



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA PRODUCAUCHO DE LA CIUDAD DE
AMBATO, AÑO 2009.**

**Propuesta de Tesis, previo a la obtención del Título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría**

Autor: ALEJANDRA GARZÓN

Ambato, Abril de 2011.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	8
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.TEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1.1. Contextualización	8
1.2.2. Análisis Crítico	13
1.2.3. Prognosis	17
1.2.4. Formulación del Problema	18
1.2.5. Preguntas Directrices	18
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación	18
1.3.JUSTIFICACIÓN	20
1.4.OBJETIVOS	21
1.4.1. Objetivo General	21
1.4.2. Objetivos Específicos.	21
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
2.3. Fundamentación Filosófica	25
2.3. Fundamentación Legal	26
2.4.CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	29
2.4.1. Conceptualizaciones	29
2.4.1.1.Variable Independiente	29
2.4.1.3.Variable Dependiente	35
2.5.HIPÓTESIS	47
2.6.SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	47
CAPÍTULO III	48
METODOLOGÍA	48
3.1.ENFOQUE	48
3.2.MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.3.1.Población	51
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	52
3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Control Interno	52
3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad	53
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
3.6.1. Revisión y Codificación de los Datos	55
CAPÍTULO IV	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
4.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	56
4.1.1. Cuestionario Personal Administrativo.	57

4.1.2. Cuationario Aplicado a Empleados _____	82
4.2. Análisis de Facturas y Órdenes de Despacho _____	98
4.3. Análisis de la Rotación de Inventarios _____	98
4.4. Verificación de la Hipótesis _____	100
CAPÍTULO V _____	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	104
5.1 Conclusiones _____	104
5.2. Recomendaciones _____	105
CAPÍTULO VI _____	107
PROPUESTA _____	107
6.1. Datos Informativos _____	107
6.1.1. Título _____	107
6.1.2. Unidad Ejecutora _____	107
6.1.3 Beneficiarios _____	107
6.1.4 Ubicación _____	107
6.1.5 Tiempo Estimado _____	108
6.1.6. Inicio _____	108
6.1.7. Equipo Técnico Responsable _____	108
6.1.8 Costo _____	108
6.2. Antecedentes de la Propuesta _____	109
6.3. Justificación _____	111
6.4. Objetivos _____	112
6.4.1. Objetivo General _____	112
6.4.2 Objetivos Específicos _____	113
6.5. Análisis de Factibilidad _____	113
6.6. Fundamentación _____	114
6.6.1. Soporte de la Propuesta _____	115
6.6.1.1 Definición de Control Interno _____	115
6.6.1.2. Proceso _____	116
6.6.1.3. Las Personas _____	116
6.6.1.4. Seguridad Razonable _____	117
6.6.1.5. Objetivos _____	117
6.6.1.6. Componentes _____	118
6.6.1.7. Relación entre los Objetivos y los Componentes _____	119
6.6.2. Implementación del Control Interno _____	120
6.6.2.1. Manual de Funciones _____	120
6.6.2.2 Mejoramiento Continuo _____	121
6.6.2.3. Objetivos y Políticas para Aplicar _____	121
6.6.2.4. Contenido del Manual de Funciones _____	122
6.6.3. Ambiente de Control _____	122
6.6.3.1. Primera Norma: Integridad y Valores Éticos _____	123
6.6.3.2 Segunda Norma: Competencia Profesional _____	124
6.6.3.3. Tercera Norma: Atmósfera de Confianza Mutua _____	125
6.6.3.4. Cuarta Norma: Estructura Organizativa _____	126

6.6.3.5. Quinta Norma: Asignación de Autoridad y Responsabilidad _____	127
6.6.3.6. Sexta Norma: Políticas y Prácticas en Personal _____	128
6.6.3.7. Séptima Norma: Comité de Control _____	129
6.6.4. Evaluación de Riesgos _____	130
6.6.4.1. Componentes Esenciales de la Definición de Riesgo _____	130
6.6.4.1.1. Probabilidad _____	131
6.6.4.1.1. Clasificación de los Riesgos _____	131
6.6.4.2. Primera Norma: Identificación del Riesgo _____	131
6.6.4.2.1 Establecimiento de las Herramientas que Ayudarán a la Identificación de los Riesgos ____	132
6.6.4.3. Segunda Norma: Estimación del Riesgo _____	133
6.6.4.4. Tercera Norma: Determinación de los Objetivos de Control _____	134
6.6.4.5. Cuarta Norma: Detección del Cambio _____	135
6.6.5. Actividades de Control _____	135
6.6.5.1. Primera Norma: Separación de Tareas y Responsabilidades _____	136
6.6.5.2. Segunda Norma: Coordinación entre Áreas _____	136
6.6.5.3. Tercera Norma: Documentación _____	137
6.6.5.4. Cuarta Norma: Niveles Definidos de Autorización _____	137
6.6.5.5. Quinta Norma: Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos _____	137
6.6.5.6. Sexta Norma: Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros _____	138
6.6.5.7. Séptima Norma: Rotación del Personal en las Tareas Claves _____	138
6.6.5.8. Octava Norma: Control del Sistema de Información _____	139
6.6.5.9. Novena Norma: Control de la Tecnología de Información _____	139
6.6.5.10. Décima Norma: Indicadores de Desempeño _____	140
6.6.6. Información y Comunicación _____	140
6.7. METODOLOGÍA _____	142
6.7.1. De la Aplicación del Control Interno Según la Gestión de Riesgo Corporativo, Marco Integrado Coso ii _____	144
6.7.1.1. Proceso de Implantación _____	144
6.7.1.2. Diagnóstico de la Situación Actual _____	146
6.7.1.3. Introducción _____	146
6.7.1.4. Aplicación _____	148
6.7.1.5. Determinación del Riesgo _____	155
6.7.1.6. EVALUACIÓN DEL RIESGO EXISTENTE _____	157
6.7.1.7. Interpretación y Análisis _____	159
6.7.1.8. Estructura de un Código de Conducta _____	161
6.7.1.9. MATRÍZ DE ACCIONES PARA EVITAR EL RIESGO CORPORATIVO _____	162
6.7.1.10. FLUJOS DE PROCESO _____	169
6.7.2. Factibilidad Técnica _____	170
6.7.3. Factibilidad Legal _____	171
6.8. Administración _____	171
6.8.1. Análisis de la Estructura Administrativa de PRODUCAUCHO _____	171
6.8.1.1. Créditos y Cuentas por Cobrar _____	171
6.8.1.2 De la Selección de Personal _____	172
6.8.1.3 Competencia _____	175
6.8.1.4. Actividad Comercial de PRODUCAUCHO _____	176

6.8.2. Organigrama Estructural	177
6.8.3. Análisis FODA	178
6.9. Previsión de la Evaluación	179
Bibliografía	181
Anexos	184

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 01 Árbol de Problema	16
Ilustración 02 Superordinación Conceptual	45
Ilustración 03 Subordinación Conceptual	46
Ilustración 04 Aplicación de Control Interno	57
Ilustración 05 Implementación de Control Interno	58
Ilustración 06 Dependencia de Caja	59
Ilustración 07 Ingresos de Caja	60
Ilustración 08 Archivo de Documentos	61
Ilustración 09 Registro de Valores	62
Ilustración 10 Comprobantes de Venta	63
Ilustración 11 Clasificación de Ingresos	64
Ilustración 12 Rotación de Inventarios	65
Ilustración 13 Entrega de Mercadería	66
Ilustración 14 Ingresos Entrantes	67
Ilustración 15 Numeración de Documentos	68
Ilustración 16 Facturas Anuladas	69
Ilustración 17 Fondo Fijo para Caja Menor	70
Ilustración 18 Fondo Funciones Dispersas	71
Ilustración 19 Gastos	72
Ilustración 20 Comprobantes de Egreso	73
Ilustración 21 Reembolso de Caja Menor	74
Ilustración 22 Gastos de Caja Menor	75
Ilustración 23 Fondos Recaudados	76
Ilustración 24 Conciliaciones Bancarias	77
Ilustración 25 Cheques en Blanco	78
Ilustración 26 Asuntos Estratégicos	79
Ilustración 27 Rentabilidad	80
Ilustración 28 Control Sucursales	81
Ilustración 29 Control Interno	82
Ilustración 30 Reglamento Interno	83
Ilustración 31 Manual de Funciones	84
Ilustración 32 Procedimientos	85
Ilustración 33 Rotación de Inventarios	86
Ilustración 34 Entrega de Mercaderías	87
Ilustración 35 Comprobante de Mercadería	88
Ilustración 36 Compras	89

Ilustración 37 Proformas _____	90
Ilustración 38 Proveedores Autorizados _____	91
Ilustración 39 Existencias Comparadas _____	92
Ilustración 40 Sistema de Inventarios _____	93
Ilustración 41 Constatación Física _____	94
Ilustración 42 Obsolescencia _____	95
Ilustración 43 Control de Asistencia _____	96
Ilustración 44 Funciones Segregadas _____	97
Ilustración 45 Comprobación de la Hipótesis _____	102
Ilustración 46 Relación Objetivo Componentes _____	119
Ilustración 47 Organigrama Estructural _____	175
Ilustración 48. Cronograma de Actividades _____	187

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Población _____	51
Tabla 02 Operacionalización de la Variable Independiente _____	52
Tabla 03 Operacionalización de la Variable Dependiente _____	53
Tabla 04 Pregunta 1A _____	57
Tabla 05 Pregunta 2A _____	58
Tabla 06 Pregunta 3A _____	59
Tabla 07 Pregunta 4A _____	60
Tabla 08 Pregunta 5A _____	61
Tabla 09 Pregunta 6A _____	62
Tabla 10 Pregunta 7A _____	63
Tabla 11 Pregunta 8A _____	64
Tabla 12 Pregunta 9A _____	65
Tabla 13 Pregunta 10A _____	66
Tabla 14 Pregunta 11A _____	67
Tabla 15 Pregunta 12A _____	68
Tabla 16 Pregunta 13A _____	69
Tabla 17 Pregunta 14A _____	70
Tabla 18 Pregunta 15A _____	71
Tabla 19 Pregunta 16A _____	72
Tabla 20 Pregunta 17A _____	73
Tabla 21 Pregunta 18A _____	74
Tabla 22 Pregunta 19A _____	75
Tabla 23 Pregunta 20A _____	76
Tabla 24 Pregunta 21A _____	77
Tabla 25 Pregunta 22A _____	78
Tabla 26 Pregunta 23A _____	79
Tabla 27 Pregunta 24A _____	80
Tabla 28 Pregunta 25A _____	81
Tabla 29 Pregunta 01B _____	82

Tabla 30 Pregunta 02B	83
Tabla 31 Pregunta 03B	84
Tabla 32 Pregunta 04B	85
Tabla 33 Pregunta 05B	86
Tabla 34 Pregunta 06B	87
Tabla 35 Pregunta 07B	88
Tabla 36 Pregunta 08B	89
Tabla 37 Pregunta 09B	90
Tabla 38 Pregunta 10B	91
Tabla 39 Pregunta 11B	92
Tabla 40 Pregunta 12B	93
Tabla 41 Pregunta 13B	94
Tabla 42 Pregunta 14B	95
Tabla 43 Pregunta 15B	96
Tabla 44 Pregunta 16B	97
Tabla 45 Frecuencia Observada	101
Tabla 46 Frecuencia Esperada	103
Tabla 47 Tabla de Recursos Económicos Costos de la Propuesta	108
Tabla 48 Tabla de Recursos Humanos Costos de la Propuesta	109
Tabla 49 Metodología	142
Tabla 50 Cuestionario de Evaluación de Riesgos	153
Tabla 51 Resumen de Evaluación de Riesgos	155
Tabla 52 Matriz de Evaluación de Riesgos Corporativos	157
Tabla 53 Codificación Cualitativa de Riesgos	159
Tabla 54 Estructura del Código de Conducta	162
Tabla 55 Acciones para Evitar Riesgos Corporativos	165
Tabla 56 Directrices para Flujos de Proceso	169
Tabla 57 Plazos de Créditos a Clientes	172
Tabla 58 Previsión de la Evaluación	179
Tabla 59 Evaluación	180

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Incidencia del control interno en la rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO de la ciudad de Ambato, año 2009.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Contextualización

1.2.1.1 Macro

Debido al constante cambio en el medio externo como interno que en la actualidad ha tomado el nombre de globalización, las organizaciones deben buscar la mejor forma de adaptación para poder mantenerse y crecer económicamente dentro de los mercados que cada vez son más competitivos.

El Control Interno es un proceso efectuado por la administración en cooperación de todo el personal o clientes internos, diseñado para proporcionar a ésta un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

ROMÁN, José Alejandro, en su publicación “La Importancia del Control Interno Empresarial”, diciembre de 2008 especifica que: El “Control Interno Empresarial” o simplemente el Control Interno, es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores para dirigir y controlar las operaciones de sus empresas.

Normalmente para una empresa determinada se refiere a su Sistema de Control Interno, las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad.

ANDRADE E. Simón, en su libro Planificación de Desarrollo Pág. 120, sostiene la siguiente teoría: El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

BUSTAMANTE Caballero, en su Informativo Auditoría de la 1ra. Quincena de Julio-2002- Pág. F1, cuando habla del control interno indica que a partir de la segunda mitad del siglo pasado el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión

eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría.

La profundización en control interno como herramienta de gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, contadores públicos, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética.

En la SAS 1 (Statement Auditing Standard: Declaración de Normas de Auditoría), se afirma lo siguiente: El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones de los departamentos de contabilidad, presupuesto y finanzas.

En el Ecuador existen muchas empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno, lo que provoca un desacelerado crecimiento económico y poca expansión a mercados internacionales, la ineficiencia e ineficacia generada desde los operarios hasta los altos directivos de cada organización, es el factor cuantificable que permite establecer la inaplicabilidad de la normativa legal y la normatividad contable como son las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para enrumbar a las empresas hacia la efectividad deseada.

Estas circunstancias fundamentaron la implementación del control interno a nivel no solo nacional, sino internacional.

1.2.1.2 Meso

En el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, en su gran mayoría las empresas tienen una deficiente aplicación de herramientas como el control interno, especialmente las empresas del sector comercial e industrial, debido al alto volumen en la rotación de sus inventarios y personal de ventas, los altos directivos desconocen la magnitud de eficiencia y eficacia que genera la implementación de estos sistemas.

Se habla, en este sentido, que los controles internos especialmente en el área de producción, podrían elevar la rentabilidad de manera práctica en un 20% anual, logrando el crecimiento organizacional esperado.

Al conocer que la provincia experimenta un crecimiento poblacional de los 9 cantones de la provincia de Tungurahua en los últimos diez años, estas bordean el 1.7% anual de acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), existiendo 350000 habitantes y que al verificar los consumos promedios de los mismos, se ha determinado que el 56% de la población posee al menos un vehículo, el parque automotor está creciendo en al menos un 35% anual, lo que conlleva a que la demanda de accesorios automotrices se expanda y las empresas dedicadas a este sector sigan con su visión de progreso, se determina necesario que cada empresa aplique procedimientos de control interno para evitar la pérdida y desperdicio de recursos humanos y financieros, además se requiere de su implantación para

mejorar su rentabilidad y promover un desarrollo equilibrado empresarial.

1.2.1.3 Micro

En los comienzos del año 1983, para cubrir las necesidades de un mercado en pleno desarrollo, se crea la empresa PRODUCAUCHO, en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, específicamente, en la calle Río Guayllabamba y Av. Atahualpa, fundada por la señora Yolanda Arroba Solís, nació como una empresa familiar, especializada en la elaboración de productos automotrices derivados del caucho. Inició una trayectoria industrial dinámica y productiva de más de veinte años de experiencia, en la atención de las más variadas industrias del país, expandiendo su actividad comercial a la importación, comercialización y venta de dichos accesorios automotrices, y con una clara vocación orientada a dar servicio y calidad a los clientes más exigentes.

Su estilo muy pronto se distinguiría en el mercado por su calidad en el desarrollo y fabricación de todo tipo de artículos y accesorios automotrices, con formulación propia para cada necesidad. Con personal permanentemente capacitado, desde entonces cada año renueva sus esfuerzos en el afán de mantenerse como empresa líder en el sector.

PRODUCAUCHO, considera indispensable se diseñe y aplique un sistema de control interno a nivel administrativo, operativo y contable con el objetivo de poseer información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia, eficacia operativa; y especialmente para incrementar la

rentabilidad de la empresa. Se pretende además identificar y minimizar las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de desarrollo económico sustentable con una visión estratégica a corto y largo plazo.

1.2.2 Análisis Crítico

El desarrollo económico de la empresa PRODUCAUCHO, está orientado a la importación y comercialización de accesorios automotrices y a la producción, importación y comercialización de cauchos para piezas de carros.

Cuanto mayor y compleja es una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, en este caso, y como ya se ha mencionado, la diversidad de actividades que genera la empresa, podemos determinar específicamente que existe la necesidad implacable de la aplicación de este sistema ya que la actividad requiere un número elevado de empleados, jefes y departamentos quienes delegan las tareas a ellos encomendadas generando la pérdida de tiempo, recursos y una ineficiente gestión administrativa y contable.

Por lo tanto los dueños pierden control y se ven en la obligación de dar paso a la presente investigación, es decir a la aplicación de un mecanismo de control interno, que permita mejorar la rentabilidad de PRODUCAUCHO.

Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

En esta organización se cuenta con una matriz ubicada en Ambato, y dos sucursales: la primera establecida en Cuenca en la calle Manuel

Vega y Gran Colombia: y la segunda en La Libertad, Provincia de Santa Elena, en la calle 24 y av. 10; respectivamente, en este caso, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos lugares, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente, por lo que se genera un riesgo a la existencia de fraudes económicos.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesarias se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

En la actualidad esta empresa no ha realizado gestiones encaminadas a establecer este tipo de sistemas de control para sus operaciones, por lo que la presente investigación proporcionará una valiosa herramienta de desarrollo económico que permitirá establecer un sistema de control interno y mejorar su rentabilidad, tanto en la matriz Ambato, como en las sucursales establecidas a nivel nacional.

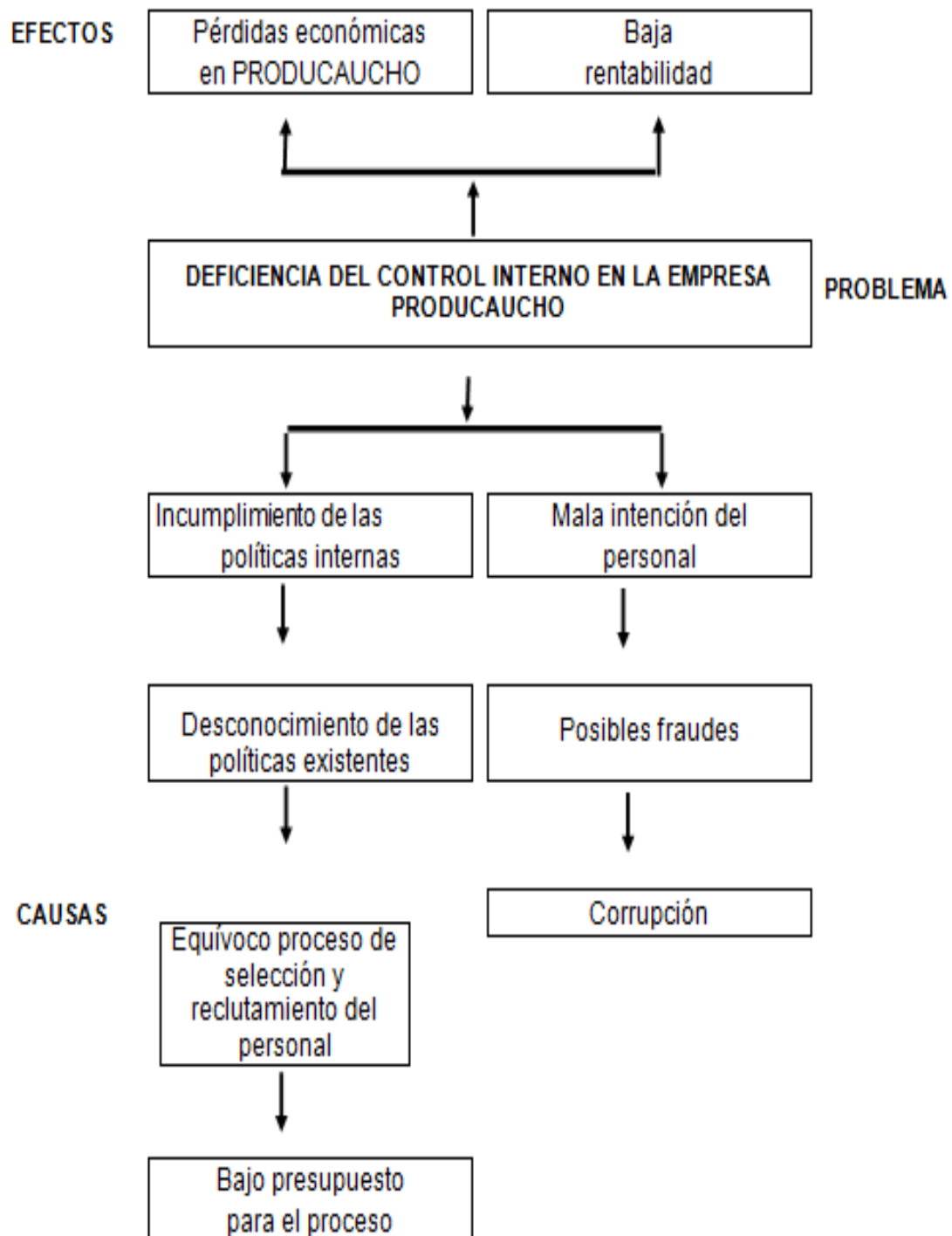
La estructuración esquemática del Árbol de Problemas se la realiza a partir del mayor problema encontrado en la empresa: deficiente control interno, cuyas causas determinantes han sido la inexistencia de control en cada uno de los procesos, tanto administrativos como operativos, tardanza en la cancelación de cuentas por pagar a proveedores, quienes han disminuido los créditos por falta de seriedad y cumplimiento, se ha observado que no existe prioridad en los gastos realizados y por último se ha descubierto que existe un alto margen de pedidos insatisfechos, lo que ha ocasionado, inconformidad de clientes tanto externos como internos, limitación en los créditos con los proveedores, por la falta de responsabilidad de las cuentas pendientes, los gastos corrientes son extremadamente elevados, sin

presentar el justificativo correspondiente, y todo esto ha desembocado en una baja rentabilidad que es lo que más le preocupa a la Gerente-Propietaria Sra. Yolanda Arroba, quien ha dado paso a la presente investigación por los antecedentes expuestos.

