



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA: “EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES DE CEVALLOS -
CALZAFINCE”**

AUTORA: PAREDES OÑATE MARÍA GABRIELA

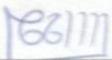
AMBATO – ECUADOR

2014 - 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema: : **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES DE CEVALLOS - CALZAFINCE”**, desarrollado por **María Gabriela Paredes Oñate**, alumna de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría “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 modalidad presencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por tanto autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por H. Consejo Directivo.



Dra. Cecilia Toscano

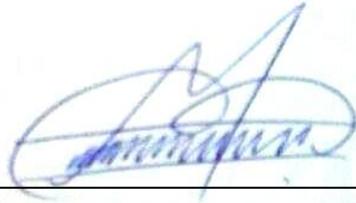
TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Ambato, mayo de 2015

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo **MARÍA GABRIELA PAREDES OÑATE** con CI: 804624516, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo: **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES DE CEVALLOS - CALZAFINCE”** como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

AUTORA



María Gabriela Paredes Oñate

Ambato, mayo de 2015.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los abajo suscritos, miembros del Tribunal de Grado aprueban el informe de investigación sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES DE CEVALLOS - CALZAFINCE”**, de **María Gabriela Paredes Oñate**, alumna de la FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA, Modalidad Presencial “Tesis”, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Para constancia firman



Dr. Tito Mayorga

Profesor calificador



Ab. Cintia De La Torre

Profesor calificador



Eco-Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ambato, mayo de 2015

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

Principalmente a Dios, por haberme dado la vida
y permitirme el haber llegado hasta este
momento tan importante de mi formación
profesional.

A mi familia, por ser el pilar más importante y
por demostrarme siempre su cariño y apoyo
incondicional sin importar nuestras diferencias
de opiniones, por compartir momentos
significativos conmigo y por siempre estar
dispuestos a escucharme y ayudarme en
cualquier momento.

A mis compañeras, porque sin el equipo que
formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

María Gabriela

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
AMBATO por darme la oportunidad de estudiar
y ser una profesional.

A mi director de tesis, por su esfuerzo y
dedicación, quien con sus conocimientos, su
experiencia, su paciencia y su motivación ha
logrado en mí que pueda terminar mis estudios
con éxito.

A mis profesores que durante toda mi carrera
profesional han aportado con un granito de
arena a mi formación, con sus consejos, su
enseñanza y más que todo por su amistad.

María Gabriela

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA	1
<i>1.1. Tema</i>	<i>1</i>
<i>1.2.Planteamiento del problema</i>	<i>1</i>
1.1.1.Contextualización.....	1
1.1.1.1.Contexto Macro.....	1
1.1.1.2.Contexto Meso	2
1.1.1.3.Contexto Micro	4
1.1.2.Análisis crítico	5
1.1.2.1.Árbol de Problemas.....	5
1.1.2.2.Relación Causa Efecto	7
1.1.3.Prognosis	7
1.1.4.Formulación del problema	8
1.1.5.Preguntas directrices	8
1.1.6.Delimitación.....	8
<i>1.2.Justificación</i>	<i>9</i>
<i>1.3.Objetivos</i>	<i>10</i>
1.3.1.Objetivo General	10
1.3.2.Objetivos Específicos.....	10
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO	11

2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación filosófica.....	12
2.3. Fundamentación legal.....	13
2.4. Categorías Fundamentales	14
2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados	14
2.4.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	18
2.5. Hipótesis.....	36
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis	36
CAPITULO III.....	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Enfoque	37
3.2. Modalidad básica de la Investigación	37
3.2.1. Investigación de campo.....	37
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.....	37
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	38
3.3.1. Investigación descriptiva.....	38
3.3.2. Investigación correlacional	38
3.4. Población y muestra.....	38
3.4.1. Población.....	38
3.5. Operacionalización de variables	40
3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	41
3.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE	43
3.6. Plan de recolección de información	45
3.7. Plan de procesamiento y análisis.....	47
3.7.1. Plan de procesamiento de información	47
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	48
CAPITULO IV	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1. Análisis de los resultados	50
4.2. Interpretación de datos	51
CAPITULO V.....	71

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
<i>5.1. Conclusiones.....</i>	<i>71</i>
<i>5.2. Recomendaciones.....</i>	<i>72</i>
CAPITULO VI.....	74
PROPUESTA.....	74
<i>6.1. Datos Informativos.....</i>	<i>74</i>
<i>6.2. Antecedentes De La Propuesta</i>	<i>75</i>
<i>6.3. Justificación</i>	<i>75</i>
<i>6.4. Objetivos De La Propuesta</i>	<i>76</i>
<i>6.5. Análisis De Factibilidad</i>	<i>76</i>
Ámbito Social.....	76
Ámbito Organizacional	77
Ámbito Económico Financiero	77
Ámbito Tecnológico.....	77
Ámbito Ambiental.....	77
<i>6.6. Fundamentación.....</i>	<i>78</i>
<i>6.7. Metodología - Modelo Operativo.....</i>	<i>84</i>
<i>6.8. Administración De La Propuesta.....</i>	<i>115</i>
<i>6.9. Previsión De La Evaluación</i>	<i>116</i>
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Principales zonas de producción de cuero en el Ecuador.....	3
GRAFICO 2: Árbol de problemas	6
GRAFICO 3: Súper-ordinación Conceptual	15
GRAFICO 4: Sub-ordinación Variable Independiente	16
GRAFICO 5: Sub-ordinación Variable Dependiente	17
GRAFICO 6: Confiabilidad del Modelo de Control Interno	25
GRAFICO 7: Representaciones Gráficas.....	47
GRAFICO 8: Conocimiento de la organización	51
GRAFICO 9: Cumplimiento de Misión y Objetivos Institucionales	53
GRAFICO 10: Procesos de difusión y comunicación.....	54
GRAFICO 11: Actualización de procedimientos	55
GRAFICO 12: Existencia de manuales.....	56
GRAFICO 13: Medición de resultados.....	57
GRAFICO 14: Toma de decisiones	58
GRAFICO 15: Indicadores Financieros.....	59
GRAFICO 16: Utilidad del ejercicio	60
GRAFICO 17: Desempeño Organizativo	61
GRAFICO 18: Satisfacción del cliente	62
GRAFICO 19: Control del inventario.....	63
GRAFICO 20: Mejoramiento tecnológico.....	64
GRAFICO 21: Correctivos de calidad	65
GRAFICO 22: Sistema de control interno	66
GRAFICO 23: Comprobación de Hipótesis	68
GRAFICO 24: Flujo Del Proceso De Compras Actual.....	91
GRAFICO 25: Propuesta De Flujo Del Proceso De Compras.....	93
GRAFICO 26: Propuesta De Flujo Del Pago A Proveedores.....	93
GRAFICO 27: Flujo Del Proceso De Ventas Actual.....	100
GRAFICO 28: Propuesta De Flujo Del Proceso De Compras.....	102
GRÁFICO 29: Diseño de un Plan Estratégico.....	110
GRÁFICO 30: Esquema propuesto para la aplicación del CMI.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Nómina oficial de los socios y empleados de asociación “CALZAFINCE” ..39	
TABLA 2: Operacionalización de la Variable Independiente	41
TABLA 3: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	43
TABLA 4: Procedimiento de recolección de información	46
TABLA 5: Tabulación	47
TABLA 6: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	49
TABLA 7: Conocimiento de la organización	51
TABLA 8: Cumplimiento de Misión y Objetivos Institucionales	53
TABLA 9: Procesos de difusión y comunicación.....	54
TABLA 10: Actualización de procedimientos.....	55
TABLA 11: Existencia de manuales.....	56
TABLA 12: Medición de resultados	57
TABLA 13: Toma de decisiones.....	58
TABLA 14: Indicadores Financieros	59
TABLA 15: Utilidad del ejercicio.....	60
TABLA 16: Desempeño Organizativo.....	61
TABLA 17: Satisfacción del cliente	62
TABLA 18: Control del inventario	63
TABLA 19: Mejoramiento tecnológico.....	64
TABLA 20: Correctivos de calidad	65
TABLA 21: Sistema de control interno	66
TABLA 22: Tabla De Contingencia	67
TABLA 23: Ficha De Observación De Control Interno	69
TABLA 24: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	73
TABLA 25: Modelo Operativo.....	84
TABLA 26: Perspectiva Financiera	111
TABLA 27: Perspectiva De Cliente.....	112
TABLA 28: Perspectiva De Procesos.....	112
TABLA 29: Perspectiva De Aprendizaje.....	113
TABLA 30: Previsión de la Evaluación.....	116

RESUMEN EJECUTIVO

La complejidad del entorno económico a nivel mundial, se ha visto reflejada en la información financiera de las organizaciones, que tiene que responder a un gran número de cambios en todos los aspectos de la actividad económica: mercados, financiamiento, tecnologías de producción, patrones de inversión, el incremento de las relaciones entre países, permitiendo que los mercados se expandan a nivel internacional, estimulando así la competitividad entre las empresas por ofrecer bienes y servicios de mejor calidad, volviendo día con día más difíciles las responsabilidades de los dirigentes de las empresas, requiriendo estos últimos, herramientas de control y evaluación que generen información objetiva y completa que le ayude en la toma de decisiones.

El sistema de control interno es un factor de gran importancia en las organizaciones, sin importar su tamaño, pues previenen a las entidades la ocurrencia de ilegalidades, utilizando diferentes enfoques y terminologías, reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad, ya que su propósito básico es el de promover la operación eficiente de la organización, es decir su desempeño como tal.

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener el éxito de la visión empresarial, en este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización, así como una evaluación general a toda la gestión y control de la misma, para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias, siendo ese el fin del presente trabajo investigativo.

INTRODUCCIÓN

A través de una propuesta acorde a las necesidades de la organización, que se encuentra estructurada por seis capítulos que a continuación se describen:

El Capítulo I, contiene el problema y su contextualización en diferentes niveles, macro, meso y micro contexto, los objetivos de esta investigación y su justificación.

El Capítulo II, comprende el marco teórico así como los antecedentes investigativos, bases teórica y legal de la investigación.

El Capítulo III, encierra al marco metodológico, definiendo la naturaleza del estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de investigación a emplearse para la recolección de datos y las técnicas de análisis e interpretación de los resultados.

El Capítulo IV, se presenta el análisis y la interpretación de los resultados de la investigación realizada, representados de manera gráfica.

En el Capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado.

En el Capítulo VI, se presenta la propuesta de solución, el proceso de control interno a los procesos de compras, ventas y administración financiera a aplicarse en la entidad.

Además se presenta la bibliografía y anexos que sustentan la investigación realizada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“El Control Interno y su incidencia en el Desempeño Organizativo de la Asociación de Productores de Calzado de Afines de Cevallos - CALZAFINCE”

1.2. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

1.1.1.1. Contexto Macro

El mundo empresarial en la actualidad está en constante evolución debido a varios aspectos externos e internos, como leyes, normas y principios formulados para su aplicación en cualquier actividad comercial, financiera, administrativa y contable, los cuales deben mejorar con el fin de que las diferentes empresas marchen al ritmo de estos cambios.

En el desarrollo de las actividades económicas, el análisis y adecuación de las políticas y procedimientos contables, económicos, administrativos y legales permiten el buen desempeño de cada uno de los departamentos de la organización, y esto se ve reflejado en un buen resultado de los estados financieros de la empresa, así como en la gestión en su conjunto.

A partir de estos cambios, en varios países alrededor del mundo y en el Ecuador las empresas han adoptado medidas para sobrevivir en un mercado cada día más desafiante, mediante una nueva forma de organización como lo es el asociarse, de esta manera los pequeños comerciantes o productores consolidan sus habilidades para conformar organizaciones competentes, brindando a sus clientes servicios y productos de calidad, para satisfacer sus necesidades y a la vez cumplir metas cuantitativas establecidas por los propietarios.

En este nuevo entorno asociativo el control interno es uno de los aspectos más relevantes, sin importar su naturaleza, su tamaño o su objeto social, pues la gestión financiera, contable y empresarial está regulada por procedimientos de control, es decir que los procesos son ordenados, clasificados, siguen una estructura lógica, están dentro del marco legal, normativa y políticas internas, generando información contable y financiera confiable y oportuna permitiendo el buen desempeño organizativo mediante la toma de decisiones acertada de la administración, que busca el beneficio de toda la entidad.

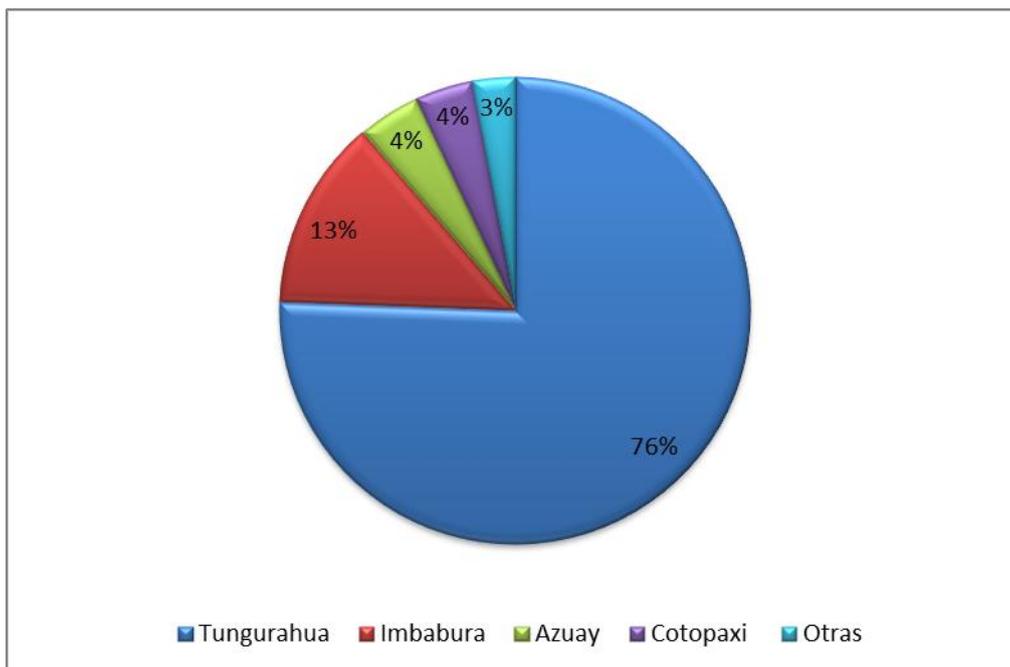
El control interno no solo afecta al área contable-financiera, sino es un sistema que involucra a todos los integrantes de la organización, en todos los niveles, de esta manera se garantiza la eficiencia de su aplicación.

1.1.1.2. Contexto Meso

La economía nacional está compuesta por un amplio conjunto de actividades, entre ellas el sector del cuero y fabricación de calzado, que se ha desarrollado en la zona centro del Ecuador, específicamente en la provincia de Tungurahua, que aporta el 76% de la producción nacional de cuero, según el Boletín N° 22 de diciembre de 2011, emitido por el Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa, del estudio sectorial realizado.

Además, la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), en el mismo estudio indica que la provincia del Tungurahua cuenta con 1.770 talleres artesanales dedicados a la confección de prendas de vestir de cuero y a la zapatería, estos talleres se ubican en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha.

GRAFICO 1: Principales zonas de producción de cuero en el Ecuador



Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador.

El crecimiento de este sector se debe al apoyo a la microempresa por parte del gobierno nacional así como la restricción de las importaciones de estos productos, lo cual ha permitido a varios pequeños productores tener la oportunidad de crear y formar parte de asociaciones con el fin de ser más competitivos, ampliar su mercado, mejorar sus ingresos y por ende su rentabilidad.

En el Plan de Trabajo para el Cantón Cevallos se enlistan las asociaciones de productores de calzado existentes: CALZAFINCE, UNICALZA y APROCALZA, las cuales agrupan alrededor de 30 talleres artesanales, con un promedio de 10 operarios.

Estos entes asociativos al igual que cualquier organización requieren un eficiente control interno de acuerdo a sus necesidades contables, financieras y administrativas, pues este sistema busca promover la operación eficaz de las operaciones, garantizar la

confiabilidad de la información, cumplir con las disposiciones legales y la normativa interna y salvaguardar los recursos.

1.1.1.3. Contexto Micro

La Asociación de Productores de Calzado y afines de Cevallos “CALZAFINCE” se dedica a actividades asociativas tales como la comercialización de calzado y afines producidos por los asociados, inició sus actividades el 03 de Abril del 2009 con 15 miembros, mismos que continúan hasta la actualidad, el representante legal es el Sr. Edgar Ernesto Paredes Ramírez y su contador el Sr. Pablo Gonzalo Carranza Molina; el edificio para el desarrollo de sus actividades se localiza en la provincia de Tungurahua, cantón Cevallos en la calle 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal ubicado a una cuadra del parque infantil (Ver ANEXO 1- RUC).

CALZAFINCE es un ente controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde hace un año.

La asociación brinda a sus clientes y consumidores, una gran variedad de calzado para damas, caballeros y niños, durante todos los días de la semana, para lo cual cuenta con 3 vendedoras.

La organización administrativa está reglamentada por los estatutos de la organización y su Reglamento Interno de Trabajo, aunque el tema concerniente a la planificación estratégica y operativa no se ha desarrollado en su totalidad, por lo tanto no se ha realizado una evaluación completa del desempeño organizacional desempeñado por todos los integrantes de la asociación.

En CALZAFINCE los procesos identificados son: adquisiciones, ventas, planificación operacional, organización administrativa y financiera, administración del personal, de bienes y servicios, registros contables, seguimiento y control; estos procesos son realizados de manera empírica, es decir sin una guía, ni parámetros adecuados y correctos bajo los cuales deben realizarse.

Se ha podido observar y determinar un deficiente control interno que afectado al desempeño organizativo de la misma, ya que los procedimientos mencionados son

realizados de manera empírica, además cabe destacar que no existe un software contable que se ajuste a sus necesidades, por lo que la contabilidad que se realiza es manual, lo referente al aspecto tributario lo realiza el Sr. Contador mientras que el control de los inventarios es realizado por el Sr. Administrador, este hecho aumenta el riesgo de confiabilidad de los datos y la información contable, puesto que es más manipulable.

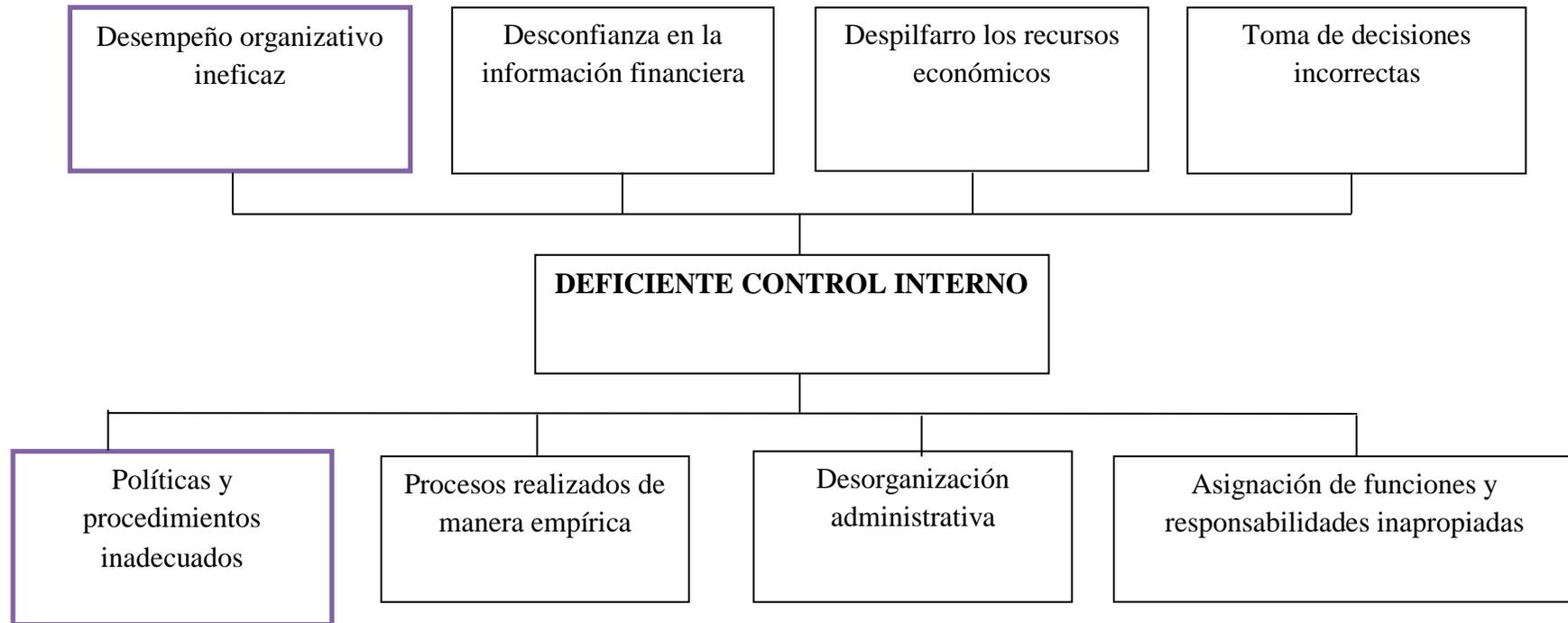
En este punto se hace necesario el diseño de políticas y controles internos acorde a sus necesidades, para disminuir estos riesgos y facilitar a la administración información oportuna y eficiente para la toma de decisiones, y además permita observar el desenvolvimiento de la entidad en todos sus aspectos.

Además el problema detectado atañe a toda la organización puesto que constituye un elemento esencial para el correcto funcionamiento de la asociación, el deficiente control interno causa inconvenientes en la información contable y administrativa, dando lugar al uso inapropiado del recurso económico con el que cuenta la empresa para realizar sus operaciones.

1.1.2. Análisis crítico

1.1.2.1. Árbol de Problemas

GRAFICO 2: Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

1.1.2.2. Relación Causa Efecto

El problema que presenta la asociación “CALZAFINCE” es el DEFICIENTE control interno, el cual ha sido causado principalmente por las políticas y procesos inadecuados que se llevan a cabo en los procesos tanto contables como administrativos, provocando un ineficaz desempeño organizativo, pues no se alcanzan las metas deseadas por los asociados.

Otro aspecto que se ha determinado, son los procesos realizados de manera empírica esto ha generado desconfianza en la información, ya que sin criterios y políticas de control establecidos no se garantiza su confiabilidad, ni la protección de los recursos económicos de la asociación.

La desorganización administrativa obstaculiza la toma de decisiones correcta, en el entorno próximo, es decir con clientes, proveedores e incluso competidores, ocasionando pérdida de oportunidades de crecimiento a nivel local y nacional.

Cabe también destacar que la asignación de funciones y responsabilidades inapropiadas, es otra causante del deficiente control interno que se ejerce en la asociación, puesto que para el correcto desempeño de cada puesto de trabajo y de la organización en su conjunto, es necesario conocer claramente que actividades, de qué manera y bajo qué principios se van a desarrollar.

1.1.3. Prognosis

“CALZAFINCE” debe inmediatamente cambiar y mejorar las condiciones que presenta, ya que esta problemática involucra no solo a trabajadores y socios-productores, sino a su entorno, a sus proveedores, causando que la asociación no tome decisiones acertadas en cuanto a la adquisición de materias primas y materiales para la producción; en cuanto al ámbito relacionado a los clientes, una empresa con deficiente control interno manifiesta desconfianza para estos, sobre todo con clientes que sus pedidos representan parte significativa del ingreso para la asociación; por otro lado en la comunidad es

importante reflejar una imagen integra en todos los aspectos económicos, financieros, legales, laborales, tributarios, ambientales y de calidad, mediante procesos de control que aseguren su estabilidad.

El deficiente sistema de control interno provocaría el incumplimiento de los objetivos institucionales, así como la ineficacia e ineficiencia de las operaciones económicas y administrativas, viéndose la asociación en un escenario de despilfarro de los recursos económicos y por ende disminución de la rentabilidad e insolvencia financiera.

1.1.4. Formulación del problema

¿De qué manera el deficiente Control Interno incide en el Desempeño Organizativo ineficaz de la Asociación de Productores de Calzado y Afines de Cevallos – CALZAFINCE en el año 2013?

