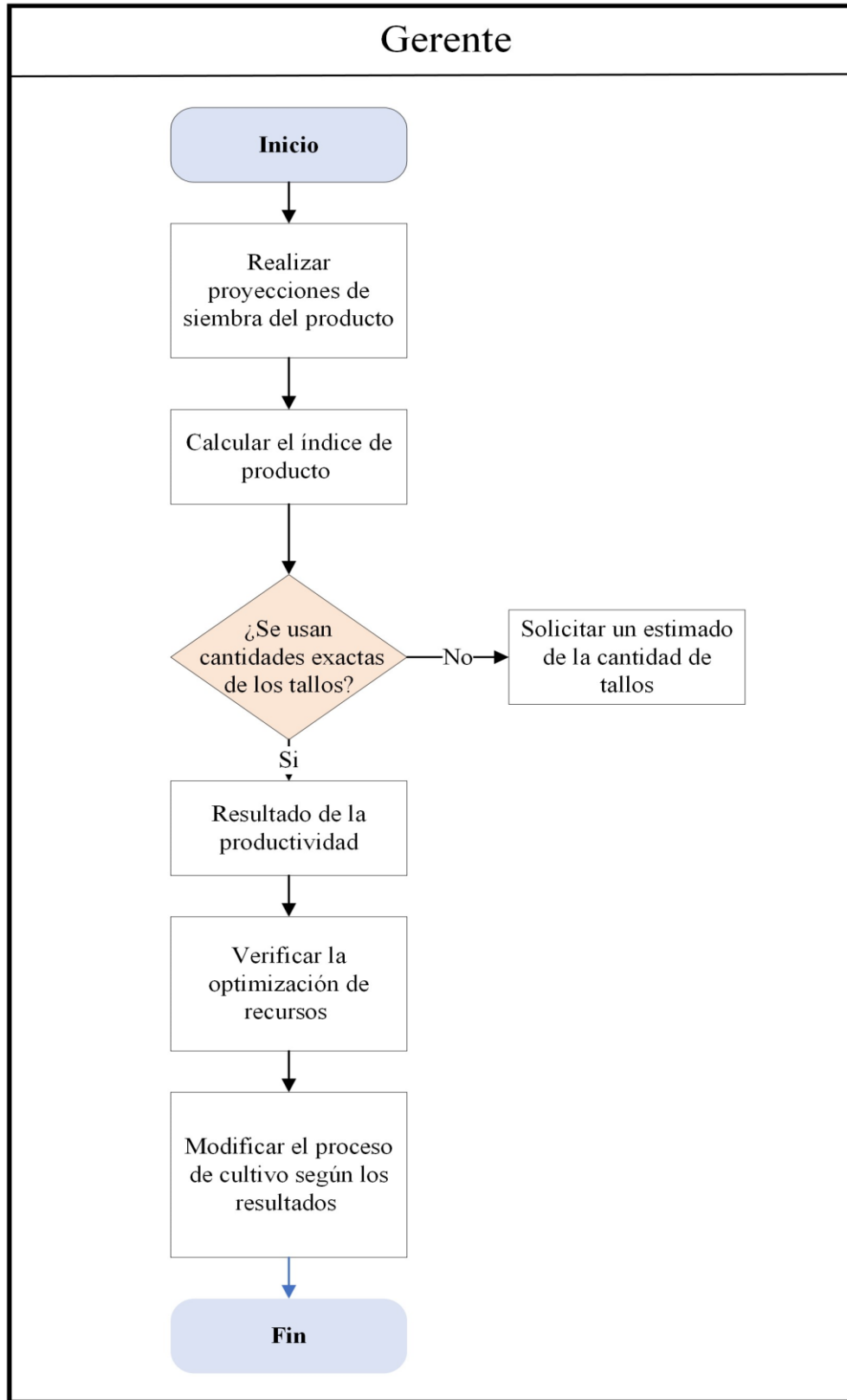
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 29.- Manual de políticas y procedimientos para analizar los niveles productivos

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Analizar los niveles productivos.
	PROPÓSITO: Conocer el nivel de productividad en base a las cantidades reales de la flor.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES ✓ Gerente
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calcular la productividad en base a los productos, mano de obra y recursos utilizados. ✓ Contar con valores exactos de los tallos. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Realizar proyecciones de siembra del producto.	Gerente
Calcular el índice de producto exportado, producto de venta nacional y producto descartable.	
Usar cantidades exactas del número de tallos.	
Resulta los datos de la productividad por bloque según el periodo de cosecha.	
Verificar la optimización de recursos comparando con periodos anteriores.	
Modificar el proceso de cultivo según los resultados obtenidos.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 28 Flujograma para analizar los niveles productivos



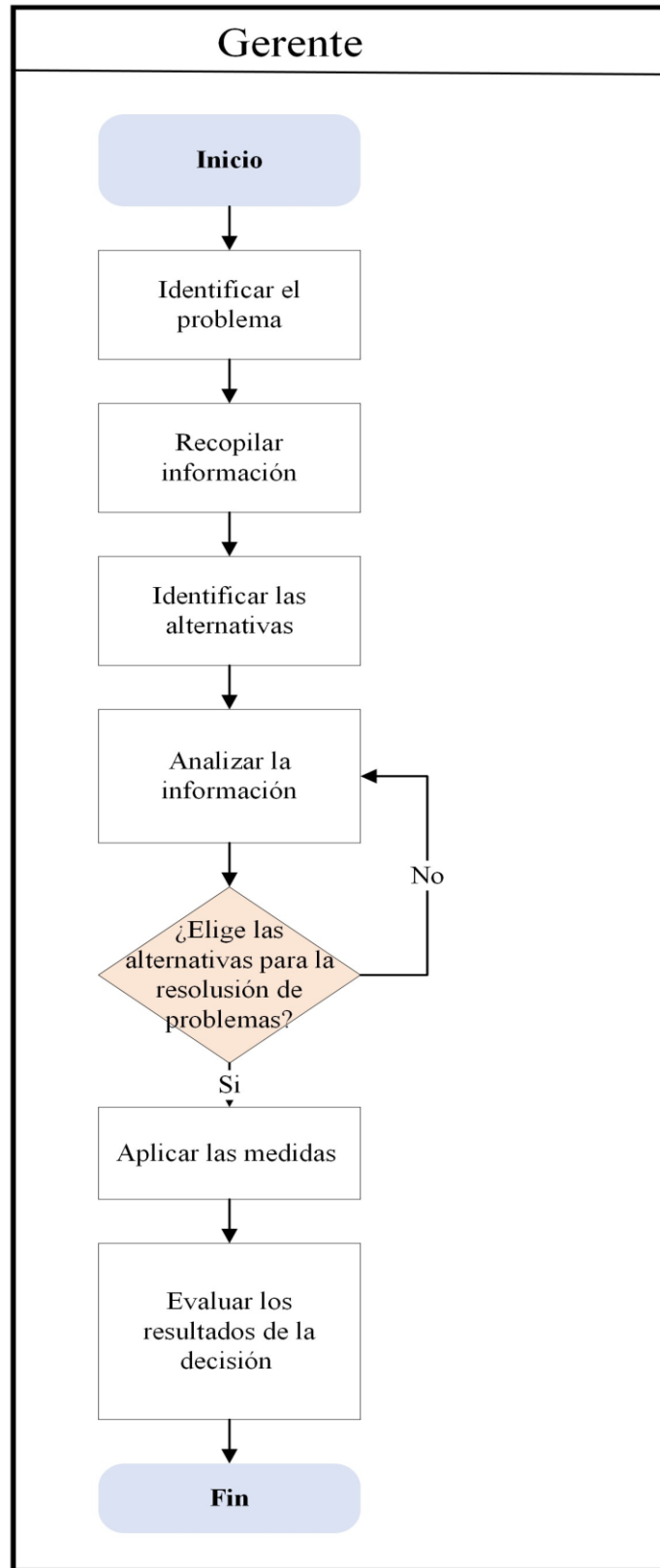
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 30.- Manual de políticas y procedimientos para tomar decisiones de la empresa

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Toma de decisiones.
	PROPÓSITO: Resolver problemas empresariales a través del proceso de toma de decisiones analizando la situación actual de la empresa.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES ✓ Gerente
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerar el bienestar de la empresa a la hora de tomar decisiones. ✓ Identificar los problemas reales de la empresa. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Identificar el problema.	Gerente
Recopilar información.	
Identificar las alternativas.	
Analizar la información.	
Elegir entre las alternativas la que mejor ayude en la resolución del problema.	
Aplicar las medidas.	
Evaluar los resultados de la decisión que se ha tomado.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 29 Flujograma para tomar decisiones de la empresa



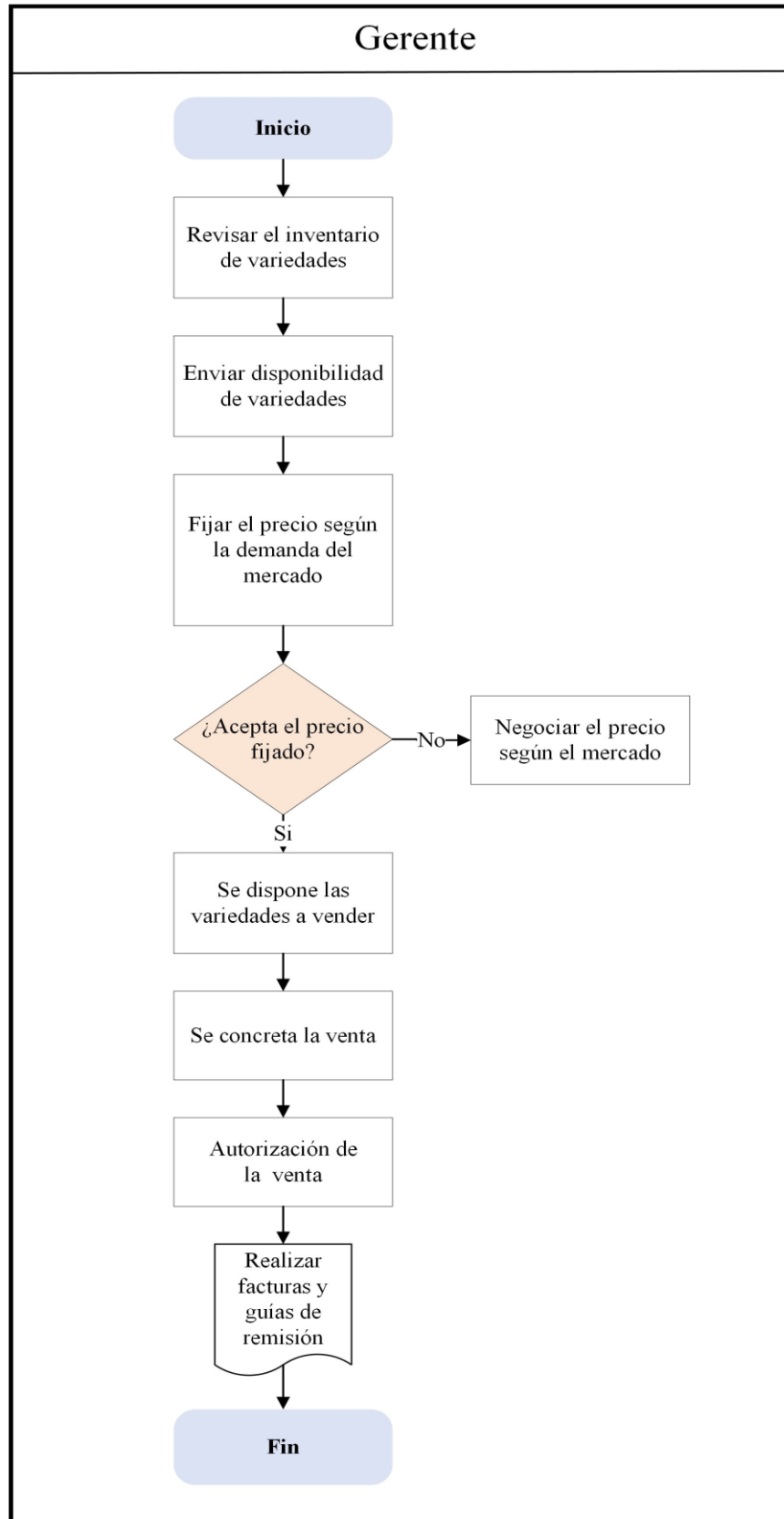
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 31.- Manual de políticas y procedimientos para la autorización de las ventas