Con el fin de ilustrar el problema planteado se realiza un análisis en un mapa conceptual Figura 1, el cual permite distinguir las causas y los efectos relacionados con el problema en la empresa PRODUCAUCHO.

1.2.2.1 El Árbol de Problema

Ilustración 1 Árbol de Problema



1.2.3 Prognosis

El Control Interno será la base donde descansan las actividades y operaciones de la empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras serán regidas por esta herramienta contable administrativa.

La aplicación del Control Interno en PRODUCAUCHO será un instrumento de eficiencia y no solamente un plan que proporcione un reglamento tipo de carácter tiránico, ya que como señala LEFCOVICH. Mauricio, León en su obra Operación y Aplicación Práctica de Sistemas de Control Interno. 2001. España. El Control interno es aquella herramienta financiera que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrono hacia el empleado.

La función del control interno será entonces aplicable a todas las áreas de operación del negocio, ya que de su efectividad dependerá que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

PRODUCAUCHO, de no aplicar control interno en sus operaciones, administrativas, productivas y contables, se expondría a fraudes económicos, exceso de desperdicio, insuficiencia económica y financiera, incumplimiento de las políticas de operación, no existiría confiabilidad en los informes contables, progresivamente se desaparecerían los activos de la empresa, y finalmente su rentabilidad se reduciría a montos mínimos, que no permitirían el crecimiento de las sucursales, las cuales poco a poco irían desapareciendo, hasta llegar a liquidar la empresa matriz.

Si no se realizara el estudio de la incidencia del Control Interno en la Rentabilidad de PRODUCAUCHO, la empresa paulatinamente decrecerá hasta llegar a su disolución, y liquidación, provocando un desmedro en los dueños, empleados y en la sociedad en general en el corto plazo.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera incide la falta de Control Interno en la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO, en el período 2009?

1.2.5 Preguntas Directrices

- ¿Qué origina la necesidad de implementar un sistema de control interno en PRODUCAUCHO?
- ¿Qué información contable, financiera y administrativa se requiere para la implementación del sistema de control interno?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para la evaluación e implementación del sistema de control interno?
- ¿Cómo se establecerá la evaluación de los resultados del control interno con respecto a la rentabilidad?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

Delimitación Espacial

La empresa PRODUCAUCHO matriz se encuentra ubicado en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, en la calle Guayllabamba y av. Atahualpa. Paralelamente, la sucursal 1, se encuentra ubicada en

la ciudad de Cuenca, y la sucursal 2 en la Península de Santa Elena, cantón La Libertad.

Delimitación Temporal

Para el trabajo investigativo se contará con la información de la empresa PRODUCAUCHO desde el 1 de enero del 2009 hasta el 31 del mismo año.

Delimitación de Contenido

Problema: Deficiencia del control interno en la empresa PRODUCAUCHO.

Tema: Incidencia del control interno en la rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO de la ciudad de Ambato, año 2009.

Aspecto: Contabilidad, Auditoria, Gestión Financiera, Estadística. Seminario de Graduación.

Área:

- Área de Matemáticas, Estadística y Finanzas
- Área de Gestión Empresarial
- Área de Auditoria
- Área de Contabilidad
- Área de Derecho
- Área de Genéricas

Campo: Contabilidad y Auditoria

Aspecto: Implementación del Control Interno.

1.3. JUSTIFICACIÓN

PRODUCAUCHO implementará el sistema de control interno que comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada permitirán a la empresa salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en las operaciones y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

El estudio y evaluación del control interno promoverá la eficiencia y eficacia de los procesos contables, administrativos y productivos, con lo que se generará mayor rentabilidad. La aplicación de estos procedimientos se efectúan con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que la investigadora efectúe un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría aplicados.

Por esta razón se considera de vital importancia práctica el estudio de la incidencia del control interno en la rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO, año 2009, de tal manera que la aplicación de este sistema, permita minimizar deficiencias en los procesos empresariales, aumentar la rentabilidad, generar un ambiente laboral gratificante, mejorar adquisiciones para aplicar el “Just in time” con los clientes, satisfacer pagos a proveedores en tiempos establecidos y realizar una oportuna consolidación de la información de la matriz con las sucursales.

La aplicación del Control Interno en PRODUCAUCHO permitirá a corto plazo establecer las acciones, políticas, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad, que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, en cumplimiento de las leyes y normas que regulan su aplicación.

La presente investigación permitirá a la autora la aplicación de los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y experiencias preprofesionales para lograr la eficiencia de la empresa, el mejoramiento continuo y la rentabilidad esperada.

Las conclusiones y recomendaciones serán socializadas con el nivel directivo, administrativo y operativo con el fin de que se efectúe una cadena de cumplimiento de objetivos y metas que generen sinergia en la empresa y cada uno de los integrantes colabore para alcanzar el éxito en la implementación del control interno.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

→ Implementar un Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de normas, procedimientos y estrategias administrativas - operativas para promover la Rentabilidad de PRODUCAUCHO.

1.4.2. Objetivos Específicos.

→ Evaluar el actual Sistema de Control Interno.

- Establecer nuevas medidas de Control Interno de las actividades administrativas que permitan optimizar la rentabilidad de la empresa.
- Diseñar un manual de funciones que permita describir las atribuciones de cada cargo con sus respectivos responsables.
- Socializar los resultados de la presente investigación con el nivel directivo de la empresa y sus trabajadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el presente proyecto se tomará en cuenta las investigaciones realizadas por algunos autores, que permitirán comprender el tema de una manera mucha más extensa. El Control Interno es aplicable de manera independiente a cada empresa, según el giro del negocio, la estabilidad, y el resultado de las evaluaciones previas a la aplicación de éste, los controles son adaptables a la necesidad y requerimiento de cada institución y son la herramienta indispensable para solucionar conflictos internos, ya sean éstos administrativos, contables, tributarios o laborales.

Según Jerez Faubla Edwin Patricio (2004). En su tesis Análisis del Marco Integrado de Control Interno, respecto al Control Interno indica: “El control Interno influye directamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros. Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

- a) La custodia de los activos o elementos patrimoniales;

- b) Salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales que se elaboran a partir de los mismos sean efectivamente representativos constituyan una imagen fiel de la realidad económica financiera de la Empresa”.

Padilla López Ligia Elena en su tesis Aplicación del Control Interno determina que: “El Control Interno debe estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa”.

Chiluisa Villegas Gloria Elizabeth en su tesis Aplicación de Control Interno como herramienta para la toma de decisiones hace énfasis en que: “Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente, La información contable y veraz únicamente puede ser adquirida a través de un filtro de Control Interno”.

SOTO, Lauro Ensenada. En su publicación el Control Interno Principios y Reglas de Evaluación, manifiesta que “el control interno es un sistema contable que comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad, para seguir la huella de las actividades financieras y resumirlas de forma útil para quienes toman las decisiones.

El Control Interno está directamente relacionado con la Rentabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable

que reciben sea exacta y confiable lo que se logra a través del sistema de control interno de la entidad”.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente trabajo de investigación se basa en el paradigma crítico propositivo sustentado en la ejecución de un plan de acción previo a la aplicación de un proceso de evaluación de los factores que forman la base del control interno y del análisis financiero de los índices de rentabilidad, para determinar no sólo en los beneficios que se pueden generar para la institución, sino también en el bienestar laboral de los trabajadores involucrados en el proceso de producción, comercialización, importación y venta de artículos y accesorios automotrices.

La investigación tiene como objeto primordial conocer el entorno mismo de la empresa con el propósito de establecer las falencias, errores y posibles fraudes y las potencialidades, beneficios y oportunidades, además de consolidar y fortalecer la compañía para establecer un índice mayor de rentabilidad que beneficien tanto a los propietarios, como a los trabajadores de PRODUCAUCHO, y por ende al desarrollo económico del sector. Por lo tanto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos y así determinar las alternativas más idóneas para tratar el problema y facilitar la toma de decisiones gerenciales.

La investigación planteada crea conciencia y ética en el recurso humano capacitándolo para el eficaz y eficiente cumplimiento de sus obligaciones, lo que facilitará las relaciones comerciales a corto y largo plazo asegurando el mejoramiento continuo.

El Manual de Funciones, además de los Reglamentos Internos indicará los métodos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones del talento humano en PRODUCAUCHO.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Constitución

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

NIIF`s Normas Internacionales de Información Financiera

Las compañías ecuatorianas deberán comenzar a utilizar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF NIC) a partir del 1 de enero del 2009 dependiendo del calendario establecido. Las NIIF, determinan los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar respecto a las transacciones y sucesos económicos que son importantes en los estados financieros.

PCGA Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas

Conocidos como (PCGA) son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente.

Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.

Se aprobaron durante la 7ª Conferencia Interamericana de Contabilidad y la 7ª Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas, que se celebraron en Mar del Plata en 1965. Los principios de la “partida doble” es un principio contable establecido por Fray Luca Paccioli (1445-1510) en 1494.

Su enunciado básico dice:

1. No hay deudor sin acreedor, y viceversa. (No hay partida sin contrapartida).
2. A una o más cuentas deudoras corresponden siempre una o más cuentas acreedoras por el mismo importe.
3. En todo momento las sumas del debe deben ser igual a las del haber.
4. Las pérdidas se debitan y las ganancias se acreditan.
5. El patrimonio del ente es distinto al de su/s propietario/s.
6. El valor de los recursos de un ente es igual al valor de las participaciones que recaen sobre él.
7. Los componentes patrimoniales y las causas de sus resultados se representan por medio de cuentas en las que se registran notas o asientan las variaciones al concepto que representan.

8. El saldo de una cuenta es el valor monetario de la misma en un momento dado. Este saldo se modifica cada vez que una operación tiene efecto sobre los componentes que ella representa.
9. Las cuentas de activo y gasto son deudoras, y las de pasivo, ganancia y patrimonio neto son acreedoras.
10. En toda anotación (asiento), cualquiera sea el número de débitos y créditos, la suma de los saldos debe ser igual.
11. Para dar de baja un importe previamente registrado, la cuenta a registrar debe ser la que lo representa y el importe debe ser el mismo previamente registrado.
12. Toda cuenta posee 2 secciones: DEBE Y HABER.

SAS Statements on Auditing Standards

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para cumplir con estándares internacionales.

Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Las Normas de Auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, de orden general, que deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional.

Reglamentos Internos.

Definen la política de aplicación obligatoria para los trabajadores integrantes de la empresa.

Manuales de Funciones

Especifican los procedimientos necesarios que cada trabajador debe cumplir dentro de su puesto laboral.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Conceptualizaciones

2.4.1.1. Variable Independiente

Control Interno

➤ Manual de Función

GÓMEZ, Ceja, en su libro *Sistemas Administrativos*, México, Mc Graw Hill 1997 especifica que: puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el manual de función, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

El propósito fundamental de éste es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al cliente, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

➤ **Reglamentos**

SANTAMARÍA, Juan Alfonso en su libro Principios de Derecho Administrativo General, Vol. 1. 2004 conceptualiza a los reglamentos como una colección ordenada de reglas o preceptos que, por autoridad competente, se dan para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una escuela, una dependencia o en este caso, una empresa privada.

En todo grupo de personas existen reglas, a veces escritas y otras veces no escritas, por ejemplo en las casas tenemos ciertos deberes, y aunque no estén plasmados en ningún escrito, sabemos que debemos cumplirlos.

PRODUCAUCHO, como grupo empresarial, cuenta con un reglamento interno, que es entregado al trabajador al ser contratado, este está obligado a leerlo y de alguna manera, la norma positiva obliga a las autoridades encargadas de hacerlo cumplir.

El reglamento interno establece las obligaciones y derechos que se tiene al ser parte de una empresa, en cuanto a las obligaciones que se debe cumplir va formando y orientando políticas y entre ellas se encuentran la puntualidad, asistencia, uso de uniformes, confidencialidad de información, uso de claves, despacho de mercadería, responsabilidades pecuniarias, cauciones, justificación de inasistencias, entre otras, mientras que en la parte de los derechos están: el tener cierto tiempo de descanso entre jornadas laborales, beneficios de ley, cobro de horas extras, entre otras.

Sin embargo, la aplicación de un reglamento interno muchas veces es motivo de controversia, ya sea porque desconocemos nuestros derechos y obligaciones, o bien, porque los encargados de aplicarlo hacen una interpretación distinta.

Tomando la definición real podemos decir que el reglamento interno es el conjunto de disposiciones emanadas de la autoridad competente para hacer efectivo el cumplimiento de derechos y obligaciones o es el conjunto de normas elaborada por las corporaciones, asociaciones o sociedades para ordenar su buen gobierno y funcionamiento.

➤ **Contabilidad**

GÓMEZ, Giovanni E. en su publicación La Contabilidad, 2000, define a la Contabilidad como la metodología mediante la cual la información financiera de un ente económico es registrada, clasificada, interpretada y comunicada; esto con el fin de que sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas y empresas, como ayuda para la toma de decisiones en cuanto a asignación y utilización de recursos.

En el corazón de la Contabilidad se encuentra la medición de transacciones financieras, las cuales representan transferencias del derecho de propiedad legal, según una relación contractual. Quedan excluidas expresamente aquellas transacciones no financieras, según varios de sus principios generalmente aceptados.

➤ **Flujos de Proceso**

Los diagramas de flujo se utilizan para describir y mejorar el proceso de

transformación en las empresas. Para mejorar la efectividad o la eficiencia de los procesos productivos, pueden cambiarse algunos o todos los siguientes elementos del proceso:

- Materia Prima
- Diseño de Producto
- Diseño de los Puestos de Trabajo
- Pasos de Procesamiento que se Utilizan
- Equipos o Herramientas
- Proveedores

El análisis de procesos puede, por lo tanto, tener un amplio efecto sobre todas las partes de la organización.

El análisis del flujo del proceso depende fuertemente del “pensamiento” de los sistemas. Para poder analizar los flujos del proceso, se selecciona un sistema relevante y se describen los insumos, productos, proveedores y transformaciones.

Sí se utiliza el enfoque de sistemas, se toman los siguientes pasos en el análisis del proceso con diagramas de flujo:

1. Seleccionar un proceso producto (o sistema) relevante para su estudio, por ejemplo, la totalidad del negocio o una parte de ella.
2. Integrar un equipo, o designar al responsable que se encargue de analizar y mejorar el sistema.
3. Decidir sobre los objetivos del análisis, por ejemplo, mejorar la eficiencia, el tiempo de producción, la efectividad, la capacidad, o la moral de los trabajadores.

4. Definir quiénes son los clientes y los proveedores en el sistema. En algunos casos, el siguiente proceso es el cliente y los procesos anteriores son los proveedores.
5. Describir el proceso actual de transformación a través de diagramas de flujo.
6. Desarrollar un diseño mejorado del proceso mediante la revisión de los flujos del proceso o de los insumos que se utilizan. Casi siempre el proceso revisado se describe mediante un diagrama de flujo
7. Aprobación del diseño revisado del proceso. Implantar el nuevo diseño del proceso. Se debe observar que con este método se presume un proceso existente. Si no existe éste, se combinan los pasos 5 y 6 para describir el proceso deseado; sin embargo, se sigue utilizando el resto del método.

http://www.bligoo.com/media/users/0/31920/files/273/Flujo_de_procesos.pdf

➤ **Eficiencia**

Real Academia Española; <http://www.rae.es/> "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros,

tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Idalberto Chiavenato, **eficiencia** "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

➤ **Eficacia:**

Real Academia Española; <http://www.rae.es/> "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la Real Academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados". Para Koontz y Wehrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

2.4.1.3. Variable Dependiente

Rentabilidad

➤ Utilidad

GONZÁLEZ, María en su libro Teoría de la Utilidad, 2002 dice que: La utilidad introducen ciertas teorías económicas para representar cuantitativamente el beneficio que brinda la última unidad consumida de un bien. El concepto de utilidad aclara el viejo enigma del agua y los diamantes. El precio de un bien se define a través de su utilidad marginal, no a través de la utilidad objetiva. Allí donde el agua está disponible en abundancia, su utilidad marginal es baja; la utilidad marginal de los diamantes es alta a causa de su rareza.

Utilidad (economía): Satisfacción o beneficio que se puede obtener al realizar una transacción económica; la utilidad es la base del valor que un individuo confiere a los bienes y servicios que consume.

En teoría, la utilidad es el fundamento de toda la actividad económica, pero todavía no se ha logrado un método o procedimiento capaz de medir o calcular con precisión la utilidad de un bien o servicio, aunque son numerosos los intentos de obtenerla.

Esta dificultad para medir la utilidad proviene en concreto de la variedad de comportamientos económicos. Sin embargo, a lo largo de la historia de la economía el concepto de utilidad ha tenido una importancia destacada porque su creación permitió a Alfred Marshall y a sus discípulos superar las limitaciones de la teoría del valor trabajo y de otros modelos que partían de los factores de producción y de la

demanda como factores claves en la determinación de los precios y de los demás indicadores del valor.

También permitió el análisis económico de factores intangibles o psicológicos que afectan a la valía de las cosas, superando el análisis de los determinantes materiales al que se habían limitado los economistas anteriores. Los primeros teóricos de la utilidad intentaron desarrollar métodos para medir o cuantificar este concepto; más tarde, la teoría de la 'utilidad ordinal' permitió superar la dificultad de cuantificar la utilidad, al establecer que sólo es relevante en economía en tanto que permite establecer las preferencias relativas de los consumidores hacia las materias primas o los bienes y los servicios.

El concepto de utilidad marginal fue la primera aplicación de la teoría de la utilidad, realizada por Alfred Marshall, que ha permitido analizar muchos problemas de oferta y demanda. Marshall reconocía que el dinero tiene utilidad por sí mismo, y por lo tanto también es un bien de consumo.

➤ **Ingresos**

Econ. MALDONADO, Hernán en su publicación El Impuesto a la Renta, 2007 ilustra el concepto de Ingreso especificando que:

Ingresos son equivalentes a dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo. El ingreso puede referirse a un individuo, a una entidad, a una corporación o un gobierno.

Se considera ingresos los obtenidos por las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades jurídicas o de hecho, y provengan de las siguientes fuentes:

- a) del trabajo;
- b) de la inversión del capital; y,
- c) en forma mixta, del trabajo y del capital.

También determina la forma de la valoración de los ingresos diciendo que: Los ingresos pueden expresarse en dinero por el valor de la transferencia de bienes o prestación de servicios; en especies, o sea, en bienes muebles (mercaderías, productos, bienes movibles) y en inmuebles (terrenos, casas, departamentos, edificios y bienes inamovibles) expresados a precios de mercado.

Aunque el ingreso se suele medir en términos monetarios, a veces se utilizan otro tipo de medidas, sobre todo en teoría económica. La renta real no representa el ingreso monetario, sino la capacidad que determinada cantidad monetaria tiene para adquirir bienes y servicios cuyos precios están sujetos a variaciones.

➤ **Gastos**

A cualquier empresa industrial, comercial o de prestación de servicios para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra

de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago.

Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de la mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, menorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo.

➤ **Estados Financieros**

GÓMEZ, Giovanni E. en su publicación Estados Financieros 2001 nos habla de que los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período.

Los estados financieros básicos son:

- El balance general
- El estado de resultados

- El estado de cambios en el patrimonio
- El estado de cambios en la situación financiera
- El estado de flujos de efectivo

➤ **Análisis Financiero**

On line: Análisis Financiero es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y

otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Competir eficientemente
- Maximizar la participación en el mercado
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades
- Maximizar el valor unitario de las acciones

En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1_0.htm

➤ **Satisfacción Laboral**

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Actitud general de un individuo hacia su empleo.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución

2. Condiciones de Trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del Puesto
6. Seguridad en el Empleo
7. Oportunidades de Progreso.

Compromiso con el Trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Compromiso Organizacional

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

➤ **Límite de Endeudamiento**

Los expertos consideran que no debe destinarse al pago de deudas más del 30% de los ingresos. Se considera que existe

sobreendeudamiento cuando el peso de la carga de la deuda supera el 40% de la renta anual.

En el instante en que un individuo o una empresa se plantea la opción de ir a solicitar un préstamo o crédito, debe evaluar la capacidad de pago. Los pagos para amortizar los préstamos se realizarán cada mes, por lo que se debe ser consciente de que se dispone y presupuestar para hacer estimaciones y previsiones oportunas para cancelar las obligaciones.