1.1.5. Preguntas directrices

- ¿A qué consecuencias conlleva la desorganización administrativa?
- ¿Qué medidas de control se toman en procesos realizados de manera empírica?
- ¿Qué consecuencias se derivan de la asignación de funciones y responsabilidades inapropiadas?
- ¿Por qué se genera la desconfianza de la información financiera?
- ¿Cómo se refleja la toma de decisiones incorrectas en el funcionamiento de la empresa?
- ¿Qué provoca el despilfarro de los recursos económicos de la empresa?

1.1.6. Delimitación

- **Campo:** Administración Empresarial
- **Área:** Contable Y Administrativo.

- **Aspecto:** Control Interno.
- **Temporal:** Año a investigar el problema 2013. Tiempo de investigación 2013-2014.
- **Espacial:** Provincia: Tungurahua. Cantón: Cevallos. Parroquia: Cevallos. Calle: 13 de Mayo. Número: S/N. Intersección: Gonzales Suarez. Edificio: Coliseo Municipal. Referencia ubicación: a una cuadra del parque infantil.

1.2. Justificación

Un control interno eficiente protege los recursos, promueve la operación eficaz de las operaciones, garantiza la confiabilidad de la información y el cumplimiento con las disposiciones legales y la normativa interna, por tanto el desarrollo del presente proyecto tiene justificación por su importancia práctica, pues los resultados ayudarán a proponer políticas y procedimientos de control, que al aplicarlas contribuirán a resolver el problema detectado, así como a lograr el bienestar de todos sus asociados.

La utilidad de este trabajo además se verá reflejada a través de la aceptación de la propuesta de solución, ya que esta pretende aportar un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la organización que permitirá la acertada toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.

El interés de abordar este tema es contribuir al eficiente desempeño organizativo de la entidad objeto de estudio, que por ende contribuirá al progreso del sector productivo y comercial en que esta se desarrolla.

Finalmente esta investigación se justifica por la factibilidad que posee para su realización, puesto que se cuenta con la disponibilidad de los siguientes parámetros: tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a fuentes de información, conocimiento en la aplicación de instrumentos de investigación, recursos materiales, tecnológicos y económicos, determinando así la viabilidad de la investigación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Establecer la incidencia del control interno en el desempeño organizativo para el logro de los objetivos institucionales en la asociación de productores de calzado y afines CALZAFINCE”.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de las políticas y procedimientos de control interno vigentes en la empresa para la determinación del grado de razonabilidad y el nivel de riesgo que generan en la empresa.
- Valorar el desempeño organizativo para relacionar el control interno con el cumplimiento de objetivos institucionales.
- Proponer un sistema de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos relacionados con la seguridad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En estudios anteriores realizados por varios autores ya se ha definido el concepto de control interno, así **Root (1998: pág. 68)** manifiesta que: “el control interno comprende el plan de la organización y todos los metodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las politias prescritas.”

De esta definición se puede deducir entonces que el control interno es un proceso coordinado que se aplica a todo nivel de la organización e involucra a todos sus miembros para el logro de cuatro objetivos que a su vez garantizan el cumplimiento del plan institucional y sus metas.

En la traducción del Committe of Sponsornng Organizations of the Treadway Commission (COSO), realizada por **Mantilla (2005: pág. 14)** manifiesta que el control interno no solo se limita a la información financiera sino que su concepto y aplicación es más amplia por lo que se hace referencia a la consecución de tres categorías fundamentales e interrelacionadas: “efectividad y eficiencia de la operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones”.

Por otra parte **Muñiz (2012: pág. 72)**, después de conceptualizar el control interno extrae tres aspectos importantes:

- “Es un proceso que abarca a todas las áreas y a todos sus miembros.
- La vulnerabilidad de este sistema está sujeto al no cumplimiento de las normas y requisitos que demande.
- El resultado de su aplicación y la efectividad del sistema dependerá de las personas responsables de este”.

Además manifiesta que “estos procedimientos de control, interno deben plasmarse en un manual y actualizarse dependiendo de las circunstancias”.

También se hace referencia a la apreciación que **Osío (2003: pág. 23)** hace acerca de los cambios del control interno, pues señala que “las condiciones cambiantes a nivel económico y financiero han hecho que los procedimientos y controles tradicionales no sean lo suficientemente efectivos para adaptarse a las perspectivas sobre cada sector, además que la calidad de la información y los informes producidos deben estar enfocados al logro de un objetivo común, permitiendo tomar decisiones acorde al comportamiento de cada compañía. Esta situación podría deberse a los factores tecnológicos y del conocimiento”.

Velandia (2009: pág. 5) expresa en su escrito que un “sistema de control interno efectivo constituye la primera línea de defensa frente a los riesgos o amenaza al logro de los objetivos de eficiencia y eficacia operacional, la confiabilidad de la información para la toma de decisiones, el cumplimiento con leyes y regulaciones y la protección frente a los riesgos de fraude, malversación de fondos o uso indebido de activos empresariales”.

Frente a los cambios económicos y financieros en la actualidad, así como las condiciones de riesgo que se encuentran presentes en el desenvolvimiento de una organización y que podrían incidir en su crecimiento, es de gran importancia tomar en cuenta los pensamientos de autores que basados en experiencias hacen acerca de la temática planteada.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma naturalista porque el enfoque predominante de la investigación es cualitativo, porque los objetivos de la investigación y el proceso de seguir son conocidos y realizado de forma conjunta por los encuestadores, técnicos y la población y además se busca el desarrollo del medio con la participación activa de esta última.

El paradigma naturalista tiene sus antecedentes en autores como Dilthey (1833-1911), Ricken (1863-1936), Schutz (1899-1959), Weber (1864-1930) y otras escuelas del pensamiento citados por **Basantes (1999: pág. 83)**, quien además define que “el interés

de este paradigma está centrado en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social, se fundamenta en la teoría interpretativa, pues la investigación busca conocer e interpretar una realidad, con la utilización de técnicas y métodos”.

En la presente investigación, este paradigma guiará en su desarrollo para la construcción del conocimiento, pues el sujeto y objeto interactúan y afectan entre sí, teniendo en cuenta que existen normas, leyes y principios que los regulan en una realidad dinámica, múltiple, construida y divergente.

2.3. Fundamentación legal

La presente investigación se basa en el **Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)**, que manifiesta que el control interno es:

“Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables”.

Este sistema está compuesto por cinco elementos:

- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Sistemas de información y comunicación
- Supervisión

Además se toma como referencia la **Norma Internacional De Auditoria 6: (NIA 6,1996). Párrafo 8:**

“Sistema de control interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección

de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”.

En el literal b) del mismo párrafo se expresa: “Procedimientos de control que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad”.

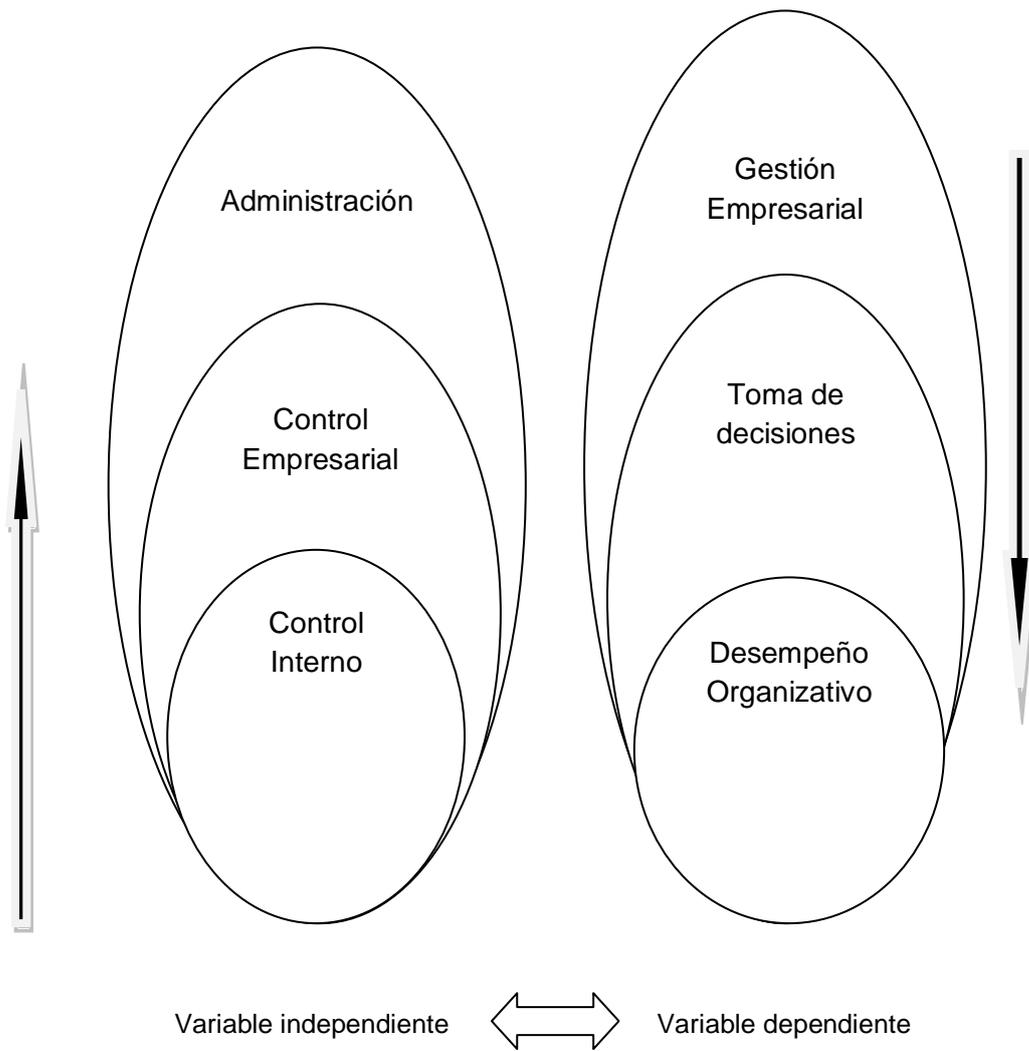
En las **Declaraciones De Los Estándares De Auditoría (StatementsOnAuditingStandars) - SAS 78. “Evaluación de la Estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros: Corrección a la SAS No. 55.” Párrafo 6:**

“El control interno es un proceso -afectado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal- designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

GRAFICO 3: Súper-ordinación Conceptual

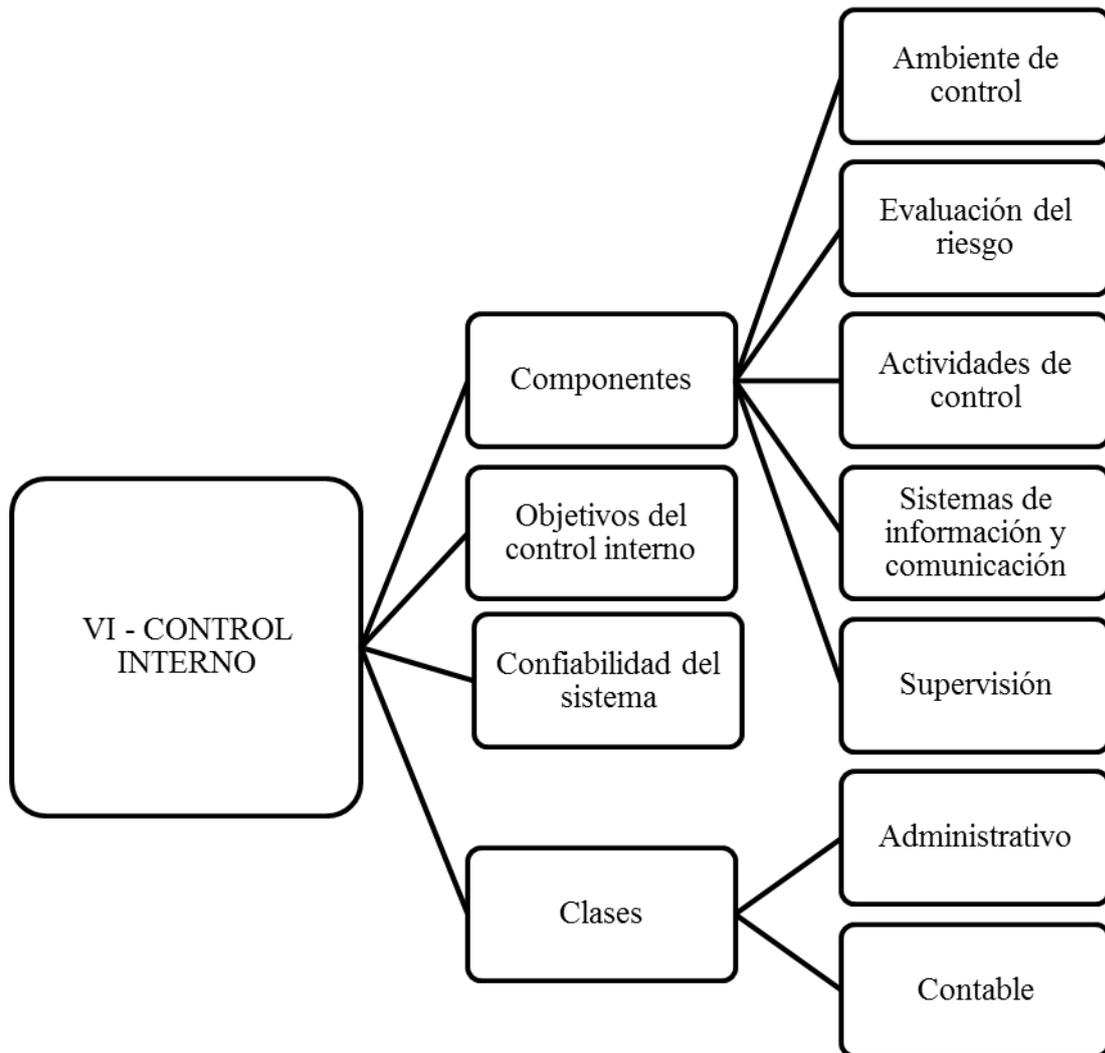


Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

- **Subordinación conceptual**

Variable Independiente

GRAFICO 4: Sub-ordinación Variable Independiente

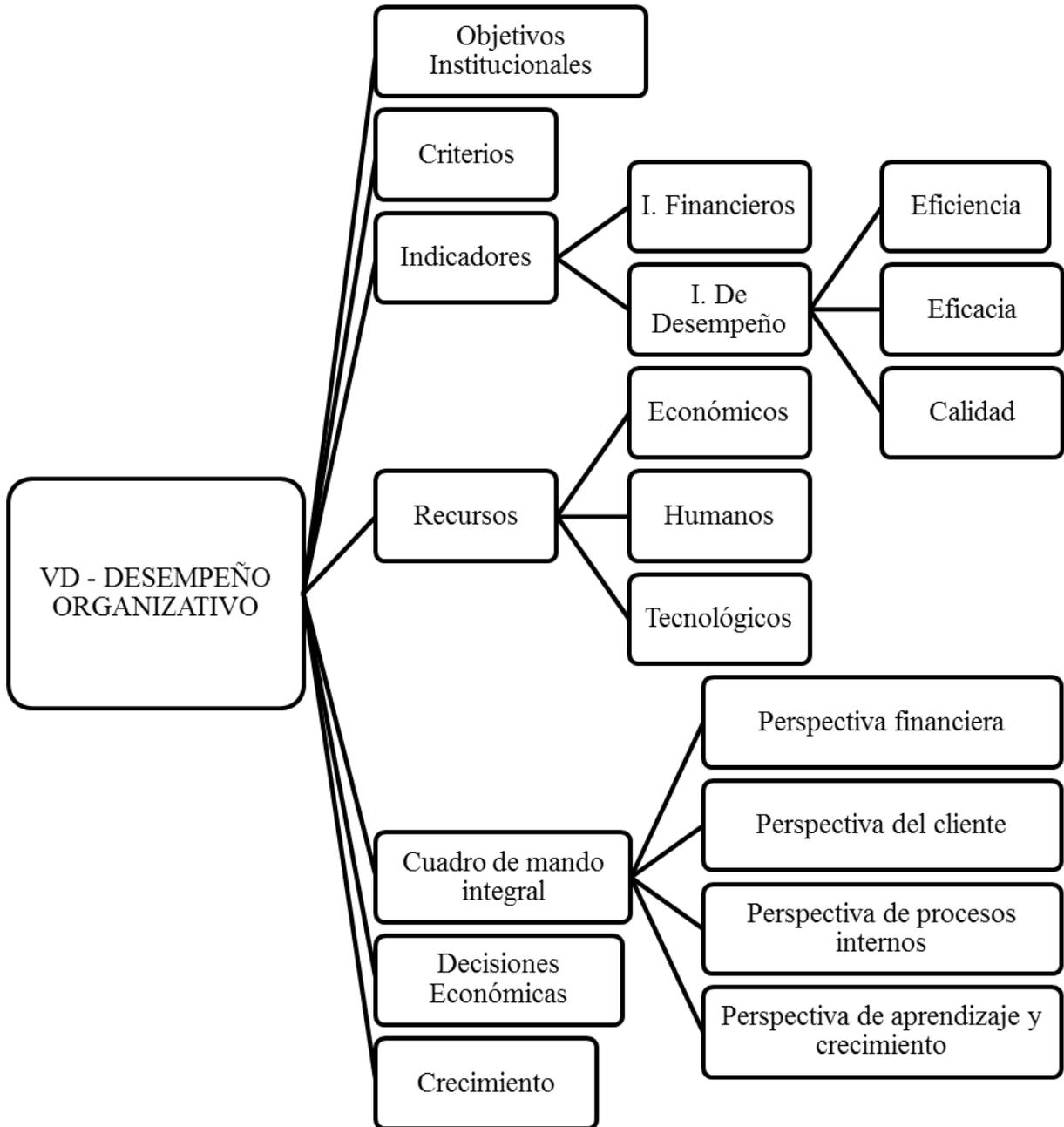


Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

Variable Dependiente

GRAFICO 5: Sub-ordinación Variable Dependiente



Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

2.4.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.4.2.1. Marco conceptual variable independiente

Administración

Para **Terry (1988: pág. 29)** la Administración es “un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos”.

La administración de una empresa comprende las actividades de control, mismas que son establecidas por los directivos y desempeñadas por toda la entidad con la finalidad de cumplir los objetivos de forma eficiente y eficaz.

Control Empresarial

Pérez (2013: pág. 21) en su libro contextualiza al control empresarial como “la función que pretende asegurar los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación, como la última etapa en un proceso de gestión, centrandose en que los resultados sean los deseados en cada fase”.

Si bien el control empresarial es una última etapa, debe considerarse que los resultados servirán como retroalimentación de todos los procesos para mejorar las falencias detectadas y a su vez mejorar los procedimientos de control adoptados, de acuerdo a la realidad de la entidad.

Control Interno

Coopers & Lybrand (1997: pág. 16) basados en el Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), el control interno es:

“Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera

- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables”.

Fonseca (2011: pág. 114), hace referencia a la guía del Instituto Canadiense de Contadores Autorizados en la que al Control Interno se define como: “El conjunto de elementos que incluyen: recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de los objetivos de una entidad, establece que los objetivos del control interno debe recaer en las categorías relacionadas a la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información interna y externa, y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas internas aplicables”.

Root (1998: pág. 67), expresa que “El control interno comprende el plan de la organización y todos los metodos y medidas coordinados que se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”.

En conclusión, y en mi criterio defino el control interno como un sistema, porque está compuesto por varios elementos como procedimientos, políticas, métodos, principios y criterios, bajo los cuales se rige la organización e involucra a todos sus miembros, empezando por la dirección a cargo del diseño y el seguimiento de este sistema, hasta el último operario, ya que cada uno ejerce control sobre el área y tareas que se desempeña. Además se puede observar que todos los autores coinciden en los propósitos del control interno, que se detallan a continuación:

- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones, es decir optimizar la utilización de recursos y asegurar el cumplimiento de las metas planteadas.
- Proporcionar seguridad razonable de los datos financieros para generar confiabilidad de la información financiera, de forma interna y externa.
- Fomentar el cumplimiento de leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones legales internas y externas que rigen las actividades de la organización.
- Proteger los activos de la empresa.

Componentes del control interno

Para el presente estudio se tomará como base el Informe COSO en el que se define que el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados que **Blanco (2006: pág. 24)** define de la siguiente manera:

1. **Ambiente de control.-** “Establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control, además provee disciplina y estructura, comprende los siguientes elementos”:
 - a. **Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad y de los valores éticos:** “La integridad y los valores éticos influyen en el diseño, administración, supervisión y seguimiento de los otros componentes y son el resultado de los estándares éticos y comportamiento de la entidad. Incluye la comunicación, al personal y las políticas y códigos de conducta mediante el ejemplo”.
 - b. **Compromiso por la competencia:** “Es el conocimiento y habilidad del individuo para realizar su trabajo, incluyendo las consideraciones que la administración hace sobre los niveles de competencia requeridos”.
 - c. **Participación de quienes están a cargo del gobierno:** “La conciencia de control de la entidad está influenciada por quienes están a cargo del gobierno, es decir por la máxima autoridad, esto incluye independencia de la administración, su experiencia, su participación, acciones apropiadas y la resolución de preguntas difíciles”.
 - d. **Filosofía y estilo de operación de la administración:** “Incluye características como las actitudes y acciones hacia la presentación de informes financieros, frente al procesamiento de la información y frente a las funciones del personal”.

Es importante que las personas encargadas de la administración de la empresa establezcan los valores, compromisos, participación y filosofía bajo la cual se dirigirán

las acciones y operaciones de la entidad, permitiendo a los directivos proporcionar a sus empleados valores que se apliquen y desarrollen en mejoramiento de cada labor que deben realizar.

- e. **Estructura organizacional:** “Se desarrolla de acuerdo a las necesidades de la organización dependiendo del tamaño y sus actividades, se debe considerar las áreas claves de autoridad y responsabilidad así como las líneas de presentación de informes”.
- f. **Asignación de autoridad y responsabilidad:** “Se establecen jerarquías de relación y autorización, incluye las prácticas de negocio apropiadas, conocimiento y experiencia del personal clave, y se debe asegurar que el personal entiende los objetivos de la entidad”.
- g. **Políticas y prácticas de recursos humanos:** “Esto es la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, promoción, compensación y acciones respecto al personal”.

La determinación de una estructura orgánica es importante para la asignación de responsabilidades así como de políticas en las áreas establecidas de acuerdo a la organización institucional.

En síntesis, el ambiente de control señala los valores, la filosofía institucional, políticas y principios bajo los cuales la organización y sus miembros llevarán a cabo las actividades asignadas, facilitando tanto su desarrollo individual como grupal, puesto que son los individuos quienes ejecutarán el control.

- 2. **Evaluación del riesgo.**- “Es un proceso que realiza la entidad para identificar y responder a los riesgos de negocio y de los resultados que de ellos se derivan, los riesgos surgen de circunstancias como:
 - a. Cambios en el entorno de operación
 - b. Personal nuevo
 - c. Sistemas de información nuevos o modernizados
 - d. Crecimiento rápido

- e. Nueva tecnología
- f. Modelos de negocio, productos o actividades nuevos
- g. Reestructuración corporativa
- h. Nuevos pronunciamientos de contabilidad”

En conclusión, todo cambio independientemente de sea positivo o negativo genera riesgos en un negocio a todo de nivel de este, y es necesario identificarlos y conocerlos, de esta manera se establecen medidas para disminuirlos para evitar efectos negativos y direccionar estas medidas hacia los puntos críticos.

3. Actividades de control.- “Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se realicen las acciones necesarias para direccionar los riesgos en los diferentes niveles de la organización, estas están relacionadas con:

- a. Revisiones del desempeño:** Incluye revisiones del desempeño actual y del periodo anterior de presupuestos, pronósticos, datos de operación y financieros, desempeño funcional e informes.
- b. Procesamiento de información:** Se desarrollan controles de aplicación y generales. Los controles de aplicación aseguran la exactitud, integridad y autorización de las transacciones registradas y procesadas. Los controles generales se aplican a los centros de datos, operaciones de las redes, adquisición, mantenimiento y seguridad del software del sistema.
- c. Controles físicos:** Comprenden la seguridad física de los activos y las salvaguardas que se aplican para ello.
- d. Segregación de funciones:** Reduce las oportunidades de ocultar errores o fraudes, pues se asignan personas diferentes para la autorización de transacciones, registros y custodia de activos”.

En síntesis, las actividades de control son las medidas, políticas, controles propiamente dichos que se observarán y realizarán en los procesos que componen la empresa sean estos administrativos, de producción, de comercialización y otro procesos de apoyo o subprocesos, a fin de mitigar los riesgos identificados en la evaluación del riesgo

4. Sistemas de información y comunicación.- “Este sistema consta de infraestructura, software, gente, procedimientos y datos. En los sistemas manuales podría no existir la infraestructura y el software.