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Autorización de las ventas
	PROPÓSITO: Analizar que los documentos estén en orden y al día para el envío del producto.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de realizar operaciones eficientes que ayuden en el crecimiento de la empresa.
	RESPONSABLES ✓ Gerente
	DOCUMENTOS RESPALDO ✓ Facturas y Guías de remisión
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los permisos correspondientes para la exportación antes de que los documentos sean vencidos. ✓ Constar que el producto a ser vendido cumpla con requerimientos del cliente. ✓ Los reportes de las ventas deben realizarse diariamente. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Revisar el inventario de variedades.	Gerente
Enviar disponibilidad de variedades.	
Fijar el precio según la demanda del mercado.	
Acepta o rechaza el precio.	
Dispone las variedades.	
Se concreta la venta.	
Autorización de la venta.	
Realizar la factura correspondiente y guía de remisión.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 30 Flujograma para la autorización de las ventas



Elaborado por: Casa (2023)

DEPARTAMENTO: Supervisor de Calidad

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO: Cinthya Lamingo

MISIÓN:

Somos un área primordial que controla que los productos cumplan con las normas de calidad y seguridad para brindar un buen servicio a nuestros clientes.

VISIÓN:

Tener certificaciones que avalen la calidad del producto para llegar a cada parte del mundo garantizando el cumplimiento de los estándares fijados por los clientes.

OBJETIVOS:

- ✓ Supervisar y coordinar los procesos de la calidad de flor.
- ✓ Trabajar en conjunto con los proveedores.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL DEPARTAMENTO:

- Supervisión de la calidad del producto.
- Conciliar un mejor desempeño con los proveedores.
- Realizar reuniones con los proveedores cada dos meses.
- Llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor.

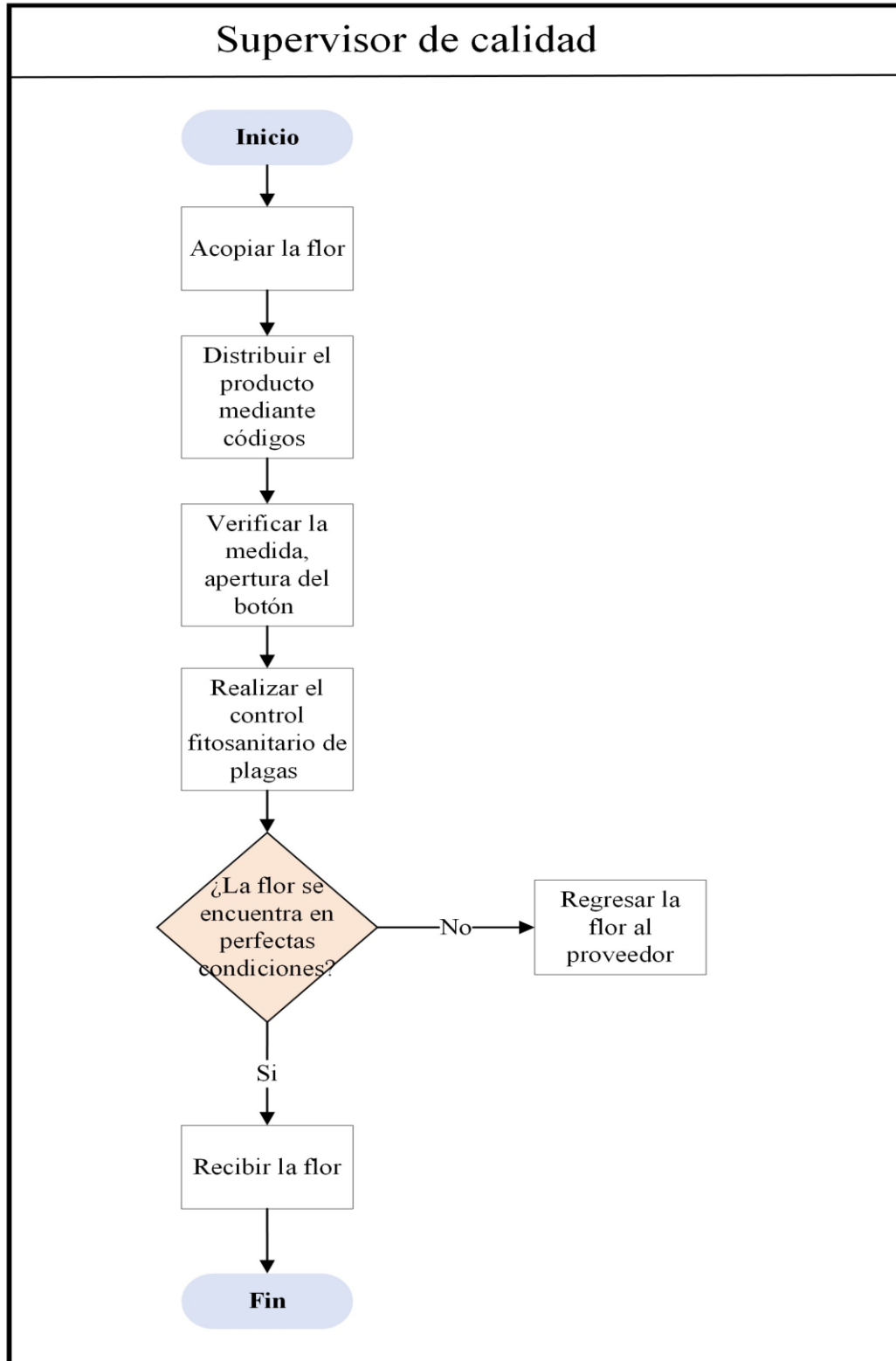


Tabla 32.- Manual de políticas y procedimientos para la supervisión de la calidad del producto

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Supervisión de la calidad del producto
	PROPÓSITO: Analizar si los productos proporcionados por la empresa alcanzan los estándares de los clientes.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de que garantice un servicio de calidad al cliente y cumpla con los estándares establecidos de calidad de flores.
	RESPONSABLES ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer la hora de recepción de flor por parte de los proveedores. ✓ Capacitar a los proveedores de las actualizaciones de las normas de Agrocalidad. ✓ Los nuevos proveedores deben presentar su identificación y portafolio de productos. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Acopiar la flor	Supervisor de calidad
Distribuir el producto mediante códigos o la numeración de acuerdo cada proveedor.	
Verificar la medida, apertura del botón y el grosor	
Realizar el control fitosanitario de plagas es decir el porcentaje de insectos encontrados.	
Realizar la toma de decisiones inmediatas de acuerdo con el desperfecto que se encuentre en la flor.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 31 Flujograma para la supervisión de la calidad del producto



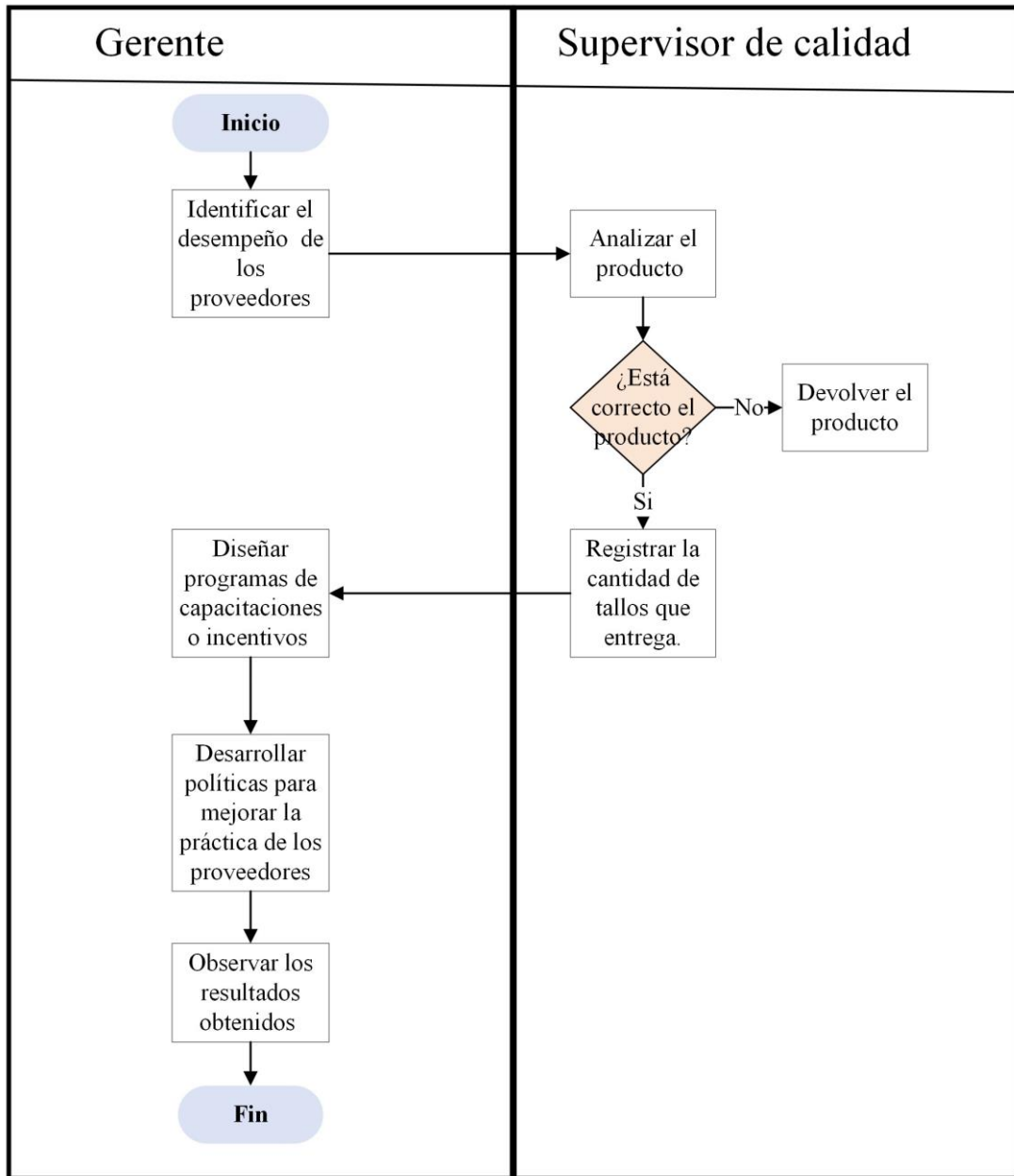
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 33.- Manual de políticas y procedimientos para conciliar un mejor desempeño con los proveedores