No se debe solicitar un préstamo que perjudique la estabilidad económica, ya que es muy probable que el banco o entidad financiera no nos lo apruebe si nuestro endeudamiento sería excesivo.

El cálculo de los límites de endeudamiento solo puede ser preciso si disponemos de una entrada fija mensual de dinero (nómina o ingresos regulares o ventas exactas).

Para calcular el límite de endeudamiento, se calcula los gastos de cada mes, para saber cuánto dinero se dispondría a fin de mes, en base a ese disponible se puede hacer el cálculo estimado de lo que la empresa está en capacidad de pagar para amortizar el préstamo.

Si no se quiere desestabilizar la economía y la calidad de vida, no se debe endeudar por un monto mensual superior al 35% de los ingresos (netos).

Prácticamente ninguna entidad financiera permitirá adquirir un préstamo que obligue a pagar más del 35% de los ingresos netos mensuales.

➤ **Reinversión**

Inversión de los beneficios obtenidos de una inversión previa en el mismo negocio. La reinversión significa que parte de los beneficios o réditos obtenidos por una empresa no se reparte, sino que se destina a la adquisición de nuevos activos fijos.

Cuando las empresas reinvierten se están autofinanciando, pues expanden su capital sin recurrir al crédito o financiamiento externo.

Un caso de reinversión es la capitalización de reservas.

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/R.htm>

➤ **Impuestos**

La palabra impuesto tiene su origen en el término latino *impositus*. El concepto hace referencia al tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. Se habla de impuesto directo cuando se gravan las fuentes de capacidad económica, como el patrimonio o la renta, y de impuesto indirecto cuando lo que se grava es el consumo o el gasto llamado impuesto al valor agregado IVA.

2.4.2 Supraordinación de la variable independiente

Ilustración 2 Superordinación Conceptual

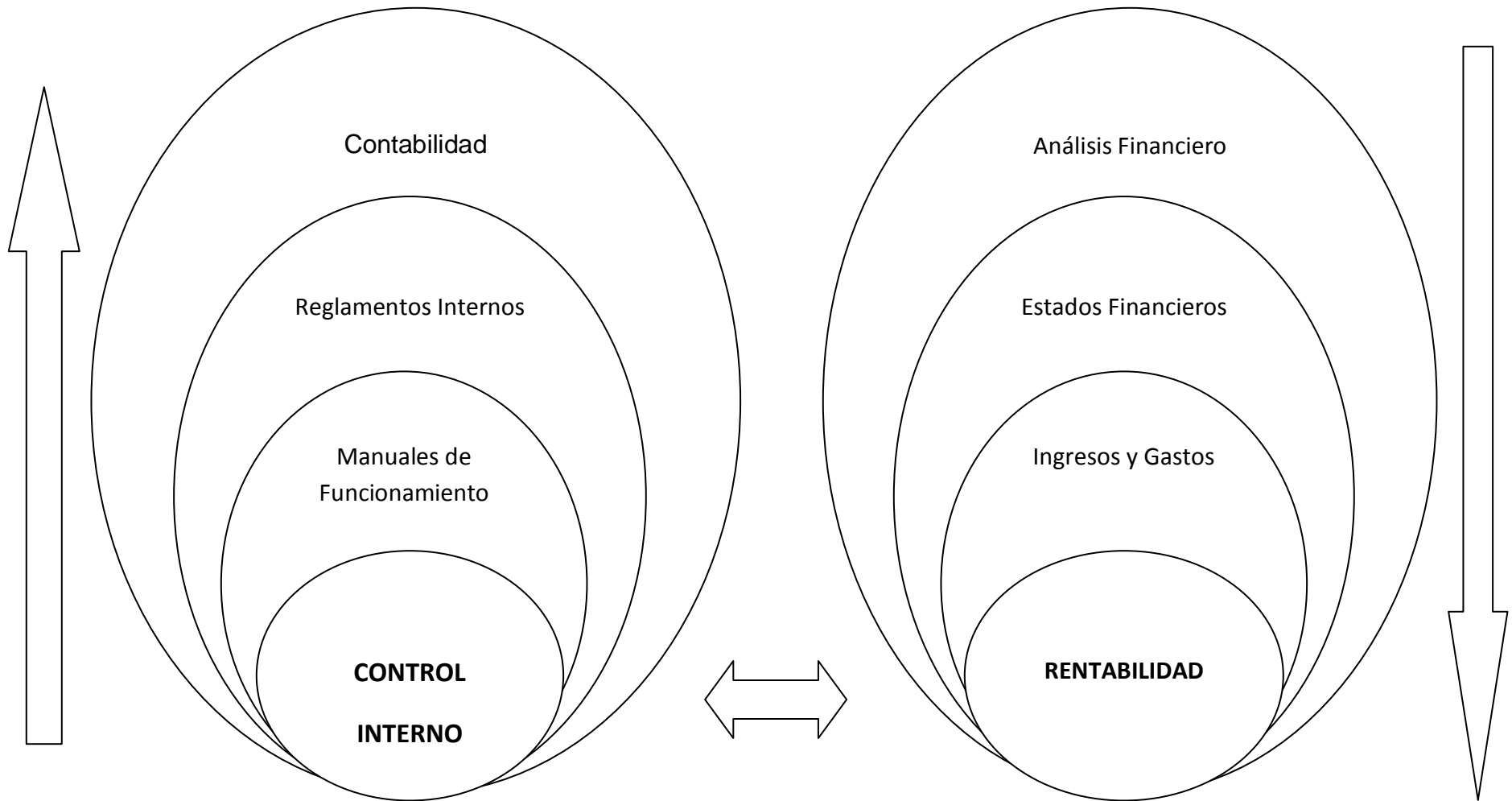
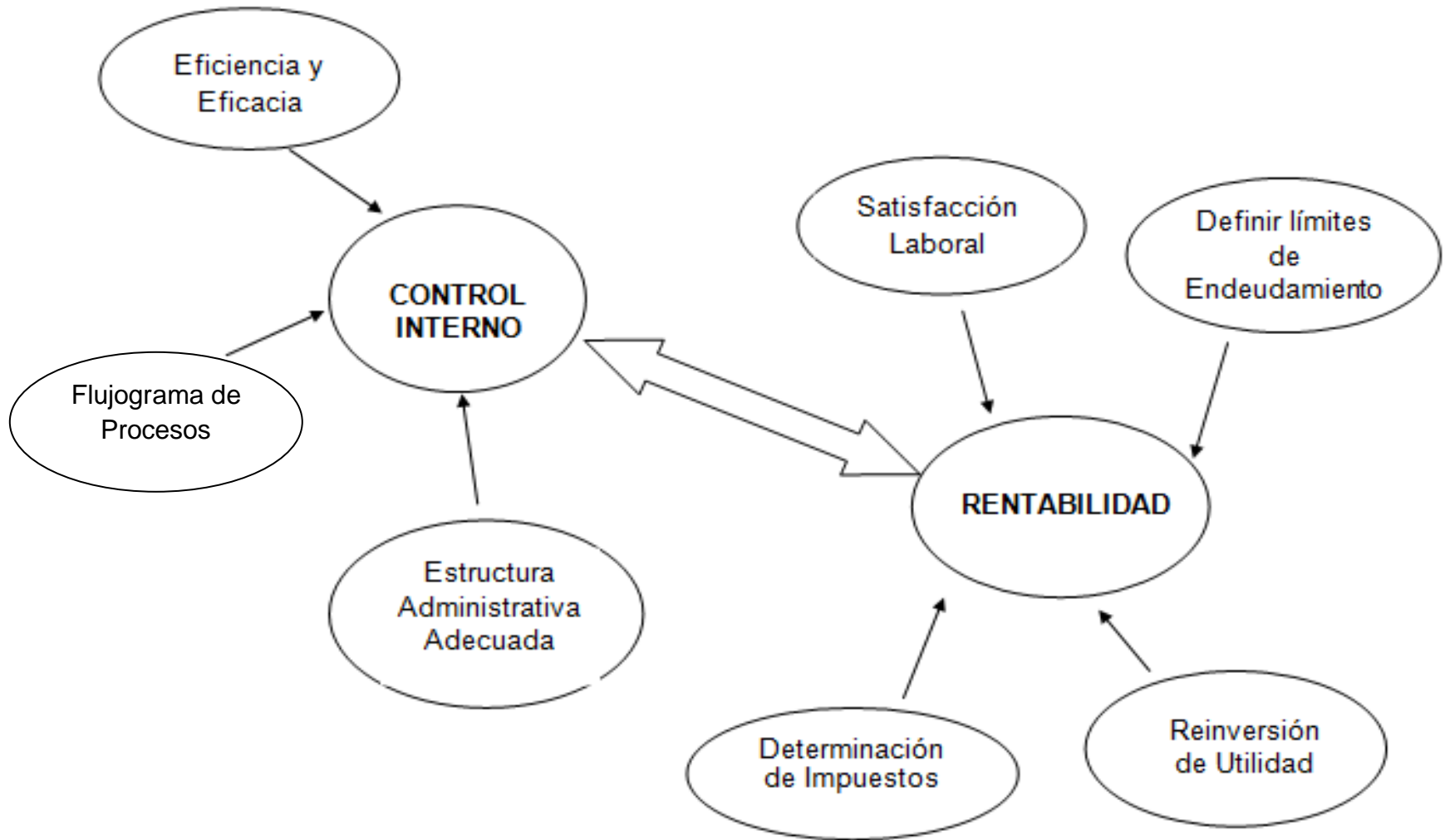


Ilustración 3 Subordinación Conceptual



2.5. HIPÓTESIS

Problema: Deficiente Control Interno en la empresa PRODUCAUCHO.

Formulación del Problema: ¿De qué manera incide la falta de Control Interno en la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO, en el período 2009?

Tema: Incidencia del Control Interno en la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO de la ciudad de Ambato, año 2009.

Hipótesis de Trabajo: La implementación de un Sistema de Control Interno mejorará la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

Hipótesis Nula: La implementación de un Sistema de Control Interno no mejorará la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: implementación de un Sistema de Control Interno

NEXO: mejorará

Variable Dependiente: Rentabilidad

Unidad de Observación: empresa PRODUCAUCHO.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se basa en el paradigma Crítico Propositivo ya que tomará un enfoque que complementa lo cuantitativo con lo cualitativo, en la investigación planteada se pretende controlar y explicar a través de la aplicación del control interno su relación e incidencia en la rentabilidad, demostrando de esta manera la aplicación teórico practica del tema de investigación.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica toma como herramientas para su desarrollo varios niveles de exploración con el fin de encontrar los elementos necesarios para estructurar su desarrollo.

- **Investigación de Campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa, en condiciones controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una

situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio.

Sabino Carlos, (1992). En su libro “El proceso de investigación”, señala que: “La Investigación de Campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos y expresa que las técnicas de investigación de campo utilizan sus propios procedimientos e instrumentos para la recolección de datos, junto a los mecanismos específicos de control y validez de la información”.

Para la presente investigación, se trabajará directamente en las instalaciones la empresa PRODUCAUCHO y se aplicarán encuestas a trabajadores y directivos, que proporcionen datos fehacientes que sustenten la investigación.

- **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes; teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

Para el caso planteado para la presente investigación se requerirá material de libros que se determinará en la sección de bibliografía, y varias páginas Web; además, se complementará con la obtención de fichas de observación basadas en documentos de la empresa como estados financieros, libros de ingresos y egresos, balances generales, documentos de importación, manuales de función, entre otros, que se encontrarán en los respectivos archivos de PRODUCAUCHO.

- **Investigación Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La presente investigación permitirá determinar las características del problema de estudio, desde su origen hasta su desarrollo, explicar cómo es, determinar cómo se presenta y la manera en la que el control interno incide en la determinación de la rentabilidad.

A través de este análisis se emitirán conclusiones y recomendaciones de gran relevancia para el desarrollo de PRODUCAUCHO, las cuales se socializarán con el personal para que cada integrante de la empresa, se encamine a la consecución de los objetivos.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Población es un grupo de entidades que tienen alguna característica cuantificable en común.

Las unidades pueden ser personas, árboles, bacterias, compuestos químicos, etc. Pueden ser finitas o infinitas en número. La característica cuantificable puede ser una variable continua o discreta.

Para este proyecto, la población está compuesta por todas las personas que conforma el personal de la empresa PRODUCAUCHO.

Tabla 01 Población

CUADRO No. 01			
POBLACIÓN	MATRIZ	CUENCA	LIBERTAD
SUJETOS	NÚMERO	NÚMERO	NÚMERO
Gerente	1	0	0
Jefe de Ventas	1	1	1
Jefe de Almacén	1	1	1
Vendedores	10	7	6
Contador	1	0	0
Auxiliar	2	1	1
Secretaria	1	1	1
Cajera	2	1	1
Bodegueros	4	2	2
Subtotales	23	14	13
TOTAL	50		

Fuente: Gerencia. PRODUCAUCHO

Elaborado por: Alejandra Garzón

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Control Interno

Tabla 02 Operacionalización de la Variable Independiente

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítem	Técnica o Instrumento
Control Interno.- Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de los Estados Financieros para conseguir el cumplimiento de los objetivos específicos de la entidad.	Políticas	Reglamentos	¿Conoce usted los reglamentos internos?	Fichas de Observación C 001
			¿Se dispone de un manual de funciones?	
	Manuales de Función	¿Se aplican los procedimientos de los manuales de función?	C 002	
		¿Se controla la rotación de inventarios para la reposición del mismo?	C 003	
	Procedimientos	Memorandos	¿Se expiden los respectivos comprobantes de venta?	Encuestas A001 B001
			¿Están debidamente calificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?	
	Estados Financieros	Documentos y Libros Contables	¿Existe numeración consecutiva y prenumerada de los documentos?	

3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad

Tabla 03 Operacionalización de la Variable Dependiente

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítem	Técnica o Instrumento
Rentabilidad es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica .	Ganancias	Libros Contables	¿Considera usted que en PRODUCAUCHO existe un adecuado Control Interno?	Fichas de observación
			¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Control Interno mejoraría la Rentabilidad?	
	RRHH	¿Se expiden los respectivos comprobantes de venta?	Encuestas A001 B001	
	Actividad Económica	Documentos Fuente		¿Se realizan depósitos intactos e inmediatos?
				¿Existe un fondo fijo para caja menor?
	RRHH	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?		
		¿Se controla la actividad y los resultados de las sucursales?		
	Marketing y Ventas	¿Existe estrategias de marketing tendientes a superar las ventas del año anterior?		

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de los datos se realizará aplicando la técnica de la encuesta, para lo cual se aplicarán cuestionarios, y se requerirá la elaboración de fichas de observación:

PRODUCAUCHO, cuenta con un total de 50 trabajadores, en la presente investigación se realizará las encuestas a todo el personal para obtener un mejor resultado y evitar errores en el estudio. El formulario de encuesta utilizado es el B001.

La aplicación de la encuesta estará orientada en dos niveles, directivo y empleados por lo que se presenta a continuación la modalidad a aplicarse en esta técnica:

- **Metodología:** Encuesta estructurada
- **Tipo de encuesta:** Personal
- **Lugar de aplicación:** Empresa PRODUCAUCHO CIA. LTDA.
- **Instrumento:** Cuestionario

La persona encargada de recolectar los datos es el investigador, el cual se encargará de realizar éstas labores mediante la correcta aplicación de las técnicas y utilización de los diferentes instrumentos de investigación.

Para esto se han diseñado dos tipos de encuestas dirigidas a:

- **Administrativo (Directivos y Empleados)** A001
- **Trabajadores** B001

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.6.1 Revisión y Codificación de los Datos

Para el procesamiento de información del presente trabajo de investigación se realizará lo siguiente:

1. Se diseñará los cuestionarios para las encuestas que se van a aplicar tanto al nivel directivo, como a los empleados de la empresa, instrumento que ayudará a despejar dudas del tema a investigar.
2. Se procederá a la revisión de los instrumentos, una vez revisado y corregido se procederá a la ejecución.
3. Una vez aplicada la encuesta se procederá al análisis crítico e interpretación de los resultados.
4. Para concluir se realizará un estudio estadístico de la información, apoyándose en el método de representación gráfica y escrita.
5. Finalmente se emitirá conclusiones y recomendaciones de los datos obtenidos y procesados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para mejor comprensión y justificación del presente trabajo de investigación, se procede a ilustrar los resultados de las encuestas mediante gráficos estadísticos propuestos por cada pregunta realizada una vez tabulada la información.

4.1.1. Cuestionario Personal Administrativo.

Datos Observados 19

4.1.2. Cuestionario Aplicado a Empleados

Datos Observados 31

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Pregunta 1

¿Considera usted que en PRODUCAUCHO existe un adecuado Control Interno?

Tabla 04 Pregunta 1A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	2	11%
frecuente	2	11%
ocasional	4	21%
nunca	11	58%
total	19	100%

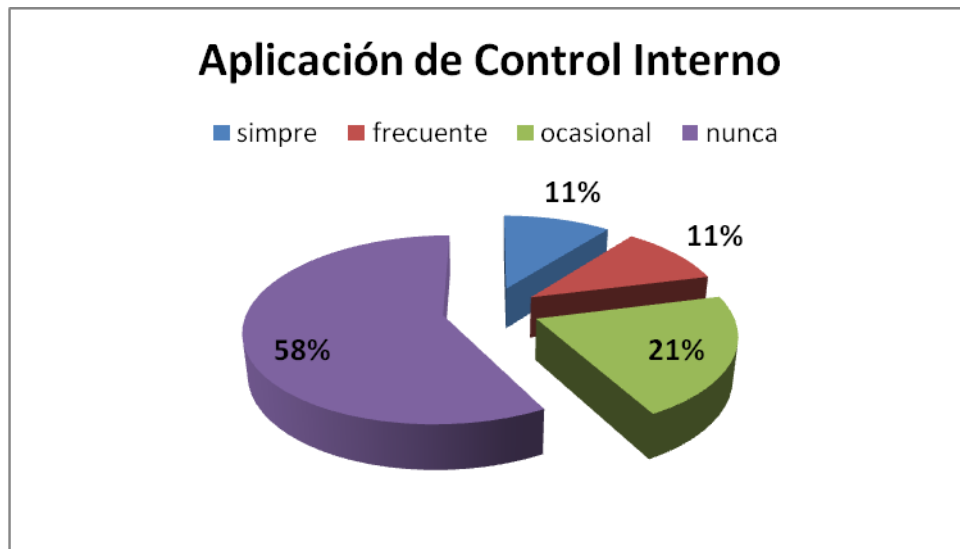


Ilustración 04 Aplicación de Control Interno

Del estudio realizado se puede concluir que el 58% de los encuestados, coinciden en que no existe un adecuado Control Interno en PRODUCAUCHO, el 21% de los encuestados han contestado que ocasionalmente existe un buen Control, mientras que el 11% ha dicho que siempre y frecuentemente existe la aplicación de estas normas de Control en la empresa.

Pregunta 2

¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Control Interno mejoraría la rentabilidad de la Empresa?

Tabla05 Pregunta 2A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	10	53%
frecuente	9	47%
ocasional	0	0%
nunca	0	0%
total	19	100%

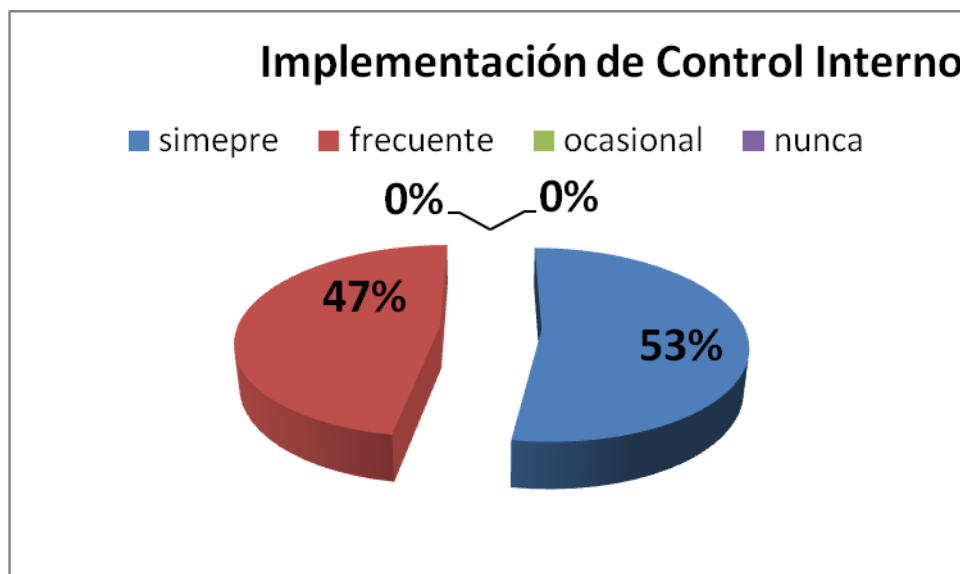


Ilustración 05 Implementación de Control Interno

El 53% de los Funcionarios Administrativos encuestados están de acuerdo en que siempre el Control Interno que se implemente mejorará la Rentabilidad, el 47% de los encuestados aseveran que frecuentemente mejorará la rentabilidad, lo que es favorable para la presente investigación. Mas cuando no existe ningún funcionario que opine al contrario.

Pregunta 3

¿La dependencia de caja es de una sola persona?