El procedimiento incluye funciones como edición, validación, cálculo, medición, valuación, resumen y conciliación automatizados o manuales que intervienen en la generación de información que la entidad usa para medir y revisar el desempeño financiero y otras funciones”.

En conclusión, este componente es muy importante ya que la toma de decisiones apropiadas dependerá de la calidad de la de información generada por toda la organización, el control de las actividades y la preparación de informes financieros confiables, por ello las funciones del sistema de información y comunicación deben permitir la clasificación adecuada de las transacciones, el registro de su propio valor monetario y periodo contable apropiado para presentar adecuadamente los estados financieros, las operaciones, notas aclaratorias y otras revelaciones importantes.

En este sistema se hace uso de los diferentes medios de comunicación, como la escrita a través de manuales, informes financieros, memorandos, además de la comunicación oral, electrónica o acciones de la administración.

5. Supervisión.- “Este proceso permite valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo, este seguimiento se realiza para asegurar que los controles sigan siendo efectivos.

La información interna acerca del diseño y operación del control interno, aporta fortalezas y debilidades del sistema, mientras que las partes externas como clientes y proveedores corroboran datos para su evaluación, permitiendo a la administración tomar recomendaciones internas y externas para el mejoramiento de su sistema de control interno”.

En síntesis, el quinto componente es una retroalimentación y revisión del sistema de control interno para que este siga funcionando, es necesario que todos los involucrados participen en la evaluación de su desempeño, pues los diferentes puntos de vista y los

inconvenientes que pudieran haberse generado en diferentes áreas serán la base para un mejoramiento continuo del control interno en la organización.

Objetivos del control interno

Estupiñan (2006: pág. 9) basado en el informe COSO resume los cuatro objetivos del control interno tradicional en tres objetivos desde un enfoque contemporáneo del control interno:

1. “Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”

Mantilla (2008: pág. 31) en la traducción de Auditoría Financiera de Pymes establece que “los objetivos de la entidad tienen relación directa con los objetivos del control interno que se diseña para asegurar su cumplimiento, y los agrupa en cuatro categorías:

- Metas estratégicas, de alto nivel, que respaldan la misión de la entidad,
- Información Financiera (control interno sobre la información financiera),
- Operaciones (controles operacionales) y
- Cumplimiento con leyes y regulaciones”.

En resumen, de los objetivos citados por estos autores se puede indicar que el control interno se enfoca a tres objetivos claramente ya definidos en su definición:

- Operaciones.- Busca la eficiencia y eficacia, utilizar de manera óptima los recursos y cumplir con las metas establecidas.
- Información Financiera.- Garantizar su confiabilidad y veracidad para la toma de decisiones.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones.-Asegurar que en los procesos se cumplan las normas que los rigen.

Además en estos objetivos descritos de manera global en se encuentran implícitos otros específicos, como:

- Garantizar el cumplimiento de la misión y visión, para el desarrollo organizacional, y el seguimiento de la gestión.

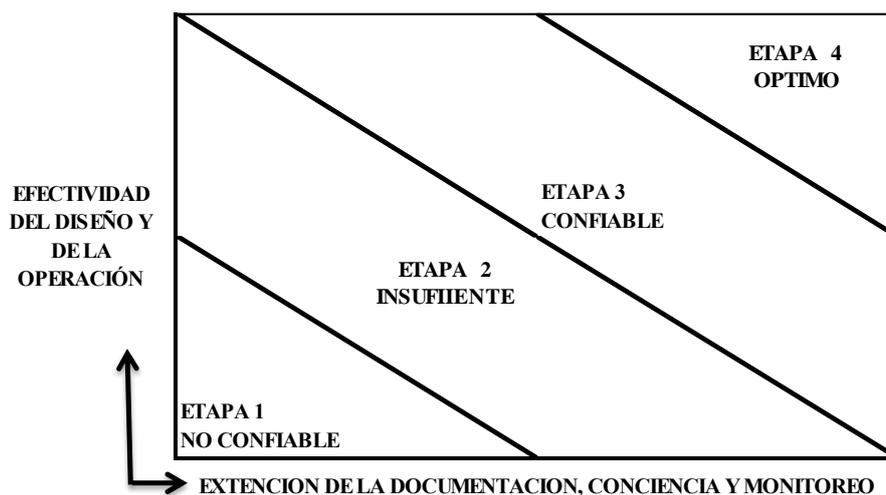
- Proteger los recursos financieros y activos de la organización.
- Estimular el orden y conciencia de control en todos los individuos para la correcta ejecución de las funciones y actividades, asegurando la eficiencia del personal.
- Prevenir pérdidas, equivocaciones, e irregularidades.
- Asegurar la correcta toma de decisiones, promoviendo la seguridad, calidad y la mejora continua desde la gerencia.

Confiabilidad del sistema de control interno.- Para Mantilla & Blanco (2005: pág. 127), “la confiabilidad es uno de los terminos que requiere ser comprendido, lo expresan como la relacion que existe entre la efectividad del diseño (Ed) y la operación (Eo) del sistema de control interno y la extencion de documentación (ed), conciencia (ec) y monitoreo (em) del control interno”.

$$\text{CONFIABILIDAD DEL CI} = (Ed * Eo) / (ed * ec * em)$$

A continuación se muestra graficamente la relación de estas variables y el proceso que recorre en control interno en su desarrollo:

GRAFICO 6: Confiabilidad del Modelo de Control Interno



Fuente y Elaboración: Mantilla & Blanco (2005)

Interpretando el gráfico claramente se puede deducir que a mayor documentación, conciencia y monitoreo durante el desarrollo del control interno mayor será la efectividad desde la elaboración del diseño hasta su operación.

Clases de control.- Para evitar los riesgos que presenta una empresa **Estupiñan (2006:pág. 17)** establece controles administrativo y contables.

- a. **“Administrativo:** Este control se lo lleva a cabo al plan de organización, mediante un medio adecuado para mantenerse informado se la situación actual de la empresa, coordinar funciones, asegurarse del logro de los objetivos, mantener una ejecutoria eficiente y determinar si se está operando de acuerdo a las políticas establecidas”.
- b. **“Contable:** A través del control contable se verificará que el registro de las operaciones sea oportuno, exacto y este clasificado correctamente, que lo que esta contabilizado sea real y exista, que las transacciones y el acceso a activos sean autorizados”.

En síntesis la ejecución de los dos tipos de controles administrativos y contables forma un solo sistema en la consecución de los objetivos de la empresa, ya que el control interno requiere de la aplicación de métodos y procedimientos cualitativos y cuantitativos.

Para la presente investigación se toma como referencia las definiciones que **Alvarez (1996: págs. 54, 58)**, manifiesta acerca de proceso, método, procedimiento y política, es importante señalar estos términos, ya que se utilizarán en el desarrollo de este tema así como en la propuesta.

Proceso.- “Es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos en bienes o productos terminados, estos elementos son los materiales, métodos, procedimientos, recursos humanos, maquinaria, equipo y el ambiente”.

Método.- “Es una guía detallada que indica en forma secuencial y ordenada como una persona realiza su trabajo”.

Procedimientos.- “Es una guía detallada que indica en forma secuencial y ordenada como dos o más personas realizan su trabajo”.

Política.- “Es un lineamiento que orienta lo que debe hacerse o la dirección desea que se haga frente a situaciones del mismo tipo que se presenta en las actividades rutinarias de la organización, facilitando la toma de decisiones y orden en su funcionamiento.

Una política debe ser aplicable del 90% al 95% de los casos”.

Cabe destacar que es relevante la adecuada aplicación de estos cuatro elementos, ya que interactúan entre sí dentro de un sistema de control interno, determinando su efectividad y confiabilidad. Además para su mejor comprensión se los puede representar mediante gráficos llamados flujo-gramas.

2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente

Gestión Empresarial

El **Instituto de Desarrollo Agropecuario (1997: pág. 106)** define a la gestión empresarial como el “proceso de planear dirigir organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada uno de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos. Esta definición se vincula directamente al proceso de toma e implementación de decisiones en la empresa”.

La gestión empresarial tiene una estrecha relación con el concepto de administración, lo que significa que la gestión que realizan los directivos no es otra cosa que la forma, filosofía y procedimientos utilizados para administrar los recursos de una empresa.

Toma de Decisiones

“Las distintas funciones gerenciales en las diferentes áreas funcionales se traducen en decisiones sobre la asignación de recursos disponibles. Un proceso de toma de decisiones implica la elección de un curso específico de acción en función de determinados objetivos, a partir de determinados insumos (información) y la aplicación de una metodología para el análisis de estos insumos”. **Ibídem (1997: pág. 107)**

Desempeño Organizativo.- “En la actualidad se considera como la medida en que se satisface las necesidades y requisitos de cada una de las partes interesadas, presentándose estas como redes de relaciones, que a su vez compiten dentro de la organización buscando ejercer presión e influencia sobre los criterios que la entidad utiliza para valorar el desempeño” (**Lusthaus, Arein, Anderson, Carden , & Plinio, 2002: pág. 89**).

Por otra parte **Menguzzato (2009: pág. 24)** manifiesta que “el desempeño del negocio es definido como la medida de crecimiento y rentabilidad de la empresa a través de los esfuerzos del negocio y despliegue de recursos organizativos y tecnológicos”.

Además de estas definiciones es importante señalar que toda organización involucra a todos sus componentes en la consecución de sus objetivos, para lo cual desarrolla actividades, procesos y gestiones coordinadas entre sí, los cuales son susceptibles de medición a través de lo que llamamos desempeño organizativo, que no es otra cosa sino la medida en la que se cumplen los objetivos y metas desde el nivel operativo hasta la alta dirección.

El desempeño organizativo de una empresa se puede medir de manera financiera y no financiera; en la primera se utilizan indicadores cuantitativos, es decir se evalúan variables como volúmenes de ventas, utilidad mensual, utilidad neta, descuentos aplicados y entre otros aspectos financieros; mientras que a esto se suma una evaluación no financiera que permite a la empresa analizar las causas de situaciones como disminuciones, devoluciones de mercaderías, comportamiento de los empleados, de los clientes y de los proveedores, además de evaluar el cumplimiento de objetivos en los dos ámbitos. La información que se receipta y se analiza con estas evaluaciones brinda a la gerencia una línea base de la situación financiera y no financiera para la toma de decisiones,

Objetivos Institucionales.-Los objetivos de cada ente están definidos por su naturaleza y por los deseos de quienes se encuentran en la dirección de ésta, pero es importante definir que es son los objetivos, **Ediciones Díaz de Santos S. A.(1994: pág. 37)**plantea que los “objetivos son las situaciones a las que se espera llegar, o los resultados que se esperan lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que se considera que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran”.

Este concepto se complementa con el aporte de **Fernández & Sánchez (2004: pág. 45)** quienes manifiestan que “el objetivo de toda institución es maximizar sus utilidades, pero además de ello puede enfocarse en otras metas como la participación en el mercado, el incremento de ingresos, margen de utilidad, tecnología, etc., pues de ello dependerán las decisiones que se tomen”.

Los objetivos de cada entidad marcan el camino que se ha de seguir la organización a fin de cumplirlos, por lo que se realiza su seguimiento y control mediante la utilización

de criterios e indicadores que midan tanto su cumplimiento como el desempeño de la organización.

Criterios.- “Son juicios de valor que se basan en la experiencia profesional, siendo estos una descripción de un valor cuantitativo de una variable expresada como indicador medible que especifica ciertas condiciones que se deben cumplir en un determinado aspecto”. **Alvarez (2010: pág. 16).**

La suma de los criterios de todos los individuos quienes integran la organización permite la detección de inconvenientes en los procesos, así como el planteamiento de soluciones y el establecimiento de controles para mejorar la situación actual. Los criterios son la base para la formulación de indicadores de acuerdo a la realidad y necesidad de cada organización.

Indicadores.- “Se entienden por indicadores a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables, un indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, los objetivos institucionales y programáticos”. **Brun & Moreno (2008: pág. 183).**

Heredia (2001: pág. 156) define un indicador de manera resumida, como “una medida que cuantifica la eficiencia o eficacia de una actividad o proceso”, además manifiesta que en el caso de “indicadores de control estos deben estimular el comportamiento adecuado así como motivar acciones, y finalmente permite cuantificar los objetivos”.

En resumen un indicador se aplica a todo nivel y señala cuan cerca o lejos se encuentra la organización del cumplimiento de sus objetivos o metas, tanto financieras y no financieras, lo que permite a la dirección tomar decisiones o realizar acciones para mejorar y alcanzar sus objetivos.

Es importante mencionar que la aplicación de los indicadores se realiza a todo nivel de la organización, y en lapsos de tiempos que la administración estime conveniente.

Elaboración de un indicador

Generalmente los indicadores representan un porcentaje resultado de la comparación de dos variables, por lo que para elaborar un indicador se debe tener claro que se va a medir, es decir que variables se van a comparar y como se interpretará su resultado.

Los elementos que intervienen son: el objetivo que va a ser evaluado, el indicador, es decir el enunciado del resultado que se espera obtener expresado con una unidad de medida, la fórmula a emplear para la comparación de las variables, y en algunos casos un estándar de aceptación establecido.

Debido a los diferentes componentes en una organización existen varios tipos de indicadores que los autores los agrupan dependiendo de sus criterios, en el presente trabajo investigativo se explica brevemente algunos indicadores financieros que se aplicarán y se realizará mayor enfoque en los indicadores de desempeño o gestión que se utilizarán para evaluar el desempeño organizativo, destacando que de acuerdo a la naturaleza de cada organización y su necesidad se establecen y elaboran diferentes y propios indicadores.

Indicadores Financieros

Son medidas que analizan los componentes de los estados financieros de la empresa desde un punto de vista individual o comparativo, con la finalidad de conocer la situación financiera y tomar decisiones de este carácter.

Indicadores De Liquidez.- “Proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”. **Gitman (2003: pág. 93).**

Existen variantes de este indicador, por ejemplo la Liquidez Corriente, se compara el Activo Corriente (\$ 290,000) y el Pasivo Corriente (\$ 220,000), la fórmula y resultado serían: $(290,000 / 220,000) = 1.31$

Cuyo resultado se interpreta de la siguiente manera:

Por cada \$ 1.00 dólar de obligaciones la empresa dispone de \$1,31 dólares para cubrir dicha obligación en el corto plazo.

Indicadores De Rentabilidad.- “Es una expresión económica de la productividad que no solo relaciona los insumos con sus costos sino además relaciona los costos con los ingresos”. **De Camino V. & Müller (1994: pág. 118).**

Mediante este indicador además se pueden medir la rentabilidad del activo, del patrimonio y de sus ventas, a través de diferentes comparaciones.

Por ejemplo la Rentabilidad Neta de los activos, se obtiene con la siguiente fórmula; $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$, simplificando se obtiene $(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total})$, expresando en cifras sería $(50,000 / 540,000) = 0,09$

El resultado se interpreta:

Cuyo resultado se interpreta de la siguiente manera:

La empresa con la utilización de todos sus Activos, genera \$ 0,09 de utilidad por cada dólar de sus activos, o dicho en porcentaje se genera el 9% de utilidad neta del total de activos.

Indicadores De Endeudamiento.- “Mide el grado de endeudamiento, es decir el monto de la deuda en relación a otras cuentas relevantes del estado financiero”. **Gitman (2003: pág. 96).**

Por ejemplo el Endeudamiento del Activo, se compara el Pasivo Total (\$ 220,000) y el Activo Total (\$ 600,000), teniendo como resultado 0.37.

Cuyo resultado se podría interpretar de la siguiente manera:

El 37% del total de los activos están financiados por capital ajeno, es decir que el 63% corresponde al capital propio.

Los indicadores financieros reflejan de manera numérica el desempeño de la empresa a través de los componentes de sus estados financieros y otros componentes contables y financieros, que se representen en unidades monetarias, además permiten comparar la situación financiera en el tiempo, es decir mensual, trimestral, anual dependiendo de las necesidades.

A través de los ejemplos planteados y sus resultados se pueden analizar las causas de éstos para en los casos de que se encuentren fuera de un rango o criterio establecido,

que provocarían situaciones negativas, los directivos o responsables de cada área, adopten las medidas de control para el buen desarrollo económico de la empresa.

Cabe destacar que los resultados dan lugar a más de una interpretación, siendo posible entonces el planteamiento de posibles causas - soluciones.

Indicadores de Desempeño

Son comparaciones que miden la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de una entidad.

Indicadores De Eficiencia.- Para Stoner , Freeman, & Gilbert Jr. (1996: pág. 64) “es la capacidad para hacer correctamente las cosas, es un concepto que se refiere a insumos-productos, es decir la obtención de productos o resultados medidos a partir de los insumos utilizados para ello, cuando un gerente lograr alcanzar sus metas minimizando costos, está actuando eficientemente”.

Una forma de medir la eficiencia es a través del componente ventas, por ejemplo se comparan los pedidos atendidos y el total de pedidos, que expresado en cifras sería:

$100 \text{ (Pedidos atendidos)} / 117 \text{ (Total de Pedidos)} = 0.8547$, este resultado en porcentaje representa 85,47%, es decir que solo este porcentaje del total de pedidos son atendidos, mientras que el 14,52% de pedidos no están siendo atendidos.

La importancia de este resultado radica en la búsqueda de las causas de los pedidos no atendidos con la finalidad de disminuir este porcentaje y por ende incrementar las ventas y beneficios.

Indicadores De Eficacia.- Se entiende por “eficacia al grado de cumplimiento de metas y objetivos que se ha planteado la organización, considerando este el reflejo de su realidad objetiva, pues se comparan los resultados obtenidos con dichos objetivos, mediante la obtención de índices sobre los resultados obtenidos y en este proceso comparativo se determina si la entidad es eficaz o no”. **Fernández & Sánchez (1997: pág. 83).**

Analizando el mismo componente ventas la eficacia se mide comparando la meta de ventas con la venta real en un tiempo determinado, por ejemplo:

La meta en el mes de septiembre es de 500 productos, mientras que la venta real es de 564 productos, su fórmula y resultado será: $564/500 = 1,128$.

Interpretando el resultado en porcentaje se tiene que, se cumplió la meta en un 112%, es decir que se vendió el 12 % más de lo esperado.

Este resultado refleja que los controles y mecanismos de venta están siendo los adecuados, al igual que en el indicador de eficiencia se analizarán sus causas permitiendo a la organización mantener este resultado positivo.

Indicadores De Calidad.- Para Crosby (2000: pág. 45) “La calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”, incluyendo a todos los niveles de la organización.

Una forma de medir la calidad es a través de la satisfacción del cliente, se comparan las devoluciones en ventas sobre el total de éstas.

Por ejemplo en cifras: 65 productos devueltos / 564 productos vendidos. Obteniendo un resultado de 0.11, que interpretado en porcentaje significa que el 11% de los productos vendidos fueron devueltos, una de las posibles causas podría involucrar el proceso de producción, punto en el que se debe poner más énfasis y control.

Estos indicadores de gestión como se observa a través de los ejemplos planteados, permiten evaluar los procesos, productos y servicios asegurando la satisfacción de los clientes, así como el cumplimiento de las especificaciones o requerimientos establecidos en cada actividad o proceso, permitiendo además el análisis de las causas, posibles soluciones y establecimiento de controles.

Recursos

Son todos los elementos físicos, intelectuales, tangibles y no tangibles con los que una empresa dispone para el desarrollo de sus actividades diarias.

Económicos.- “También llamados factores de la producción o insumos. En un análisis económico incluye cuatro tipos básicos: tierra, mano de obra, capital y habilidades empresariales”. Keat, Philip K. y Young (2004: pág. 54).

Humanos.- “Es el conjunto de individuos que trabajan en una organización para el logro de los objetivos”. **Lledo (2011: pág. 76)**, afirma que “los recursos humanos y su gestión son un pilar fundamental para el correcto desarrollo de los procesos, pues solo las personas son las responsables de la ejecución de las actividades que por sí solas no podrían ejecutarse”.

Tecnológicos.- “Es el conjunto de procedimientos técnicos tangibles o intangibles, por el cual unas mercaderías se transforman en otras”. **Días (2009: pág. 48)**.

En definitiva los recursos son los elementos, factores o suministros que utilizados conjuntamente produce un beneficio, es decir que los recursos constituyen un medio para lograr uno o varios objetivos.

Cuadro de mando integral (CMI).- “Se lo describe como un conjunto seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, el Cuadro de Mando Integral nota tres cosas: es un sistema para medir, es un sistema de gestión estratégica y es una herramienta de comunicación”. **Niven (2003: pág. 14)**.

Kaplan y Norton (1992: pág. 23) mantienen cuatro perspectivas del cuadro de mando integral:

- 1. Perspectiva financiera:** “Su finalidad es mejorar la relación con los socios para incrementar el retorno sobre la inversión, implica las ganancias, rendimiento y rentabilidad y generalmente utiliza los indicadores financieros”.
- 2. Perspectiva del cliente:** “Se enfoca en la satisfacción del cliente para el logro de rentabilidad, para ello es necesario tener en cuenta que la satisfacción del cliente es el cumplimiento de los requisitos y estándares que éste espera del producto o servicio que oferta la empresa, pues el incremento de las ventas reflejará un aumento de la rentabilidad”.
- 3. Perspectiva de procesos internos:** “Busca la mejora de los procesos clave para ofrecer al cliente productos o servicios de valor. Esta perspectiva señala el

camino que se debe tomar para satisfacer tanto las expectativas de clientes así como la de los propietarios”.

- 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** “Asegura la eficiencia de los procesos por medio del desarrollo del personal e innovación de la tecnología, el fin fundamental de esta perspectiva es lograr el resultado óptimo de las otras tres perspectivas. El crecimiento de una organización proviene de tres elementos: los individuos, los sistemas y los procedimientos de la organización”.

Mediante el CMI se puede evaluar el desempeño organizativo de cualquier entidad, mediante la aplicación de diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos en cada una de sus perspectivas, que se reflejan a través de los logros alcanzados y permiten la toma de decisiones así como el establecimiento de acciones a las metas no alcanzadas.

En un CMI se plasman los objetivos en cada una de las perspectivas que se proponen y analizan, sus indicadores, metas alcanzadas e iniciativas, permitiendo a sus usuarios tener en forma clara y cuantitativa la situación actual de la empresa.

Los resultados del CMI dependen del control interno en cada proceso, ya que la elaboración e implementación de un sistema de control interno está enfocado al cumplimiento de objetivos, a la eficiencia y eficacia de la organización que se evalúa mediante los Tableros de Control Interno (TCI) que forman parte del CMI. Tanto el Control Interno como el CMI están enfocados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Decisiones Económicas.- “Son parte del concepto de economía, pues las personas toman decisiones de este tipo frente a problemas derivados de la escasez de recursos”.
Días (2009: pág. 101).

En este sentido los administradores y directivos de una organización toman decisiones basadas y encaminadas a la optimización de los recursos, si son decisiones acertadas y en el tiempo adecuado se reflejarán en el incremento de sus beneficios, derivados del crecimiento del mercado, disminución en los costos de producción, distribución, de ventas, aumento de líneas de productos o servicios, entre otros aspectos.

Crecimiento.- “Esta delimitado por factores clave en su desarrollo, la inversión de las empresas, la educación dela población y el progreso tecnológico”. **Sala (2000: pág. 17).**

El crecimiento de una organización se observa en todos sus componentes financieros y no financieros, es decir tanto en su rentabilidad y beneficios, así como en el reconocimiento y buena crítica de su entorno, agregación de valor a sus productos y servicios, y en la cultura y conocimiento de los individuos que la integran.

2.5. Hipótesis

El deficiente control interno incide en el desempeño organizativo de la Asociación de Productores de Calzado y Afines de Cevallos “CALZAFINCE”.

2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable independiente:** Control Interno
- **Variable dependiente:** Desempeño Organizativo
- **Unidad de observación:** Asociación de Productores de Calzado y afines de Cevallos “CALZAFINCE”.
- **Términos de relación:** Incidencia

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, la utilización de los dos permite utilizar más técnicas al momento de analizar las variables en investigación. El primero permitirá el planteamiento del problema y su contextualización a través de métodos cualitativos como la observación, inducción, interpretación y profundización de los hechos que interactúan en el contexto del problema; el segundo enfoque se aplicará en la recolección de datos de manera cuantificable, permitiendo la comprobación de la hipótesis planteada mediante un método estadístico que refleje resultados tanto los obtenidos del análisis de la información recogida así como los que aporta esta investigación.