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: DE CALIDAD	PROCESO: Conciliar un mejor desempeño con los proveedores.
	PROPÓSITO: Mejorar el desempeño de los proveedores mediante medidas de control.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de que garantice un servicio de calidad al cliente y cumpla con los estándares establecidos de calidad de flores.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO <ul style="list-style-type: none"> ✓ Observar diariamente el desempeño de los proveedores. ✓ Considerar las necesidades y recomendaciones de los proveedores. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Identificar el desempeño actual de los proveedores.	Gerente
Analizar el producto entregado por cada proveedor.	Supervisor de calidad
Registrar la cantidad de tallos que entrega.	Supervisor de calidad
Diseñar programas de capacitaciones o incentivos para el mejoramiento del desempeño.	Gerente
Desarrollar políticas para mejorar la práctica de los proveedores.	Gerente
Observar los resultados obtenidos para corregir o mejorar.	Gerente

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 32 Flujograma para conciliar un mejor desempeño con los proveedores



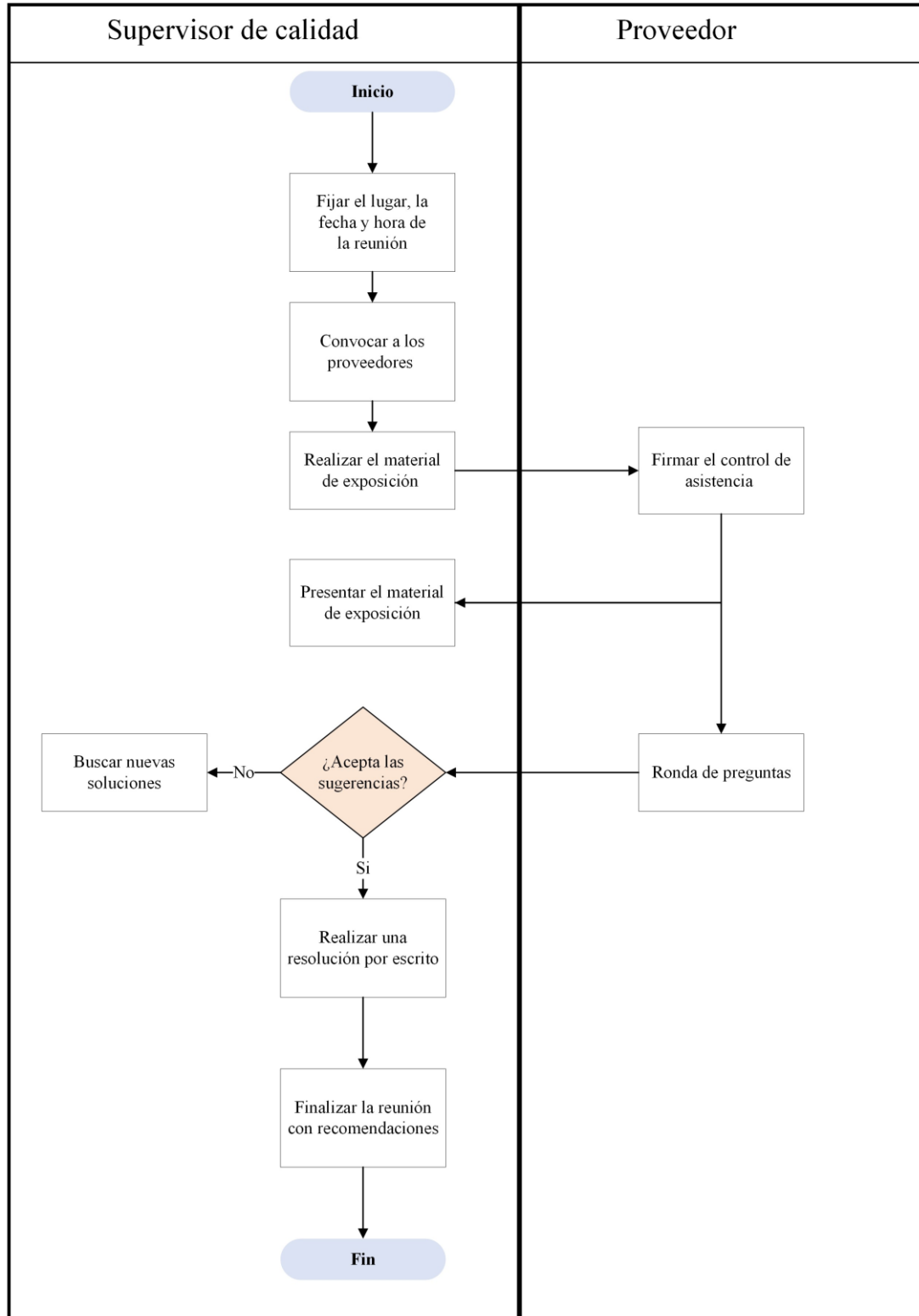
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 34.- Manual de políticas y procedimientos para realizar reuniones con los proveedores

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: DE CALIDAD	PROCESO: Realizar reuniones con los proveedores
	PROPÓSITO: Capacitar a los proveedores de los cambio y modificaciones de las normas de calidad de la flor.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de que garantice un servicio de calidad al cliente y cumpla con los estándares establecidos de calidad de flores.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisor de calidad ✓ Proveedor
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un control de asistencia. ✓ Realizar las reuniones cada 2 meses. ✓ Comunicar las reuniones con 5 días de anticipación. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Fijar el lugar, la fecha y hora de la reunión.	Supervisor de calidad
Convocar a los proveedores a la reunión mediante WhatsApp.	Supervisor de calidad
Realizar el material de exposición sobre los temas a tratar.	Supervisor de calidad
Firmar el control de asistencia a la reunión.	Proveedores
Presentar el material de exposición.	Supervisor de calidad
Ronda de preguntas.	Proveedores
Aceptar o rechazar sugerencias.	Supervisor de calidad
Finalizar la reunión con recomendaciones.	Supervisor de calidad

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 33 Flujograma para realizar reuniones con los proveedores



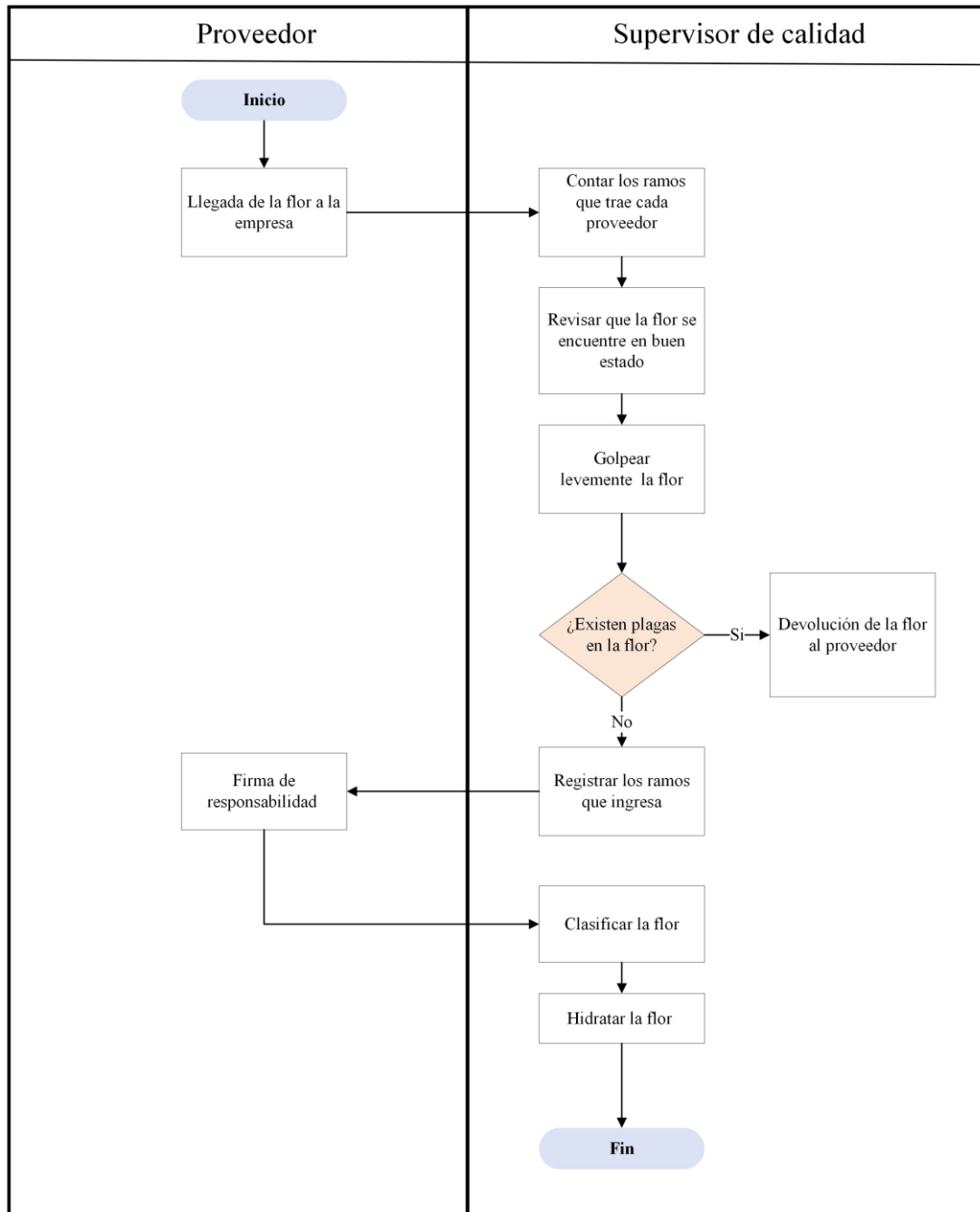
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 35.- Manual de políticas y procedimientos para llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: DE CALIDAD	PROCESO: Llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor
	PROPÓSITO: Controlar la cantidad de ramos que ingresa a la empresa para su respectivo proceso.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con el fin de que garantice un servicio de calidad al cliente y cumpla con los estándares establecidos de calidad de flores.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisor de calidad ✓ Proveedor
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar diariamente el estado de la flor en la que se recibe. ✓ Verificar que los proveedores cumplan con las cantidades que se ordenó. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Llegada de la flor a la empresa	Proveedor
Contar los ramos que trae cada proveedor.	Supervisor de calidad
Revisar que la flor se encuentre en buen estado.	Supervisor de calidad
Golpear levemente para verificar que no existan plagas.	Supervisor de calidad
Registrar los ramos que ingresa.	Supervisor de calidad
Firma de responsabilidad del entrega de la flor.	Proveedor
Clasificar los ramos según la variedad y tamaño de tallo.	Supervisor de calidad
Hidratar la flor para que permanezca en perfecto estado.	Supervisor de calidad

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 34 Flujograma para llevar una tabla de porcentaje en relación con el ingreso de la flor



Elaborado por: Casa (2023)

DEPARTAMENTO: Área de Exportación

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO: Luis Arequipa

MISIÓN:

Somos un área entregada en las actividades de la empresa estableciendo excelentes relaciones con los clientes para ser rentables en los mercados internacionales.

VISIÓN:

Identificar las oportunidades que tiene la empresa a través de estudios de mercado para exportar flores de todas las variedades entregando a tiempo los productos.