Tabla 06 Pregunta 3A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	9	47%
frecuente	8	42%
ocasional	2	11%
nunca	0	0%
total	19	100%

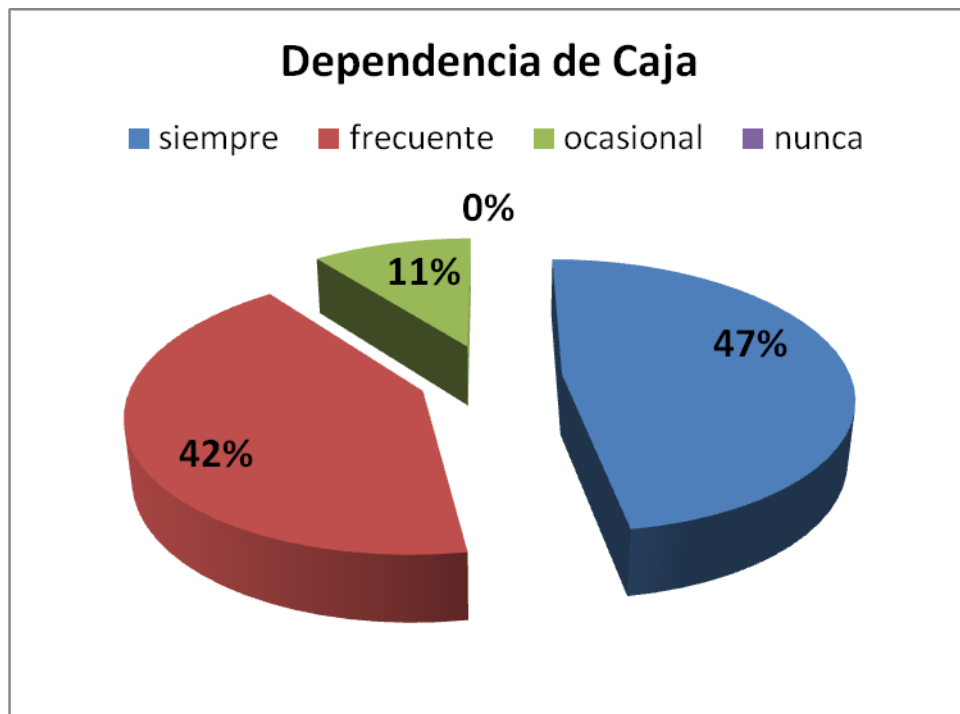


Ilustración 06 Dependencia de Caja

Se puede afirmar que casi siempre, la cuenta Caja es dependiente de un solo funcionario para su manejo diario, ya que el 42% de los encuestados han contestado que frecuentemente y el 47% ha contestado que siempre, lo que nos da una certeza del 89%, el 11% restante, respondió que ocasionalmente.

Pregunta 4

¿Se conservan en la caja los ingresos del día, hasta su depósito en bancos?

Tabla 07 Pregunta 4A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	8	42%
frecuente	2	11%
ocasional	9	47%
nunca	0	0%
total	19	100%

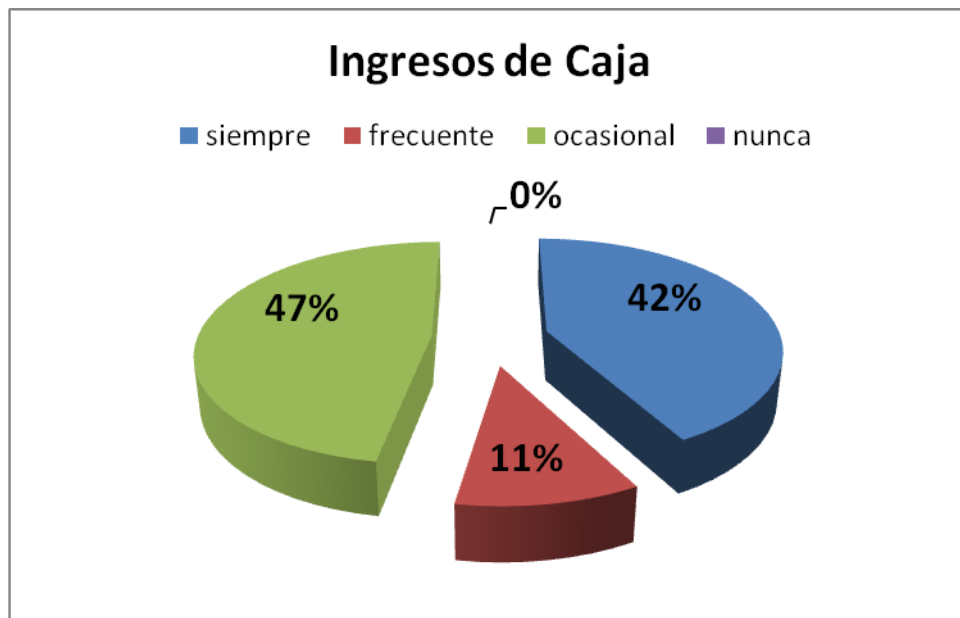


Ilustración 07 Ingresos de Caja

De la investigación realizada se concluye que no siempre los ingresos de caja son conservados en esta dependencia hasta el momento del depósito, esto es una falta de Control Interno ya que la mayoría de gerentes propietarios de de los fondos de caja dinero para gastos personales, con lo que ese provoca un desmedro a la empresa, en la investigación el más alto porcentaje es de 47% que ocasionalmente se mantiene el dinero en caja; el 42% respondió que siempre lo conservan, con lo que se tiene una severa contradicción, el 11% respondió que frecuentemente se mantiene el dinero en caja hasta su depósito.

Pregunta 5

¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?

Tabla 08 Pregunta 5A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	12	63%
frecuente	6	32%
ocasional	1	5%
nunca	0	0%
total	19	100%

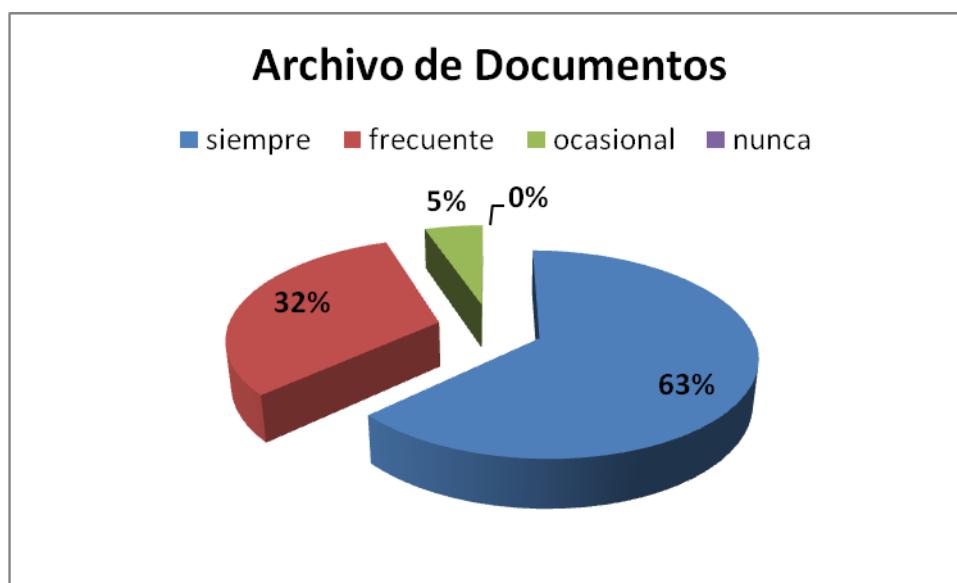


Ilustración 08 Archivo de Documentos.

Se puede ver con la aplicación de la encuesta que el 63% de los encuestados coinciden en que los documentos de respaldo de ingresos y gastos son archivados y guardados de manera adecuada; estableciendo la posibilidad de que estos desaparezcan el 32% de los encuestados ha respondido que frecuentemente se guarda esta documentación, y el 5% solo lo hace ocasionalmente.

Pregunta 6

¿Los valores recaudados diariamente son registrados?

Tabla 09 Pregunta 6A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	6	32%
frecuente	10	53%
ocasional	2	11%
nunca	1	5%
total	19	100%

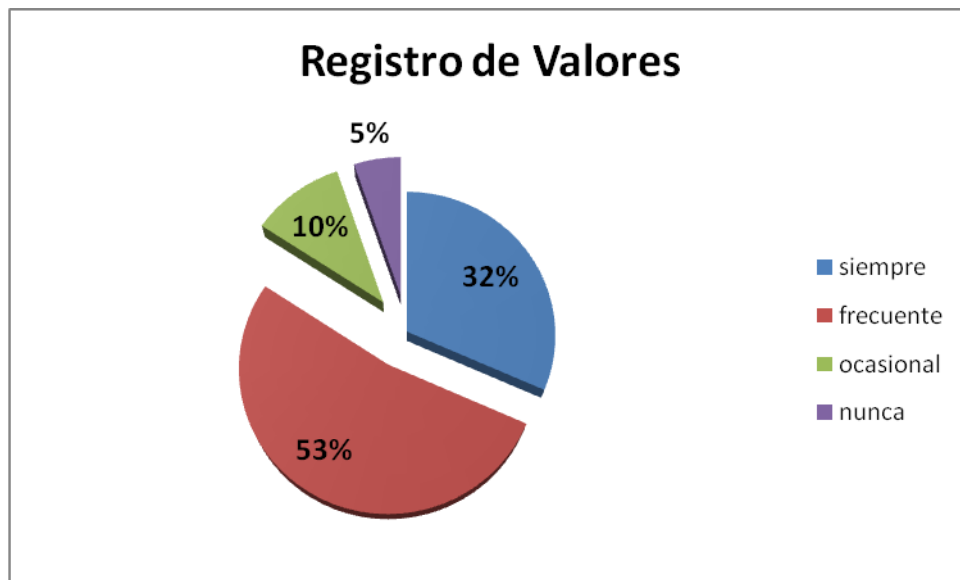


Ilustración 09 Registro de Valores.

Tan solo el 32% de las personas encuestadas registran diariamente los recaudados en las distintas dependencias de la Empresa, el 53% de ellos, lo hace frecuentemente, tan solo el 11% de los encuestados lo registran ocasionalmente y un reducido porcentaje como lo es el 5% nunca registran las transacciones realizadas diariamente.

Pregunta 7

¿Se expiden los respectivos comprobantes de venta?

Tabla 10 Pregunta 7A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	7	37%
frecuente	10	53%
ocasional	2	10%
nunca	0	0%
total	19	100%

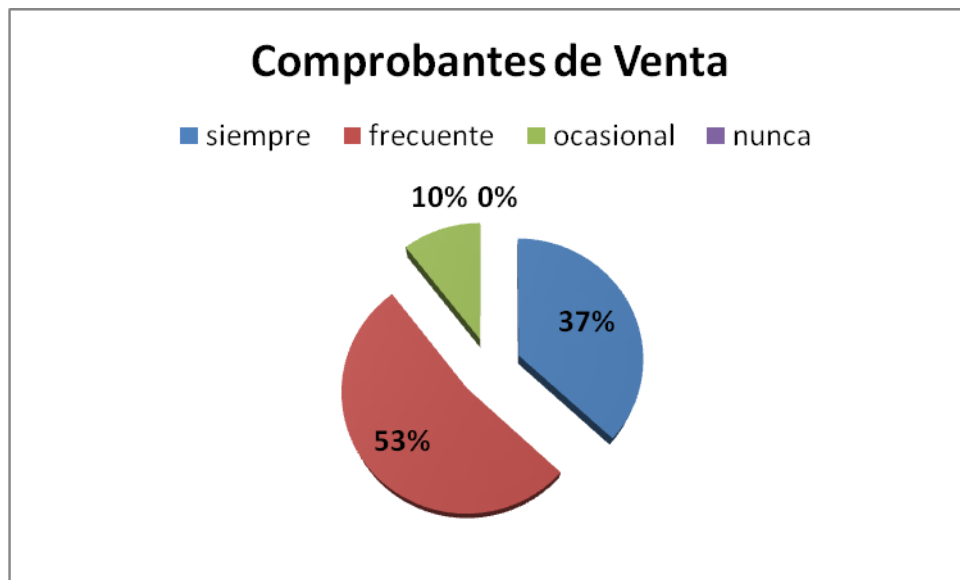


Ilustración 10 Comprobantes de Venta

La emisión de comprobantes de venta es una obligación que tienen todos los agentes de comercio, en la empresa se emiten comprobantes válidos frecuentemente en un 53% y siempre en un 38%, lo que nos da una totalidad de 91% de cumplimiento a esta obligación tributaria y legal, el 10% restante, emite comprobantes ocasionalmente, lo que nos da un nivel de riesgo de desvío de fondos en las personas encargadas de dichos valores.

Pregunta 8

¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?

Tabla 11 Pregunta 8A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0,00%
frecuente	12	63,16%
ocasional	6	31,58%
nunca	1	5,26%
total	19	100%

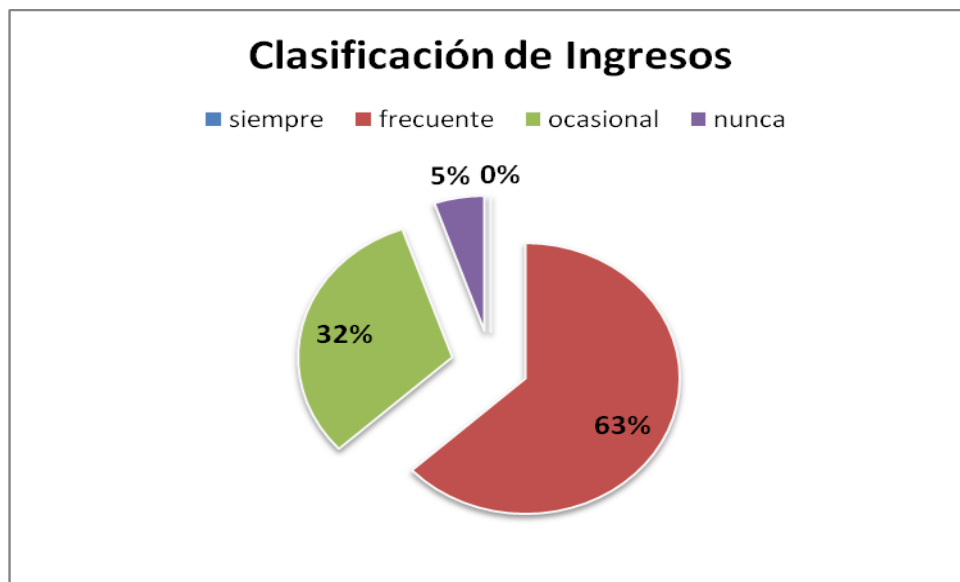


Ilustración 11 Clasificación de Ingresos

El 63% de la población encuestada clasifica los ingresos por su tipo, para determinarlos en la asignación del costo y para su presentación en el Estado de Resultados o llamado también de Pérdidas y Ganancias. El 32% de la población encuestada solo lo clasifica ocasionalmente, lo que genera una pérdida de recursos en la formulación de los Estados Financieros.

Pregunta 9

¿Son adecuados los controles para asegurar que se reponen las mercancías vendidas?

Tabla 12 Pregunta 9A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0,00%
frecuente	0	0,00%
ocasional	18	94,74%
nunca	1	5,26%
total	19	100%

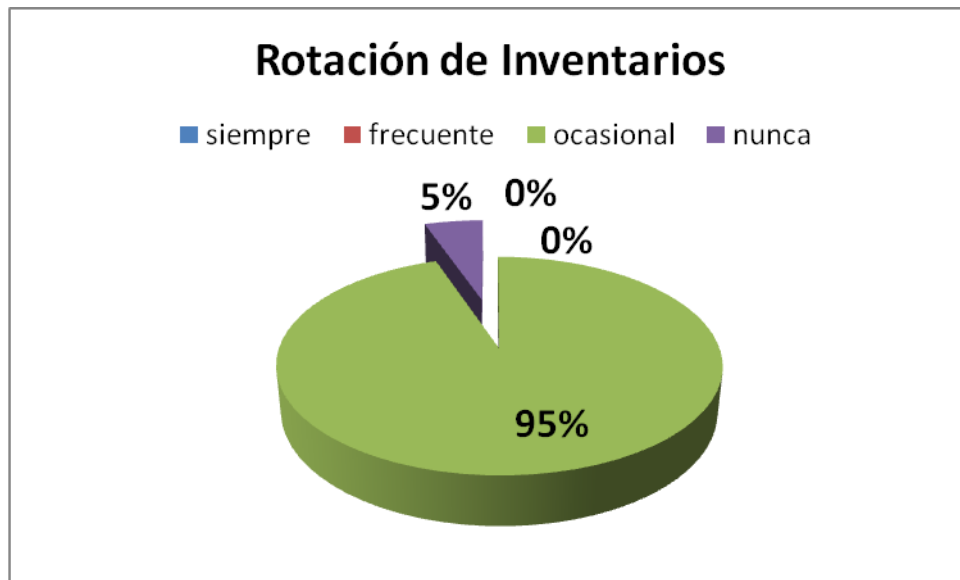


Ilustración 12 Rotación de Inventarios

Los controles establecidos en la empresa para realizar requisiciones de compras no son adecuados, lo que genera insatisfacción en los clientes, el 95% de los encuestados han respondido que sólo ocasionalmente los controles son efectivos para reponer las mercaderías vendidas en los periodos establecidos. El 5% de los encuestados nunca establece controles para reponer la mercadería que ha salido de bodega.

Pregunta 10

¿Existe una planificación de la entrega de mercadería a los clientes?

Tabla 13 Pregunta 10A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0%
frecuente	1	5%
ocasional	18	95%
nunca	0	0%
total	19	100%

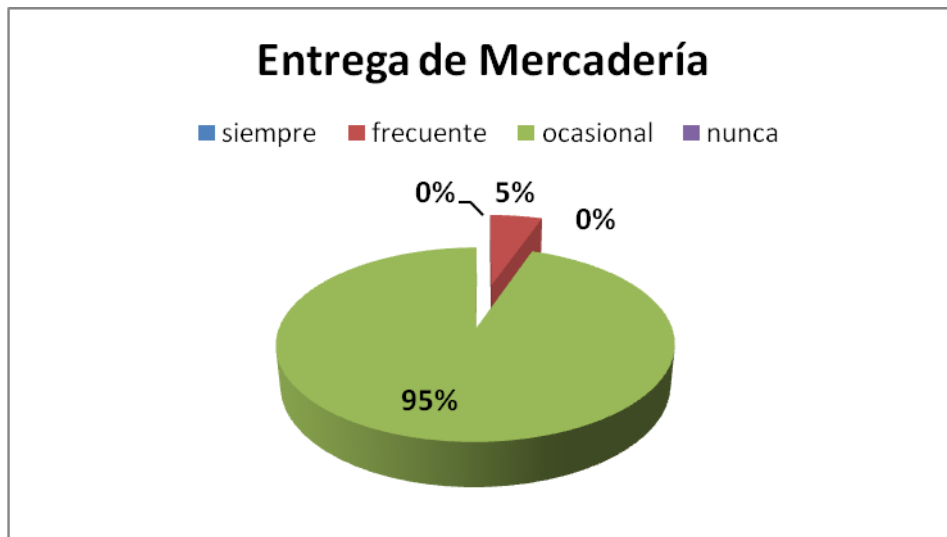


Ilustración 13 Entrega de Mercadería

De los 19 encuestados, el 95% afirma que ocasionalmente se realiza una planificación en la entrega de mercadería, este es un riesgo que corre la organización pues la planificación es la forma adecuada para ser eficientes, incrementar los ingresos y generar valor a la empresa. En cambio, el 5% opina que la planificación se lleva a cabo frecuentemente.

Es muy importante que el cliente se sienta satisfecho no solo con el producto, sino también en todo el proceso de entrega de mercadería pues

solo de esta forma tendremos la seguridad de contar con un cliente perenne.

Pregunta 11

¿Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos?

Tabla 14 Pregunta 11A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	5	26%
frecuente	9	47%
ocasional	4	21%
nunca	1	5%
total	19	100%



Ilustración 14 Ingresos Entrantes

De los 19 Funcionarios Administrativos encuestados, el 48% asegura que frecuentemente se depositan intactos los ingresos. El 21 % señala que esto se da ocasionalmente y un 26% indica que siempre se deposita intactos los dineros de la Empresa, con lo que se evita que dichos ingresos no se usen para efectuar gastos corrientes.

Contradictoriamente el 5% de los encuestados, opina que nunca se da este tipo de control.

Pregunta 12

¿Existe numeración consecutiva y prenumerada de los documentos?