3.2. Modalidad básica de la Investigación

3.2.1. Investigación de campo

Para **Moreno (1999: pág. 63)** la investigación reúne información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos y fenómenos que se encuentran en el estudio, ya sea que dichos hechos ocurran de manera ajena al investigador o que sean provocados por este con un control adecuado de las variables que intervienen.

El investigador aplicará investigación de campo para la realización del diagnóstico del problema, así como para la recolección de la información durante el desarrollo del estudio.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

“La investigación documental reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra

registrada, tales como libros, revistas especializadas, películas, archivos, estadísticas, informes de investigaciones ya realizadas, etc. **Ibídem (1999: pág. 65).**

Esta modalidad de la investigación permitirá al investigador recurrir a fuentes secundarias de información para fundamentar sus apreciaciones y conclusiones respecto de la información clave que tomo para el desarrollo de su investigación.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación descriptiva

Interpretando la información presentada acerca de la investigación descriptiva se puede definir como el “estudio de fenómenos en el presente, pues el objeto de su aplicación es describir dichos fenómenos como diagnósticos, correlaciones, etc. **Basantes (1999: pág. 48).**

La utilidad de la aplicación de este nivel de investigación se reflejará en la descripción del problema, sus causas y efectos en el corto y largo plazo en un contexto real y presente en su momento, de igual manera en el desarrollo del estudio.

3.3.2. Investigación correlacional

Bernal (2006: pág. 79) a partir del análisis de Salkind concluye que “la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre las variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra, es decir, examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en otro”.

En el presente proyecto se aplicará este nivel en cuanto al establecimiento de la relación entre las variables independiente y dependiente del problema en estudio.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Resumiendo la explicación de **Vargas (1995: pág. 147)** se llama población o universo al “conjunto de elementos que van a ser observados en la realización de un experimento

o una investigación, cada uno de los elementos que la componen es llamado unidad estadística”.

La población objeto de estudio está integrada por los 14 señores socios, el Sr. Administrador, el Sr. Contador y las 3 Vendedores de la asociación “CALZAFINCE”, que se enlistan a continuación:

TABLA 1. Nómina oficial de los socios y empleados de asociación “CALZAFINCE”

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	OBSERVACIÓN
SOCIOS		
1	Espinoza Frías Héctor Rodrigo	
2	Espinoza Navas Franklin Rigoberto	
3	López Guevara Edmundo Trajano	
4	López Guevara Luis Rodrigo	
5	Martínez Guerrero Raúl Gustavo	
6	Martínez López Cristian Geovanny	
7	Ortiz Navarrete Edin Walberto	
8	Ortiz Navarrete Rafael Filadelfo	Presidente
9	Paredes Ramírez Edgar Ernesto	Representante Legal
10	Ricachi Palacios Teresa de Jesús	
11	Ricachi Palacios Silvio Heriberto	
12	Rovalino Rovalino Cesar Alberto	
13	Sulca Quispilema Segundo Efrén	
14	Tituaña Aguaguña Marco Vinicio	
EMPLEADOS		
15	Barrios Ramírez Jorge Luis	Administrador
16	Carranza Brito Pablo Gerardo	Contador
17	Pico Pico Andrea Elizabeth	Vendedora (Jefe)
18	Urrutia López Miguel Ángel	Vendedora
19	Urrutia López Diana Piedad	Vendedora

Fuente: Investigación de campo. Estatutos y Nómina de la asociación.

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

3.4.2. Muestra

“Cuando no es posible la observación de todos los elementos de la población es necesario trabajar con un subconjunto de elementos de ésta al que se denomina muestra, el número de elementos de la muestra es su tamaño”. **Ibídem (1995: pág. 149).**

En la presente investigación no es necesario el cálculo de muestra, debido a que la población de estudio es finita y el estudio se puede realizar al total de la población, además se cuenta con los recursos suficientes para realizar el estudio a la totalidad de los sujetos de investigación.

3.5. Operacionalización de variables

Bernal (2006: pág. 97) define la operacionalización de variables como el “proceso que se trata precisamente de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica”.

Como la palabra operacionalización lo indica, se trata de descomponer o desarticular a cada una de las variables de la presente investigación, para ello se utilizará una matriz en la que se indica:

- Definición
- Categorías y Dimensiones, se detalla sus elementos o componentes
- Definición de las categorías y dimensiones
- Uno o varios indicadores medibles a través de preguntas
- Ítems básicos, son las preguntas de medición del o los indicadores
- Características de las variables, se establece la escala y tipo de pregunta
- Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	CATEGORÍAS Y DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Control Interno	Es un sistema compuesto por procedimientos, políticas, métodos, principios y criterios, involucra a todos los miembros de la organización, para optimizar los recursos, asegurar el cumplimiento de las metas, proporcionar seguridad razonable de los datos financieros y cumplir las leyes.	Ambiente de control	Establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control, además provee disciplina y estructura	Conocimiento de la Organización	* Acerca de la empresa CALZAFINCE usted conoce: Misión Visión Objetivos Valores Estructura Organizacional Políticas de cada área	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario
Control Interno		Evaluación de Riesgo	Es un proceso que realiza la entidad para identificar y responder a los riesgos de negocio y de los resultados que de ellos se derivan	Cumplimiento de objetivos Revisión de procesos	* ¿Se cumple la misión y objetivos institucionales? * ¿Se revisan y actualizan los procedimientos compras, ventas, planificación y administración financiera?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario
Control Interno		Actividades de control	Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se realicen las acciones necesarias para direccionar los riesgos en los diferentes niveles de la organización	Existencia y aplicación de controles	* ¿Existe manuales, instrucciones o normas escritas acerca de cómo se deben desarrollar las diversas actividades y/o procesos?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario

Control Interno	Es un sistema compuesto por procedimientos, políticas, métodos, principios y criterios, involucra a todos los miembros de la organización, para optimizar los recursos, asegurar el cumplimiento de las metas, proporcionar seguridad razonable de los datos financieros y cumplir las leyes.	Sistema de información y comunicación	Este sistema consta de infraestructura, software, gente, procedimientos y datos	Alcance de la Información Medición de objetivos	* ¿Existen procesos de difusión y comunicación de la misión, visión, objetivos, y valores? * ¿Son los resultados reales medidos en relación con esos objetivos?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario
		Supervisión y Seguimiento	Este proceso permite valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo, este seguimiento se realiza para asegurar que los controles sigan siendo efectivos	Ejecución del seguimiento	* ¿Toma la dirección acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2014)

3.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Tabla 3: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	CATEGORÍAS Y DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Desempeño Organizativo	Se considera como la medida en que se satisface las necesidades y requisitos de cada una de las partes interesadas, presentándose estas como redes de relaciones.	Perspectiva financiera.	Analiza el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico.	Aplicación de indicadores Resultados Desempeño organizativo	* ¿En la empresa se utilizan Indicadores Financieros? * ¿La utilidad obtenida es superior a la del ejercicio económico anterior? * ¿Se evalúa el desempeño organizativo?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario
		Perspectiva del cliente.	Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compete.	Satisfacción del cliente	* ¿Se evalúa la satisfacción de los clientes?		

Desempeño Organizativo	Se considera como la medida en que se satisface las necesidades y requisitos de cada una de las partes interesadas, presentándose estas como redes de relaciones.	Perspectiva de procesos internos	Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes.	Control de inventario	* ¿Se realizan controles en el manejo de los inventarios?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional.	Crecimiento Tecnológico Mejoramiento de la calidad	* ¿Existe planes de mejoramiento tecnológico? * ¿Se realiza correctivos que ayuden a mejorar la calidad del producto? * ¿Considera usted necesario la implementación de un sistema de control interno?	Escala: Nominal Tipo: Dicotómica	T: Encuesta I: Cuestionario

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2014)

3.6. Plan de recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 12) e hipótesis de investigación (ver Pág. 37), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cualitativamente (ver Pág. 38), considerando los siguientes elementos:

- ***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.*** Los sujetos a ser investigados en el presente proyecto son los Sres. Socios, Contador y empleados de “CALZAFINCE” (ver Pág. 40).
- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.*** Para la recolección de información de las variables se empleará la encuesta. (ver Pág. 42-45).

Para **Moreno (1999: pág. 104)** una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

La encuesta será de utilidad para la obtención de la información necesaria con respecto a las variables en estudio, a través de su aplicación en la población seleccionada.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** El instrumento seleccionado para la realización de la encuesta es el cuestionario (ver Pág. 42-45)

“El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa” **.Ibídem (1999: pág.107).**

En la presente investigación el cuestionario servirá para la recolección de la información, y se realizará de acuerdo a las necesidades investigativas cumpliendo con sus objetivos.

- *Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).*
- *Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.*

TABLA 4: Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>Método científico</i>
	¿Dónde? <i>Asociación de productores de calzado y afines de Cevallos "CALZAFINCE"</i>
	¿Cuándo? <i>Cuarto Trimestre 2014</i>

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

Interpretando a **Basantes (1999: pág. 235)**, se puede definir al método científico como el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación.

La aplicación de este método permitirá la comprobación de la hipótesis, así como el análisis de las variables en estudio.

3.7. Plan de procesamiento y análisis

3.7.1. Plan de procesamiento de información

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

TABLA 5: TABULACIÓN

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
Si		
No		
Total		

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

- **Representaciones gráficas.**

GRAFICO 7: Representaciones Gráficas



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- *Análisis de los resultados estadísticos.* Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- *Interpretación de los resultados.* Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- *Comprobación de hipótesis.* El posible método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación es Test de Fisher.

Spagni María Beatriz (2005: pág. 152), explica que el Test de Fisher se utiliza en la prueba de la hipótesis estadísticas.

“En estadística se denomina prueba F de Snedecor a cualquier prueba en la que el estadístico utilizado sigue una distribución F si la hipótesis nula no puede ser rechazada. El nombre fue acuñado en honor a Ronald Fisher. En estadística aplicada se prueban muchas hipótesis mediante el test F, entre ellas:

La hipótesis de que las medidas de múltiples poblaciones normalmente distribuidas y con la misma desviación estándar son iguales. Esta es, quizás, la más conocida de las hipótesis verificadas mediante el test F y el problema más simple del análisis de varianza.

La hipótesis de que las desviaciones estándar de dos poblaciones normalmente distribuidas son iguales, lo cual se cumple.

En muchos casos, el test F puede resolverse mediante un proceso directo. Se requieren dos modelos de regresión, uno de los cuales restringe uno o más de los coeficientes de regresión conforme a la hipótesis nula”.

El test entonces se basa en un cociente modificado de la suma de cuadrados de residuos de los dos modelos como sigue:

El valor resultante debe entonces compararse con la entrada correspondiente de la tabla de valores críticos.

- *Establecimiento de conclusiones y recomendaciones*

TABLA 6: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de las políticas y procedimientos de control interno vigentes en la empresa para la determinación del grado de razonabilidad y el nivel de riesgo que generan en la empresa.		
Valorar el desempeño organizativo para relacionar el control interno con el cumplimiento de objetivos institucionales.		
Proponer un sistema de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos relacionados con la seguridad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables		

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2014)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

En este capítulo se hace referencia al análisis e interpretación de resultados y la verificación de la Hipótesis, componentes necesarios e imprescindibles para el procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta a los socios y empleados de “CALZAFINCE”.

En primer lugar se procedió a la recolección de la información, con la encuesta planteada, que presenta preguntas de selección única, para luego realizar su tabulación, mediante la aplicación de tablas de frecuencia que permiten visualizar de mejor manera los resultados, así como su representación gráfica.

Los resultados representados detallan el número de respuestas positivas y negativas, y en las preguntas de selección única según corresponda, además en cada uno de los resultados se presenta la interpretación del investigador, facilitando su comprensión.

Para la comprobación de la Hipótesis se aplicará la prueba del Test de Fisher, que permite establecer los parámetros de verificación necesarios.

4.2. Interpretación de datos

PREGUNTA 1: Acerca de la empresa CALZAFINCE usted conoce:

Tabla 7: Conocimiento de la organización				
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Misión				
SI	14	73.68%	73.68%	73.68%
NO	5	26.32%	26.32%	100.00%
Visión				
SI	12	63.16%	63.16%	63.16%
NO	7	36.84%	36.84%	100.00%
Objetivos				
SI	15	78.95%	78.95%	78.95%
NO	4	21.05%	21.05%	100.00%
Valores				
SI	13	68.42%	68.42%	68.42%
NO	6	31.58%	31.58%	100.00%
Estructura Organizacional				
SI	10	52.63%	52.63%	52.63%
NO	9	47.37%	47.37%	100.00%
Políticas de cada área				
SI	8	42.11%	42.11%	42.11%
NO	11	57.89%	57.89%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

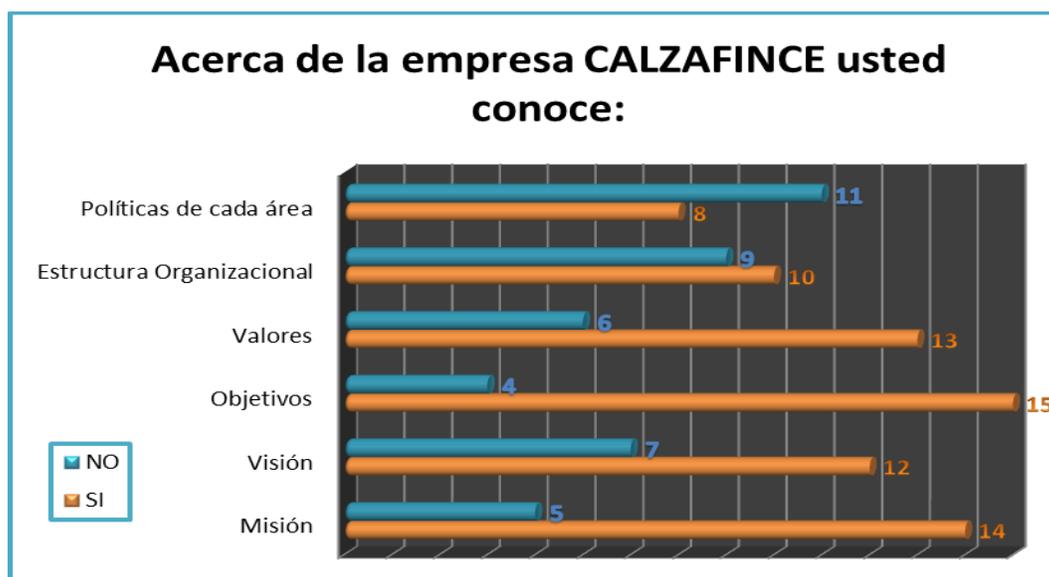


GRAFICO 8: Conocimiento de la organización

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

- El 73.68% de las personas encuestadas conocen la Misión Institucional, mientras que el 26.32% la desconocen.
- El 63.16% de las personas encuestadas conocen la Visión Institucional, mientras que el 36.84% la desconocen.
- El 78.95% de las personas encuestadas conocen los Objetivos Institucionales, mientras que el 21.05% los desconocen.
- El 68.42% de las personas encuestadas conocen los Valores Institucionales, mientras que el 31.58% los desconocen.
- El 52.63% de las personas encuestadas conocen la Estructura Organizacional, mientras que el 47.37% la desconocen.
- El 42.11% de las personas encuestadas conocen las Políticas de cada área, mientras que el 57.69% las desconocen.

Los Objetivos Institucionales y la Misión son los aspectos más conocidos, los mismos que muestran tanto interna y externamente a la organización de manera general.

Por otro lado la Estructura Organizacional y las Políticas de cada área son los aspectos que más desconocen las personas encuestadas y son de carácter interno, se los puede identificar en los procesos de la organización.

Interpretación

Se observa que los directivos no han determinado la necesidad de que todo el personal tanto socios y empleados conozcan los aspectos generales y particulares de la empresa, cabe destacar que para ejercer un adecuado control en los procesos, áreas u otra subdivisión, la administración tendrá claro líneas jerárquicas, políticas, funciones, y responsables de cada área, esto permite identificar falencias y por ende mejorar su desempeño, ya que actualmente se desarrollan de manera empírica.

PREGUNTA 2: ¿Se cumple la misión y objetivos institucionales?

Tabla 8: Cumplimiento de Misión y Objetivos Institucionales					
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Misión	SI	14	73.68%	73.68%	73.68%
	NO	5	26.32%	26.32%	100.00%
Objetivos	SI	12	63.16%	63.16%	63.16%
	NO	7	36.84%	36.84%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)



GRAFICO 9: Cumplimiento de Misión y Objetivos Institucionales

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

- El 73.68% de las personas encuestadas manifiestan que si se cumple la Misión Institucional, mientras que el 26.32% dicen que no se cumple.
- El 63.16% de las personas encuestadas manifiestan que si se cumple los Objetivos Institucionales, mientras que el 36.84% dicen que no se cumplen.

Interpretación

Se puede observar que el mismo porcentaje de personas que manifestaron conocer la Misión Institucional también están de acuerdo en que se cumple, se recomienda realizar una revisión de ésta para determinar si está de acuerdo o no la realidad de la empresa. Por otra parte del análisis de los Objetivos Institucionales, se puede deducir que no todos se están cumpliendo con dichos objetivos.

PREGUNTA 3: ¿Existen procesos de difusión y comunicación de la misión, visión, objetivos, y valores?

Tabla 9: Procesos de difusión y comunicación				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15.79%	26.32%	26.32%
NO	16	84.21%	84.21%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

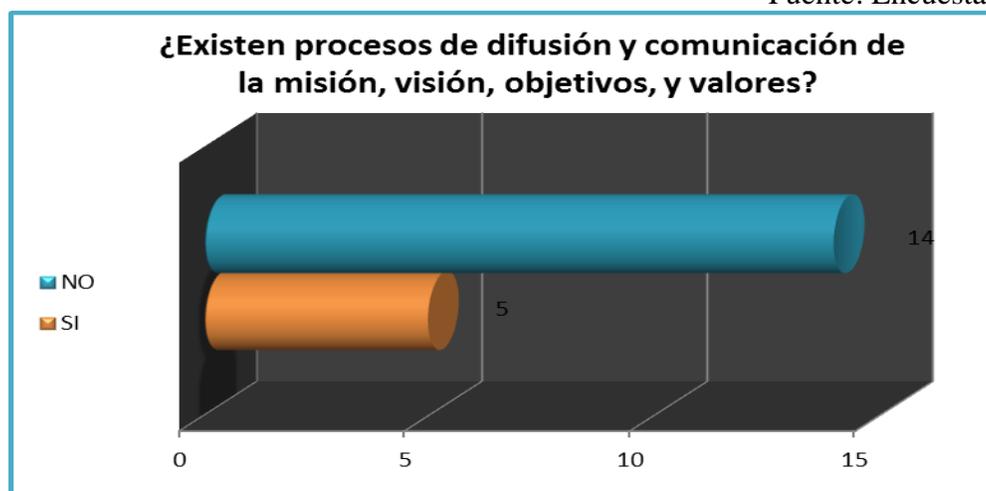


GRAFICO 10: Procesos de difusión y comunicación

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 15.79% de los miembros de la empresa expresaron que si existen procesos de difusión y comunicación acerca de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, por otra parte el 84.21% respondió que no existen tales procesos.

Interpretación

De los resultados obtenidos se puede observar que existe falta de comunicación acerca de la información estratégica de la empresa, la actual información no está al alcance de todos los miembros de la empresa, lo que ha ocasionado confusión en el desarrollo de sus actividades.

PREGUNTA 4: ¿Se revisan y actualizan los procedimientos de compras, ventas, planificación y administración financiera?

Tabla 10: Actualización de procedimientos				
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Compras				
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%
Ventas				
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%
Planificación				
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%
Administración Financiera				
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

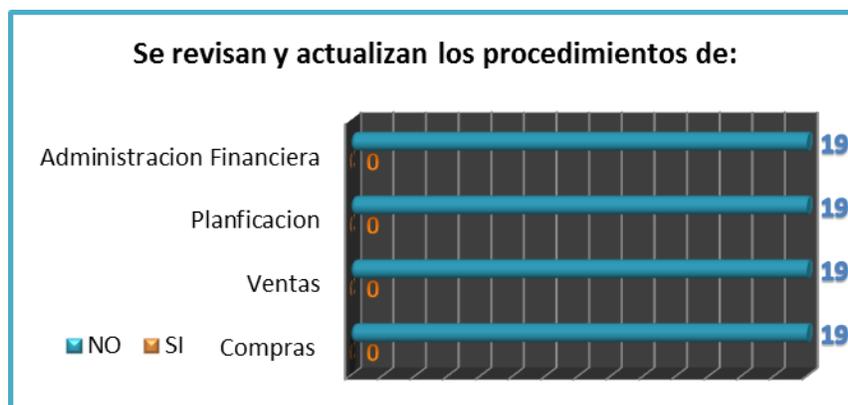


GRAFICO 11: Actualización de procedimientos

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 100.00% de las personas encuestadas expresan que no se revisan ni actualizan los procedimientos de compras, ventas, planificación y administración financiera.

Interpretación

Ninguno de los procedimientos es revisado ni actualizado, por lo tanto no se desarrollan acorde a las necesidades actuales de la organización, directivos, clientes, proveedores y demás elementos involucrados. Se observa además que no se realizan talleres de trabajo para establecer los procedimientos más idóneos y conocimiento de todos.

PREGUNTA 5: ¿Existe manuales, instrucciones o normas escritas acerca de cómo se deben desarrollar las diversas actividades y/o procesos?

Tabla 11: Existencia de manuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

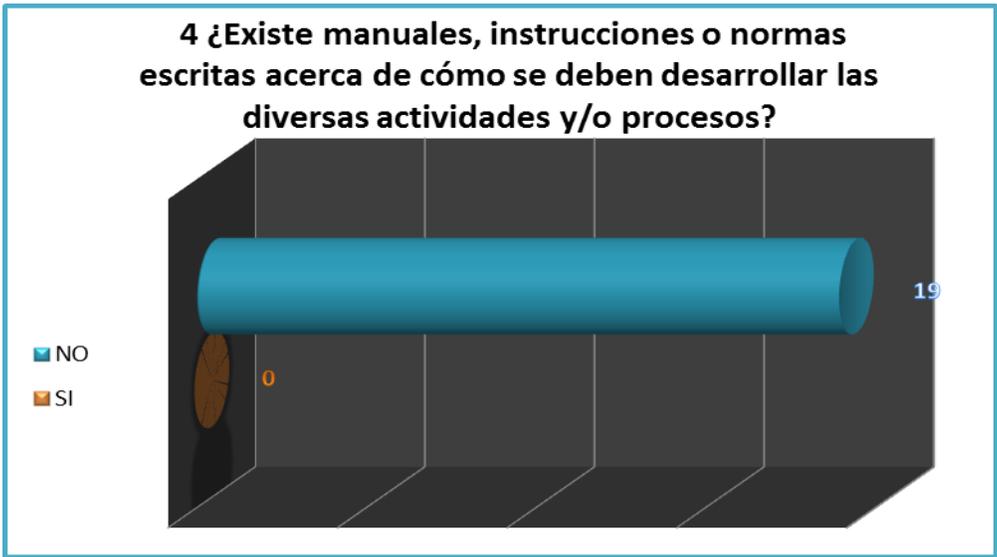


GRAFICO 12: Existencia de manuales

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 100.00% de las personas encuestadas respondieron que no existen manuales, instrucciones o normas de forma escrita.

Interpretación

De acuerdo a los resultados se concluye que no existen manuales escritos de procedimientos fundamentales como compras, ventas y la administración financiera, por lo tanto se ejecutan de forma empírica sin la aplicación de controles internos, que permitan generar de forma confiable la información.

PREGUNTA 6: ¿Son los resultados reales medidos en relación con los objetivos?