OBJETIVOS:

✓ Garantizar el cumplimiento de las normas del comercio exterior.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL DEPARTAMENTO:

- Separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas.
- Realizar la facturación.
- Recepción de información y de despacho de las flores a exportar.
- Informa cuáles son los clientes nuevos.
- Realizar un resumen y recaudación de las ventas realizadas cada fin de mes.

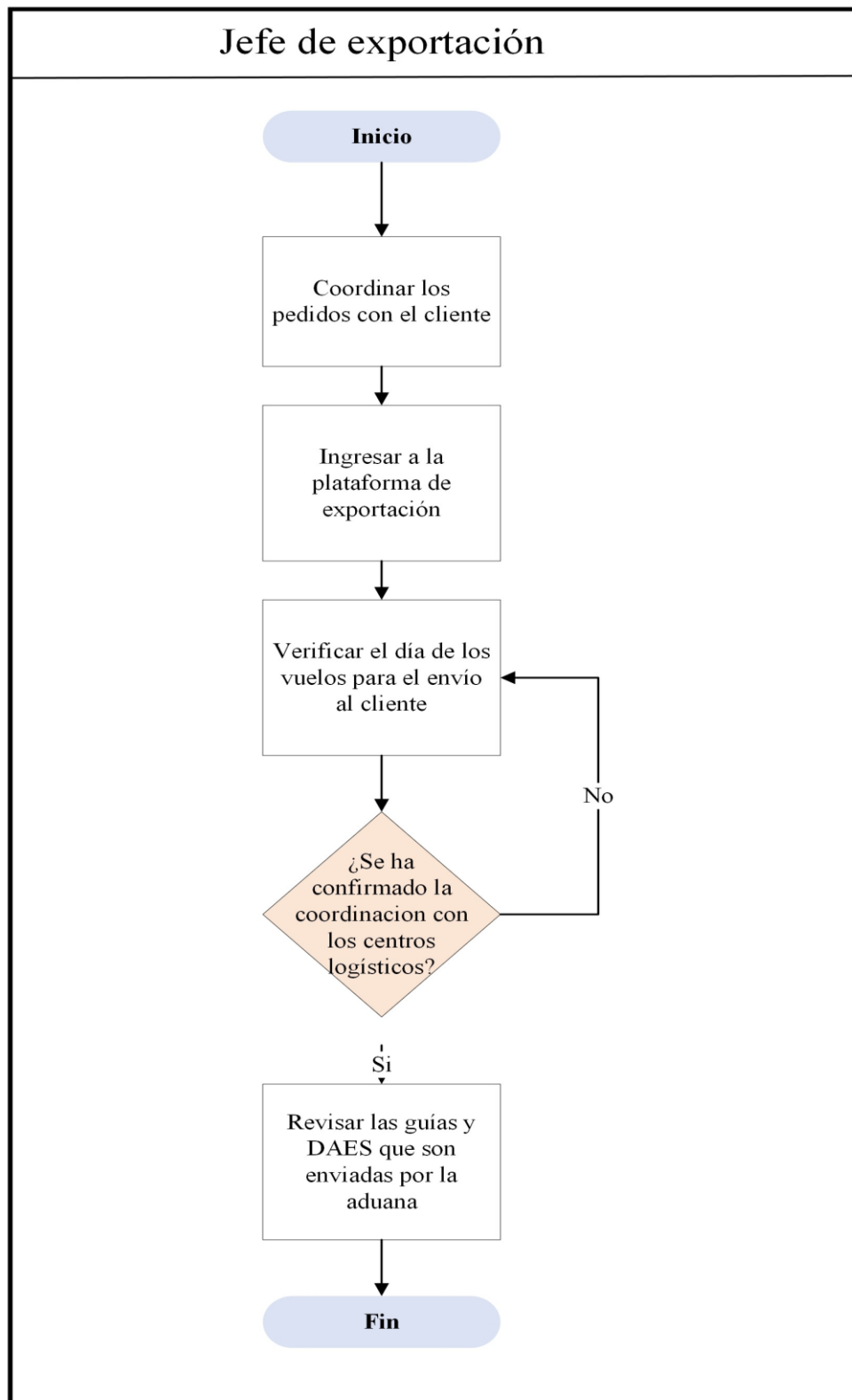


Tabla 36.- Manual de políticas y procedimientos para separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas.
	PROPÓSITO: Coordinar los pedidos de los clientes para realizar el debido proceso de exportación.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con la finalidad de cumplir con el proceso de envío del producto.
	RESPONSABLES ✓ Jefe de exportación
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar el producto según lo que se encuentre en stock. ✓ Verificar que las guías y DAES sean correctas. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Coordinar los pedidos con el cliente.	Jefe de exportación
Ingresar a la plataforma de exportación.	
Verificar el día de los vuelos para el envío al cliente.	
Confirmar a que centro logístico debe llegar el producto.	
Revisar las guías y DAES que son enviadas por la aduana.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 35 Flujograma para separar espacios aéreos y realizar coordinaciones para las ventas



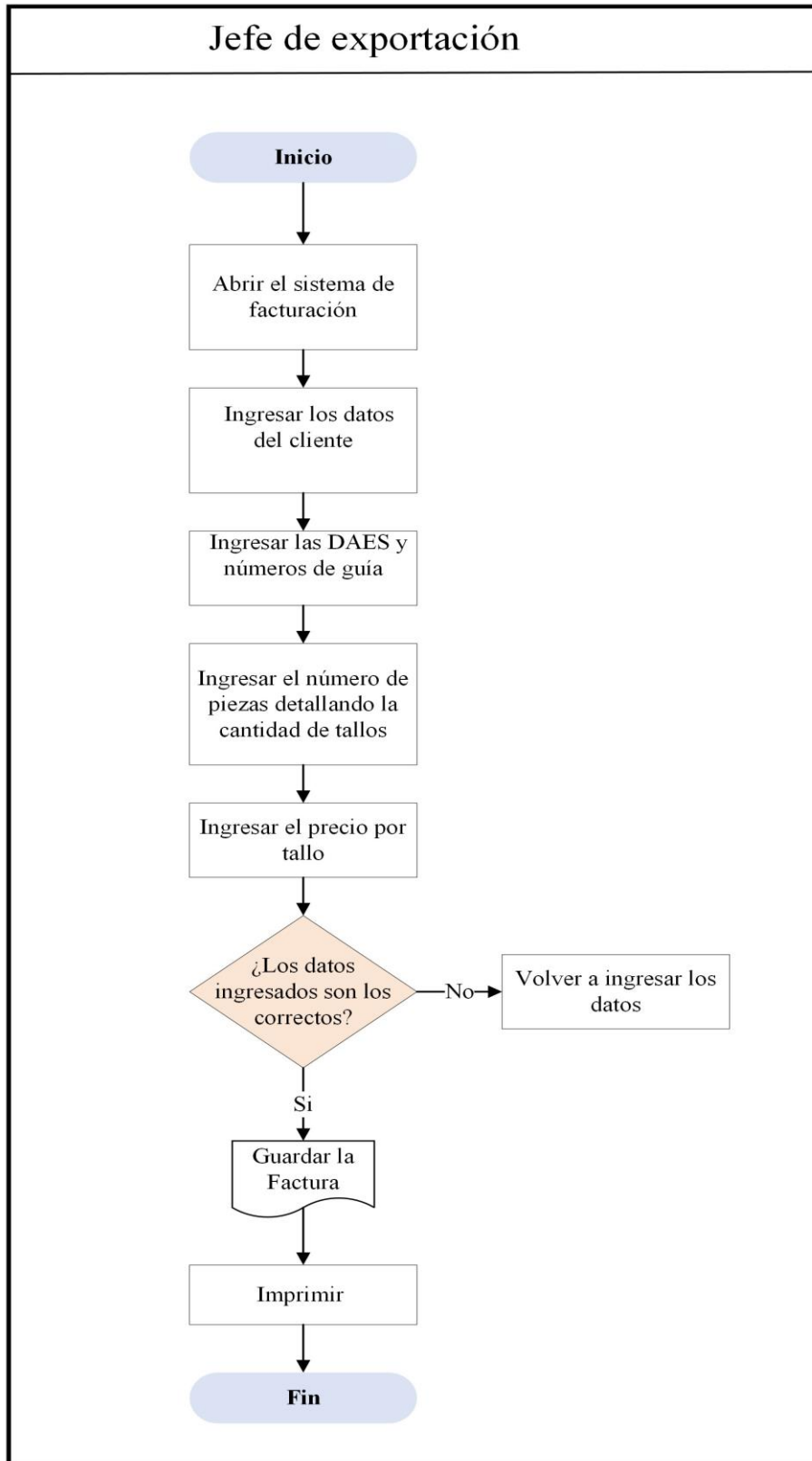
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 37 Manual de políticas y procedimientos para realizar la facturación

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Realizar la facturación.
	PROPÓSITO: Cumplir con el proceso para una exportación segura.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con la finalidad de cumplir con el proceso de envío del producto.
	RESPONSABLES ✓ Jefe de exportación
	DOCUMENTOS RESPALDO ✓ Factura
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todo producto que se va a enviar debe ir con su respectiva factura. ✓ En la factura siempre debe constar el precio y medida del tallo. ✓ Comparar que las guías sean las correctas de acuerdo con el centro logístico. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Abrir el sistema de facturación.	Jefe de exportación
Ingresar los datos del cliente.	
Ingresar las DAES y números de guía.	
Ingresar el número de piezas detallando la cantidad de tallos.	
Ingresar el precio por tallo.	
Verificar que este correcto.	
Guardar la factura.	
Imprimir	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 36 Flujograma para realizar la facturación



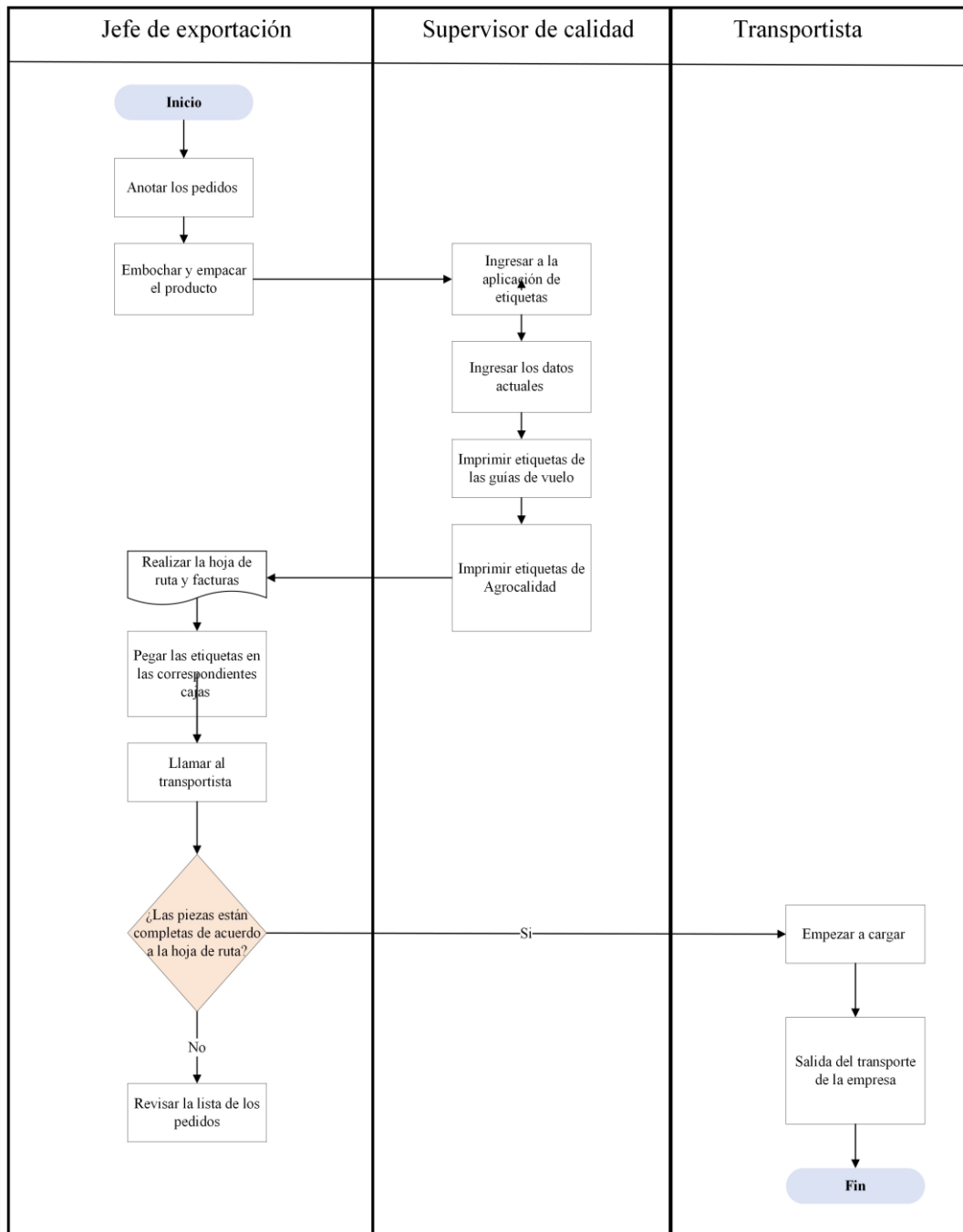
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 38.- Manual de políticas y procedimientos para la recepción de información y de despacho de las flores a exportar.