Tabla 15 Pregunta 12A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	19	100%
frecuente	0	0%
ocasional	0	0%
nunca	0	0%
total	19	100%

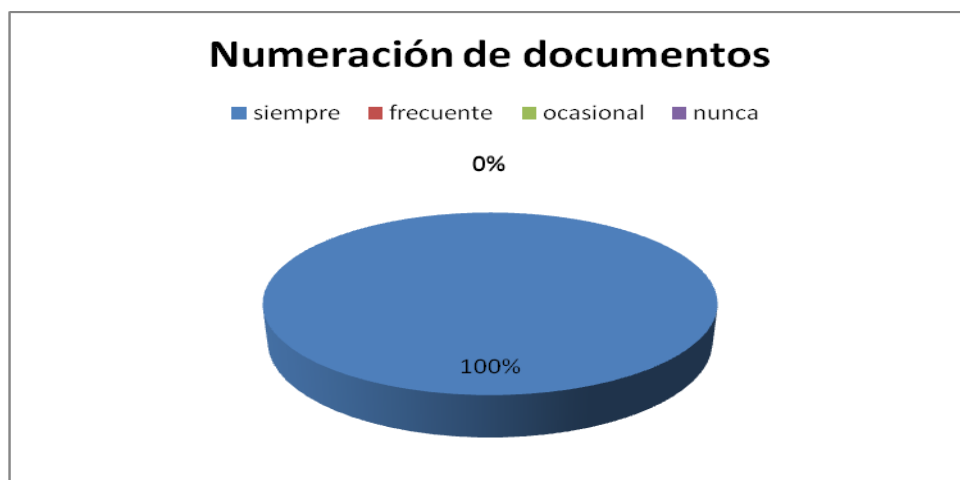


Ilustración 15 Numeración de Documentos

De la gráfica se concluye que en la empresa se da un máximo control en lo que se refiere a la numeración consecutiva de documentos, pues todos los encuestados opinaron que siempre se da este control.

Esta revisión es de vital importancia para mantener un apropiado control de todas las transacciones que se realizan en la empresa.

Además, con este principio se cumple con lo dispuesto en el Reglamento de Facturación emitido por el Servicio de Rentas Internas y que es de cumplimiento obligatorio para la Empresa.

Pregunta 13

¿Las facturas anuladas son conservadas en forma consecutiva?

Tabla 16 Pregunta 13A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	17	89%
frecuente	2	11%
ocasional	0	0%
nunca	0	0%
total	19	100%

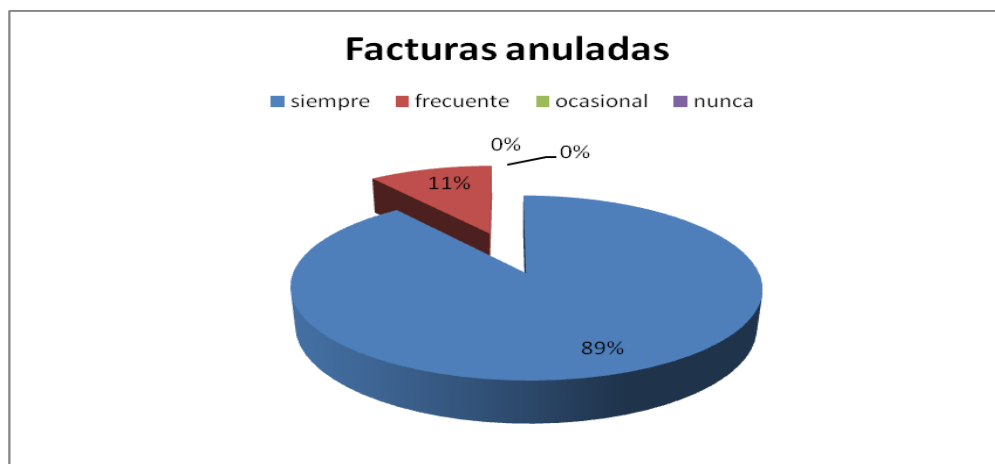


Ilustración 16 Facturas Anuladas

Se puede observar a través de los resultados de la encuesta, que la empresa mantiene un riguroso control de los documentos, en especial de las facturas anuladas, ya que las conserva en un orden consecutivo. El 89% de los encuestados opinaron que esto se da siempre, y el 11% restante indicó que frecuentemente.

Las facturas, aunque anuladas permiten controlar las operaciones practicadas por la empresa sirven para la comprobación de los asientos de contabilidad.

Pregunta 14

¿Existe un fondo fijo para caja menor?

Tabla 17 Pregunta 14A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0%
frecuente	0	0%
ocasional	0	0%
nunca	19	100%
total	19	100%

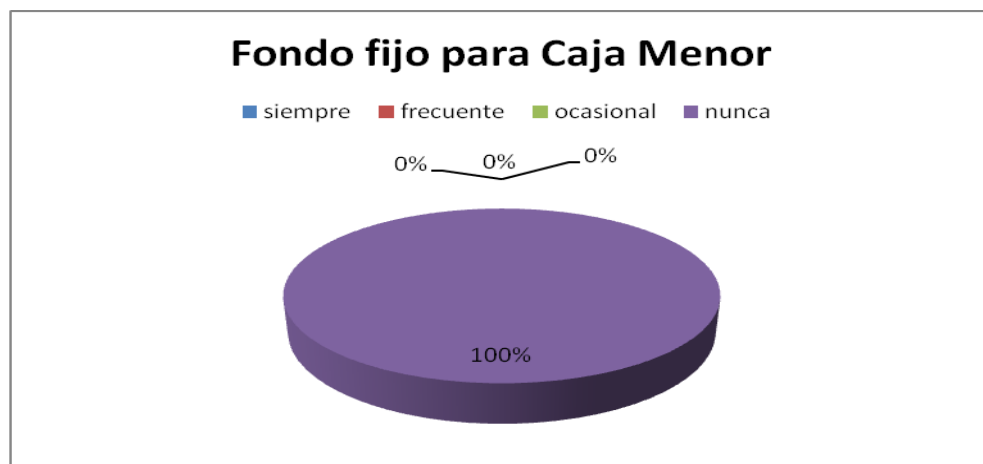


Ilustración 17 Fondo Fijo para Caja Menor

Según los datos de la encuesta realizada, se puede concluir que en la empresa no hay un fondo fijo para caja menor, pues todos los encuestados aseguraron que nunca se da este principio de Control.

Tener un fondo de caja menor es de gran importancia, pues existen multitud de pagos en gastos corrientes, que para manejarlos por bancos se hace complejo y puede entorpecer el desarrollo ágil de ciertas actividades, por lo que la solución es la constitución de un fondo de caja

mejor para el cumplimiento de este tipo de pagos, de esta forma, aquellas compras o pagos menores, que no sean representativos, se manejan por este fondo.

Pregunta 15

¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?

Tabla 18 Pregunta 15A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	19	100%
frecuente	0	0%
ocasional	0	0%
nunca	0	0%
total	19	100%

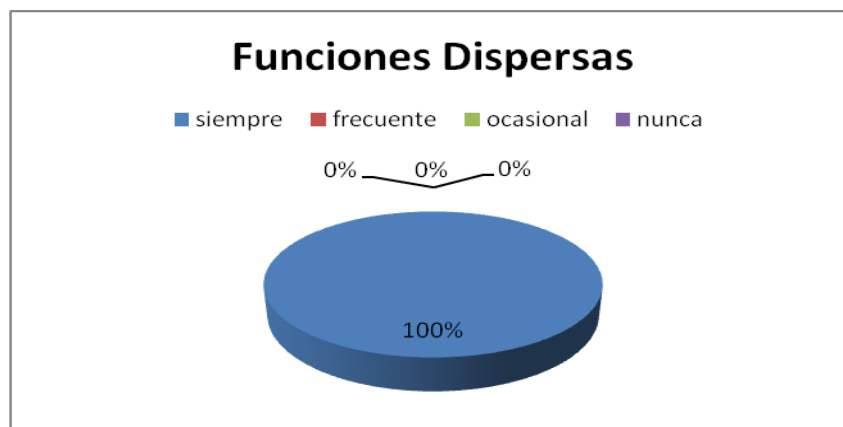


Ilustración 18 Fondo Funciones Dispersas

El 100% de los encuestados, opinaron que están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables dentro de la empresa.

Puesto que las cajeras perciben los ingresos, mientras que en el departamento contable los registran. Esto beneficia a la empresa, pues el fondo fijo de caja se refiere a el dinero en efectivo con que cuenta una empresa determinada para el uso específico de la misma como puede ser

gastos de uso externo e interno. La separación de las autorizaciones y registros contables, ayudan a llevar de mejor manera el control de los activos.

Pregunta 16

¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?

Tabla 19 Pregunta 16A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	1	5%
frecuente	5	26%
ocasional	12	63%
nunca	1	5%
total	19	100%

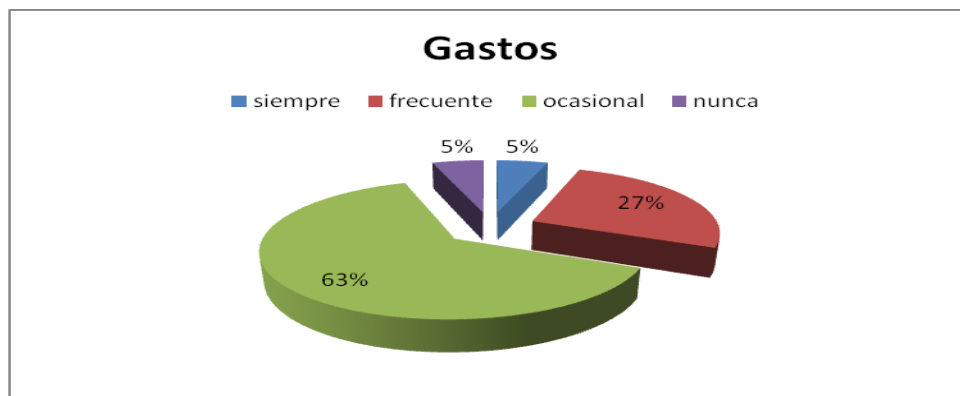


Ilustración 19 Gastos

Mediante la encuesta realizada, se puede observar que existe una falla en el control de los gastos, pues estos deben ser autorizados solamente por los funcionarios encargados para este fin.

El 63% de los encuestados, opinan que ocasionalmente se da este control, el 27% indica que frecuentemente y del 10% restante la mitad opina que siempre se controlan los gastos y el otro 5% contrariamente señala que nunca se da esto.

Cada empresa tiene funcionarios encargados específicamente del control de los gastos, y si esta responsabilidad no es adoptada en su totalidad, puede causar fallas internas en la compañía con respecto a desembolsos indebidos.

Pregunta 17

¿Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?

Tabla 20 Pregunta 17A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	1	5%
frecuente	5	26%
ocasional	12	63%
nunca	1	5%
total	19	100%

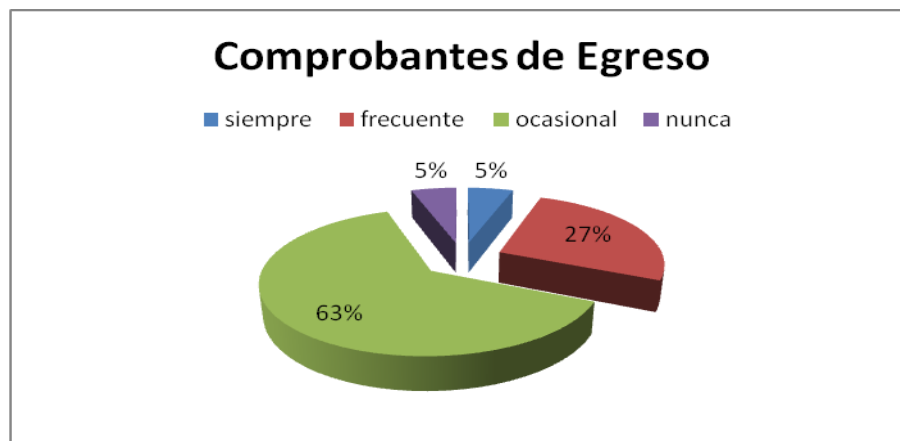


Ilustración 20 Comprobantes de Egreso

De los 19 encuestados, el 63% que corresponde a 12 personas, aseguran que ocasionalmente se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto. Un 27% señala que frecuentemente se da esto, en cambio el 10% restante está compartido equitativamente entre siempre y nunca.

Los comprobantes de egreso son documentos que permiten un control del activo circulante de la empresa, por lo que deben llevar una respectiva codificación y por consiguiente el nombre y rubrica de quien realiza la transacción y de quien la autoriza.

Pregunta 18

¿El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?

Tabla 21 Pregunta 18A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0%
frecuente	0	0%
ocasional	0	0%
nunca	19	100%
total	19	100%

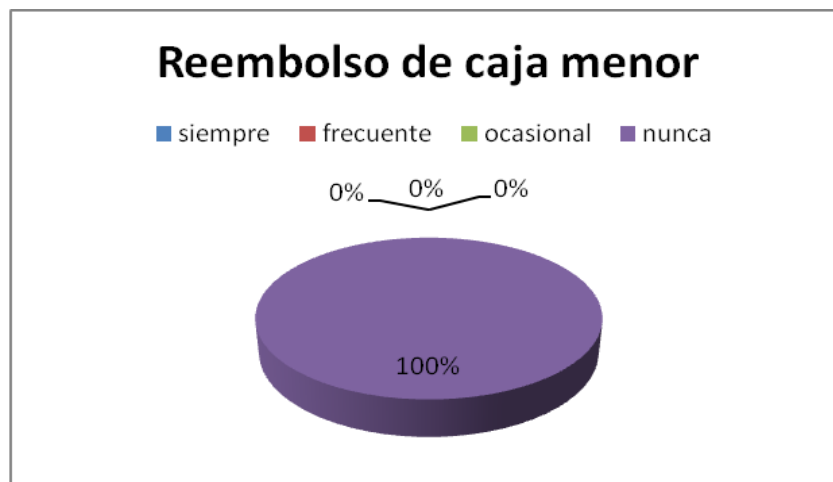


Ilustración 21 Reembolso de Caja Menor

De los resultados de la encuesta, es indiscutible el hecho de que en la empresa falta un procedimiento de reembolso de caja menor que sea suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo.

El 100% de los Funcionarios Administrativos opina que nunca se da este control en caja menor, debido obviamente a la inexistencia de este fondo. El reembolso de caja menor, debe solicitarse por lo menos cada mes, de lo contrario, por su especial tratamiento, se pueden presentar inconvenientes respecto a la fecha de casación de las facturas, puesto que estas se contabilizan al momento de solicitar el reembolso.

Pregunta 19

¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor?

Tabla 22 Pregunta 19A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0%
frecuente	0	0%
ocasional	0	0%
nunca	19	100%
total	19	100%



Ilustración 22 Gastos de Caja Menor

Según la gráfica, se concluye que no existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor, pues el 100% de los encuestados asegura que nunca se dan topes máximos en caja.

Generalmente en toda empresa, los dineros de la caja menor, están destinados exclusivamente a sufragar gastos ocasionados por la adquisición de bienes y servicios, hasta por un monto del 20% del monto total de caja menor. No se debe permitir el fraccionamiento del gasto con el propósito de no superar el anterior monto.

Pregunta 20

¿Se realizan arquezos sorprendivos a los fondos recaudados?

Tabla 23 Pregunta 20A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	5	26%
frecuente	0	0%
ocasional	0	0%
nunca	14	74%
total	19	100%

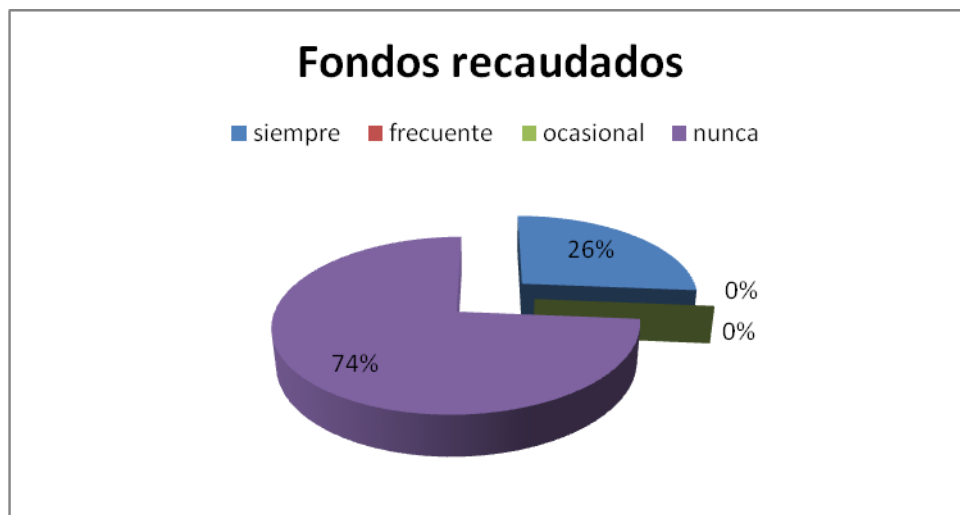


Ilustración 23 Fondos Recaudados

El 74% de la población encuestada asegura que nunca se realizan arquezos sorprendivos de los fondos recaudados, en cambio, contradictoriamente un 26% indica que siempre se da este control.

El arqueo de caja es una operación que debería realizarse al menos una vez al mes y que consiste en comprobar que el dinero en efectivo existente en la Caja de la empresa coincide con el saldo contable de la cuenta de Caja. En cualquier empresa con mediana organización el contable y el responsable de los pagos y cobros por Caja no deben ser la misma persona.

Pregunta 21

¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?

Tabla 24 Pregunta 21A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	10	53%
frecuente	2	11%
ocasional	6	32%
nunca	1	5%
total	19	100%

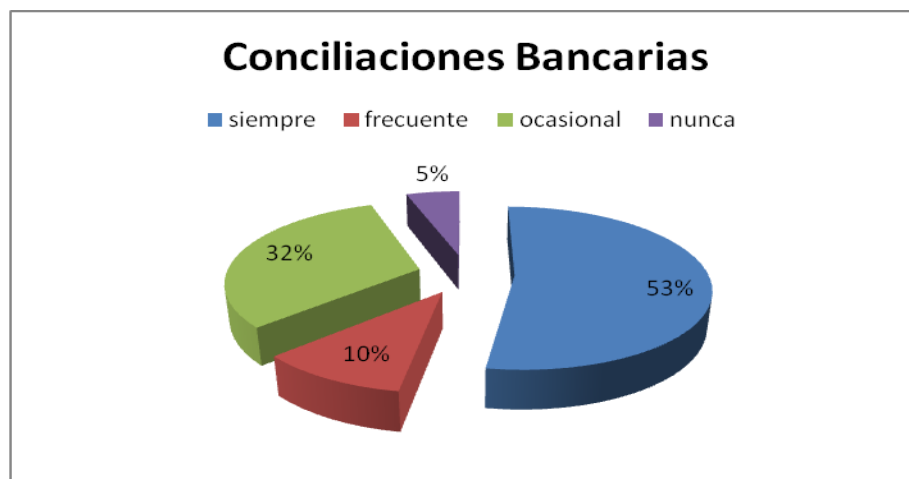


Ilustración 24 Conciliaciones Bancarias

El 53% de los encuestados asegura que si se realizan conciliaciones bancarias mensuales en la empresa. El 32% indica que esto se realiza ocasionalmente y el 10% señala frecuentemente se dan estas

conciliaciones. Únicamente un 5% de los encuestados opina que no se da una conciliación bancaria mensual.

La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar o cruzar información y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario, en caso de establecerse diferencias, éstas deben ser analizadas y ocasionarán el o los ajustes que correspondan.

Pregunta 22

¿El personal autorizado firma cheques en blanco?

Tabla 25 Pregunta 22A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	10	53%
frecuente	4	21%
ocasional	4	21%
nunca	1	5%
total	19	100%

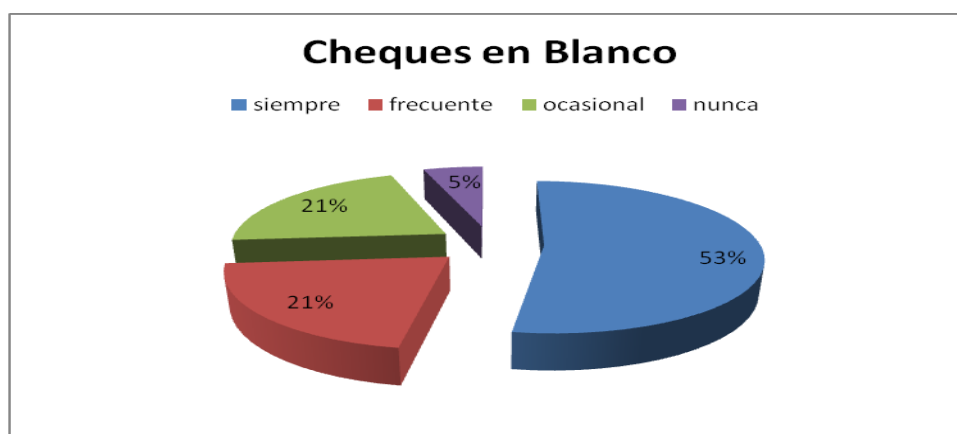


Ilustración 25 Cheques en Blanco

Los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada, es alarmante, pues el 53% de los Funcionarios Administrativos encuestados, aseguran que se firman cheques en blanco. El 21% señala que ocasional y

frecuentemente se da esto y solo un 5% restante opina que nunca se firman cheques en blanco.

Se debe tener extremo cuidado con un cheque en blanco firmado, pues la persona portadora de este, está en la capacidad de llenarlo con cualquier monto de dinero. Este tipo de cheques se debe dar únicamente a una persona de suma confianza.

Pregunta 23

¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?