Tabla 12: Medición de resultados				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	13	68.42%	68.42%	68.42%
NO	6	31.58%	31.58%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

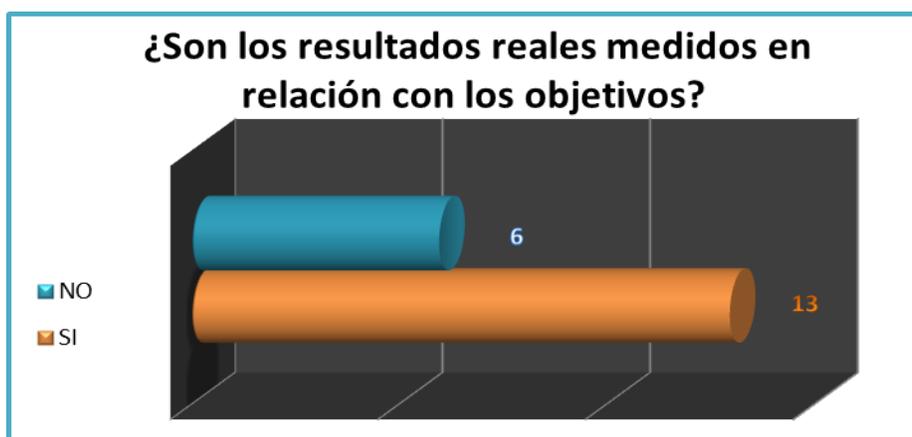


GRAFICO 13: Medición de resultados

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

De las personas encuestadas el 68.42% manifiestan que los resultados reales son medidos en relación con los objetivos institucionales, mientras que el 31.58% expresan que no se realiza tal medición.

Interpretación

Este resultado a simple vista no sería lógico por cuanto en las preguntas anteriores un mayor porcentaje de personas manifestaron no conocer los objetivos de la institución, por lo que se puede concluir que la comparación y medición que se está realizando se la hace de manera empírica y de acuerdo a los objetivos que cada uno de los socios se ha planteado, mismos que en su mayoría son de obtener mayor beneficio y rentabilidad.

PREGUNTA 7: ¿Toma la dirección acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas?

Tabla 13: Toma de decisiones				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	21.05%	21.05%	21.05%
NO	15	78.95%	78.95%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

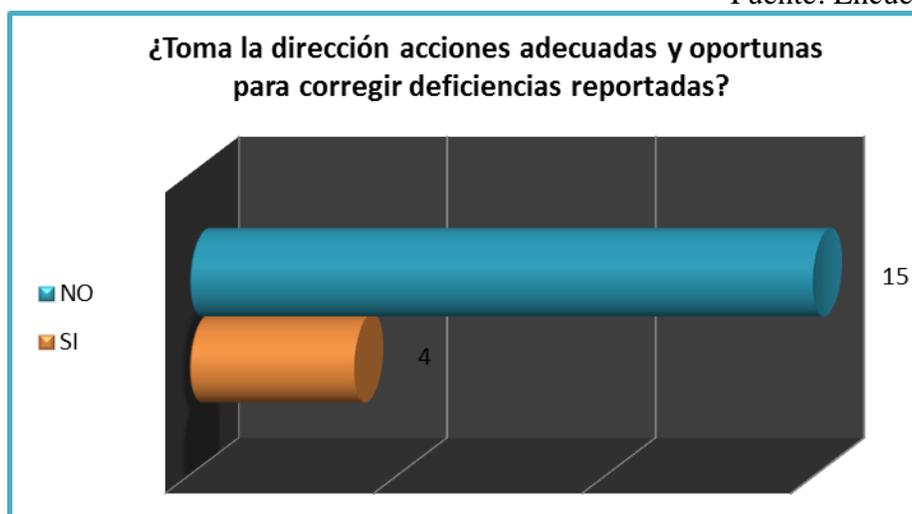


GRAFICO 14: Toma de decisiones

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

De acuerdo al 21.05% de las personas encuestadas la dirección toma acciones adecuadas y oportunas para corregir las deficiencias reportadas, mientras que el 78.95% manifiestan que no lo hacen.

Interpretación

Si se considera las respuestas y comportamientos anteriores se puede detectar que este resultado se debe a que no existen adecuados canales de comunicación ni estándares de medición que permitan detectar si existe o no deficiencias, por lo tanto no todos los miembros de la empresa poseen un criterio unánime de reporte de errores y falencias.

PREGUNTA 8: ¿En la empresa se utilizan Indicadores Financieros?

Tabla 14: Indicadores Financieros				
INDICADORES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)



GRAFICO 15: Indicadores Financieros

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 100.00% de las personas encuestadas manifiestan que en la empresa no se utilizan Indicadores Financieros.

Interpretación

CALZAFINCE no aplica indicadores tanto financieros, de eficiencia, de eficacia y de calidad por lo que se desconoce la situación financiera actual de la empresa, este desconocimiento impide a empleados como a socios tomar decisiones en busca de mejorar los resultados planteados por la administración.

PREGUNTA 9: ¿La utilidad obtenida es superior a la del ejercicio económico anterior?

Tabla 15: Utilidad del ejercicio				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	0	0.00%	0.00%	0.00%
NO	19	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

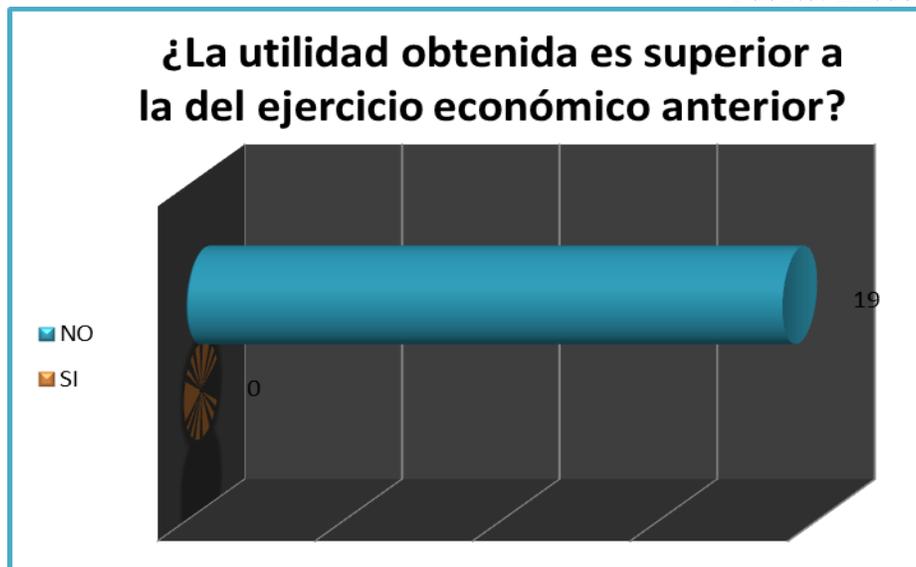


GRAFICO 16: Utilidad del ejercicio

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 100% de las personas encuestadas expresan que la utilidad obtenida actualmente es menor a la del ejercicio económico anterior.

Interpretación

Se observa que los problemas de control interno que atraviesa la empresa, han provocado la disminución de sus utilidades y rentabilidad, que afectan a todo el desempeño organizativo de CALZAFINCE.

PREGUNTA 10: ¿Se evalúa el desempeño organizativo?

Tabla 16: Desempeño Organizativo				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15.79%	15.79%	15.79%
NO	16	84.21%	84.21%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

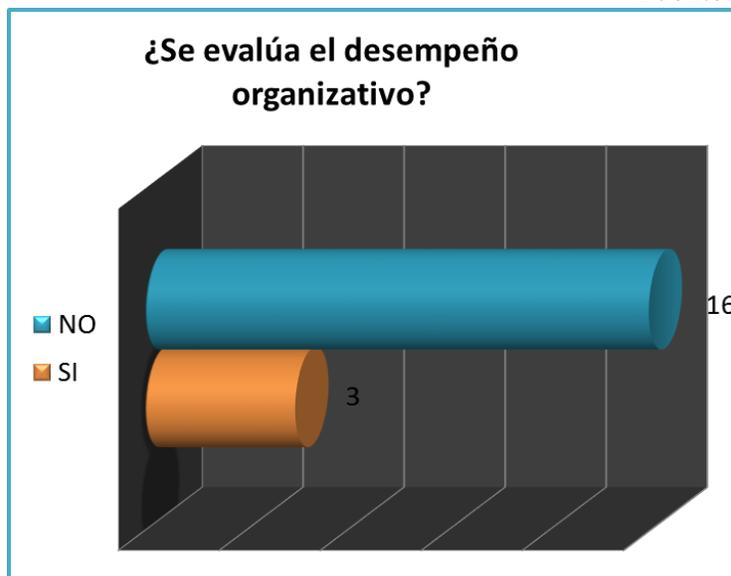


GRAFICO 17: Desempeño Organizativo

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

De las personas encuestadas el 84.21% respondieron que no se evalúa el desempeño organizativo, mientras que el 15.79% respondieron que si se evalúa el desempeño.

Interpretación

Se observa no se realiza ninguna evaluación sobre el desempeño de la organización, lo que impide conocer su situación actual, así como el cumplimiento de metas, objetivos y controles en los procesos, ya que no existe una base de datos de comparaciones cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas y plantear evaluaciones periódicas de la gestión empresarial.

PREGUNTA 11: ¿Se evalúa la satisfacción de los clientes?

Tabla 17: Satisfacción del cliente				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	31.58%	31.58%	31.58%
NO	13	68.42%	68.42%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela

Fuente: Encuestas (2014)



GRAFICO 18: Satisfacción del cliente

Elaborado por: PAREDES, Gabriela

Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 31.58% de las personas encuestadas expresan que si se evalúa la satisfacción del cliente, mientras que el 68.42% manifiestan que no se realiza dicha evaluación.

Interpretación

Como se puede observar de acuerdo al resultado no existe una evaluación de la satisfacción de los clientes, a través de las sugerencias y recomendaciones de estos, en lo referente a la calidad del servicio y productos brindados.

PREGUNTA 12: ¿Se realizan controles en el manejo de los inventarios?

Tabla 18: Control del inventario				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	42.11%	42.11%	42.11%
NO	11	57.89%	57.89%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela

Fuente: Encuestas (2014)

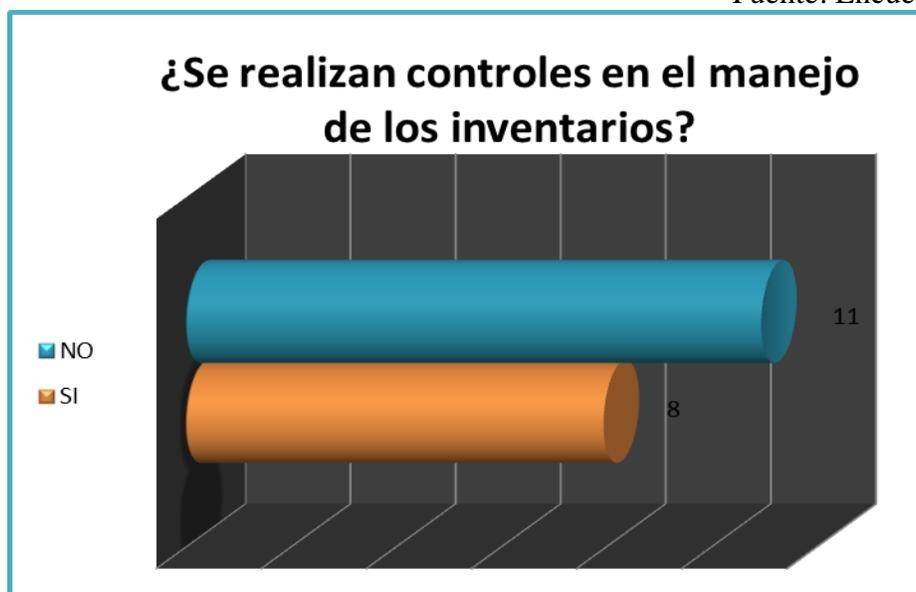


GRAFICO 19: Control del inventario

Elaborado por: PAREDES, Gabriela

Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

De las personas encuestadas el 42.11% respondieron que si se realizan controles en el manejo de inventarios, mientras que el 57.89% manifiestan que no se los realiza.

Interpretación

No existe un adecuado control de inventarios, se recomienda analizar los controles internos implementados y verificar su funcionalidad, de acuerdo a la realidad y necesidad de la empresa, así como dar a conocer dichos controles a las personas involucradas en tales procesos.

PREGUNTA 13: ¿Existe planes de mejoramiento tecnológico?

Tabla 19: Mejoramiento tecnológico				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15.79%	15.79%	15.79%
NO	16	84.21%	84.21%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

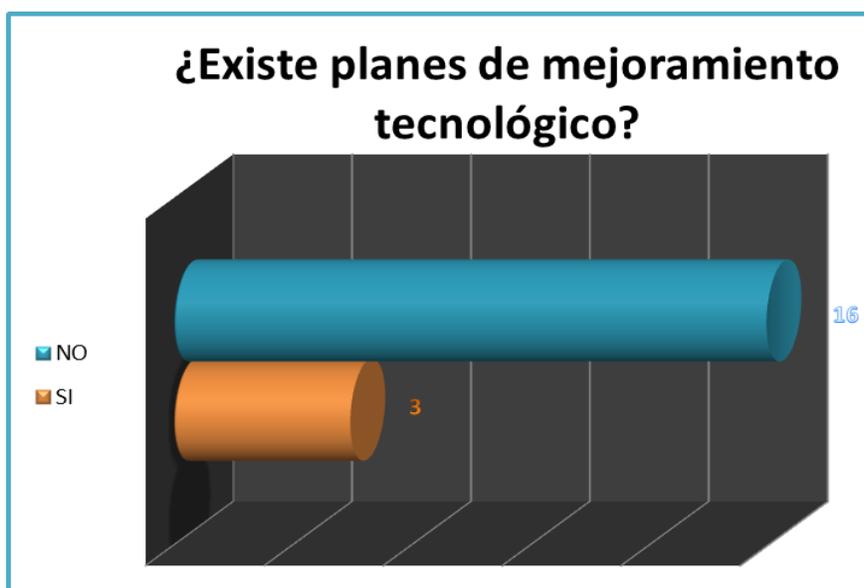


GRAFICO 20: Mejoramiento tecnológico

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 15.79% expresa que si existe un plan de mejoramiento tecnológico, por otro lado el 84.21% manifiesto que no existe dicho plan.

Interpretación

Debido a la naturaleza de la empresa, como es el caso de comercialización, no en todas las áreas es necesaria la utilización de tecnología, sin embargo se hace uso de un sistema contable computarizado para el área de contabilidad.

PREGUNTA 14: ¿Se realiza correctivos que ayuden a mejorar la calidad del producto?

Tabla 20: Correctivos de calidad				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	13	68.42%	68.42%	68.42%
NO	6	31.58%	31.58%	100.00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

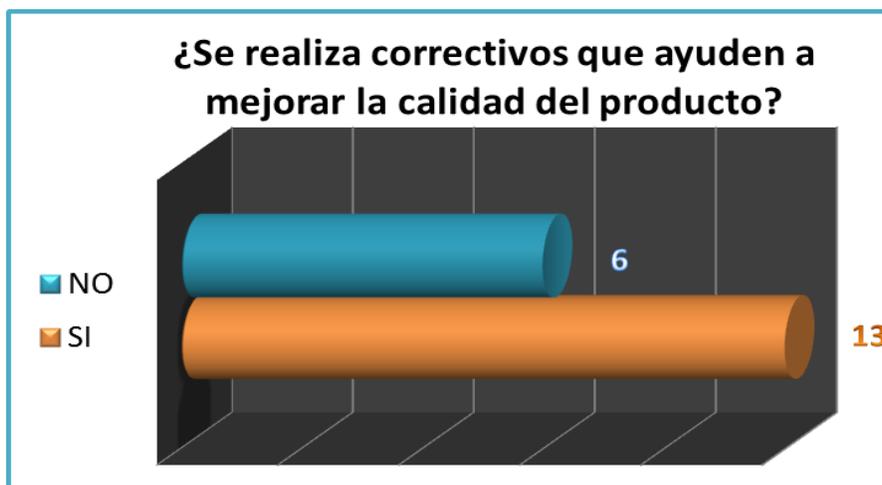


GRAFICO 21: Correctivos de calidad

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 68.42% de las personas encuestadas manifestaron que si se realizan correctivos que ayudan a mejorar la calidad del producto, mientras que el 31.58% expresa que no se los realiza.

Interpretación

Se puede observar que si existe un control de inventarios en cuanto a la calidad, pero no se realiza ningún informe sobre este control que permita establecer en que punto se realizaron los correctivos y continuar su seguimiento.

PREGUNTA 15: ¿Considera usted necesario la implementación de un sistema de control interno?

Tabla 21: Sistema de control interno				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	16	84,21%	84,21%	84,21%
NO	3	15,79%	15,79%	100,00%

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

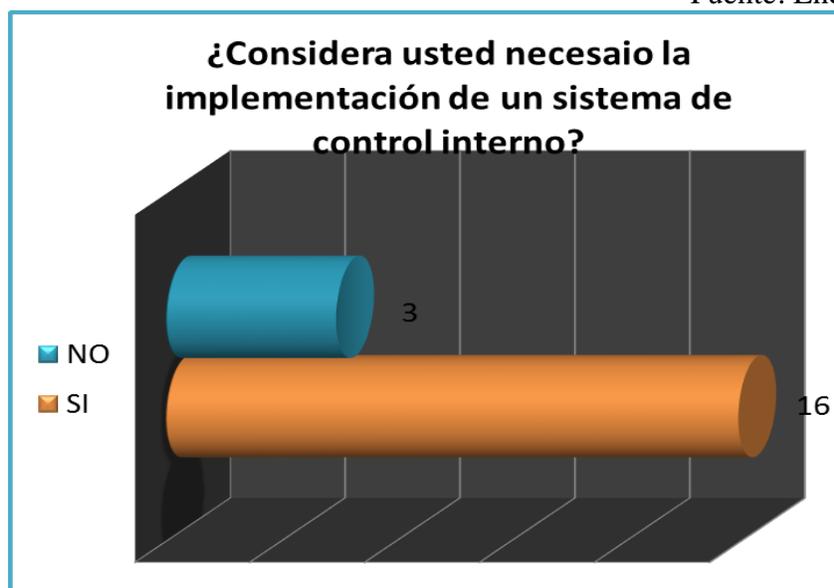


GRAFICO 22: Sistema de control interno

Elaborado por: PAREDES, Gabriela
Fuente: Encuestas (2014)

Análisis

El 84,21% de las personas encuestadas manifestaron que es necesaria la implementación de un sistema de control interno, mientras que el 15,79% respondieron que no lo es.

Interpretación

En CALZAFINCE existen controles internos, pero no son adecuados, ni eficientes, ni eficaces, al contrario existen mayores debilidades en las áreas de compras, ventas y administración financiera.

4.3. Verificación de Hipótesis

A continuación se presentan la hipótesis nula y alternativa para su verificación:

Hipótesis nula: Ho: El deficiente control interno no incide en el bajo desempeño organizativo de “CALZAFINCE”

Hipótesis alternativa: H1: El deficiente control interno incide en el bajo desempeño organizativo de “CALZAFINCE”

Nivel de significancia: 5%

Test Estadístico: Test Exacto De Fisher

Analizadas las variables y su relación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 22: Tabla De Contingencia

¿Considera usted necesario la implementación de un sistema de control interno?	¿Se evalúa el desempeño organizativo?		
	SI	NO	Total
SI	1 (a)	15 (b)	16 (a+b)
NO	2 (c)	1 (d)	3 (c+d)
Total	3 (a+c)	16 (b+d)	19 (n)

El test de Fisher se aplica la siguiente fórmula de cálculo:

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Aplicada a los datos de esta investigación el resultado es: 0.04953

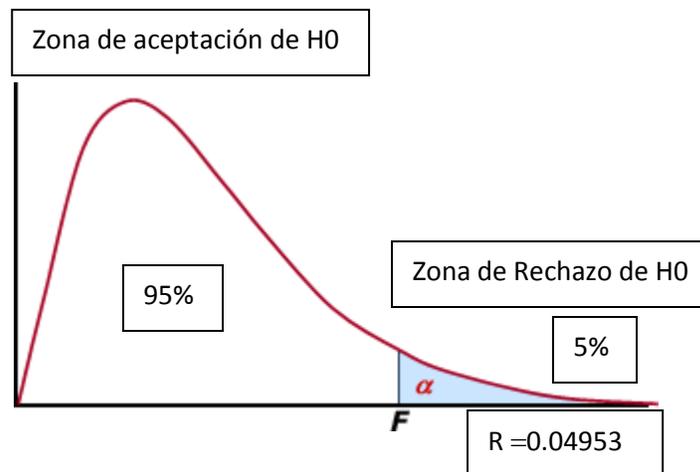


GRAFICO 23: Comprobación de Hipótesis

CONCLUSIÓN:

Considerando el grado de significancia de 5%, el resultado es menor a 0.05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa que dice: **El deficiente control interno incide en el bajo desempeño organizativo de “CALZAFINCE”.**

El deficiente control interno incide en el bajo desempeño organizativo de “CALZAFINCE”, por lo que es necesario el diseño de un sistema de control interno que permita mejorar su desempeño organizativo.

FICHA DE OBSERVACIÓN

LUGAR: Empresa “CALZAFINCE”

INVESTIGADOR: PAREDES, Gabriela

FUENTE: Procesos de compras, ventas, planificación y financiero.
Documentos y registros

PERÍODO: Primer Trimestre año 2015

Tabla 23: FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO APLICADO	SI	NO
¿Existen manuales actualizados y en uso?		X
¿Se delimitan las responsabilidades en forma precisa?		X
¿Se ha determinado los responsables de la custodia de activos?		X
¿Los administradores exigen el cumplimiento de funciones bajo criterios de eficacia y eficiencia?		X
¿Los procedimientos generan el flujo adecuado de documentos para el registro de transacciones?		X
¿Se encuentra racionalizado las funciones y la distribución de labores, en los procesos de compras, ventas, manejo de efectivo y administración contable?		X
¿Existen documentos adecuados para el manejo de inventarios?		X
¿Los procedimientos incorporan actividades de control?		X
¿Existe depósitos inmediatos e intactos?		X
¿Existen conciliaciones bancarias mensuales?		X

¿Existe un plan de adquisiciones?		X
¿Se elaboran informes periódicos sobre el desempeño organizativo?		X
¿Existen Análisis de los Estados Financieros?		
¿Existen cálculos de indicadores de gestión?		X
¿La entidad dispone de una Cuenta Bancaria?	X	
¿Los pagos a proveedores se realizan mediante cheques?		X
¿La entidad posee en paquete contable para el registro contable?	X	
¿Existen registros de control y auxiliares?		X
¿El acceso a los equipos es restringido?	X	
¿El acceso a la documentación es autorizado?	X	
¿Existen Programas de Capacitación al Personal?		X
¿Se cumple con las obligaciones laborales y tributarias?	X	
¿Existen cámaras de seguridad?	X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2015)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Del análisis realizado, se concluye que:

- Las políticas y procedimientos aplicados en CALZAFINCE, son de forma empíricas, por lo tanto no son eficientes, ni eficaces y no garantizan la calidad de los mismos, generando mayores riesgos en la empresa.
- En la evaluación realizada se observa que el desempeño organizativo de la empresa refleja es bajo, ya que no existe un adecuado control interno que permitan cumplir los objetivos de la empresa.
- Se determina que el control interno aplicado en las áreas de compras, ventas y administración financiera es deficiente, y no ha contribuido al cumplimiento de los objetivos deseados por los socios.

5.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Establecer de manera clara y por escrito políticas y procedimientos eficientes, eficaces y de calidad en cada área de trabajo y de acuerdo a las necesidades de la empresa, con la finalidad de disminuir el riesgo generado.
- Aplicar un sistema de evaluación de procesos, así como del desempeño organizativo mediante la utilización de indicadores comprensibles que brinden información confiable y faciliten la toma de decisiones a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Diseñar un sistema de control interno adecuado y eficiente en las áreas de compras, ventas y administración financiera, acorde a las necesidades y realidades de la empresa, para lograr un óptimo desempeño organizativo de ésta.