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Recepción de información y de despacho de las flores a exportar.
	PROPÓSITO: Recibir los pedidos que realizan los clientes para el proceso respectivo de la flor.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con la finalidad de cumplir con el proceso de envío del producto.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisor de calidad ✓ Jefe de exportación ✓ Transportista
	DOCUMENTOS RESPALDO <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoja de ruta ✓ Facturas
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que se procese la flor de acuerdo a lo solicitado por el cliente. ✓ Despachar el producto máximo hasta las 4 de la tarde. ✓ Diariamente sacar las hojas de ruta. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Anotar los pedidos en un cuaderno y además en una pizarra con el fin de saber que se va a procesar.	Jefe de exportación
Embochar y empacar el producto.	Jefe de exportación
Ingresar a la aplicación de etiquetas.	Supervisor de calidad
Ingresar los datos actuales (variedades, DAES, nombre del centro logístico)	Supervisor de calidad
Imprimir etiquetas de las guías de vuelo	Supervisor de calidad
Imprimir etiquetas de Agrocalidad verificando que este a nombre de la empresa.	Supervisor de calidad
Realizar la hoja de ruta y facturas	Jefe de exportación
Pegar las etiquetas en las correspondientes cajas	Jefe de exportación
Llamar al transportista cuando esté listo el embarque.	Jefe de exportación
Verificar con la hoja de ruta que este completo las cajas de acuerdo a los clientes.	Jefe de exportación y transportista
Salida del transporte de la empresa.	Transportista

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 37 Flujograma para la recepción de información y de despacho de las flores a exportar.



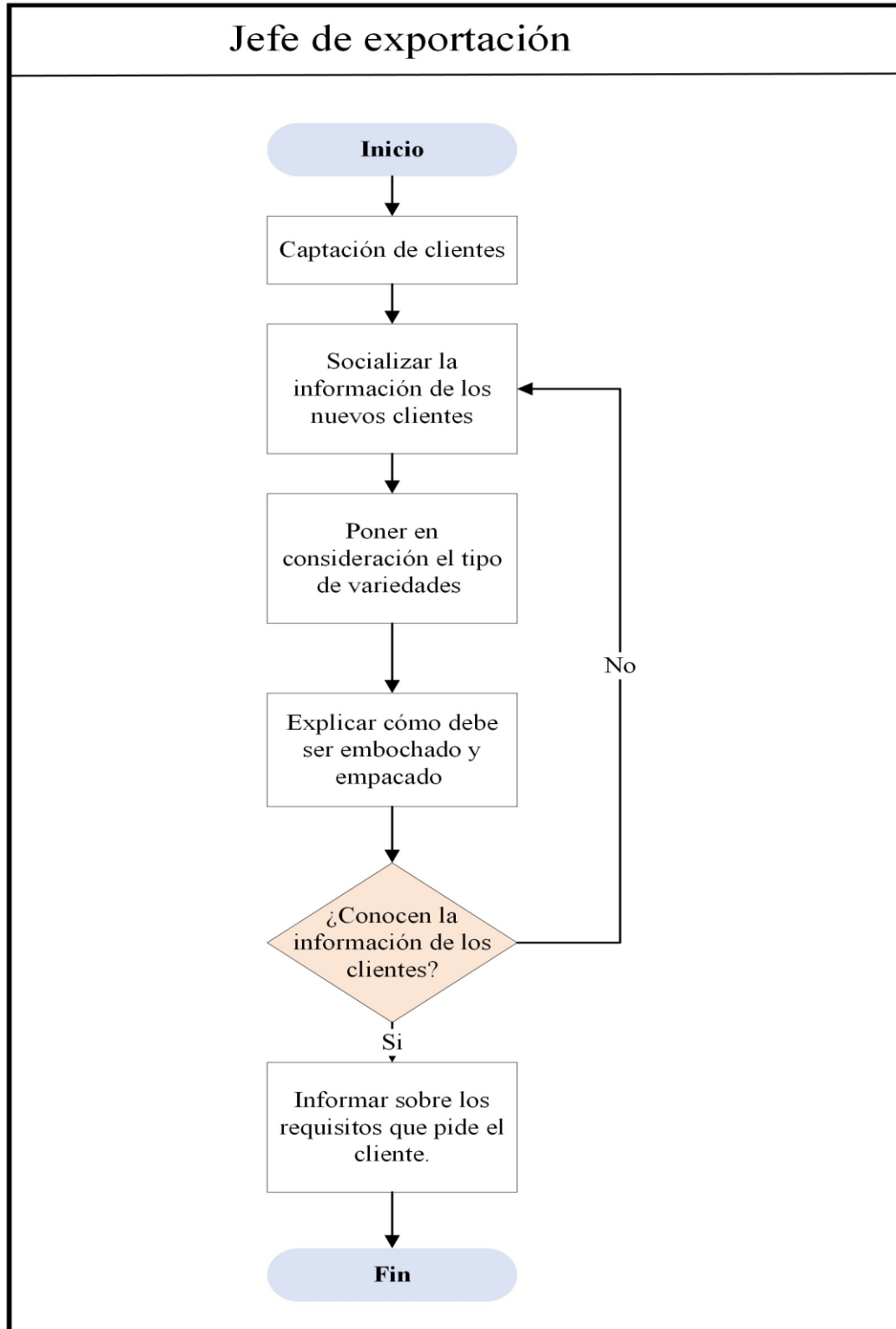
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 39.- Manual de políticas y procedimientos para informar cuáles son los clientes nuevos

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Informar cuáles son los clientes nuevos.
	PROPÓSITO: Dar a conocer los requisitos que los nuevos clientes solicitan.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con la finalidad de cumplir con el proceso de envío del producto.
	RESPONSABLES ✓ Jefe de exportación
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener un documento con información de los clientes. ✓ Realizar una reunión para dar a conocer la información de los clientes nuevos. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Atraer nuevos clientes	Jefe de exportación
Socializar la información de nuevos clientes.	
Poner en consideración la clasificación de variedades que requiere y el tamaño de tallo.	
Explicar cómo debe ser embochado y empacado el producto.	
Informar sobre los requisitos que pide el cliente.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 38 Flujograma para informar cuáles son los clientes nuevos



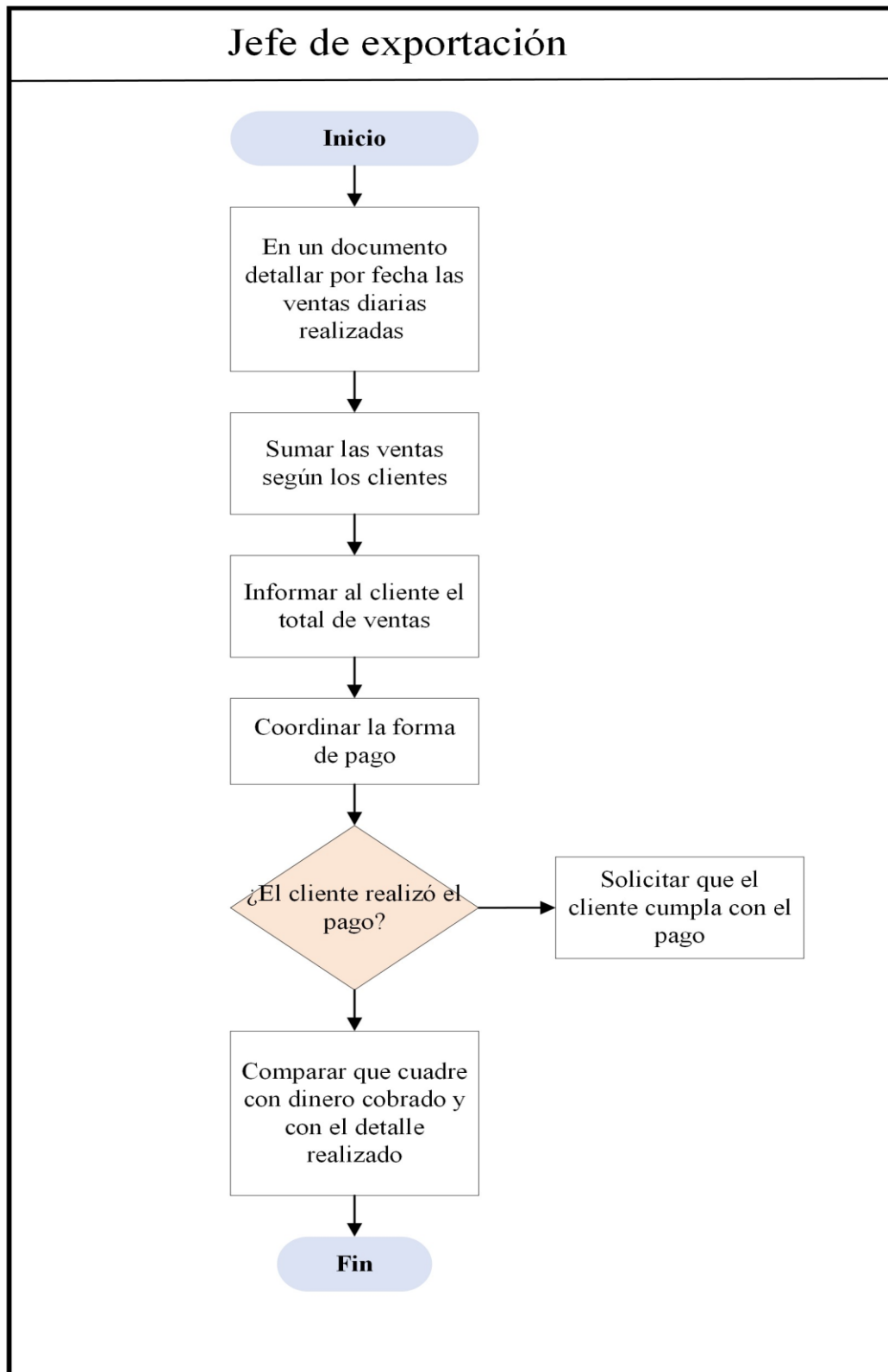
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 40.- Manual de políticas y procedimientos para realizar un resumen y recaudación de las ventas realizadas

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Realiza un resumen y recaudación de las ventas realizadas.
	PROPÓSITO: Conocer y comparar las ventas realizadas mes a mes con el fin de saber si la empresa tiene ganancias.
	ALCANCE: Aplica al personal administrativo con la finalidad de cumplir con el proceso de envío del producto.
	RESPONSABLES ✓ Jefe de exportación
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un resumen de ventas cada mes. ✓ Identificar los errores en las ventas y crear planes de mejoramiento. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
En un documento detallar por fecha las ventas diarias realizadas de acuerdo a los clientes.	Jefe de exportación
Sumar las ventas según los clientes.	
Informar al cliente el total de ventas.	
Coordinar la forma de pago.	
Verificar que el cliente haya realizado el pago.	
Comparar que cuadre con dinero cobrado y con el detalle realizado.	