Tabla 26 Pregunta 23A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	8	42%
frecuente	8	42%
ocasional	2	11%
nunca	1	5%
total	19	100%

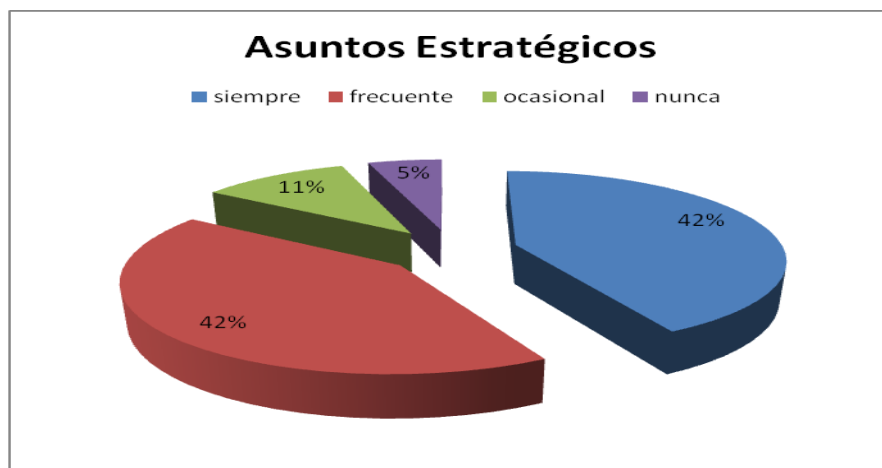


Ilustración 26 Asuntos Estratégicos

De los datos obtenidos en la encuesta, el 42% de los Funcionarios indican que siempre se dan reuniones entre los altos directivos para tratar

asuntos estratégicos del negocio. Otro 42% opina que se dan estas reuniones frecuentemente; un 11% opinan que ocasionalmente.

Y finalmente el 5% restante asegura que nunca se dan reuniones entre los altos directivos para analizar las estrategias del negocio.

Pregunta 24

¿Se examina la rentabilidad de la Empresa al final de cada periodo contable?

Tabla 27 Pregunta 24A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	15	79%
frecuente	4	21%
ocasional	0	0%
nunca	0	0%
total	19	100%

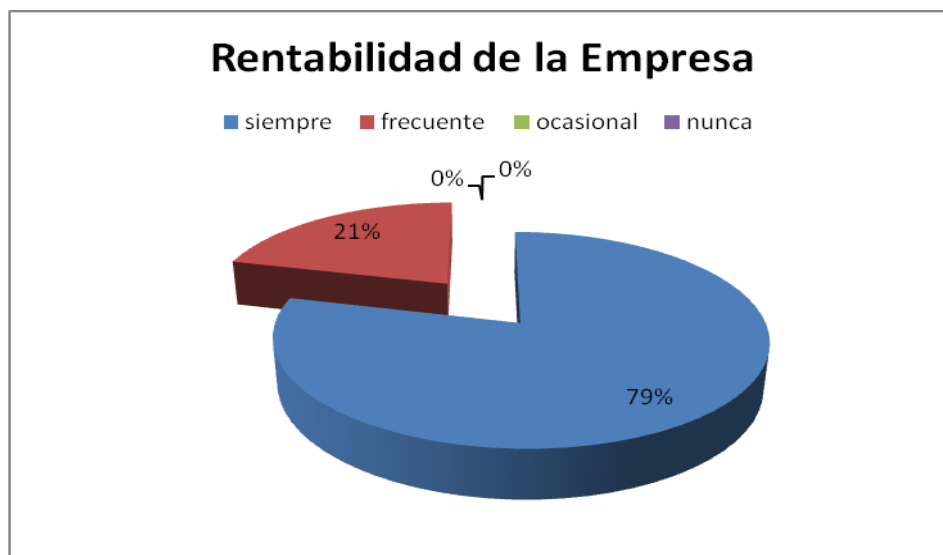


Ilustración 27 Rentabilidad

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

De la encuesta realizada, se concluye que el análisis de la rentabilidad de la empresa efectivamente se realiza al finalizar un periodo contable. El 79% opina que siempre se examina este factor y el 21% restante asegura que se lo realiza frecuentemente.

Pregunta 25

¿Se controla la actividad y los resultados de las sucursales?

Tabla 28 Pregunta 25A

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	16	84%
frecuente	3	16%
ocasional	0	0%
nunca	0	0%
total	19	100%

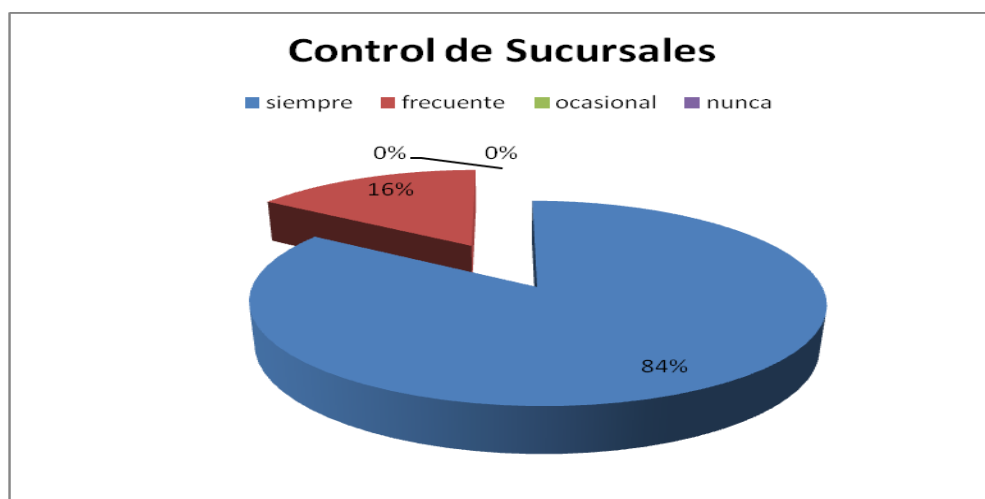


Ilustración 28 Control Sucursales

Los resultados obtenidos mediante la encuesta, indican en un 84% que siempre se controla la actividad y los resultados de las sucursales, y el 16% restante señala que este control se da frecuentemente.

La casa matriz necesita conocer la información financiera, los resultados de operación y los cambios en la posición de cada una de las sucursales que integran su empresa, ya que constituyen un elemento de juicio para la correcta toma de decisiones.

CUESTIONARIO DE EMPLEADOS

Pregunta 1

¿Considera usted que en PRODUCAUCHO existe una adecuado Control Interno?

Tabla 29 Pregunta 1B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	5	16,13%
frecuente	6	19,35%
ocasional	2	6,45%
nunca	18	58,06%
total	31	100%

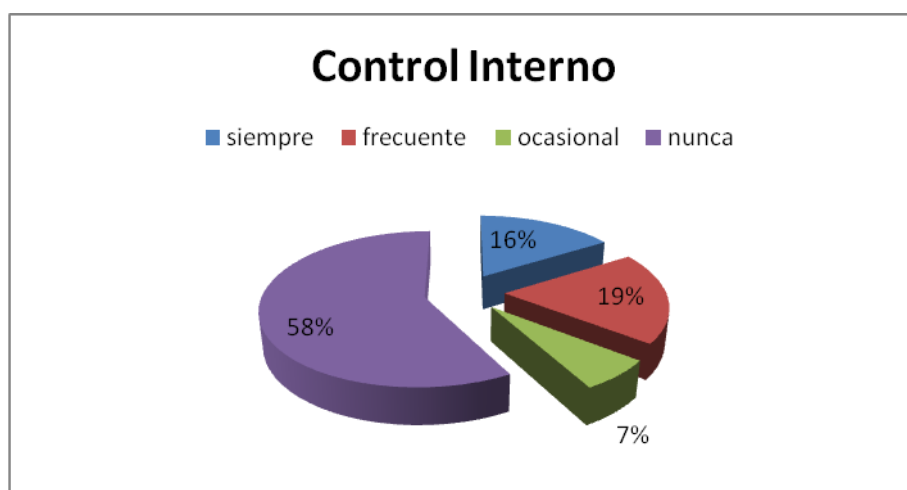


Ilustración 29 Control Interno

Basándose en los resultados obtenidos en la encuesta, se puede asegurar con el 58% de las opiniones, que nunca se ha dado un adecuado Control Interno dentro de PRODUCAUCHO.

El 19% de los resultados, indican que este control se da frecuentemente, y el 7% opinan que ocurre ocasionalmente. En cambio, el 16% restante, asegura que siempre se realiza un Control Interno dentro de la Empresa.

Pregunta 2

¿Conoce Ud. el reglamento interno?

Tabla 30 Pregunta 2B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	4	12,90%
frecuente	4	12,90%
ocasional	3	9,68%
nunca	20	64,52%
total	31	100%

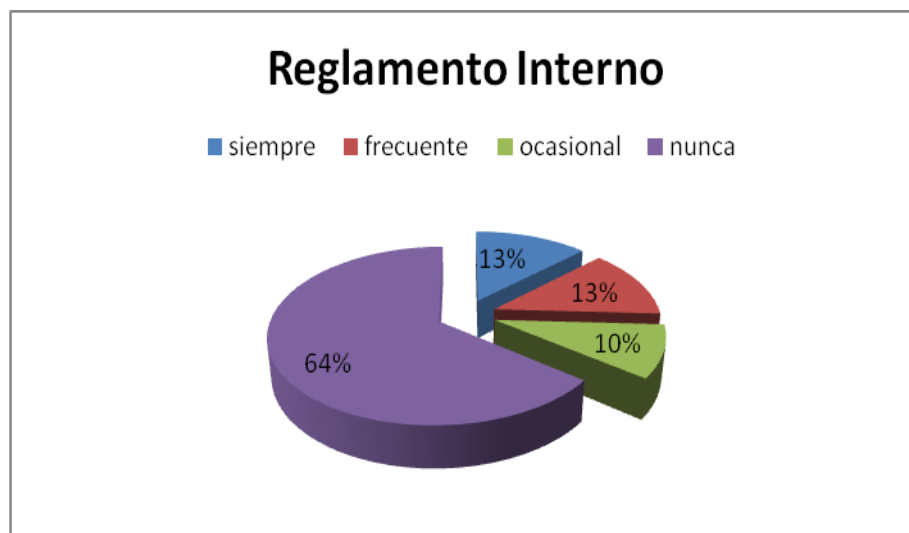


Ilustración 30 Reglamento Interno

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados que representan el 64% no tiene un amplio conocimiento del Reglamento Interno de la Empresa. El 10% opinan que tienen un conocimiento ocasional. El 26% restante, está distribuido equitativamente

entre quienes opinan que conocen frecuentemente el reglamento y quienes lo conocen en su totalidad.

El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

Pregunta 3

¿Se dispone de un manual de funciones?

Tabla 31 Pregunta 3B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0,00%
frecuente	0	0,00%
ocasional	0	0,00%
nunca	31	100,00%
total	31	100%

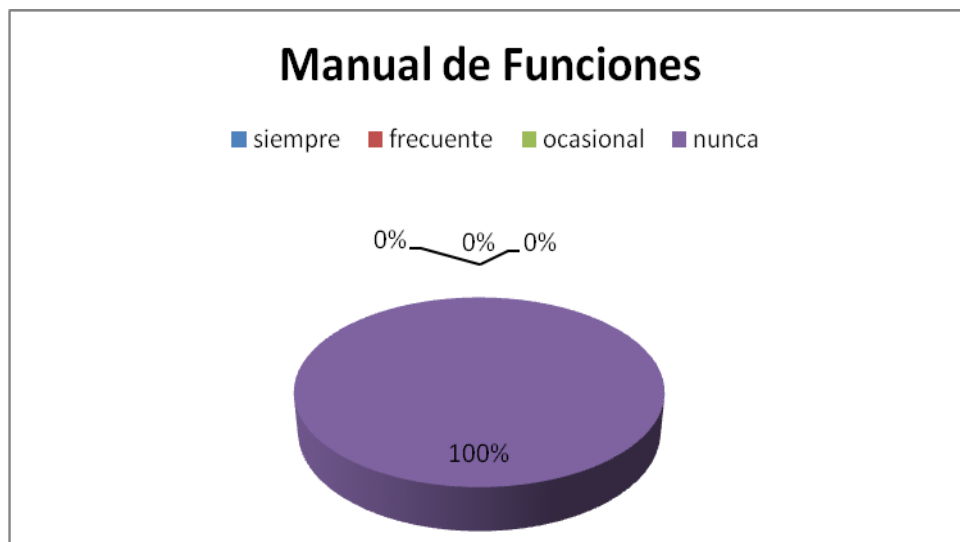


Ilustración 31 Manual de Funciones

La totalidad de los empleados encuestados, indica que dentro de la Empresa no existe un manual de funciones en el que puedan regirse para realizar su trabajo.

Un manual de funciones es un documento formal que la empresa debe elaborar para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de funciones, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pregunta 4

¿Se aplican los procedimientos de los manuales de funciones?

Tabla 32 Pregunta 4B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0,00%
frecuente	0	0,00%
ocasional	0	0,00%
nunca	31	100,00%
total	31	100%

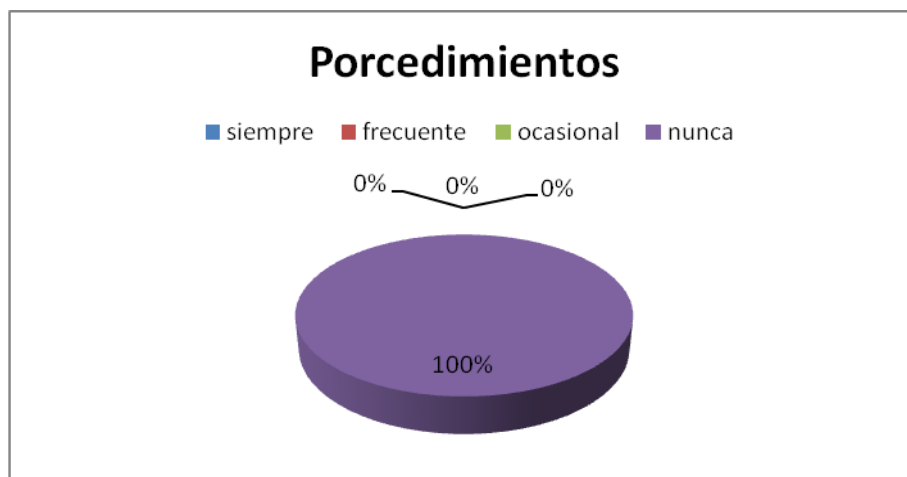


Ilustración 32 Procedimientos

La gráfica de los resultados de la encuesta, nos indica que no se aplican los procedimientos de los manuales de funciones. En la pregunta anterior se observó que no existe un manual de funciones, razón por la cual no se aplica ningún procedimiento.

Si se tuviera un manual de funciones, se tendrían unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se necesitaría hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a la Empresa e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos de producción no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Pregunta 5

¿Se controla la rotación de inventarios para la reposición del mismo?

Tabla 33 Pregunta 5B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	6	19,35%
frecuente	6	19,35%
ocasional	9	29,03%
nunca	10	32,26%
total	31	100%

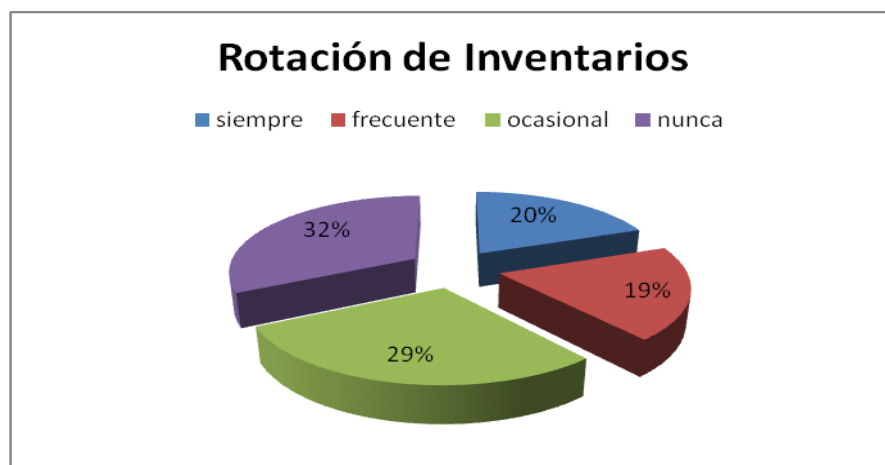


Ilustración 33 Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en bodega, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

De la encuesta realizada, el 32% de los empleados asegura que nunca se controla la rotación de inventarios, el 29% asegura que ocasionalmente se da esto. El 20% señala que siempre se realiza el control de rotación de inventarios para su reposición y el 19% restante opina que se realiza frecuentemente.

Pregunta 6

¿Se entrega a tiempo la Mercadería a los Clientes?

Tabla 34 Pregunta 6B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	4	12,90%
frecuente	3	9,68%
ocasional	8	25,81%
nunca	16	51,61%
total	31	100%

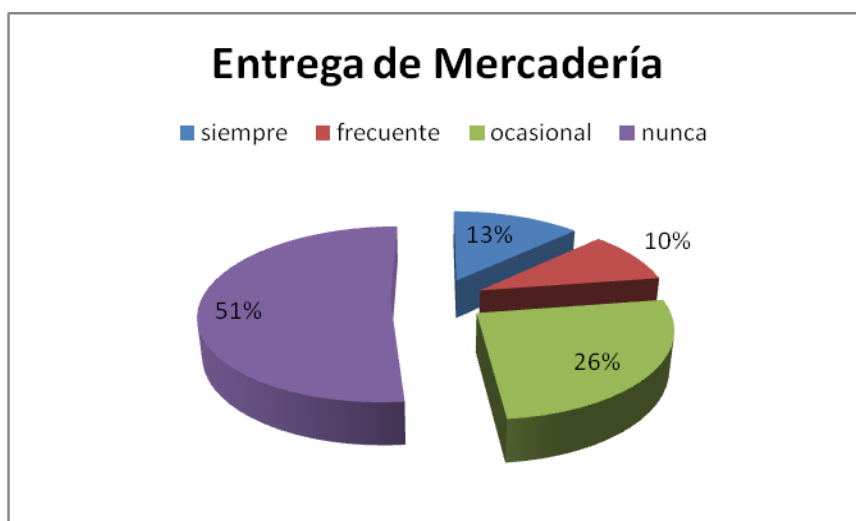


Ilustración 34 Entrega de Mercaderías

Los empleados a través de la encuesta señalan en un 51% que la entrega de mercadería, no se realiza dentro del tiempo establecido. El 26% señala que ocasionalmente y 10% indica que frecuentemente se entrega la mercadería a tiempo.

Pero solamente el 13% restante, opina que cumplen con el tiempo de entrega en la mercadería.

El tiempo de entrega de la mercadería a los clientes, es tan importante como la calidad del producto.

Pregunta 7

¿Se despacha la mercadería con el respectivo comprobante?

Tabla 35 Pregunta 7B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	20	64,52%
frecuente	10	32,26%
ocasional	1	3,23%
nunca	0	0,00%
total	31	100%

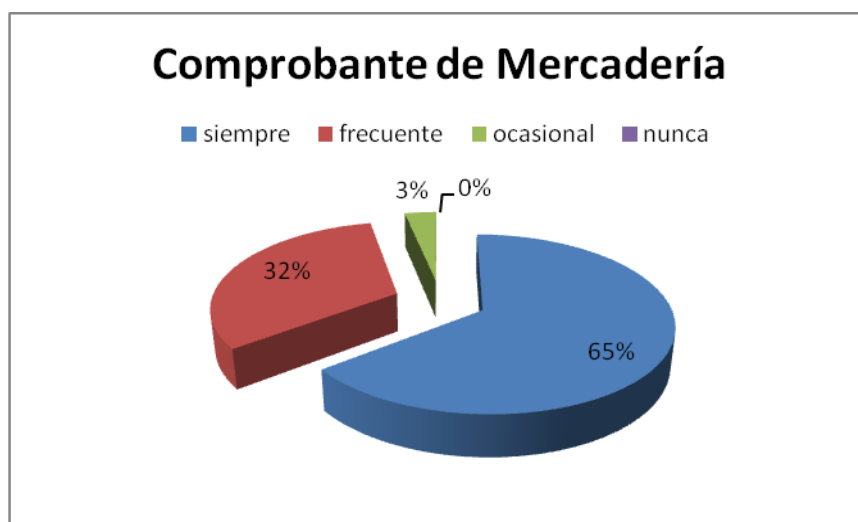


Ilustración 35 Comprobante de Mercadería

El 65% de los encuestados, afirma que siempre se entrega la mercadería con su respectivo comprobante. El 32% señala que frecuentemente y solamente el 3% indica que ocasionalmente se entregan comprobantes.

La emisión y entrega de comprobantes es una obligación formal del contribuyente y un derecho del usuario o adquirente. Este tipo de documentos representa una garantía tanto para el comprador como para el vendedor, ya que certifica que el comprador entrega la mercadería de acuerdo a las especificaciones requeridas, y ayuda al comprador para posibles reclamos.

Pregunta 8

¿Están autorizadas las compras con su respectiva solicitud?