TABLA 24: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de las políticas y procedimientos de control interno vigentes en la empresa para la determinación del grado de razonabilidad y el nivel de riesgo que generan en la empresa.</p>	<p>Las políticas y procedimientos aplicados en CALZAFINCE, son de forma empíricas, por lo tanto no son eficientes, ni eficaces y no garantizan la calidad de los mismos, generando mayores riesgos en la empresa.</p>	<p>Establecer de manera clara y por escrito políticas y procedimientos eficientes, eficaces y de calidad en cada área de trabajo y de acuerdo a las necesidades de la empresa, con la finalidad de disminuir el riesgo generado.</p>
<p>Valorar el desempeño organizativo para relacionar el control interno con el cumplimiento de objetivos institucionales.</p>	<p>En la evaluación realizada se observa que el desempeño organizativo de la empresa refleja es bajo, ya que no existe un adecuado control interno que permitan cumplir los objetivos de la empresa.</p>	<p>Aplicar un sistema de evaluación de procesos, así como del desempeño organizativo mediante la utilización de indicadores comprensibles que brinden información confiable y faciliten la toma de decisiones a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>
<p>Proponer un sistema de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos relacionados con la seguridad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.</p>	<p>Se determina que el control interno aplicado en las áreas de compras, ventas y administración financiera es deficiente, y no ha contribuido al cumplimiento de los objetivos deseados por los socios.</p>	<p>Diseñar un sistema de control interno adecuado y eficiente en las áreas de compras, ventas y administración financiera, acorde a las necesidades y realidades de la empresa, para lograr un óptimo desempeño organizativo de ésta.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: PAREDES, Gabriela (2015)

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Diseño de un sistema de Control Interno para los procesos, a fin de optimizar el desempeño organizativo de “CALZAFINCE”

Institución Ejecutora: Asociación “CALZAFINCE”

Investigadora: María Gabriela Paredes Oñate

Director de tesis: Dra. Cecilia Toscano

Beneficiarios: Socios y Empleados de “CALZAFINCE”

Ubicación Sectorial: Calle 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal ubicado a una cuadra del parque infantil, cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

Tiempo estimado para la ejecución: Cuarto trimestre del año 2014 y primero del 2015

Equipo técnico responsable: Investigador – Gabriela Paredes

Instructor - Dra. Cecilia Toscano

Presidente y Contador General

Costo: Recurso humano \$ 220.

Recurso material \$ 1200.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Del análisis que se realizó en “CALZAFINCE”, mediante la aplicación de métodos investigativos, se concluyó que el inadecuado control interno se ve reflejado en un bajo desempeño organizativo, demostrando la importancia y necesidad de diseñar un sistema de control interno que permita a la organización mejorar su condición actual.

Para lograr este objetivo es necesario el correcto desarrollo de los procesos y actividades, permitiendo optimizar la utilización de recursos que frente a un mundo competitivo como el actual, se requiere de herramientas de control que generen confiabilidad de la información, así como para la toma acertada de decisiones.

El empleo de un sistema de control interno acorde a las necesidades y falencias detectadas, facilitará la medición del desempeño organizativo a todo nivel, puesto que este sistema aportará políticas de control en cada una de las áreas de la empresa, contribuirá a plantear de manera clara los objetivos institucionales, metas, procesos, y responsabilidades de sus integrantes, con la finalidad de que su desempeño sea eficaz y eficiente.

6.3. JUSTIFICACIÓN

“CALZAFINCE” presenta una situación económica financiera no deseada a causa de un inadecuado control interno, por lo que el diseño de un sistema de control interno es muy necesario, ya que permite conocer las áreas débiles o de bajo control en los procesos, y tomar acciones correctivas que se reflejarán en el cumplimiento de sus objetivos y su desempeño.

La utilidad de este sistema se refleja tanto en la presentación de los resultados obtenidos y sobre todo en el aporte que el investigador brindara mediante su diseño, en los procesos de compras, ventas, planificación y administración financiera, sobre medidas correctivas que la organización necesita para su mejor desempeño organizacional y toma de decisiones. Por lo tanto diseñar un sistema de control interno se justifica por ser un tema de importancia

para la organización beneficiaria, puesto que contribuirá a su mejoramiento, y facilitará la administración y evaluación de la entidad.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

- Proponer un sistema de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos relacionados con la seguridad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Proponer políticas y procedimientos de control interno para los procesos de compras, ventas, planificación y administración financiera.
- Sugerir indicadores que permitan evaluar el desempeño organizativo en base al sistema de control interno propuesto, para facilitar la toma de decisiones empresariales.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Ámbito Social

La propuesta es factible socialmente puesto que el fin de la presente propuesta implica mejoras: en el ambiente laboral, organizacional, financiero, legal, que hacen que el trabajo se lo realice de manera eficaz y eficiente, no solo en la organización sino en la sociedad en la que se desenvuelve.

Además se lo realizará respetando todas las normas y leyes establecidas según la Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente, y las aplicables al sector, que buscan el bienestar de la economía del país.

Ámbito Organizacional

La propuesta que se aplicará en CALZAFINCE resulta factible debido a que se cuenta con la colaboración y pre-disposición por parte de la Presidencia y los socios por su apertura y permiso a la información requerida.

La filosofía de CALZAFINCE, es proporcionar a sus socios, directivos herramientas para la toma de decisiones, que repercutan en los resultados institucionales, logrando que la Institución cumpla sus objetivos y sea mucho más competitiva.

Ámbito Económico Financiero

Para la ejecución de la propuesta, se tomara en cuenta con los recursos propios de la institución y del investigador, que servirán durante todo el proceso investigativo para que CALZAFINCE tenga una herramienta en la toma de decisiones, ya que los recursos económicos se utilizarán de manera eficiente.

Ámbito Tecnológico

La organización como el investigador cuenta con la tecnología suficiente así como con los conocimientos, habilidades y recursos para el manejo, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo de esta propuesta. Además se posee un sistema informático el mismo que ayudará al análisis de la información financiera sustentada debidamente en documentos que los miembros de asociación pondrán a disposición para el desarrollo de la propuesta planteada, aprovechando recursos de tiempo.

Ámbito Ambiental

En lo referente a lo ambiental, la realización de la propuesta no afectará al medio ambiente, puesto que su desarrollo no arrojará desechos ni desperdicios que afecten a este, por otra parte se tomará en cuenta leyes y normas que regulen este aspecto.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Sistema de control interno

“Sistema de control interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”. **Norma Internacional De Auditoria 6: NIA 6,1996 - Párrafo 8.**

Principios de Control Interno

Los principios de control interno son un conjunto de políticas y criterios que se establecen para el desarrollo y seguimiento del control interno que se propone en cada uno de los procesos de la entidad.

- Integridad y valores éticos

Este principio se refiere a la Cultura Organizacional, es decir la conducta con la que los directivos desarrollan sus actividades que se reflejan en el reporte de información financiera, ellos son los responsables de guiar la cultura organizacional, en la que se incluye además el compromiso con la organización, que sumado a la integridad y principios éticos contribuyen al uso óptimo de los recursos y a la prestación de bienes y servicios de calidad.

- Estructura Organizativa

Dependiendo del tamaño de cada entidad se debe definir una estructura adecuada, en el que se determinen niveles jerárquicos, esto permite controlar el desempeño, el flujo de información de cada área y coordinar las actividades a desarrollarse.

- **Delimitación de responsabilidades**

Es la asignación de forma clara de funciones y responsabilidades a cada individuo dentro de la unidad donde desempeña y realiza sus actividades, además se define el nivel de autoridad para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas tanto a la unidad administrativa u operativa, como en la empresa; de considerarse necesario se establecerán plazos cuando se lo requiera.

- **Segregación de funciones de carácter incompatible**

Consiste en separar las funciones o etapas de un ciclo transaccional, separando así las actividades de custodias, registros y autorizaciones, tanto en operaciones comerciales como en el área financiera, no se debe designar estas responsabilidades a una sola persona porque el riesgo de actividades incorrectas es muy alto, así como el no poder detectar problemas o falencias que se puedan dar. Este principio permite evitar y detectar actos de corrupción y tomar medidas correctivas.

- **Rotación del personal**

Siempre que sea posible, respetando a naturaleza de la empresa se debe realizar rotaciones del personal con actividades afines. La rotación de personal es un control clave cuando para prevenir las prácticas contrarias a la ética integridad y disminuya la oportunidad de fraude, además permite ampliar el conocimiento del personal, que puede asumir otra tarea en cualquier momento o en situaciones de emergencia.

La empresa establecerá los plazos para esta rotación acorde a sus necesidades y de manera sistemática.

- **Selección del personal**

El área encargada del talento humano de la empresa será la responsable de seleccionar y disponer al personal más idóneo para cada área de trabajo, de acuerdo a criterios especiales,

perfiles de los cargos, y en cumplimiento de la normativa legal. Este principio permite que las operaciones se efectúen de forma eficaz y eficiente ya que el personal será seleccionado y tendrá las condiciones necesarias para ejecutar su trabajo bajo los criterios solicitados.

- **Capacitación del personal**

La capacitación del personal se enfoca en disponer de talento humano que labore acorde a las exigencias del mercado, programar su capacitación permite fortalecer su conocimiento y por ende el desarrollo de los procesos y utilización de recursos será óptimo.

Este principio garantiza que los servicios o bienes ofertados por las empresas sean de calidad y eficientes, ya que el personal posee el conocimiento adecuado para realizarlo de la mejor manera.

- **Evaluaciones periódicas**

La aplicación de evaluaciones permite la identificación de debilidades y fortalezas relacionadas al control interno del área evaluada, brindando a la administración flujo de información sobre su desempeño para tomar acciones preventivas, correctivas y de control para fortalecer las deficiencias identificadas.

Las evaluaciones muestran a la administración cuán lejos o cerca se encuentran en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

- **Instrucciones por escrito**

Los diferentes niveles de autoridad o jerarquía, manteniendo concordancia con las políticas generales de la organización, emitirán instrucciones por escrito de procesos o actividades específicas que se deban desarrollar, con la finalidad de que sean comprendidas de forma clara y precisa por quienes las ejecutarán para evitar errores en los procesos.

Además de las instrucciones otro documento que debe estar por escrito son las autorizaciones las mismas que deben estar enmarcadas en la legalidad que rige la institución.

- **Cuentas de control y auxiliares**

El uso de cuentas de control en los sistemas de contabilidad, deben permitir el uso de cuentas auxiliares de acuerdo a características de las operaciones y requerimientos de información.

Los registros de inventarios son un claro ejemplo de la necesidad de cuentas auxiliares, ya que los usuarios de la información requieren datos como entradas o salidas de los productos por modelos o tamaños, o por proveedor, cantidades, precios u otras características, que faciliten la toma de decisiones.

- **Documentos numerados**

Es un control clave la utilización de numeración consecutiva en los documentos de control, de registro y de respaldo de las transacciones y procesos, producidos o no por el sistema, ya que permiten el seguimiento y control de las actividades realizadas.

Al utilizar documentos numerados además facilita su referencia en otros documentos, de esta manera se relacionan los procesos y se da seguimiento siendo posible detectar documentos duplicados o malversaciones; por ejemplo un documento de ingreso de la mercadería hará referencia a la orden de pedido y a su factura y viceversa, de esta manera se sabrá en qué condiciones se recibió la mercadería de cierto proveedor y si este está cumpliendo con nuestros requerimientos.

- **Uso de cuentas bancarias**

O conocido con el concepto de Cuenta única o principal.

Cada empresa acorde a su naturaleza dispondrá de un número de cuentas bancarias razonable que permitan controlar los movimientos de ingresos y egresos de recursos de forma efectiva. Es recomendable su utilización ya que facilita los procesos de pagos mediante el uso de la tecnología actual y el seguimiento de las operaciones financieras realizadas.

- **Uso de efectivo**

Por motivos de seguridad, actualmente ha disminuido el uso del dinero físico, es decir billetes y monedas, ya que los servicios bancarios prestan la facilidad de pagos entre cuentas bancarias de forma segura, esta medida se aplica con más frecuencia para los pagos a proveedores y trabajadores.

Por otra los pagos realizados por sistemas bancarios evitan estafas en los manejos directos de efectivo dentro de la empresa, sin embargo que generalmente se mantiene un fondo mínimo de caja chica para gastos menores en el que se debe establecer un adecuado manejo para que no sea una cuenta de despilfarro.

- **Depósitos inmediatos e intactos**

En muchas ocasiones por la falta de planificación de las actividades y responsabilidades del personal este principio no se cumple, el mantener cantidades altas de dinero en la empresa, especialmente en los almacenes genera un riesgo de pérdida de estos recursos, ya sea porque se destinan a gastos innecesarios y que no estuvieron planificados o por la falta de seguridad son propensos a robos, es por ello que es fundamental el uso del efectivo mediante cuantas bancarias.

- **Ejecución de pruebas de exactitud**

Las pruebas de exactitud se realizan con la finalidad de detectar errores de cálculos en las transacciones y procesos de la entidad, para ser corregidos de forma oportuna.

Estas pruebas no deben ser complejas, ya que no facilitarían su comprobación, y su utilización al contrario de establecer un parámetro de medición y comparación complicaría la funcionalidad del proceso.

Además generan confiabilidad en los registros que se reflejan en los reportes financieros, su aplicación dependerá de la estructura de cada proceso.

- **Arqueos sorprendidos**

Un arqueo consiste en realizar una comparación entre los valores físicos y los valores documentados, a fin de detectar irregularidades, informarlos y corregirlos; se debe dejar constancia de escrita con firmas de responsabilidad de las personas involucradas.

- **Conciliaciones de saldos**

Es importante verificar que los saldos especialmente de cuentas bancarias sean los saldos registrados en contabilidad, a fin de detectar movimientos erróneos de valores totales o parciales, tomando las medidas correctivas necesarias.

- **Constataciones físicas**

Las constataciones físicas de inventarios y activos fijos garantizan la integridad y existencia física de los mismos, se debe realizarlo por lo menos una vez al año, en este control se comparan los registros contables con las existencias físicas y lo debe realizar personal independiente a la custodia de estos bienes.

En este proceso se identificarán además el estado actual de los bienes, se emitirá un informe con las novedades y diferencias encontradas para su investigación, se registrarán los ajustes respectivos con previa autorización.

- **Dispositivos de seguridad**

Los sistemas computarizados de información, equipos electrónicos o mecánicos que se utilizan para la generación de documentos y registro de información deben ser seguros y contar con accesos autorizados y restringidos, garantizando un adecuado control y uso de los mismos.

Estas medidas de seguridad permiten crear confiabilidad de la información generada, ya que no se pueden enlazar estos accesos al supervisor o encargado para identificar accesos no autorizados, manipulación de datos, entre otros.

- **Aplicación de indicadores**

La medición de las operaciones y su control se lo realiza mediante la aplicación de indicadores financieros, de gestión, de operaciones, de calidad, que muestran el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

Permite evaluar la gestión de la empresa de forma general o específica a un proceso, reorganizando acciones en los casos que lo amerite.

6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Tabla 25: Modelo Operativo				
FASES	META	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS
1.- Diagnóstico de la situación actual de la empresa.	100%	Análisis de factores internos y externos que intervienen en los procesos de CALZAFINCE. Verificación de controles en los procesos internos de compras, ventas y administración financiera.	Investigadora	Humano Suministros
2.- Políticas y procedimientos de control interno.	100%	Elaborar políticas y procedimientos de control para los procesos de: - Compras - Ventas - Administración financiera	Investigadora	Humano Suministros
3.- Evaluación del desempeño organizativo	100%	Diseñar y sugerir la aplicación indicadores de evaluación del desempeño organizativo en base al sistema de control interno propuesto, mediante el empleo del cuadro de mando integral.	Investigadora	Humano Suministros

FASE 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

Análisis de factores internos

“CALZAFINCE” es una asociación de productores de calzado, que se dedica a la comercialización de los productos elaborados por sus socios, esto es: calzado para damas, caballeros y niños, se enfoca a cubrir la demanda y necesidades de los consumidores con la mejor calidad de producto y excelente atención.

Para el cumplimiento de sus actividades y metas, la empresa posee las áreas de administración, contabilidad, almacén (compras y ventas), facturación y caja.

La interacción de estas áreas permite que el personal en cada una de ellas realice su trabajo, pero no cuentan con manuales de funciones que orienten su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales, optimización de recursos, eficacia y eficiencia de las operaciones y aplicación de controles a fin de evitar errores que solo causan retrasos y pérdidas.

Desarrollo de procesos internos

a. Proceso de compras

El administrador es quien realiza las compras conforme a las necesidades de productos que se establecen mediante un inventario físico toando modelos y tallas, además antes de la adquisición se toma en cuenta la demanda de nuevos modelos y requerimientos de clientes.

El sistema contable solo lleva una cuenta general de control del inventario mientras que el inventario físico lo realiza conjuntamente con el personal de ventas que labora en almacén, se lleva manualmente mediante una lista de productos. Este proceso se desarrolla en el almacén, y su desarrollo es de gran incidencia ya que de este se deriva la comercialización y objeto mismo de la entidad, considerando que sus socios son los proveedores de la mercadería.

Del proceso de compras se derivan los procedimientos de recepción de mercaderías y los pagos a proveedores, conformando un ciclo transaccional que concluye con el almacenamiento y registro de esta transacción.

Procedimientos:

Compra

- Los proveedores ofertan sus productos y nuevos modelos en el almacén.
- El administrador determina los requerimientos de productos, conforme al inventario físico.
- El administrador se contacta con el proveedor para acordar el pedido, cantidades, modelos, y definir las condiciones de pago.

Recepción y Almacenamiento

- El proveedor entrega los productos solicitados en el almacén de CALZAFINCE.
- El personal que labora en almacén es el encargado de la recepción, revisa la mercadería cotejando con el detalle de la factura.
- Si existen observaciones se anotan en la factura que la entregan a contabilidad.
- Recibida la mercadería proceden a ingresarla a perchas y espacios asignados para la venta en el almacén.

Registro y Pago

- Contabilidad recibe la factura, elabora la retención y entrega al proveedor, seguido determina el valor a pagar e informa al Administrador.
- Contabilidad y determina el precio de venta y da a conocer al personal de ventas.
- Contabilidad registra en el sistema la transacción.
- Los pagos a proveedores siempre son parciales, el administrador determina el plazo, el número de cuotas y realiza los pagos respectivos.

b. Proceso de ventas

El personal de ventas realiza estas acciones bajo la supervisión del Administrador, este proceso se desarrolla en el almacén donde se exhiben todos los productos disponibles para su venta. Involucra procedimientos de ingreso de efectivo, facturación y concesión de créditos.

Procedimientos:

Atención al cliente y venta

- Los vendedores reciben a los clientes e indican los productos disponibles acorde a la solicitud, requerimiento y exigencias del cliente.
- El vendedor indica el precio establecido, se especifica el descuento que se puede ofrecer de acuerdo al producto y se efectúa la venta.
- El vendedor prepara el producto para su entrega.

Facturación y Cobro

- El mismo vendedor realiza la factura.
- Caja realiza el cobro en efectivo, firma la factura y entrega al cliente la original señalando que esta pagado.
- Si el pago es en efectivo, se recibe y se da el cambio si es el caso.
- Si el pago se realiza con tarjeta de crédito, se imprime el comprobante Boucher se hace firmar al cliente y se entrega la copia.
- Las ventas a crédito se aplican solo a empleados y socios, en cuyo caso solo se lleva un registro manual.

Documentación y Registro

- Caja archiva en la carpeta de ventas la copia de la factura y el Boucher en los casos respectivos, que posteriormente revisará contabilidad para su registro.
- Al finalizar las ventas del día se cuenta y suma el dinero recaudado, se compara con el cierre de caja y documentos de respaldo (facturas y bouchers), el administrador verifica los valores y los recibe.

c. Proceso de administración financiera

En empresas comerciales como esta, es necesario contar con un adecuado proceso de administración financiera, que permita los usuarios de la información conocerla de forma clara y precisa para la toma de decisiones. El área de contabilidad es la encargada de este proceso.

Comprende los registros contables, flujo de información, generación de reportes de cuentas de ingresos y egresos, manejo del efectivo y cuentas bancarias, valoraciones, clasificación y ajustes, archivo y documentación de respaldo.

Procedimientos:

Registros contables

- Del proceso de compras se recibe la factura, se registra en una cuenta de control de inventarios en el sistema, por la diversidad de productos y dado que no se cuenta con codificaciones para cada uno de ellos se lleva de forma manual el registro del inventario físico que se toma para determinar las necesidades y requerimientos de compra, y en las cuentas de proveedores.
- Del proceso de ventas se recibe la carpeta de vetas donde se encuentran las copias de las facturas de venta y los bouchers correspondientes, se registran en las cuentas de ingresos y costos de ventas respectivamente.

Manejo del Efectivo y Cuentas Bancarias

- El dinero en efectivo que se recauda diariamente lo recibe el administrador, quien revisa las cuentas pendientes de pago, los efectúa y posteriormente realiza los depósitos de valores. El administrador informa a contabilidad de los pagos realizados para su registro y entrega el comprobante de depósitos y de pago.
- El pago de nómina se realiza mediante roles donde se firma la constancia del pago en efectivo.

Valoraciones, Clasificación y Ajustes

- Las valoración del inventario se lleva por el método de promedio, ya que en las cuentas de control se van acumulando y promediando los valores de adquisiciones de mercaderías.
- Los costos y gastos se encuentran clasificados de acuerdo a su naturaleza y origen, en cuentas generales de control.

- El mobiliario y equipo de la entidad está valorado en el sistema contable, así como sus ajustes por depreciaciones de acuerdo a lo establecido por el servicio de rentas internas.

Archivo y documentación de respaldo

- Toda la documentación financiera se encuentra en el área de contabilidad, separada por categorías que facilitan su uso y visualización.

Análisis de factores externos

a. Clientes

Los clientes son uno de los pilares fundamentales, ya que sin ellos no se cumplirían los objetivos esenciales de la empresa.

Existen clientes internos y externos. Los primeros son empleados y socios de CALZAFINCE, mientras que clientes externos existe un gran lista, ya que se enfoca en la población turista que muy diversa.

Los principales clientes provienen de la localidad y de las ciudades de Quito y Guayaquil.

b. Proveedores

La finalidad de CALZAFINCE, al ser una asociación de productores es comercializar los productos de sus socios, por lo tanto estos se convierten en los principales proveedores, quienes ofertan diferentes variedades, estilos y modelos de calzado para cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes.

c. Competidores

Existen varios competidores locales, puesto que el Cantón Cevallos es uno de los que más impulsado a sus productores de calzado los cuales se han mantenido, entre ellos tenemos:

- UNICALZA
- APROCALZA

- CALZADO BRYAN
- CALZADO CRAYZY DANNYS
- CALZADO GUS-MAR
- CALZADO MARTINEZ
- CALZADO MABELIZ
- CALZADO JHON-RI

FASE 2: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

En este punto se desarrollará las políticas y procedimientos de control interno aplicadas a los procesos de compras, ventas y administración financiera, a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño organizativo de CALZAFINCE.

a. Proceso de compras

En este proceso es fundamental la aplicación de controles, ya que es el punto de partida de los demás procesos y está relacionado directamente al inventario que debe reflejar las condiciones en las que se adquirirá la mercadería y a los desembolso de efectivo generados de los pagos a proveedores.

Objetivos del control interno de compras

Autorizar las adquisiciones, ajustes, pagos y desembolsos de efectivo de conformidad a las condiciones establecidas. Clasificar correctamente las adquisiciones, cuentas de proveedores y de impuestos generados de las adquisiciones y registros de forma oportuna, que se reflejen adecuadamente en los estados financieros.

Debilidades de control interno en el proceso de compras

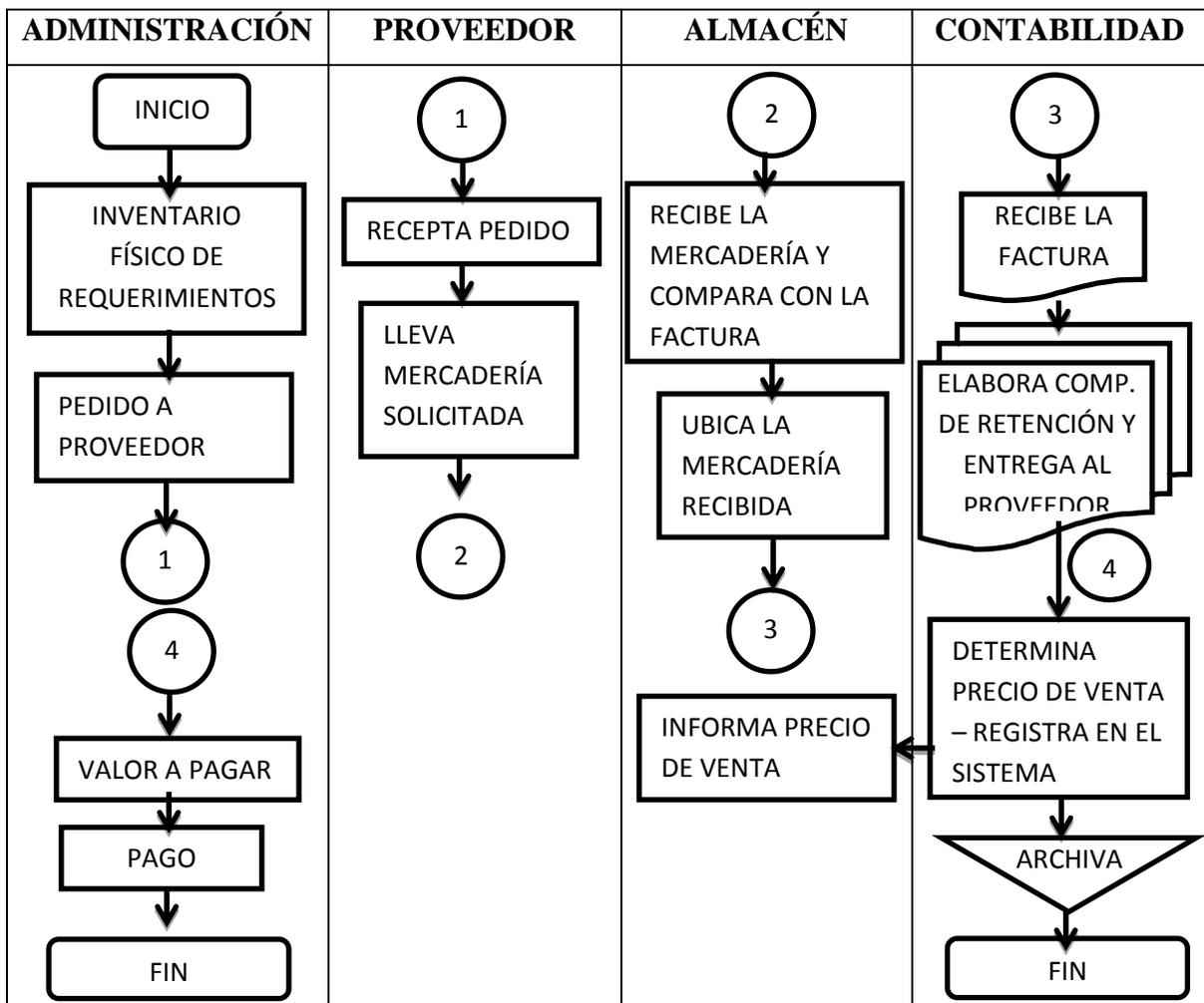
- Se carece de un manual de funciones del área y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso de pedido y recepción y custodia de mercaderías.