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 39 Flujograma para realizar un resumen y recaudación de las ventas realizadas



Elaborado por: Casa (2023)

DEPARTAMENTO: Producción

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO: Cinthya Lamingo

MISIÓN:

Somos una parte fundamental de la empresa dedicados al cultivo de las flores para obtener un producto de calidad y cumpliendo con las normas establecidas por el gerente.

VISIÓN:

Cosechar flores de excelente calidad para apoyar en el crecimiento de la empresa ocupando productos que ayuden en el crecimiento y desarrollo de la flor.

OBJETIVOS:

- ✓ Sembrar diferentes variedades de flor utilizando productos de calidad.
- ✓ Clasificar la flor según su tamaño y grosor de acuerdo al pedido del cliente.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL DEPARTAMENTO:

- Cultivo de las flores.
- Fertilización y riego en la plantación.
- Fumigación del producto.
- Postcosecha

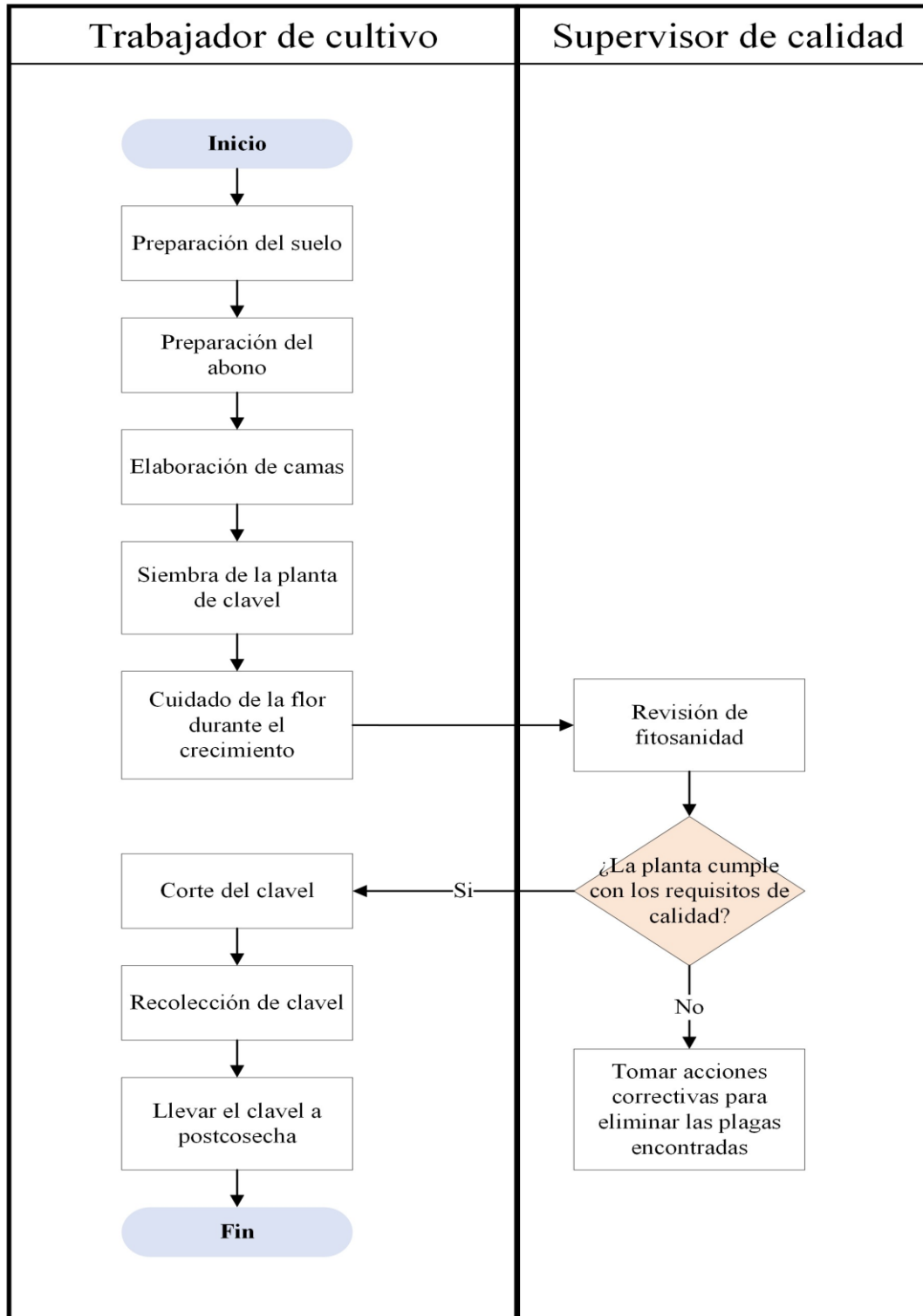


Tabla 41.- Manual de políticas y procedimientos para el cultivo de las flores

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Cultivo de las flores.
	PROPÓSITO: Proporcionar de clavel al proceso de postcosecha cumpliendo con las normas del tamaño y grosor.
	ALCANCE: Aplica a los trabajadores relacionados en el proceso del cultivo.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajador de cultivo ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usar productos de calidad. ✓ Cumplir con el procedimiento correcto para obtener flores de excelente calidad. ✓ Revisar diariamente que no exista plagas en la planta. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Preparación del suelo.	Trabajador de cultivo
Preparación del abono.	Trabajador de cultivo
Elaboración de camas.	Trabajador de cultivo
Siembra de la planta de clavel.	Trabajador de cultivo
Cuidado de la flor durante el crecimiento.	Trabajador de cultivo
Revisión de fitosanidad.	Supervisor de calidad
Corte del clavel	Trabajador de cultivo
Recolección de clavel.	Trabajador de cultivo
Llevar el clavel a postcosecha.	Trabajador de cultivo

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 40 Flujograma para el cultivo de las flores



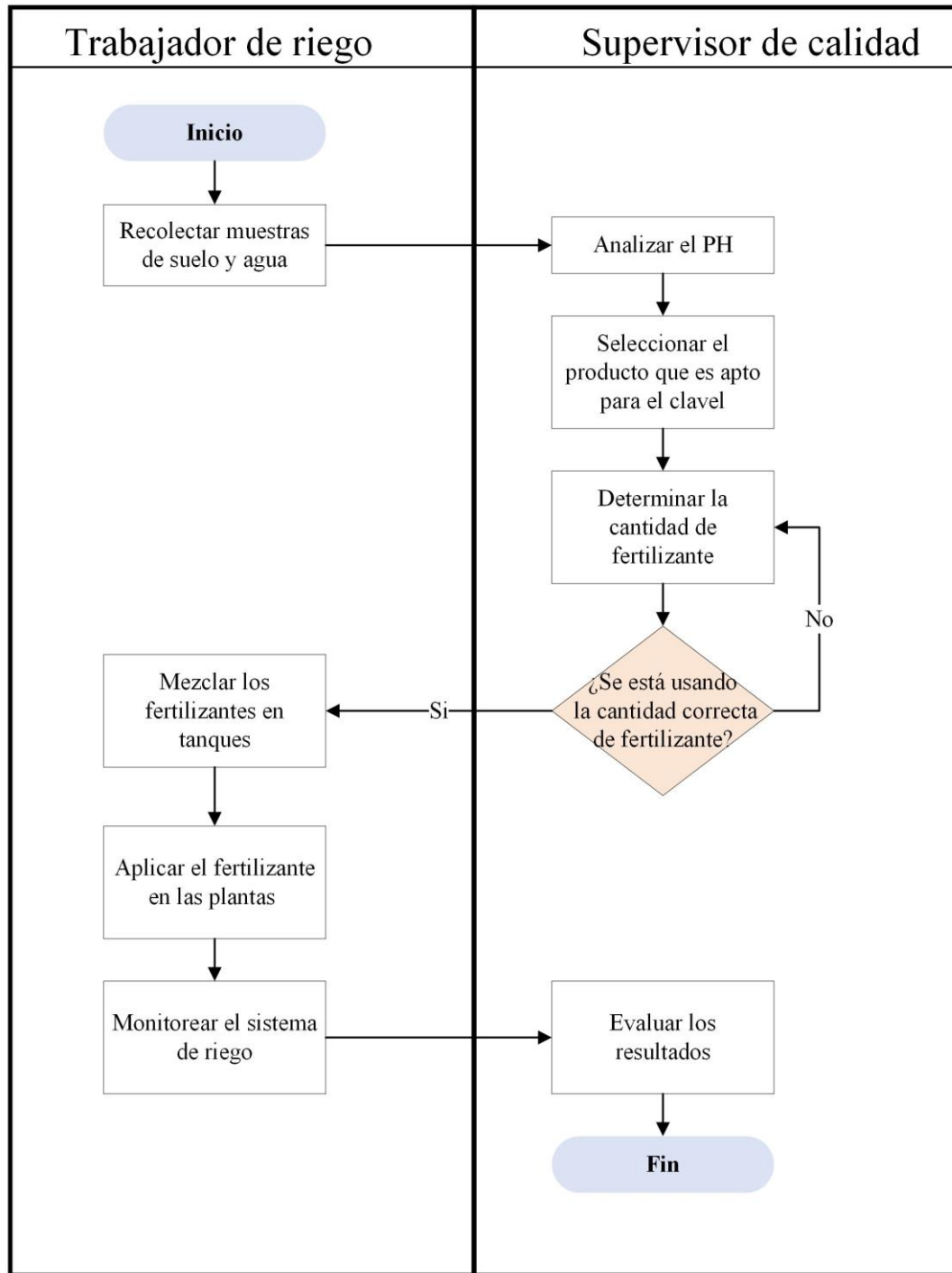
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 42.- Manual de políticas y procedimientos para la fertilización y riego en la plantación

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Fertilización y riego en la plantación
	PROPÓSITO: Dar seguimiento al crecimiento de las diferentes variedades de clavel.
	ALCANCE: Aplica a los trabajadores relacionados en el proceso del cultivo.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajador de riego ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usar fertilizantes aptos para la planta de clavel. ✓ Aplicar el fertilizante cuando el suelo está húmedo. ✓ Evaluar el suelo antes de aplicar el fertilizante. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Recolectar muestras de suelo y agua.	Trabajador de riego
Analizar el PH.	Supervisor de calidad
Seleccionar el producto que es apto para el clavel.	Supervisor de calidad
Determinar la cantidad de fertilizante.	Supervisor de calidad
Mezclar los fertilizantes en tanques.	Trabajador de riego
Aplicar el fertilizante en las plantas del clavel.	Trabajador de riego
Monitorear el sistema de riego.	Trabajador de riego
Evaluar los resultados.	Supervisor de calidad.