Tabla 36 Pregunta 8B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	7	22,58%
frecuente	8	25,81%
ocasional	15	48,39%
nunca	1	3,23%
total	31	100%

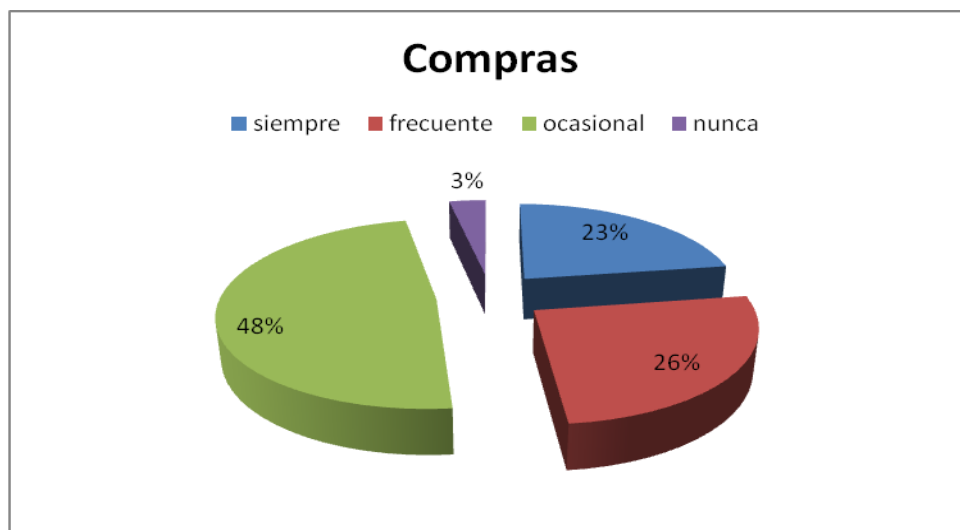


Ilustración 36 Compras

De los encuestados, el 48% opina que ocasionalmente se autorizan las compras con una solicitud previa, el 26% señala que frecuentemente y 23% afirma que siempre es necesaria una solicitud de compra.

Únicamente el 3% de los empleados encuestados indica que nunca se autorizan las compras con su respectiva solicitud.

Es mejor si se dispone de solicitudes de compra, pues de esta forma se puede garantizar al cliente la entrega oportuna y la cantidad necesaria de producto y no correr el riesgo de no disponer en stock.

Pregunta 9

¿Se adquiere la mercadería previa la presentación de proformas?

Tabla 37 Pregunta 9B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	7	22,58%
frecuente	8	25,81%
ocasional	15	48,39%
nunca	1	3,23%
total	31	100%

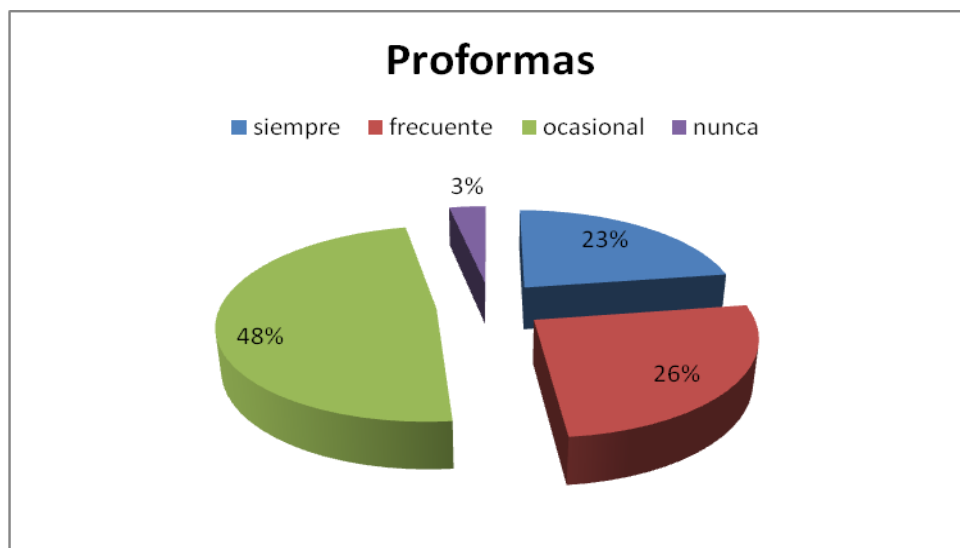


Ilustración 37 Proformas

De la encuesta realizada, se puede concluir que el 48% de los encuestados afirma que ocasionalmente se adquiere la mercadería previa la presentación de proformas. El 26% indica que se realiza este procedimiento frecuentemente y el 23% señala que siempre.

El 3% restante opina que nunca se adquiere mercadería con la presentación de proformas. La proforma nos sirve para efectos de contabilidad, pero es importante porque contiene todos los datos necesarios para establecer los términos y condiciones de una compra o venta.

Pregunta 10

¿Existe una lista de proveedores autorizados?

Tabla 38 Pregunta 10B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0,00%
frecuente	2	6,45%
ocasional	8	25,81%
nunca	21	67,74%
total	31	100%

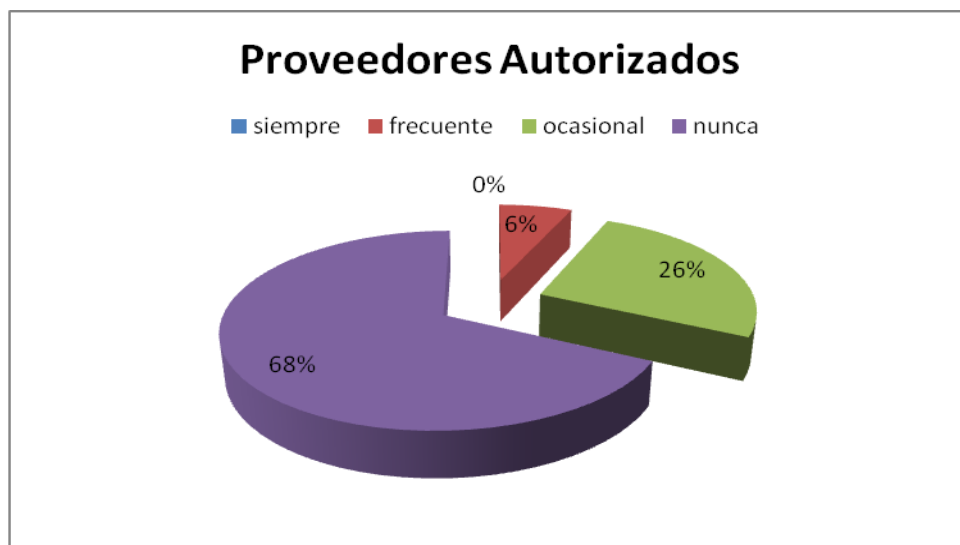


Ilustración 38 Proveedores Autorizados

El 68% de los encuestados afirma que no existe una lista de proveedores autorizados dentro de la Empresa. El 26% señala que ocasionalmente y el 6% restante indica que frecuentemente se tiene proveedores autorizados.

El proveedor cumple uno de los papeles más importantes, pues es el que tiene la obligación de abastecer a la Empresa de los productos o servicios que esta requiere. Al ser un proveedor autorizado, el producto tiene la garantía del fabricante.

Pregunta 11

¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?

Tabla 39 Pregunta 11B

	F. absoluta	F. Relativa
Siempre	1	3,23%
frecuente	2	6,45%
ocasional	5	16,13%
Nunca	23	74,19%
Total	31	100%



Ilustración 39 Existencias Comparadas

El inventario de existencia comparada en cuanto a número y calidad, se debe efectuar periódicamente, casi siempre en el cierre del periodo fiscal de la empresa, para efecto de balance contable.

Según la encuesta, el 74% de los empleados afirman que nunca se realiza el control de existencias compradas. El 16% indica que ocasionalmente se lleva a cabo esto, el 7% señala que frecuentemente y el restante 3% afirma que se lleva este control.

Pregunta 12

¿Se registra las compras en el sistema de inventario?

Tabla 40 Pregunta 12 B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	20	64,52%
frecuente	11	35,48%
ocasional	0	0,00%
nunca	0	0,00%
total	31	100%

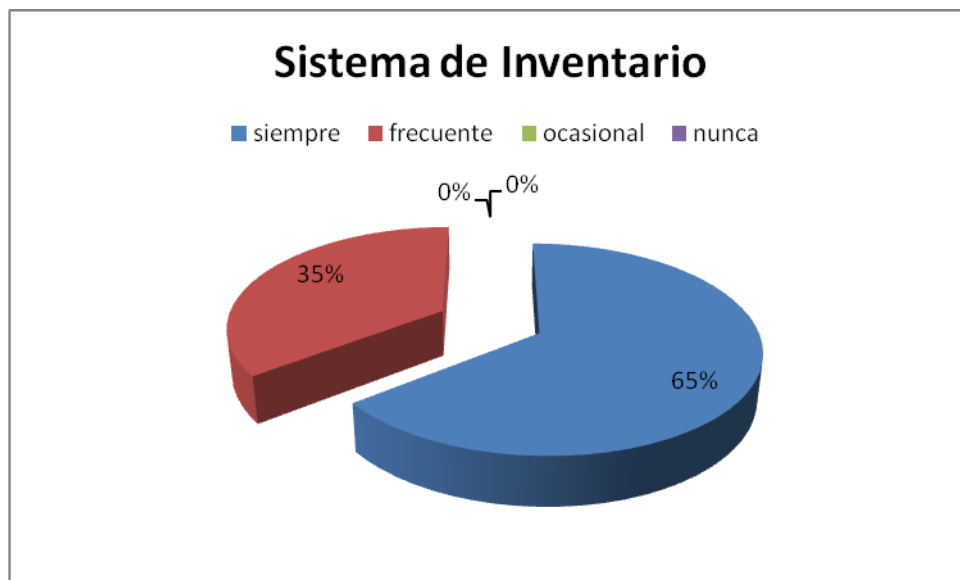


Ilustración 40 Sistema de Inventarios

De la encuesta realizada, se puede deducir que la empresa lleva un efectivo sistema de inventario. Puesto que de los 31 empleados

encuestados, el 65% asegura que siempre tienen un sistema de inventario para las compras, mientras que el 35% restante señala que frecuentemente ocurre este control. El manejo de inventarios para la compra de productos, ayuda a mantener un control de los productos existentes dentro de la Empresa.

Pregunta 13

¿Se realiza constataciones físicas al final de cada periodo contable?

Tabla 41 Pregunta 13B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	2	6,45%
frecuente	3	9,68%
ocasional	8	25,81%
nunca	18	58,06%
total	31	100%

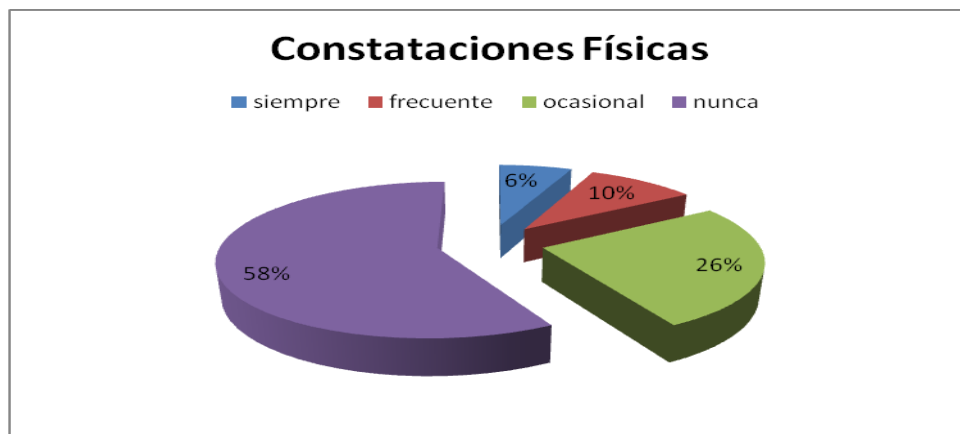


Ilustración 41 Constatación Física

De los 31 encuestados, el 58% indica que nunca se realizan constataciones físicas al finalizar cada periodo contable. El 26% afirma que ocasionalmente se lo hace y el 10% señala que se realiza estas constataciones físicas frecuentemente. Únicamente el 6% de los encuestados afirma que se realiza el control físico de productos siempre. Por ser esta una empresa de compra y venta de mercancías, necesita de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo

cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Pregunta 14

¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?

Tabla 42 Pregunta 14B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	0	0,00%
frecuente	0	0,00%
ocasional	12	38,71%
nunca	19	61,29%
total	31	100%



Ilustración 42 Obsolescencia

El 61% de los encuestados afirma que nunca se realiza un control de la obsolescencia de las existencias de la Empresa, y el 39% restante asegura que se analiza estas falencias ocasionalmente.

Llevar un control riguroso de la mercadería, producto de la compra o de la venta, es indispensable, pues de esta forma se sabe de qué productos se dispone, la cantidad y la calidad. Analizar la obsolescencia de la

mercadería garantiza una buena calidad y una eficiente entrega en las ventas.

Pregunta 15

¿Se controla la asistencia al puesto de trabajo?

Tabla 43 Pregunta 15B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	1	3,23%
frecuente	9	29,03%
ocasional	12	38,71%
nunca	9	29,03%
total	31	100%

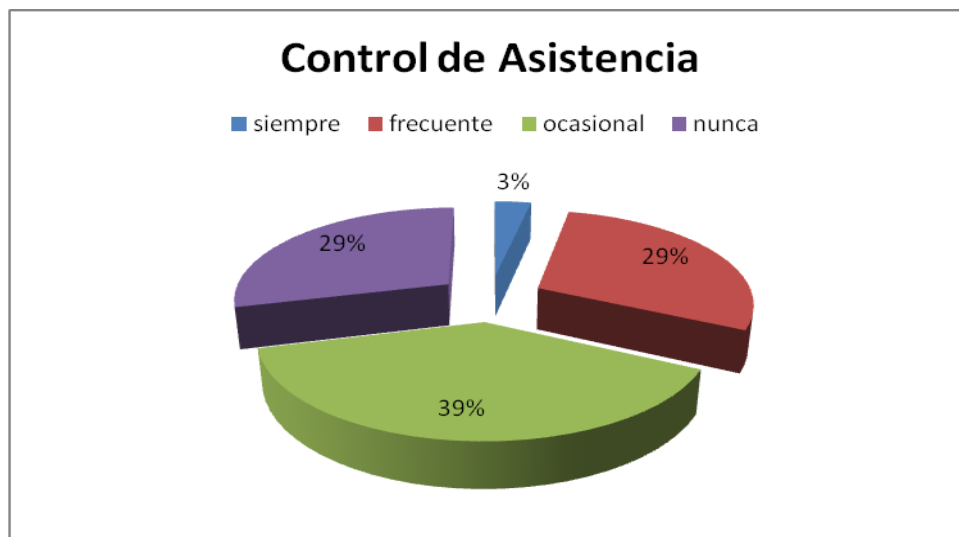


Ilustración 43 Control de Asistencia

Doce de los 31 empleados encuestados, que corresponde al 39% afirman que ocasionalmente se lleva un control de la asistencia del personal. El 29% asegura que frecuentemente y otro 29% señala que nunca se toma control de la asistencia al trabajo. Solamente el 3%, es decir, 1 persona opina que si se lleva un control de asistencia al puesto de trabajo.

Los controles de asistencia brindan certeza jurídico-laboral a la empresa, son un medio efectivo de control de las jornadas laborales, y además

funcionen como un eficiente medio de prueba en juicio; siempre y cuando sean elaborados y vigilados apropiadamente.

Pregunta 16

¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas?

Tabla 44 Pregunta 16B

	F. absoluta	F. Relativa
siempre	12	38,71%
frecuente	11	35,48%
ocasional	5	16,13%
nunca	3	9,68%
total	31	100%



Ilustración 44 Funciones Segregadas

El 39 % de los empleados encuestados, afirma que siempre las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas, el 35% indica que frecuentemente y un 16% señala que ocasionalmente. El 10% restante asegura que nunca son segregadas las funciones de compra, pago y contabilidad.

La segregación de estas funciones es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación.

4.2. ANÁLISIS DE FACTURAS Y ÓRDENES DE DESPACHO

De la información económica analizada en la presente investigación se tomó una muestra aplicando el siguiente proceso para examinar un grupo de documentos por cada mes.

1. Las transacciones mensuales son de un promedio de 310 registradas como facturas emitidas.
2. Se establece que en el año son aproximadamente 3720 documentos emitidos.
3. Aplicando la formula:

$$M = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$
$$M = \frac{3720}{0.05^2(3720 - 1) + 1}$$
$$M = \frac{3720}{0.05^2(3720 - 1) + 1}$$
$$M = 361.25$$

4. De la muestra calculada se la divide para obtener un análisis mensual correspondiente a 30 datos por mes, los cuales se verán reflejados en la Ficha de Observación C001-C002 (Anexos).

4.3. ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS

El movimiento del inventario muestra la rapidez con que se mueve el mismo; es decir, las veces que se reemplaza el inventario inicial cada año o mes.

El resultado que arroje el análisis puede establecerse dentro de los siguientes parámetros:

BAJO ÍNDICE: (0-4,9) Indica un gran inventario, una situación en que éste jamás se agota, quizás en algunos renglones, obsoleto. Pudiera ser una señal de liquidez deficiente, demasiado abastecimiento o un aprovisionamiento planificado, anticipando un periodo de grandes ventas.

ALTO ÍNDICE: (5 e adelante) Muestra una selección de productos muy limitada, quizá mercancía de salida rápida, o algunas ventas perdidas. Puede indicar una mayor liquidez, mercancías de calidad superior o escasez de inventario necesario para las ventas.

Los movimientos rápidos se ven generalmente como una tendencia positiva; aumento del flujo del efectivo, reducción del almacenamiento, etc.

Este índice muestra cómo la gerencia está usando el inventario y se puede usar para comparar un periodo con el siguiente, o con otra compañía en la misma industria o con el promedio en la industria.

Este es un indicador, no un cálculo o cuenta exacta.

$$\textit{Rotación de Inventarios} = \frac{\textit{Costo de Productos Vendidos}}{\textit{Inventario Promedio}}$$

El resultado del cálculo indica que la empresa PRODUCAUCHO posee un índice de rotación Bajo, es decir, sus inventarios tanto comercial, como de producción, se encuentra en una situación en que éste jamás se agota, quizás puede llegar a considerarse

obsoleto. El índice bajo obtenido en el cálculo es una señal de iliquidez o liquidez deficiente, demasiado abastecimiento considerando que no se espera una época de auge o crecimiento en ventas. Ficha de Observación C003.

4.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez determinado el problema, que para la presente investigación es el Deficiente Control Interno en la empresa PRODUCAUCHO, se procedió a plantear la hipótesis con su correspondiente operacionalización de variables. La hipótesis planteada debe ser sometida a un contraste de hipótesis para verificar su validez, como se trata de variables cualitativas, se debe utilizar el contraste Chi-cuadrado, que servirá para comprobar si los valores obtenidos en la encuesta y los esperados, tienen concordancia y son válidos.

Contraste de Hipótesis

Paso 1. Definir las Hipótesis

Hipótesis Nula

H0: La implementación de un Sistema de Control Interno no mejorará la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

Hipótesis Alternativa

H1: La implementación de un Sistema de Control Interno mejorará la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

Paso 2. Tipo de Prueba

Es una prueba de tipo no paramétrico con un nivel de confianza del 99%. Se trabaja con las preguntas 1 y 2 de la encuesta al personal

administrativo, con las cuales se elabora una tabla de contingencia.

Pregunta 1: ¿Considera usted que en PRODUCAUCHO existe un adecuado Control Interno?

Pregunta 2: ¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Control Interno mejoraría la rentabilidad de la Empresa?