- No existen documentos de respaldo: solicitudes y órdenes de compra, recepciones de mercaderías, autorizaciones de pago, reporte de los precios de venta emitido al personal de ventas.
- No existe comprobación de valores.

CONCLUSIÓN:

Las debilidades o falta de controles detectados generan desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal, descoordinación en las actividades y falta de un adecuado flujo de información.

GRAFICO 24: FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS ACTUAL



OBSERVACIONES:

- No se realizan órdenes de compra.
- No se lleva un informe de las recepciones de mercaderías, ni supervisión.
- No se realizan autorizaciones de pago.
- No existe comprobación de valores.

Del proceso de compras se deriva el manejo de inventarios y pagos a proveedores, de los cuales se han detectado las siguientes deficiencias.

Debilidades de control interno en el ciclo de pago a proveedores

- El ciclo de pago a proveedores lo realiza una sola persona.
- No existen autorizaciones ni órdenes de pago.
- El pago se realiza con dinero en efectivo.

Debilidades de control interno en el manejo de inventarios

- El sistema no registra auxiliares del inventario que faciliten la comparación física y agilicen el proceso de pedidos.
- El manejo del inventario debe comprender aspectos de control como: constataciones físicas periódicas, supervisiones, reportes de daños y pérdidas.

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE COMPRAS

Para reducir, eliminar y combatir las debilidades detectadas en este proceso se propone las siguientes medidas correctivas, que permitirán un mejor desempeño del personal, de las actividades y por ende contribuirán al desempeño de la organización.

Definir un flujo del proceso de compras y pago a proveedores adecuado

GRAFICO 25: PROPUESTA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS

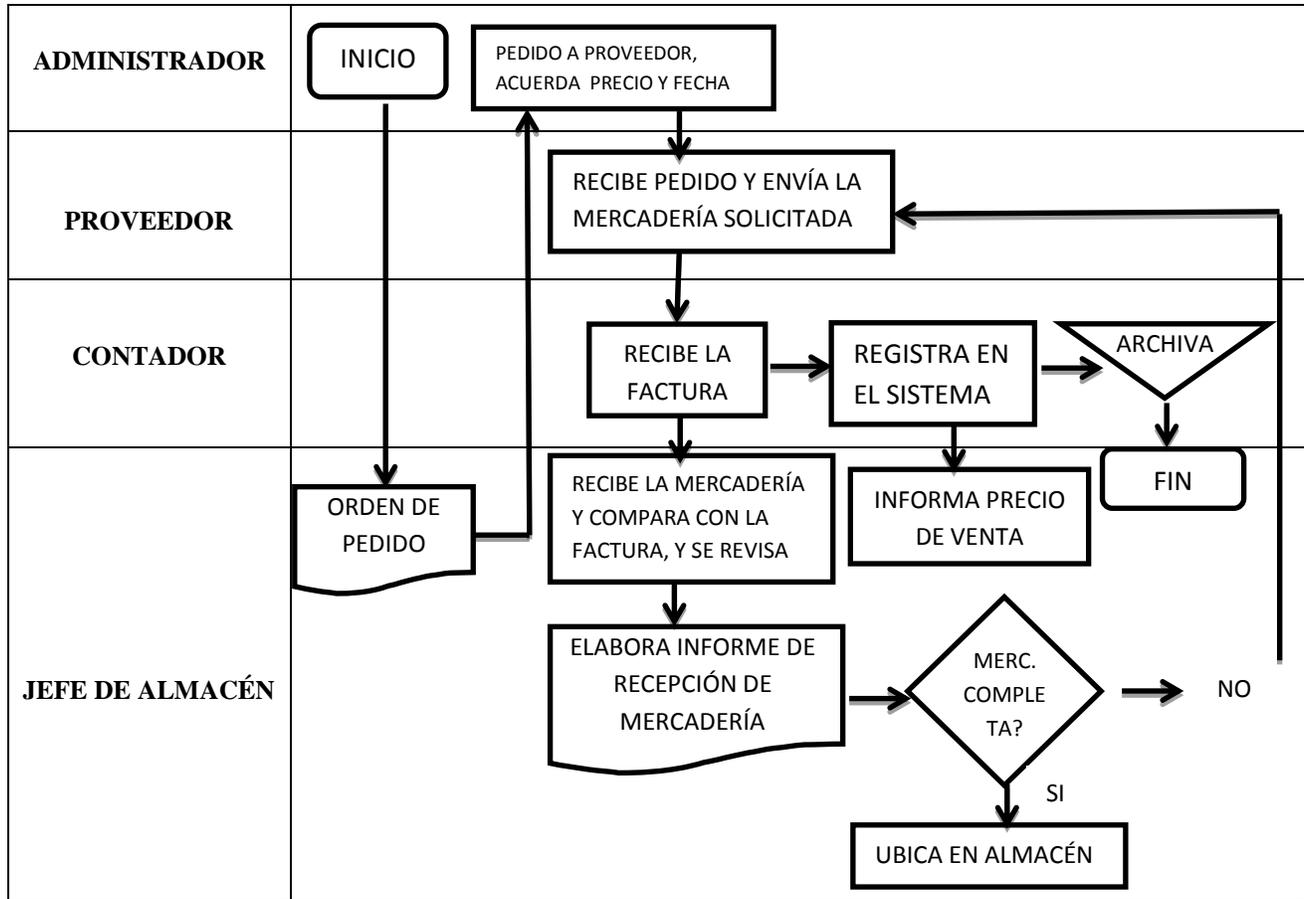
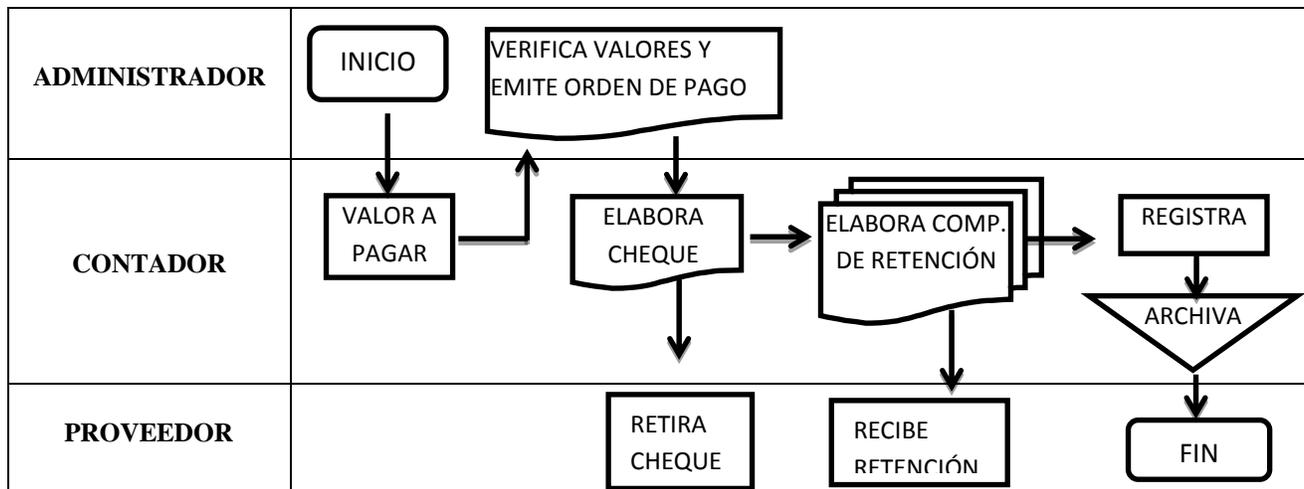


GRAFICO 26: PROPUESTA DE FLUJO DEL PAGO A PROVEEDORES



Propuesta de un manual de funciones para el Jefe de Almacén

 <h1 style="margin: 0;">CALZAFINCE</h1> <h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>				
ÁREA: Almacén		Fecha de Aprobación:		
Funcionario: Jefe de Almacén		20/04/2015		
JEFE INMEDIATO: Administrador				
OBJETIVO: Manejo, control y custodia del inventario				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el encargado de organizar, coordinar y dirigir las actividades del almacén. Es responsable por el recibimiento, almacenamiento y custodia del inventario, control de calidad, además velará porque todos los empleados y funcionarios del departamento de almacén cumplan las tareas asignadas.				
FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	A
<ul style="list-style-type: none"> - Organiza, coordina las actividades del almacén. - Programación de las actividades para recepción de inventarios. - Imparte instrucciones para la aplicación de procedimientos en la ejecución de las actividades. - Supervisa la labor de los funcionarios del almacén. - Verifica la mercadería recibida contra la orden de pedido y factura. - Verifica la calidad de la mercadería recibida y elabora el informe de recepción. - Imparte órdenes para el almacenaje y colocación de mercaderías. - Lleva el inventario y custodia de los bienes existentes que reposan en el almacén. - Distribuye el espacio físico del almacén y supervisa las tareas de aseo del almacén. - Ejecuta constataciones físicas del inventario de mercaderías - Evalúa el desempeño del personal a su cargo. - Consolida los movimientos del inventario a su cargo para establecer los 	X	X	X	
	X			
		X		
	X			
		X		
	X			X
			X	
	X		X	

correctivos.			X	
- Capacita al personal en cuanto a procesos de trabajo y técnicas innovadoras del oficio.			X	
- Controla asistencia, horario, permisos del personal a su cargo.	X			
- Debe realizar otras tareas relacionadas con las funciones de almacén y las asignadas por su jefe inmediato.	X			

RESPONSABILIDADES

- **MATERIALES:** Maneja los inventario, siendo su responsabilidad directa.
- **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad bajo.
- **TOMA DE DECISIONES:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y/o experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel de unidad o sección.
- **SUPERVISIÓN:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica, y ejerce supervisión específica de manera directa y constante.

- **RELACIONES DE TRABAJO.-** Contabilidad, Proveedores y Clientes.
- **AMBIENTE DE TRABAJO.-** El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes como polvo en cantidades pequeñas.
- **RIESGO.-** El cargo está sometido a accidentes, con una magnitud de riesgo muy leve, con posibilidad de ocurrencia muy baja.
- **ESFUERZO.-** El cargo exige un esfuerzo físico de estar caminando constantemente y estar sentado/parado periódicamente.

PERFIL DEL CARGO

- **EDUCACIÓN:** Técnico Superior Universitario en Administración.
- **EXPERIENCIA:** Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisor en el área.
- **CONOCIMIENTOS:** Principios de contabilidad. Elaboración y control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de mercaderías. Atención al cliente.
- **HABILIDAD:** Organizar el trabajo. Establecer relaciones interpersonales. Supervisar personal. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Analizar información. Tomar decisiones oportunas. Facilidad de expresión. Planificar sistemas de registros.
- **DESTREZAS:** El manejo de calculadoras. Computador.
- **ADiestRAMIENTO REQUERIDO:** Relaciones humanas. Manejo y suministro de almacén. Computación. Contabilidad.

Documentación

Elaboración de órdenes de pedido

Este documento debe ser numerado y contener el detalle de: Proveedor, fecha, plazos de entrega, forma y plazos de pago, detalle de producto, modelo, color, tallas, cantidades, precio unitario, precio total y firmas responsables.

Se elaborará con dos copias para las áreas de Almacén y Contabilidad.

Propuesta de un formato de Orden de Pedido

 CALZAFINCE						
DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal						
ORDEN DE PEDIDO				N°: 0000001		
PROVEEDOR: FECHA: PLAZO DE ENTREGA: FORMA DE PAGO: ... Contado Crédito PLAZO:						
N°	DETALLE	TALLA	COLOR	CANT. T.	VALOR U.	VALOR T.
-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-		
TOTAL						
ELABORADO POR:				RECIBIDO POR:		
AUTORIZADO POR:						

Elaboración de informe de recepción de mercadería

Este documento debe ser numerado y contener el detalle de: Proveedor, fecha, referencia de la factura y orden de pedido, detalle de producto, cantidades, observaciones y firma responsable.

Se elaborará con una copia para el área de Contabilidad.

Propuesta de un informe de recepción de mercadería

 CALZAFINCE		
DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal		
INFORME DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA		N°: 0000001
PROVEEDOR:.....		
FECHA:		
REF. FACTURA N°: REF. ORDEN DE PEDIDO N°:		
CANTIDAD	DETALLE	OBSERVACIONES
RECIBIDO POR:		

Control y manejo del inventario

Para un adecuado control y registro se sugiere contar con un sistema contable (MQR), que permite controlar las existencias del almacén, stocks y codificaciones de los productos.

Es necesario recordar que nuestro producto es el calzado, dada su naturaleza y las condiciones del sistema se debería ingresar cada uno de los productos, puesto que se subdividen por tallas y colores; esta alternativa no es funcional, por lo que se propone realizar el ingreso por modelos de calzado, y en un registro auxiliar que esté disponible para el área del almacén, contabilidad y administración se lleve el control detallado por talla y color, se actualizará diariamente, bajo el siguiente formato:

Propuesta de una base de datos del inventario

 CALZAFINCE						
DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal						
BASE DE DATOS - INVENTARIO						
N°	COD	MODEL	TALLA	COLOR	CANT.	PROV.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ELABORADO POR:						

El primer ingreso de la información es una tarea bastante larga, pero posteriormente se contará con un inventario real y actualizado; la utilización de filtros en esta hoja de cálculo permite una búsqueda rápida de los productos.

Para el cumplimiento de los objetivos del control interno del proceso de compras, además es necesaria la aplicación de los siguientes:

Verificaciones

Los documentos que se reciben y que se generan, deben ser verificados en cuanto a cálculos y el cumplimiento de disposiciones legales.

Autorización

Los trámites, documentos y procesos deben ser revisados y autorizados por la administración dejando constancia mediante su firma y sumilla en los documentos respectivos.

Stock de mercaderías

Es importante mantener un límite mínimo y máximo de existencias, que permitan satisfacer a los clientes y mantener las operaciones.

b. Proceso de ventas

El proceso de ventas comprende el intercambio de los productos que ofrece CALZAFINCE con sus clientes por efectivo, a través de una excelente atención y servicio de calidad.

Las ventas constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa, por ello es necesario que este proceso sea llevado de óptima manera; de este se deriva el flujo de ingreso del efectivo, así como las cuentas por cobrar.

Objetivos del control interno de ventas

Autorizar y establecer políticas de descuentos y ventas a crédito de conformidad a las condiciones empresariales. Clasificar correctamente las ventas, costos de ventas, de impuestos generados de estas operaciones y sus ajustes, registros de forma oportuna, y que se reflejen adecuadamente en los estados financieros, brindar excelente atención al cliente, evaluar el desempeño del personal de ventas.

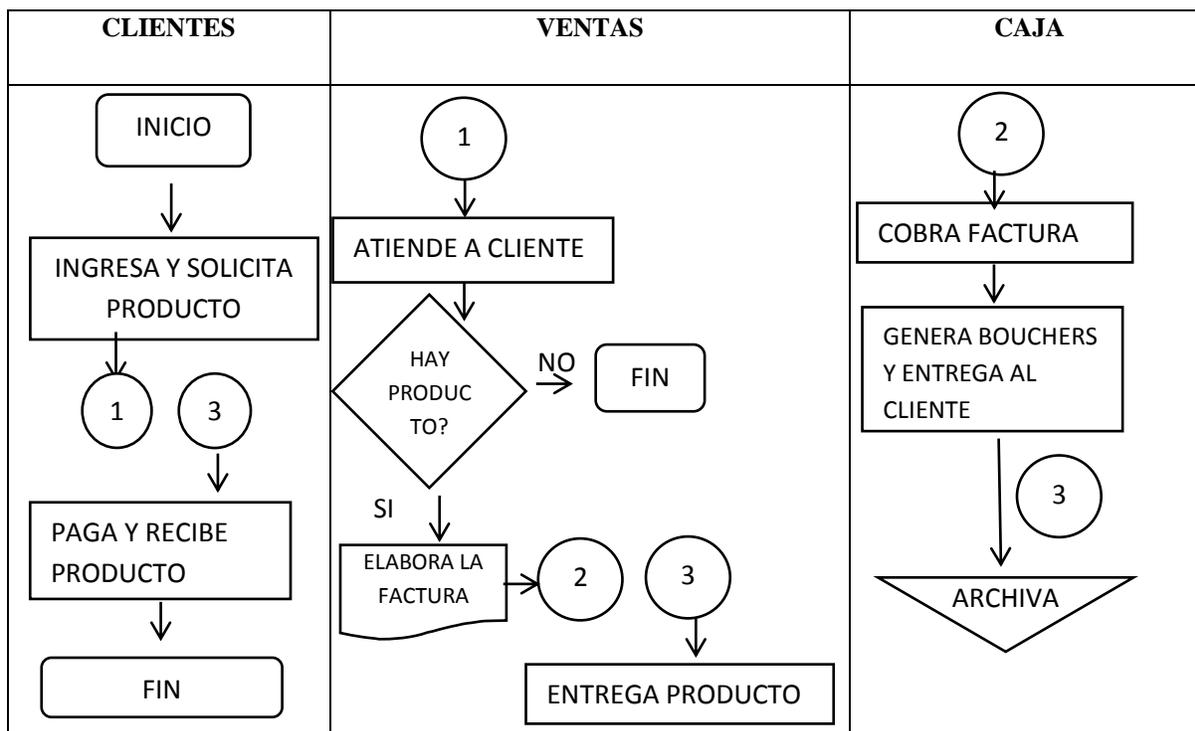
Debilidades de control interno en el proceso de ventas

- No se registra el detalle de los productos vendidos, que faciliten su registro y la actualización del inventario.
- No existe dispositivos para asegurar la veracidad del efectivo recibido y su protección.
- El registro de las ventas a crédito a empleados y socios es únicamente manual, no se registra en el sistema contable.
- El personal de ventas no dispone de un manual de funciones, ni una guía de descuentos autorizados para ofrecer a los clientes.

CONCLUSIÓN:

Las debilidades detectadas y la falta de control generan desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal de ventas, descoordinación en las actividades, inseguridad del efectivo, registros incompletos de ventas e inventario por lo tanto un inadecuado flujo de información.

GRAFICO 27: FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS ACTUAL



OBSERVACIONES:

- No se registra el detalle de la salida del producto.
- No se verifica la veracidad del dinero recaudado.

Debilidades del personal de ventas

- Personal desactualizado en conocimientos y estrategias referente a la atención del cliente y ventas, porque no existen capacitaciones.
- Falta de motivación al personal.
- No se evalúa el desempeño del área de ventas.

Entre otras debilidades y limitaciones que afectan el desarrollo del proceso de ventas, están:

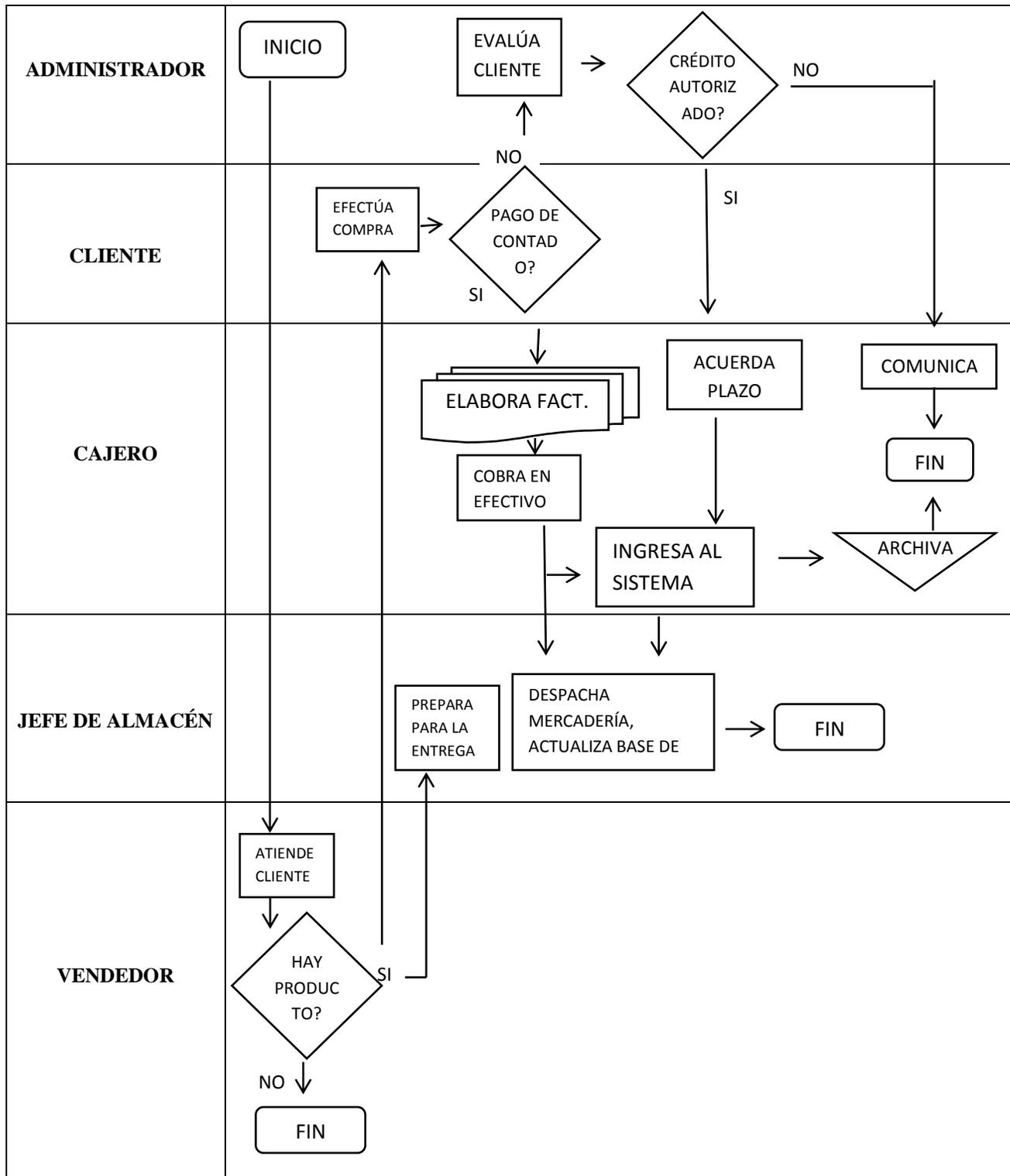
- La administración no ha establecido ni autorizado escalas de descuentos por monto de ventas o artículos de promoción.
- No existe un procedimiento para autorizaciones de las ventas a crédito, realizadas a socios y empleados.
- La administración no ha establecido las políticas de cobro.
- El establecimiento y comunicación al personal sobre las de metas y objetivos del área, contribuye a mejorar su desempeño. En el área de ventas es uno de los puntos estratégicos para la administración, ya que permite dar seguimiento y tomar acciones correctivas.
- Coordinación y comunicación entre vendedores y jefe de almacén, para de manera eficiente controlar la salida de mercaderías y receptar las nuevas necesidades de los clientes.