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 41 Flujograma para la fertilización y riego en la plantación



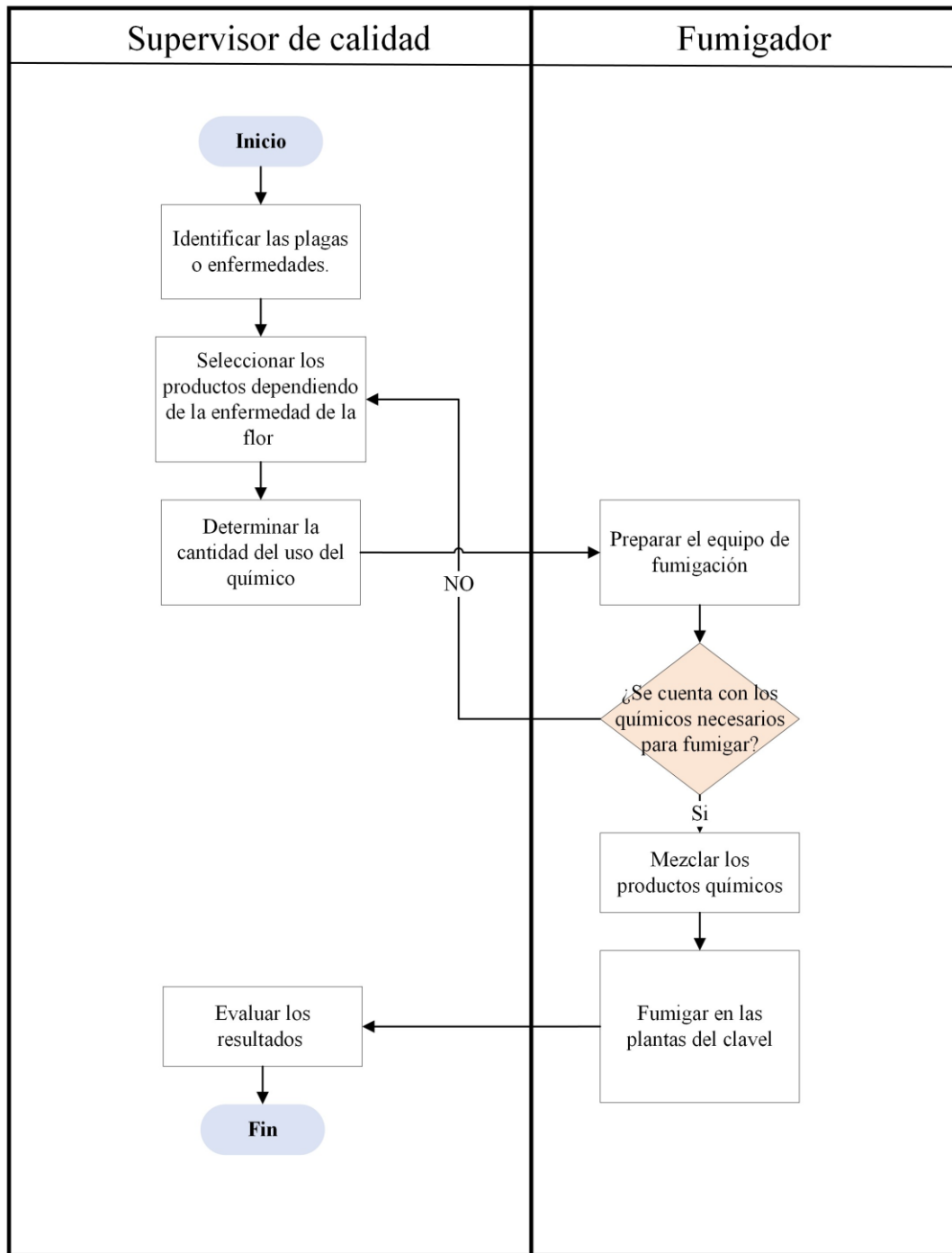
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 43.- Manual de políticas y procedimientos para la fumigación del producto

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Fumigación del producto
	PROPÓSITO: Controlar las plagas y enfermedades en el cultivo del clavel.
	ALCANCE: Aplica a los trabajadores relacionados en el proceso del cultivo.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fumigador ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar a diario el estado de las plantas de clavel. ✓ Utilizar productos aptos para el clavel en cantidades exactas. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Identificar las plagas o enfermedades.	Supervisor de calidad
Seleccionar los productos dependiendo de la enfermedad de la flor.	Supervisor de calidad
Determinar la cantidad del uso del químico.	Supervisor de calidad
Preparar el equipo de fumigación.	Fumigador
Mezclar los productos químicos.	Fumigador
Fumigar en las plantas del clavel.	Fumigador
Evaluar los resultados	Supervisor de calidad

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 42 Flujograma para la fumigación del producto



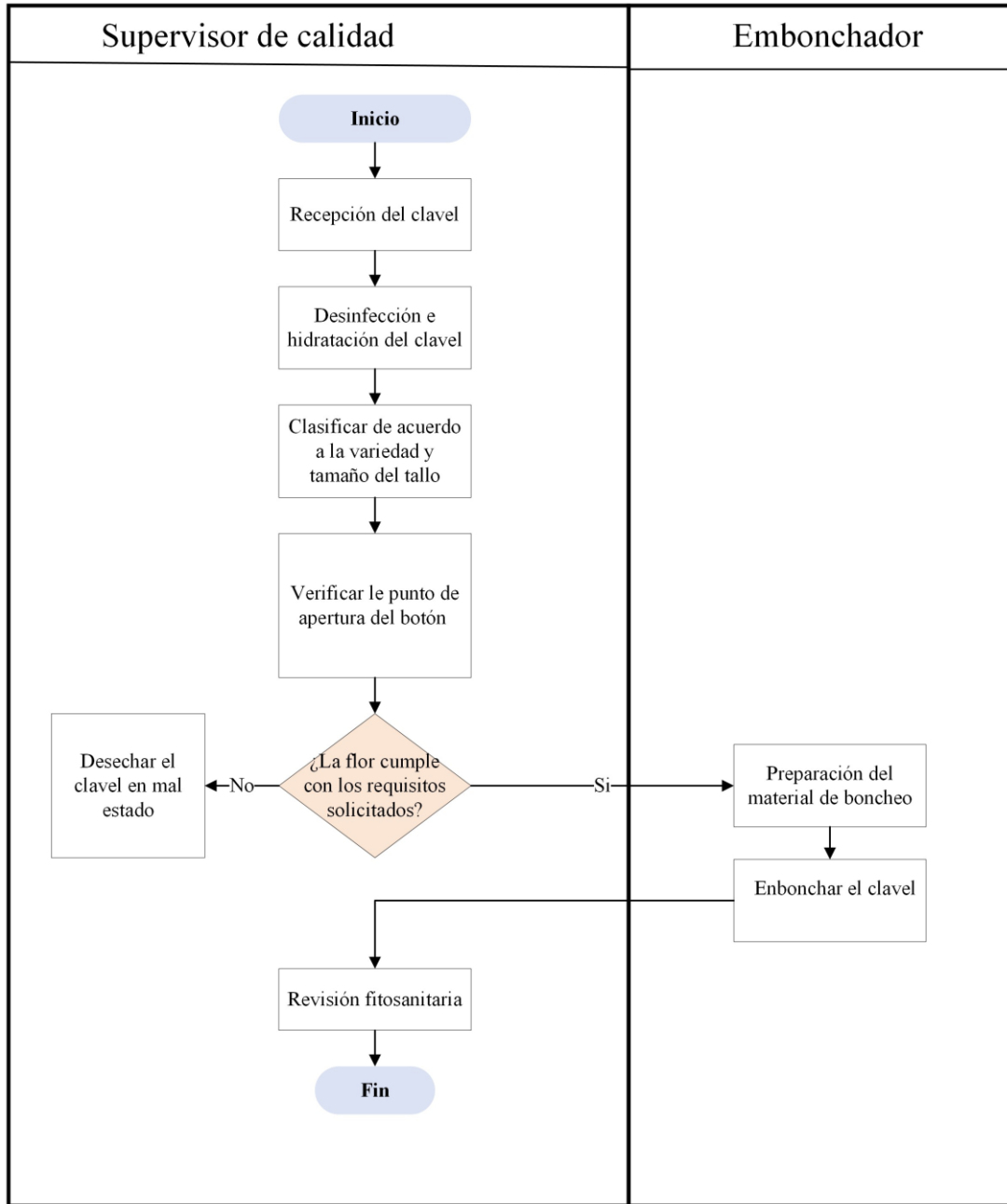
Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 44.- Manual de políticas y procedimientos para la Postcosecha

EMPRESA: AFRANCIS FARMS	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	PROCESO: Postcosecha
	PROPÓSITO: Realizar un proceso correcto de la flor estableciendo controles para su mejoramiento.
	ALCANCE: Aplica a los trabajadores relacionados en el proceso del cultivo.
	RESPONSABLES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Embonchador ✓ Supervisor de calidad
	DOCUMENTOS RESPALDO Ninguno
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar control de calidad a diario de la flor. ✓ Realizar un documento base de las variedades y medidas de tallo. ✓ Contar con el material necesario para el proceso de embonchamiento. 	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Recepción del clavel.	Supervisor de calidad
Desinfección e hidratación del clavel.	Supervisor de calidad
Clasificar de acuerdo a la variedad y tamaño del tallo.	Supervisor de calidad
Verificar le punto de apertura del botón	Supervisor de calidad
Desechar el clavel en mal estado.	Supervisor de calidad
Preparación del material de boncheo.	Embonchador
Embonchar el clavel.	Embonchador
Revisión fitosanitaria.	Supervisor de calidad

Elaborado por: Casa (2023)

Ilustración 43 Flujograma para la Postcosecha



Elaborado por: Casa (2023)

**COMPONENTE:
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Matrices de información y comunicación por área

La matriz de comunicación está diseñada para cada área de la empresa AFRENCIS FARMS, es un instrumento de evaluación que permite conocer el cumplimiento de los procesos. Además, ayuda al personal a relacionarse entre sí para lo cual es importante que se siga una secuencia de comunicación para un mejor desempeño de las actividades de la empresa.