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE VENTAS

Para reducir, eliminar y combatir las debilidades detectadas en este proceso se propone las siguientes medidas correctivas, que permitirán un mejor desempeño del personal, de las actividades y por ende contribuirán al desempeño de la organización.

Definir un flujo del proceso de ventas adecuado

GRAFICO 28: PROPUESTA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS



Documentación

Elaboración de nota de despacho y salida de la mercadería

Este documento debe ser numerado y contener el detalle de: Vendedor, fecha, forma y plazo de pago, detalle de producto, modelo, color, talla, cantidad, valores y firmas responsables.

Propuesta de una orden de despacho y salida de la mercadería

 <h1 style="display: inline-block; margin-left: 20px;">CALZAFINCE</h1>						
DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal						
ORDEN DE DESPACHO Y SALIDA DE LA MERCADERÍA				N°: 0000001		
VENDEDOR:.....						
FECHA:						
FORMA DE PAGO: ... Contado Crédito				PLAZO:.....		
COD	DETALLE	TALLA	COLOR	CANT.	VALOR U.	VALOR T.
-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-		
TOTAL						
ELABORADO POR:				ENTREGADO POR:		
REGISTRADO POR:				RECIBIDO POR:		

Control y manejo del inventario

El jefe de almacén posteriormente y a partir de las órdenes de despacho y salida de mercadería actualizará a la base de datos del inventario propuesta.

Capacitación del Personal de ventas

La administración será la responsable de presentar el plan de capacitación que el jefe del almacén implementará, incluyendo los siguientes temas:

- Estrategias de ventas.
- Atención del cliente.
- Riesgo de créditos.

Para la evaluación del desempeño del área, la administración establecerá las metas y objetivos mensualmente, estableciendo motivación al personal por la superación de las metas y sanciones por los incumplimientos.

Descuentos

La administración considerará los montos para la concesión de descuentos mediante una escala, y las promociones que se aplicarán, esta información debe ser transmitida de forma escrita al Jefe de almacén y este dispondrá su difusión y aplicación en el proceso de ventas.

Ventas a crédito

La empresa ya ha establecido que únicamente concederá ventas a crédito a clientes internos, para lo cual el administrador evaluará las condiciones y autorizará o no el crédito, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Capacidad de pago.
- Monto de crédito solicitado.
- Estado actual de deuda con la empresa.
- Plazos acorde al monto.
- Plan de cobro.

Para el control de estos créditos, se propone el siguiente formato de autorizaciones de créditos y recibos de cobro:

Propuesta de una autorización de crédito

 <h1 style="margin: 0;">CALZAFINCE</h1> <p>DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal</p>	
AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO	N°: 0000001
CLIENTE: N° CEDULA: FECHA: MONTO AUTORIZADO: PLAZO: N° DE CUOTAS:	
AUTORIZADO POR ADMINISTRADOR:	CLIENTE:

Propuesta de un recibo de cobro

 <h1 style="margin: 0;">CALZAFINCE</h1> <p>DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal</p>	
RECIBO DE COBRO	N°: 0000001
FECHA: CLIENTE: N° CEDULA: VALOR: VALOR EN LETRAS: SALDO ANTERIOR: SALDO ACTUAL: N° DE FACTURA:	
RECIBE: CAJA:	ENTREGA: CLIENTE:

En este proceso de crédito por tratarse de clientes internos, estos pueden solicitar de forma escrita el débito automático de sus cuentas pendientes de pago, esto es de sus roles o cuentas de proveedores, para facilitar el proceso de cobro.

Para el cumplimiento de los objetivos del control interno del proceso de ventas, además es necesaria la aplicación de los siguientes:

Verificaciones

Los documentos que se reciben y que se generan, deben ser verificados en cuanto a cálculos y el cumplimiento de disposiciones legales.

Verifica la veracidad del dinero recaudado mediante dispositivos de seguridad.

Autorización

Los trámites, documentos y procesos deben ser revisados y autorizados por la administración dejando constancia mediante su firma y sumilla en los documentos respectivos.

Separación de las funciones de cobro y despacho, así como la preparación de registros de ventas debe ser independiente de las tareas de facturación, cobro y entregas de productos.

c. Proceso de administración financiera

En el proceso de administración financiera esta propuesta se enfoca en los siguientes aspectos:

- Manejo de efectivo: control de entradas y salidas.
- Manejo de cuentas bancarias: conciliaciones, autorizaciones de pagos.
- Registros contables: clasificación e identificación de gastos, ajustes.
- Nómina: pagos de personal.
- Archivo: clasificación.
- Sistema de seguridad: accesos a la información.

Manejo de efectivo: control de entradas y salidas.

Como se observó en los procesos de compras y ventas es donde se genera el mayor movimiento del efectivo. Además de las propuestas realizadas en los dos procesos de antes analizados, es necesario establecer los parámetros para el control del efectivo.

a. Entradas de efectivo

El responsable de caja será quien custodie el efectivo recibido de las ventas y cobros a clientes, al finalizar el día deberá realizar el cierre de caja bajo el siguiente formato:

Formato propuesto para el cierre de caja

 <h1 style="margin: 0;">CALZAFINCE</h1> <p style="margin: 0;">DIR.: 13 de Mayo S/N y Gonzales Suarez en el Coliseo Municipal</p>		
CIERRE DE CAJA	N°: 0000001 FECHA:	
DENOMINACIÓN DE BILLETES: \$ 100: CANT:.....VALOR:..... \$ 50: CANT:.....VALOR:..... \$ 20: CANT:.....VALOR:..... \$ 10: CANT:.....VALOR:..... \$ 5: CANT:.....VALOR:..... \$ 1: CANT:.....VALOR:..... TOTAL DE BILLETES:	DENOMINACIÓN DE MONEDAS: \$ 1: CANT:.....VALOR:..... \$ 0.50: CANT:.....VALOR:..... \$ 0.25: CANT:.....VALOR:..... \$ 0.10: CANT:.....VALOR:..... \$ 0.05: CANT:.....VALOR:..... \$ 0.01: CANT:.....VALOR:..... TOTAL DE MONEDAS:	
DOCUMENTOS - BOUCHERS DE VENTAS: N°:..... VALOR:..... N°:..... VALOR:..... N°:..... VALOR:..... TOTAL BOUCHERS:	RESUMEN: TOTAL DE BILLETES: TOTAL DE MONEDAS: TOTAL BOUCHERS: TOTAL DE EFECTIVO:	
VENTAS DE CONTADO Y COBROS:..... RESUMEN DE EFECTIVO:..... DIFERENCIA:.....	OBSERVACIONES:	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	RECIBIDO POR:

El resultado de las entradas de efectivo se refleja en el cierre de caja, los valores recaudados deben mantenerse bajo seguridad, posteriormente serán entregados al administrador quien dispondrá su depósito respetando el principio de depósitos inmediatos e intactos, y se entregará el comprobante del depósito a contabilidad para su registro y archivo.

b. Salidas de efectivo

Los desembolsos únicamente se realizarán de caja chica, que de acuerdo a las necesidades se establecerá un fondo menor, el administrador asignará al responsable del manejo y custodia de este fondo.

El administrador dispondrá a contabilidad la reposición de los valores, mediante cheque y orden de pago, previo el informe del responsable, en el que constaran la fecha, el detalle del gasto, valor, referencia del documento de respaldo (factura, o comprobante de pago).

Se dispondrá los gastos autorizados y que podrán realizarse, caso contrario se pedirá la respectiva autorización.

Los pagos superiores y no contemplados en caja chica observarán su proceso correspondiente.

Manejo de cuentas bancarias

La empresa mediante una cuenta bancaria realizará los pagos a proveedores y del personal, respetando los principios y autorizaciones que se han establecido para el efecto, así como los depósitos de los cobros realizados con tarjetas.

- Conciliaciones

Uno de los controles fundamentales en el manejo de cuentas bancarias es la realización de conciliaciones bancarias. El contador será el responsable de su elaboración, de acuerdo a criterios establecidos y normativa vigente, emitirá una copia a la administración para su revisión y control e informará la detección de cualquier movimiento no registrado ni autorizado.

Registros contables

El contador es la persona responsable de realizar los registros contables de manera clara, siguiendo los principios de clasificación, valoración, integridad y veracidad a fin de que los estados financieros reflejen de forma razonable, real y completa la información financiera que genera la entidad, y además se establezca de forma clara las clasificaciones de las cuentas, permitiendo que estos estados financieros sean entendidos de forma clara por los usuarios de la información. El registro contable observará las normas legales, tributarias, laborales y demás principios que la rigen.

Nómina

Contabilidad generará los correspondientes roles de pagos, que serán revisados y autorizados por administración, quien emitirá la respectiva autorización y orden de pago.

El contador realizará el pago mediante transferencia bancaria o cheques autorizados.

Los descuentos, o bonificaciones deberán tener sus respectivos comprobantes o autorizaciones.

Archivo

El archivo está compuesto por todos los comprobantes recibos, entregados en cada uno de los procesos y áreas de la entidad, será a criterios del personal responsable el establecimiento de cómo clasificarlos, manteniendo el principio de orden cronológico y respetando la numeración de los documentos, facilitando su uso y revisión.

Sistema de seguridad

La finalidad de contar con sistemas de seguridad es salvaguardar los activos de la empresa, así como proteger la información de manipulaciones dañinas. Es recomendable utilizar dispositivos para verificar la veracidad del dinero en efectivo, salvaguardar el efectivo en una caja de seguridad o un lugar con acceso restringido, los documentos que ya han sido procesados se ubicaran ordenadamente en un sitio con acceso restringido también, y se debe utilizar claves de seguridad para el ingreso de cada usuario al sistema de información.

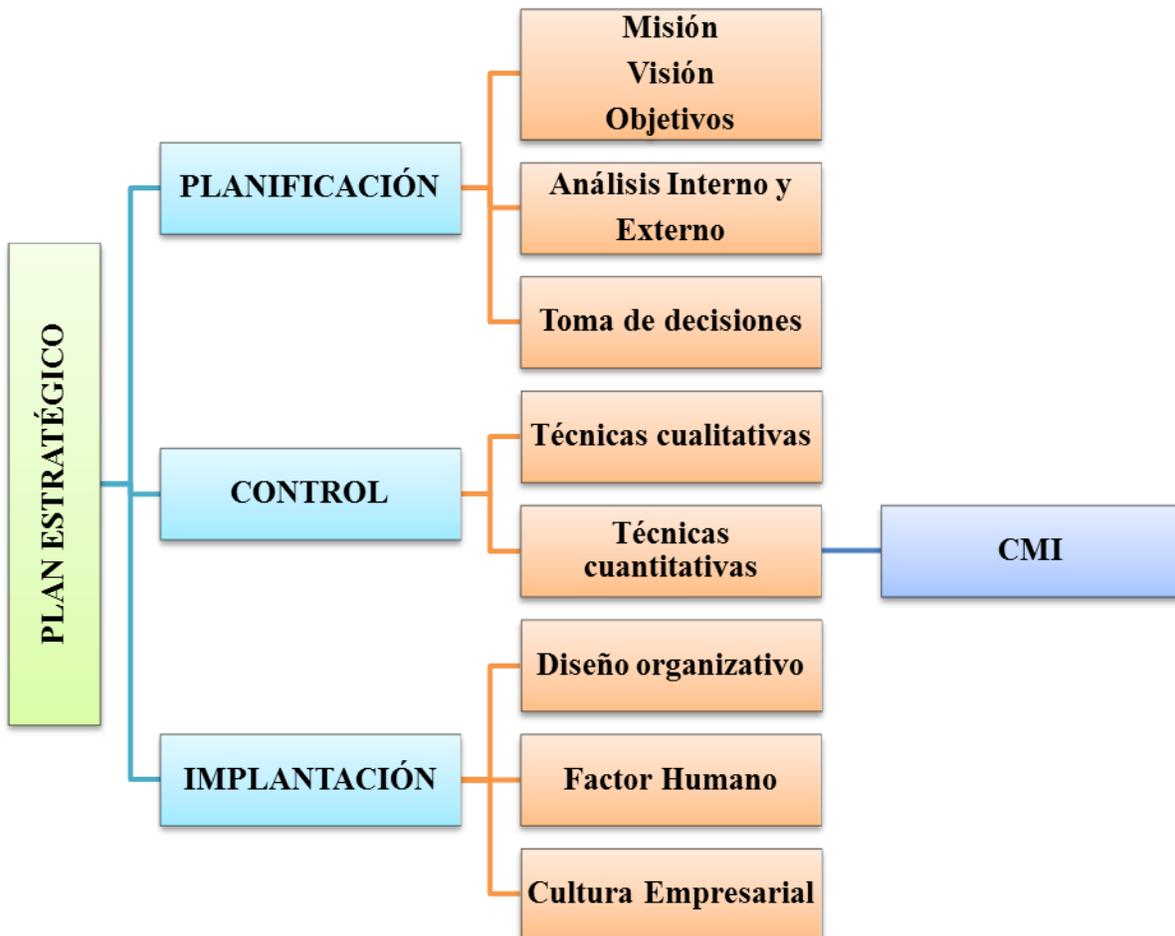
FASE 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

El desempeño organizativo de una empresa puede medirse por el cumplimiento de sus objetivos, que se reflejan en el mejoramiento financiero y no financiero.

Para evaluar el desempeño organizativo de CALZAFINCE a continuación se plantea una evaluación utilizando el Cuadro de Mando Integral - CMI, que resume aspectos cuantitativos y cualitativos, mediante sus cuatro perspectivas.

Para la aplicación del CMI es necesario que la organización previamente defina un esquema de planeación estratégica, se propone el siguiente modelo:

GRÁFICO 29: Diseño de un Plan Estratégico



Fuente: Manual de Experiencias - Centro Europeo de Empresa e Innovación

a. Perspectiva Financiera

Desde este punto financiero, los indicadores que se establezcan deben responder a requerimientos y expectativas de los socios, algunos ejemplos se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 26: PERSPECTIVA FINANCIERA		
FACTORES	INDICADOR	RAZÓN
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez - Solvencia - Endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - (Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente. - Activo Corriente / Pasivo Corriente - Pasivo / Activo total - Patrimonio / Activo total
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - R. Financiera - R. Económica - R. Operativa - R. del capital - ROE - VAN 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios / Activo Total - Beneficios netos / Patrimonio - Utilidad Operativa / Ventas - Beneficios netos / Capital social - Beneficio después de impuestos – costo de los fondos propios
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios / N° de empleados
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos / Total del activo
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas P1 / Ventas P2
Costos y Gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos administrativos / gastos totales
Inventario	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación 	<ul style="list-style-type: none"> - (Inventario de mercaderías * 360) / Costo de Ventas

Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2015)

b. Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente se toman aspectos relacionados a la satisfacción de estos y la calidad del producto que se está ofertando.

Tabla 27: PERSPECTIVA DE CLIENTE		
FACTORES	INDICADOR	RAZÓN
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Resultados de encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes reincidentes / Clientes - Devoluciones / Ventas
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de Productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes - Nuevos clientes: N° clientes año 2 / N° clientes año 1

Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2015)

c. Perspectiva de Procesos

En lo referente a los procesos internos, es necesario un adecuado control como se planteó anteriormente, esto permite asegurar su óptimo desempeño, además en este punto es importante la creación de valor de los procesos. A continuación se presentan algunos indicadores:

Tabla 28: PERSPECTIVA DE PROCESOS		
FACTORES	INDICADOR	RAZÓN
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Productos defectuosos - Retraso en entregas 	<ul style="list-style-type: none"> - Devoluciones de compras / Compras - Entregas fuera de tiempo / Entregas totales
No calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Reclamos - Costos adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de reclamos / Ventas - Costos de errores / Ventas
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Control interno - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de cuestionarios de control interno - Medios de comunicación internos
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de entrega de proveedores - Atención a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de retrasos/Entregas totales - N° clientes atendidos

Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2015)

d. Perspectiva de Aprendizaje

La cuarta perspectiva abarca aspectos como el aseguramiento y la permanencia en el tiempo mediante la creación de valor a partir del aprendizaje, experiencia y crecimiento.

Tabla 29: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		
FACTORES	INDICADOR	RAZÓN
Clima laboral	- Cambios del personal	- N° de empleados contratados / N° de puestos laborales
Productividad	- Eficacia - Eficiencia - Costos salariales	- Metas cumplidas / metas establecidas - Costos de errores / Gastos administrativos - Gastos del personal / Ventas
Recurso Humano	- Formación del personal - Retención del personal	- Empleados capacitados / Total de Empleados - N° de empleados que han abandonado el trabajo
Motivación	- Participación de empleados - Incentivos	- N° de sugerencias realizadas - Índices de motivación
Innovación	- Inversiones	- Ingresos por nuevos productos - Inversión en Investigación y Desarrollo - Cobertura de nuevos mercados

Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2015)

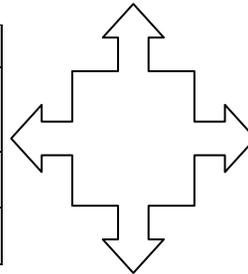
Después de sugerir varios indicadores en las cuatro perspectivas para la evaluación del desempeño organizativo, se modificarán de acuerdo a los objetivos que la administración conjuntamente con el personal se plantee en función de su cumplimiento.

Los indicadores son susceptibles de presentar variaciones conforme la información requerida, a continuación se propone la utilización de un esquema para informar los resultados obtenidos a todo el personal involucrado, que a su vez son la base para tomar acciones correctivas en el sistema de control interno.

Gráfico 30: Esquema propuesto para la aplicación del CMI

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	MEDIDAS CORRECTIVAS

PERSPECTIVA DE PROCESOS			
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	MEDIDAS CORRECTIVAS



PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	MEDIDAS CORRECTIVAS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE			
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	MEDIDAS CORRECTIVAS

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de esta propuesta estará bajo la responsabilidad de las siguientes personas:

NOMBRE	CARGO
Ing. Barrios Ramírez Jorge Luis	Administrador
Ing. Carranza Brito Pablo Gerardo	Contador
Sr. Urrutia López Miguel Ángel	Jefe de Almacén

La coordinación y compromiso de todo el personal involucrado será la clave de que el sistema planteado tenga éxito. Los líderes deben encaminar tales acciones a fin de que el personal a su cargo lo cumpla de manera eficaz y eficiente, contribuyendo al desempeño óptimo de la organización lo que se reflejará financieramente en la obtención de utilidades así como en el cumplimiento de objetivos y metas.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se plantea el siguiente plan de seguimiento y monitoreo a fin de oportunamente tomar decisiones correctivas y de mejora, en beneficio de la organización y todos sus integrantes.

TABLA 30: Previsión de la Evaluación

Nº	TÓPICO	ACTIVIDAD
1	¿Qué Se Debe Evaluar?	Se evaluará el sistema de control interno de los procesos de compras, ventas y administración financiera.
2	¿Por Qué Evaluar?	Porque existen procesos que no están contribuyendo adecuadamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3	¿Para Que Evaluar?	Verificar la funcionalidad y calidad de los procesos y del personal que los desempeña.
4	¿Con Que Criterios?	Eficacia: cumplimiento de metas y objetivos. Eficiencia: optimización de recursos. Calidad: cumplimiento de requerimiento de clientes.
5	¿Cuándo Evaluar?	Trimestralmente
6	¿Quién Evalúa?	Administración
7	¿Con Que Evaluar?	Cuestionario de control interno Encuestas dirigidas a personal de la entidad y a clientes externos.
8	Utilización De Indicadores	Se emplearán indicadores cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de lograr el 100% del desempeño organizativo.

Fuente: Propuesta

Elaborado por: PAREDES, Gabriela (2015)

Bibliografía

- Norma Internacional De Auditoria 6.* (1996).
- Alvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de Terminos para la Administración y Gestión.* Madrid - España: Díaz de Santos.
- Basantes Echavarría, R. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo.* San José C. R.: EUNED.
- Blanco Luna, Y. (2003). *Norma y Procedimientos de la auditoría integral.* Bogotá, D.C.: Ecoediciones.
- Blanco Luna, Y. (2006). *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral.* Santa Fe de Bogota - Colombia: ECOE ediciones.
- Brun , X., & Moreno, M. (2008). *Colección Manuales de Asesoramiento Financiero, Análisis y selección de inversiones en mercados financieros.* Barcelona: Bresca Editoria.
- CEPEDA, G. (2002). *Auditoria y Control Interno, Edición N°2.* McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Cubero Abril, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión.* Formato PDF; págs.356. .
- De Camino V. , R., & Müller, S. (1994). *La definición de la sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores.*
- De La Peña, A. (2008). *Auditoría Un enfoque práctico.* Madrid: PARANINFO Cengage, Learning.
- Declaraciones De Los Estándares De Auditoría (Statements On Auditing Standards) - SAS 78. Evaluación de la Estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros: Corrección a la Sas No. 55.* (s.f.).
- Estupiñan Gaitan, R. (2004). *Papeles de trabajo 2da Ed.* Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fernández , M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación.* Madrid, España: Díaz de Santos.
- Franklin Fincowsky, E. (1997). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio.* México: Pearson Educación.
- FRANKLIN FINCOWSKY, E. (2001.). *Auditoria Administrativa, Edición N°1.*, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

- Javier, D. G. (1999). *Macroeconomía: Primeros Conceptos*. Barcelona: Anthony Bosch S. A.
- Keat Paul G., P. K. (2004). *Economía de empresa, 4ta Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lusthaus, C., Arein, M.-H., Anderson, G., Carden , F., & Plinio Montalvan, G. (2002). *Evaluacion Organizacional-Marco para mejorar el desempeño*. Washington: IDB Bookstore.
- MALDONADO, M. (2003.). *Auditoria Forense, Edición N° 1*. Editora Luz de América.
- Martin, S. X. (2000). *Apuntes de Crecimiento Económico*. Barcelona: Anthony Bosch Editor S. A.
- Mendivil Escalante, V. (2002). *Elementos de la Auditoría, 2Ed. .* México: Internacional Thomson Editores.
- MOORE, W. (2000). *Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna. .*
- Morales S., A. D. (2011). *Sistema de Auditoría Integral, para la optimización de las operaciones Administrativas y Contables (Tesis de Post grado)*. Barquisimeto: Biblioteca (UNIVERSIDAD "LIZANDRO ALVARADO").
- Nancy Rocío, V. A. (2009). *El control interno, efectivo en los tiempos de crisis*.
Obtenido de Portafolio:
<http://search.proquest.com/docview/334471525?accountid=36765>
- Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. México: Intercional Thomson Editores.
- Porter, T., & Burton, W. (1983). *Auditoría un enfoque conceptual*. México: Limusa.
- Robalino Flores, A. G. (2011). *Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente (Tesis de grado, previa a la obtención del Título)*. Riobamba: Biblioteca (ESPOCH).
- Santillana Gonzales, J. R. (2002). *Auditoría Integral*. Mexico: Ecasa.
- Stoner , J., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración 6a. Ed.* México: Pearson Educación.
- Stoner , R., J., Freeman, E., & Gil, D. (1996). *“Administración”, Sexta Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Uribe, R. O. (2003). *La información y el control en el proceso contable .* Obtenido de Contaduría Universidad De Antioquia:
<http://search.proquest.com/docview/198679620?accountid=36765>
- WHITTINGTON, O. R. (2008). *Auditoria un enfoque integral, Edición N° 12*.

ANEXO 1

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE – RUC 1/2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891737714001
RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES CALZAFINCE
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PAREDES RAMIREZ EDGAR ERNESTO
CONTADOR: CARRANZA MOLINA PABLO GONZALO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/04/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 03/04/2009
FEC. INSCRIPCION: 25/08/2010 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 18/10/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Calle: 13 DE MAYO Número: S/N Intersección: GONZALEZ SUAREZ Edificio: COLISEO MUNICIPAL Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL PARQUE INFANTIL
Telefono Trabajo: 032580005

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAVSD14008

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 18/10/2011 11:29:14

Página 1 de 2

SRI *ahor*

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE – RUC 2/2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891737714001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES CALZAFINCE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 03/04/2009
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Calle: 13 DE MAYO Número: S/N Intersección: GONZALEZ SUAREZ Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE INFANTIL Edificio: COLISEO MUNICIPAL Telefono Trabajo: 032580005



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAVS011008

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 18/10/2011 11:29:14