Tabla 45.- Información y comunicación para el área de Gerencia

Información y Comunicación				
Área de Gerencia				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Las nuevas normas que deben cumplir para el proceso de la flor.	Gerente	Supervisor Proveedores Trabajadores	Cuando Agrocalidad disponga los nuevos requisitos	Mediante reuniones
La variedad de plantas que hay que sembrar.	Gerente	Trabajadores de cultivo	Cuando en stock no exista las variedades	De forma personal
Autorización de la orden de compra a proveedores.	Gerente	Supervisor de calidad	Cuando falta el producto para completar el embarque.	De forma personal
Aprobación de contratación de personal.	Gerente	Supervisor de calidad	Cuando se contrata al personal.	De forma personal y escrita
Solicitud y aprobación de nuevos equipos.	Gerente	Supervisor de calidad	Cuando existe imperfecciones en los equipos.	De forma personal

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 46.- Información y comunicación para el área de supervisión de calidad

Información y Comunicación				
Área de Supervisión de Calidad				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
El tipo de químicos que se debe utilizar y la cantidad.	Supervisor de calidad	Trabajadores de riego y fertilización	Cuando se realiza los respectivos controles.	De forma personal
La cosecha de la flor debe estar en un punto de corte adecuado.	Supervisor de calidad	Trabajador de cultivo	Cuando se establezca la venta de variedades.	De forma personal
El rendimiento del personal.	Supervisor de calidad	Gerente	De forma mensual	Un informe mensual
Pago a los proveedores	Supervisor de calidad	Gerente	Cuando se cancela a los proveedores	Informe de los proveedores cancelados.
Las compras que se realizan para la empresa	Supervisor de calidad	Gerente	A la final de la jornada de trabajo.	Reportes por escrito
Análisis de los proveedores.	Supervisor de calidad	Gerente	Cuando llegan nuevos proveedores.	De forma personal

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 47.- Información y comunicación para el área de exportación

Información y Comunicación				
Área de Exportación				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
La cantidad de piezas que hay que embochar y empacar.	Jefe de exportación	Supervisor de calidad Embonchador	Después de realizar las ventas.	De forma personal WhatsApp
Realizar el pedido del material correspondiente para empacar.	Jefe de exportación	Supervisor de calidad	Cuando existe menor cantidad de material.	De forma personal
Coordinación de las ventas.	Jefe de exportación	Supervisor de calidad	Diariamente con el fin de planificar el producto.	De forma personal
Designación de etiquetas para ser colocado en las cajas correspondientes.	Jefe de exportación	Supervisor de calidad	Cuando el embarque esté listo.	De forma personal
Embarque listo para ser transportado.	Jefe de exportación	Transportista	Cuando haya terminado el proceso de empaque y etiquetada.	WhatsApp

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 48.- Información y comunicación para el área de producción

Información y Comunicación				
Área de Producción				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Reportar sobre las posibles enfermedades del cultivo.	Supervisor de calidad Trabajadores de cultivo	Gerente	Cuando se observe enfermedades en la planta del clavel.	De forma personal
Disponibilidad del producto en postcosecha y en el campo.	Supervisor de calidad Trabajadores de cultivo	Gerente	De forma diaria	De forma personal
Las condiciones en las que se encuentran los equipos de protección y herramientas de trabajo.	Trabajadores	Supervisor de calidad	Cuando exista deterioro de los equipos y herramientas.	De forma personal indicando las falencias.
Falta de químicos para nutrir la planta	Fumigador	Supervisor de calidad	Por la inexistencia de productos químicos.	De forma personal
Fallas en el sistema de riego.	Trabajador de riego	Supervisor de calidad	Cuando no existen controles en el sistema de riego	De forma personal


Elaborado por: Casa (2023)

**COMPONENTE:
SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Check list de control interno por las áreas de la empresa.


Utilizando la lista de verificación se evaluarán los procesos realizados en cada área del negocio para garantizar que cada proceso esté alineado con las políticas y procedimientos.

Tabla 49.- Check list para el área de Gerencia

EMPRESA AFRANCIS FARMS CHECK LIST ÁREA DE GERENCIA			
Nº	ÍTEM	SI	NO
1	¿Se identifica, analiza y actualiza la información de las necesidades de los clientes?		
2	¿La dirección verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos?		
3	¿Existe segregación de funciones de acuerdo con las actividades?		
4	¿Existe planes para la formación de personal?		
5	¿Para mejorar el desempeño del personal se utilizan herramientas de investigación?		
6	¿Identifica los riesgos existentes que enfrenta la empresa?		
7	¿Existe un plan para reducir los riesgos internos y externos de la empresa?		
8	Al tomar decisiones sobre el bienestar del negocio, ¿identifica primero el problema?		
9	¿Para las autorizaciones de venta se verifica la existencia del producto?		
10	¿Se realiza la rotación del personal dentro de las actividades del proceso de la flor?		


Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 50.- Check list para el área de Supervisión de calidad

EMPRESA AFRANCIS FARMS CHECK LIST ÁREA DE SUPERVISIÓN DE CALIDAD			
Nº	ÍTEM	SI	NO
1	¿Existe plan para mitigar los riesgos de cosecha?		
2	¿Cumplen con las normas de Agrocalidad?		
3	¿Se realiza estudios de calidad de flor de los proveedores?		
4	¿Los pagos a los proveedores son puntuales?		
5	¿El producto que ingresa es clasificado y codificado?		
6	¿Se emiten reportes del desempeño del personal?		
7	¿Existen políticas internas para acopiar la flor?		
8	¿Mantienen un inventario real del producto?		
9	¿Se realizan capacitaciones para dar a conocer las nuevas normas?		
10	¿Mantienen un horario para la recepción de la flor?		

Elaborado por: Casa (2023)

Tabla 51.- Check list para el área de exportación

EMPRESA AFRANCIS FARMS CHECK LIST ÁREA EXPORTACIÓN			
Nº	ÍTEM	SI	NO
1	¿Existen procesos de comunicación con el cliente?		
2	¿Se cumple con los requisitos que el cliente solicita?		
3	¿Las facturas cuentan con los datos esenciales para la venta?		
4	¿Verifica que los documentos para la exportación se encuentren actualizados?		
5	¿Las ventas son realizadas con anticipación?		
6	¿Existen controles para las ventas?		
7	¿Realizan un trabajo en equipo?		
8	¿El producto final es enviado con las respectivas etiquetas de vuelo y Agrocalidad?		
9	¿Existen procedimientos para la coordinación de las ventas?		
10	¿Se analiza y evalúa de la satisfacción del cliente?		

Elaborado por: Casa (2023)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El control interno en una organización es importante porque incluye la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos que verifican la autenticidad de la información financiera y administrativa para mejorar la eficiencia operativa. Además, una empresa debe contar con manuales de políticas y procedimientos ya que describen los pasos a seguir en un área administrativa en particular. Es una herramienta que sirve como medio de comunicación y orientación a los empleados para que puedan realizar las tareas con claridad y las funciones de manera efectiva.

De acuerdo con el diagnóstico del estado actual de la florícola AFRANCIS FARMS se encuentran las fortalezas y debilidades que existen en los controles internos administrativos desarrollados por la empresa. Las fortalezas es el cumplimiento del código de ética dispuesto, que permite regular el desempeño de los trabajadores. Entre las debilidades está la selección del personal sin experiencia ya que dificulta el logro de los objetivos empresariales y la mitigación de riesgos.

De igual forma, en el diagnóstico realizado sobre los riesgos internos evaluados se identifica que el incumplimiento de proveedores en la entrega de la flor tiene un nivel muy alto de riesgo. Sin embargo, existen controles que permiten cumplir con las ventas ya previstas para evitar pérdidas económicas y de clientes. Dentro de los riesgos externos se determina que la competitividad de precios es de alto riesgo esto se da por la poca demanda del mercado en las épocas que disminuye la demanda del producto ya sea después de la temporada del día de las madres y San Valentín.

Como parte del proyecto integrador se definen las políticas para la empresa, con el fin de mejorar el cumplimiento de la normativa vigente para la exportación de flores y así mantener la confiabilidad de la información. Entre las políticas se considera realizar las capacitaciones a los empleados y proveedores con el fin de socializar las normas de Agrocalidad, esto ayuda a prevenir y detectar las enfermedades de la flor para cumplir con los estándares de calidad y así se pueda exportar sin ningún problema.

Una vez evaluados los riesgos se detallaron los procedimientos de control interno que fueron identificados en la empresa con la finalidad de prevenir los riesgos y mejorar

la efectividad de los procesos. Además, se elaboraron flujogramas de procesos para cada área donde se encuentran descritos todos los pasos para desarrollar correctamente los procesos asignando responsabilidades al personal correspondiente. De igual manera, contribuye a que el rendimiento del personal aumente y se ejecuten los objetivos que se plantea en el manual desarrollado de acuerdo con cada proceso.

4.2 Recomendaciones

- ✓ Se propone a la empresa AFRANCIS FARMS poner en uso el manual de políticas y procedimientos para mejorar las actividades internas de acuerdo a cada área. Además, se sugiere que el manual debe ser actualizado cada año debido a que pueden ir cambiando las normas para el control de calidad del producto.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño en todas las áreas del negocio para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para mejorar la eficiencia y calidad operativa.
- ✓ Se recomienda utilizar la matriz de información y comunicación que se encuentra detallado con el propósito de que la información llegue a la persona indicada y en el momento preciso para la realización de las diferentes funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, N., Guzmán, F., & Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–11. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1–15. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.zip>
- Balanzategui, R., Sánchez, P., & Vega, J. (2022). Políticas para una buena gestión gerencial en las empresas industriales. *Polo Del Conocimiento*, 7(1), 956–977. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3522>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2016). organización de empresas.
- Coloma, M., & De La Costa, F. (2014). Relación Y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Capiic Review*, 12(2), 135–145.
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista Faeco Sapiens*, 2(2), 13–26. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
- Crespo Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones, su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67–97.
- Currie, L. (2019). Marco de Referencia. *Revista Científica, Visión de Futuro*, 1, 1–14.
- Duran, G. D., & Arias, W. M. (2022). Análisis de las publicaciones especializadas del control interno en Iberoamérica. *Cienciamatria, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 166–177. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.749>

- Escobar, H. W., Surichaqui, L. M., & Calvanapón, F. A. (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. *Revista Científica, Visión de Futuro*, 27(1), 160–181.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es>
- García, M. I., & Sánchez, M. (2022). El control interno en pymes de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2021. *Polo Del Conocimiento*, 7(10), 950–964.
<https://doi.org/10.23857/pc.v7i8>
- Grajales, D. A., Giraldo, Y. E., Castellano, O. C., & Cano, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 66, 161–182.
<https://www.redalyc.org/journal/1942/194270426007/194270426007.pdf>
- Jiménez, E., Narváez, C., Torres, M., & Erazo, J. (2020). Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 526–551.
<https://bit.ly/3Ey2Gx1>
- Mavila, J., Rodríguez, G., Miguel, J., Garay, L., & Carlo, H. (2021). La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8100–8131. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.893
- Mendoza Zamora, W. M., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206–240.
<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip>URL:<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexNúmeroPublicadoel28deoctubrede2018>
- Norka, V. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 8(11), 87–92.

- Pavón, D. E., Villa, L. C., Rueda, M. C., & Lomas, E. X. (2019). Control interno de inventario como recuso competitivo en una PYME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 859–870.
<https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24641>
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 7(3), 483–495.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318837010>
- Pozo, S., & Ferreiro, A. (2020). El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 1–20.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322020000300006
- Rivas, A. I. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 7(9), 336–360. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i9>
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 11(17), 11–32.
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. *Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115–136. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Salvatierra, N. R., Solesdispa, S. G., & López, H. G. (2022). Control Interno para mejora de procesos de comercialización, Jipijapa. *Polo Del Conocimiento*, 7(8), 2239–2257. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i8>
- Sotomayor, A. M., Criollo, K. A., & Gutiérrez, N. D. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 194–205.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.387>
- Stagnaro, D., Camblong, J., & Nicolini, J. (2022). El manual de procedimientos: ¿Quién, ¿qué, cómo y cuándo? *Universidad Nacional General Sarmiento*, 131–156. <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>

Torres, M. (2020). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247–252. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>