Tabla 45 Frecuencia Observada

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
PREG 1 \ PREG 2	Siempre	Frecuente	TOTAL
Siempre	0	2	2
Frecuente	0	2	2
Ocasional	0	4	4
Nunca	10	1	11
TOTAL	10	9	19

Los grados de libertad para la prueba son:

$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

Donde:

gl = Grados de libertad

f = Número de filas = 4

c = Número de columnas = 2

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

El valor crítico de X^2 para $\alpha = 0,01$ y 3 gl se obtiene de la tabla de la distribución Chi-cuadrado

$$X^2_{(0,01; 3)} = 11,345$$

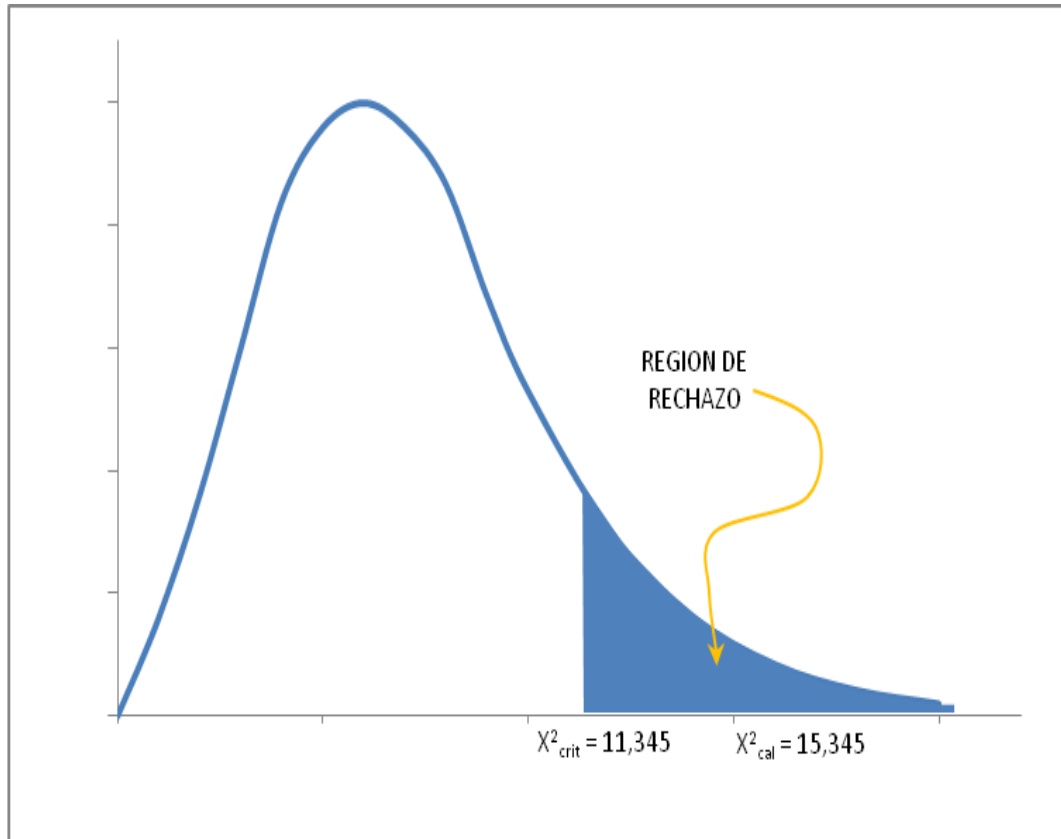


Ilustración 45 Comprobación de la Hipótesis

Paso 3. Estadístico de Prueba

Para el cálculo de X^2 se utiliza la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula:

$$f_e = \frac{(\text{Total Fila}) (\text{Total Columna})}{\text{Gran Total}}$$

Tabla 46 Frecuencia Esperada

FRECUENCIAS ESPERADAS						
	Siempre		Frecuente		TOTAL	
	Fo	fe	fo	fe	fo	fe
Siempre	0	1,05263158	2	0,94736842	2	2
Frecuente	1	1,05263158	1	0,94736842	2	2
Ocasional	2	2,10526316	2	1,89473684	4	4
Nunca	7	5,78947368	4	5,21052632	11	11
TOTAL	10	10	9	9	19	19

fo	fe	fo - fe	(fo - fe)²	(fo - fe)²/fe
0	1,052631579	-1,05263158	1,10803324	1,05263158
0	1,052631579	-1,05263158	1,10803324	1,05263158
0	2,105263158	-2,10526316	4,43213296	2,10526316
10	5,789473684	4,21052632	17,7285319	3,06220096
2	0,947368421	1,05263158	1,10803324	1,16959064
2	0,947368421	1,05263158	1,10803324	1,16959064
4	1,894736842	2,10526316	4,43213296	2,33918129
1	5,210526316	-4,21052632	17,7285319	3,40244551
			X²	15,345.00

Elaborado por: Alejandra Garzón

Paso 4. Regla de Decisión

Se rechaza H0 si $X^2_{\text{calculado}} \geq X^2_{\text{crítico}}$. Como $15,35353 > 11,345$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen indicios de que el control interno mejorará la rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Control Interno se considera indispensable a nivel administrativo, operativo y contable, su aplicación mejora la presentación de la información y permite la correcta toma de decisiones.
- El Control Interno es la herramienta financiera que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrono-empleado.
- La aplicación del proceso de Control Interno como herramienta administrativa - contable permite conseguir la eficiencia económica y eficacia operativa esperada.
- El proceso de implementación del Control Interno permite en el mediano plazo incrementar la rentabilidad de la empresa, lo que se considera el mayor objetivo a alcanzar con la presente investigación.
- La evaluación pormenorizada de PRODUCAUCHO será la estrategia aplicada para minimizar las debilidades detectadas con el objetivo de convertirlas en oportunidades de desarrollo comercial y financiero.
- La implementación de la presente investigación permite además tener una visión estratégica de crecimiento y

mejoramiento continuo a corto y largo plazo, proveyendo al nivel Directivo una visión más organizada de la información financiera, optimización de recursos, jerarquización de procesos, incremento de rentabilidad y correcta aplicación de normativa legal correspondiente a información contable, tributaria y laboral.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de control Interno en PRODUCAUCHO como un instrumento de eficiencia que proporcione un reglamento que permita cumplir a cabalidad las funciones internas asignadas a cada individuo dentro de la empresa.
- Las estrategias implementadas permiten un exhaustivo control en los gastos corrientes para mejorar el índice de rentabilidad.
- Se debe realizar una planeación de despacho de productos para dar fiel cumplimiento a los pedidos insatisfechos que generan pérdidas en la empresa.
- Es de vital importancia establecer la prioridad en los gastos, se debe por lo tanto, cancelar oportunamente a los proveedores, quienes nos suministran los productos para generar actividad económica.
- Se debería establecer la periodicidad en la evaluación de control, ya que a falta de ello no se puede determinar las falencias de las que es parte la empresa y esta se estancaría, por lo que se establece que al menos una vez en cada ejercicio económico se evalúe el cumplimiento de objetivos departamentales e individuales de los empleados.
- Se considera oportuno que se establezca responsabilidades en cada una de las sucursales y se nombre un jefe provisional

cuando el gerente no se encuentra para optimizar recursos materiales y humanos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título

Implementación del sistema de control interno en la empresa PRODUCAUCHO.

6.1.2. Unidad Ejecutora

Empresa PRODUCAUCHO.

6.1.3 Beneficiarios

- Propietarios de PRODUCAUCHO
- Trabajadores de la empresa
- Investigadora

6.1.4 Ubicación

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Dirección: Calle Guayllabamba y Av. Atahualpa. Paralelamente.

6.1.5 Tiempo estimado. 2 meses

6.1.6. Inicio. 25 de Noviembre de 2010

6.1.7. Equipo Técnico Responsable

Gerente	Sra. Yolanda Arroba
Trabajadores	Áreas: Ventas, Contabilidad, Bodega.
Tutor	Dr. Marco Espinoza
Investigadora	Garzón Campos Maricela Alejandra

Elaborado por: Alejandra Garzón

6.1.8 Costo

6.1.8.1 Recursos Económicos

Tabla 47 Tabla de Recursos Económicos Costos de la Propuesta

RECURSOS MATERIALES				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Esferos, lápices, marcadores	6	Unidad	0,50	3,00
Borradores	2	Unidad	0,14	0,28
Memory Flash	1	Unidad	12,00	12,00
CD	4	Unidad	0,25	1,00
Papel Bond 75 grs. A4	4	Resma	4,70	18,80
Copias	240	Unidad	0,02	4,32
Impresiones	80	Unidad	0,05	4,00
Perfiles y anillados	4	Unidad	1,25	5,00
Movilización	28	Unidad	0,20	5,60
Intenet	7	Horas	1,00	7,00
Recargas Telefonicas	4	Unidad	6,00	24,00
SUBTOTAL US\$				85,00
10% IMPREVISTOS				8,50
TOTAL US\$				93,50

Elaborado por: Alejandra Garzón

6.1.8.2 Recursos Humanos

Tabla 48 Tabla de Recursos Humanos Costos de la Propuesta

RECURSOS HUMANOS		
CARGO	NOMBRE	COSTO
Gerente	Sra. Yolanda Arroba	0,00
Trabajadores	Áreas: Ventas, Contabilidad, Bodega.	0,00
Tutor	Tutor Designado	265,00
Investigadora	Garzón Campos Maricela Alejandra	265,00
SUBTOTAL		530,00
10% IMPREVISTOS		53,00
TOTAL		583,00

Elaborado por: Alejandra Garzón

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En los comienzos del año 1983, para cubrir las necesidades de un mercado en pleno desarrollo, se crea la Empresa PRODUCAUCHO, en la Provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, específicamente, en la calle Río Guayllabamba y Av. Atahualpa. Fundada por la señora Yolanda Arroba Solís, nació como una empresa familiar, especializada en la elaboración de productos automotrices derivados del caucho. Inició una trayectoria industrial dinámica y productiva de más de veinte años de experiencia, en la atención de las más variadas industrias del país, expandiendo su actividad comercial a la importación, comercialización y venta de dichos accesorios automotrices, y con una clara vocación orientada a dar servicio y calidad a los clientes más exigentes.

PRODUCAUCHO, considera indispensable se diseñe y aplique un sistema de control interno a nivel administrativo, operativo y contable con el objetivo de poseer información financiera periódica, completa y

oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia, eficacia operativa; y especialmente para incrementar la rentabilidad de la empresa. Se pretende además identificar y minimizar las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de desarrollo económico sustentable con una visión estratégica a corto y largo plazo.

Cuanto mayor y compleja es una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, en este caso, y como ya se ha mencionado, la diversidad de actividades que genera la empresa, podemos determinar específicamente que existe la necesidad implacable de la aplicación de este sistema ya que la actividad requiere un número elevado de empleados, jefes, departamentos quienes delegan las tareas a ellos encomendadas generando la pérdida de tiempo, recursos y generando una ineficiente gestión administrativa y contable.

Por lo tanto los dueños pierden control y se ven en la obligación de dar paso a la presente investigación, es decir a la aplicación de un mecanismo de control interno, que permita mejorar la rentabilidad de PRODUCAUCHO.

Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. En esta organización se cuenta con una matriz ubicada en Ambato, y dos sucursales establecidas en Cuenca en la calle Manuel Vega y Gran Colombia: y La Libertad, Provincia de Santa Elena, en la calle 24 y av. 10; respectivamente, en este caso, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos lugares, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente, por lo que se genera un riesgo a la existencia de fraudes económicos.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesarias se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

En la actualidad esta empresa no ha realizado gestiones encaminadas a establecer este tipo de sistemas de control para sus operaciones, por lo que la presente investigación proporcionará una valiosa herramienta de desarrollo económico que permitirá establecer un sistema de control interno y mejorar su rentabilidad, tanto en la matriz Ambato, como en las sucursales establecidas a nivel nacional.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación planteada: La Incidencia del Control Interno en la Rentabilidad de la Empresa PRODUCAUCHO de la Ciudad de Ambato es la base fundamental para el desarrollo económico sustentable y sostenible de la empresa, ya que permitirá implementar los respectivos controles contables a nivel de la matriz y sus respectivas sucursales como política de desarrollo.

Los progresos innovadores en este sector han conducido a la demanda creciente y para satisfacerla se debe dirigir las empresas con la implementación de herramientas de control que permitan reducir el riesgo y la ineficiencia en los procesos.

Buscar la eficiencia y la eficacia, así como el gobierno cooperativo empresarial comprende una serie de riesgos dependiendo de varios factores, tales como, los productos que se venden, el mercado en los cuales funciona, las fuentes con las cuales se financia, y la manera que se utilizan los recursos. Por lo tanto, es importante coordinar cada aspecto de la organización del negocio de una manera eficaz.

Aquí viene la importancia de la implementación del sistema de control interno en PRODUCAUCHO, ya que esta herramienta de Auditoría, permitirá en el mediano plazo un excelente desarrollo y un crecimiento rentable adecuado, acorde a las expectativas y objetivos empresariales.

Este sistema de control interno será el inicio de la integración eficaz de actividades, políticas, planes, y esfuerzos de los empleados que trabajan juntos en una organización, del nivel directivo, y de sus propietarios, para alcanzar las metas de negocio. El primer propósito del control interno es promover la economía en las operaciones marcando un nivel eficiente

Otro propósito es proteger los recursos económicos, financieros y humanos contra la mala gestión o el fraude, para asegurarse de si las actividades de PRODUCAUCHO estén de acuerdo con las leyes y regulaciones vigentes, y sobre todo, promover el desarrollo financiero constante, así como los historiales económicos oportunos para que los directivos tomen correctas decisiones.

Este sistema debe ser implementado para supervisar actividades con respecto a autorizaciones, repaso del funcionamiento del empleado, seguridad de activos, segregación de deberes, optimización de recursos e incremento de rentabilidad.

La importancia radica en la prevención de errores e irregularidades, detectándolas de una manera oportuna, de tal modo promoviendo registros de estadísticas confiables y exactas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Implementar un Sistema de Control Interno, mediante la aplicación

de normas, procedimientos y estrategias, administrativas - operativas para promover la Rentabilidad de PRODUCAUCHO.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno.
- Detectar el Riesgo Corporativo.
- Evaluar el riesgo determinando una escala de calificación de alerta.
- Proponer los recursos necesarios para la evaluación y retroalimentación del Sistema de Control Interno con sus responsables.
- Socializar los resultados de la presente investigación con el nivel directivo de la empresa y sus trabajadores.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Como lo establece la NIIF 2 y 3, en concordancia con el PCGA 1, en su parte pertinente define los postulados básicos del sistema de información contable en el que exige parámetros de control para la correcta valuación de las cuentas que intervienen en el proceso contable, para lo que se requiere de la implementación del Control Interno que proveerá las herramientas necesarias para el eficiente desarrollo de las actividades financieras.

Es procedente aplicar el desarrollo de la presente propuesta ya que la NIIF 7 faculta a establecer los fundamentos de presentación y revelación de la información suficiente, para lo que es necesario crear e implementar acciones orientadas al fiel desarrollo y cumplimiento de políticas internas de control.

Así como determinar la responsabilidad de rendir información clara y veraz de las operaciones económicas realizadas por la entidad. Esa información debe ser confiable, relevante, comprensible y comparable. Para cumplir con estas características, el nivel directivo de PRODUCAUCHO en cooperación de cada uno de los empleados, deben aplicar las NIIF y mantener un efectivo sistema de contabilidad y control interno.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el paradigma Crítico Propositivo, sustentado en la ejecución de un plan de acción previo a la aplicación de un proceso de evaluación de los factores que forman la base del control interno y del análisis financiero de los índices de rentabilidad, para determinar no sólo en los beneficios que se pueden generar para la Institución, sino también en el bienestar laboral de los trabajadores involucrados en el proceso de producción, comercialización, importación y venta de artículos y accesorios automotrices.

La investigación tiene como objeto primordial conocer el entorno mismo de la empresa con el propósito de establecer las falencias, errores y posibles fraudes y las potencialidades, beneficios y oportunidades, además de consolidar y fortalecer la compañía para establecer un índice mayor de rentabilidad que beneficien tanto a los propietarios, como a los trabajadores de PRODUCAUCHO, y por ende al desarrollo económico del sector.

Por lo tanto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos y así determinar las alternativas más idóneas para tratar el problema y facilitar la toma de decisiones gerenciales.

La investigación planteada crea conciencia y ética en el recurso humano, capacitándolo para el eficaz y eficiente cumplimiento de sus obligaciones, lo que facilitará las relaciones comerciales a corto y largo plazo asegurando el mejoramiento continuo.

El Manual de Funciones, además de los Reglamentos Internos indicará los métodos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones del talento humano en PRODUCAUCHO.

6.6.1. Soporte de la Propuesta

6.6.1.1 Definición de Control Interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente se puede entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.

6.6.1.2. Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una empresa, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución, supervisión, y control. Se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización.

Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son incorporados e internalizados y no añadidos.

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para el cumplimiento de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello, que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

6.6.1.3. Las Personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

6.6.1.4. Seguridad Razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

6.6.1.5. Objetivos

BUSTAMANTE Caballero, en su Informativo Auditoría de la 1ra. Quincena de Julio-2002- Pág. F1 Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos se pueden categorizarse:

- **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de Activos, etc.)

- **Información Financiera:** Preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** Todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

6.6.1.6. Componentes

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- **Entorno de Control:** El personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- **Evaluación de Riesgos:** Toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- **Actividades de Control:** Establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Información y Comunicación:** Los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión y Monitoreo:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, se permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

6.6.1.7. Relación entre los Objetivos y los Componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos)

se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:



Ilustración 46 Relación Objetivo Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una organización. Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand.

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

6.6.2. Implementación del Control Interno

Según Giovanni E. Gómez en su libro *La Aplicación del Control Interno en Empresas Comerciales*. 2004, Pág. 89-123.

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

6.6.2.1. Manual de Funciones

El manual de funciones es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo

responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

6.6.2.2 Mejoramiento Continuo

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

6.6.2.3. Objetivos y Políticas para Aplicar

1. Desarrollar y mantener una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Definir claramente las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Establecer un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

4. Diseñar un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.
5. Evaluar y controlar el efectivo cumplimiento de las obligaciones implementadas con el fin de evitar posibles errores, fraudes y corrupción.
6. Presupuestar para establecer un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
7. Motivar la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio, evitando la necesidad de controles superfluos, así como la extensión de los necesarios.

6.6.2.4. Contenido del Manual de Funciones

Se presenta el Manual de Funciones diseñado por la Investigadora como anexo a la presente investigación. Anexo E001

6.6.3. Ambiente de Control

Es donde se definen y establecen los aspectos organizativos que requiere la entidad para su funcionamiento, se diseña la preparación del personal creando una cultura ética y de integridad moral en todos los miembros de la organización.

Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación.

Esta planificación se basa en elementos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

La dirección de la entidad y el auditor interno, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Sanas políticas de administración.
- Aceptación de leyes y políticas que serán aceptadas de mejor forma si se expresan por escrito.

6.6.3.1. - Primera Norma: Integridad y Valores Éticos

Es responsabilidad del máximo dirigente de la entidad lograr que todos los trabajadores conozcan los valores éticos asumidos por la organización.

Siempre se deberá tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc.; y

constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo.

Para el sector público mediante Resolución 297/03 de la Contraloría General del Estado en su Anexo se plantea:

“La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno, que constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad”.

6.6.3.2- Segunda Norma: Competencia Profesional

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores, conociendo las habilidades necesarias para su buen desempeño.

La dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben, entre otras:

- a) Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- b) Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- c) Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

6.6.3.3.- Tercera Norma: Atmósfera de Confianza Mutua

Bacón, Charles (1973):“Manual de Auditoría Interna”, Uteha. México. La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta.

Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra norma con un componente intangible dentro del ambiente de control.

Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisiones y es de gran importancia la participación de los trabajadores en este proceso.

6.6.3.4.- Cuarta Norma: Estructura Organizativa

Burgos, David; Rodríguez, Manuel y Wesbeny, Jun (1976):“Control Interno” de la Revista del Instituto de Auditores Internos No.37, Buenos Aires. La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad

de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

Para lograr lo anteriormente expuesto se deberá tener en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

- ✓ Que la estructura organizativa esté debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la entidad; o sea, que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que ésta persigue.
- ✓ Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no sólo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador, sino con el objetivo a cumplir.

Los trabajos realizados en la organización con relación a la estructura organizativa quedan plasmados en el organigrama, el manual de organización y expediente de perfeccionamiento empresarial.

6.6.3.5.- Quinta Norma: Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida

que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Carnota L., O. y Villanueva R., P. (1986): "Proyección de Sistemas Automatizados de Dirección". Ed. Pueblo y Educación. Cuba "Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia."

6.6.3.6.- Sexta Norma: Políticas y Prácticas en Personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Todos los procesos por lo que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización.

Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente.

Colectivo de Autores: "Herramientas para el Contador", CECOFIS, Montevideo, Uruguay, 2004, ISBN 959-7185-01.6 "La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

6.6.3.7.- Séptima Norma: Comité de Control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo.

El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del Comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Control Interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al Control Interno realizadas por el Gerente y las auditorías internas y externas.

Ante todo lo explicado, se puede asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan.

El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente la imagen de la entidad.

El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

6.6.4. Evaluación de Riesgos

En este componente se analizan los procesos, subprocesos y actividades para identificar los riesgos internos y externos que atentan contra los objetivos propuestos, y se establecen los mecanismos preventivos para su enfrentamiento.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

6.6.4.1.- Componentes Esenciales de la Definición de Riesgo

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

6.6.4.1.1. Probabilidad

Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

Otros componentes de la definición de riesgo:

- ♣ Nivel de riesgo
- ♣ Peligro
- ♣ Factores físicos y factores morales

6.6.4.1.1. Clasificación de los Riesgos

- ♣ Riesgos Inherentes
- ♣ Riesgos de Control

6.6.4.2. Primera Norma: Identificación del Riesgo

Permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es lo que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible.

Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de Identificación podemos definir ésta como: Análisis, caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.

6.6.4.2.1 Establecimiento de las Herramientas que Ayudarán a la Identificación de los Riesgos:

Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, alguna de las cuales se relacionan a continuación:

Cuestionarios, Organigramas, Diagramas de flujo, Estados financieros,

Manuales, Inspecciones, Entrevistas, Contratos, Proyectos, Inventarios.

Francioti, Enrique Néstor (1975):“Aspectos prácticos del Control Interno” No.35, “Se deben identificar los riesgos relevantes que

enfrenta una entidad en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de los mismos. La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.”

El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

6.6.4.3. Segunda Norma: Estimación del Riesgo

Es la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayude a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

En el primer caso, se deben tener en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre éstos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que realmente sean relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es

clave para la evaluación de los riesgos y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

La evaluación de los riesgos se relaciona con la frecuencia y severidad de los mismos. Este trabajo se basa en el estudio de las condiciones físicas del riesgo como en los datos estadísticos de experiencias previas o en análisis teóricos de probabilidades.

En el segundo caso son: severidad y frecuencia.

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

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

6.6.4.4.- Tercera Norma: Determinación de los Objetivos de Control

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnicas de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar: Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregarse, etc.) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

6.6.4.5.- Cuarta Norma: Detección del Cambio

Rusenias, Rubén Oscar, (1999):“Manual de Control Interno” Editorial Macchi. Argentina Buenos Aires “Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno.”

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada.

6.6.5. Actividades de Control

Son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de dirección se aplican y deben brindar respuestas a los riesgos identificados; deben quedar establecidas en toda la organización.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

6.6.5.1.- Primera Norma: Separación de Tareas y Responsabilidades

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

6.6.5.2. Segunda Norma: Coordinación entre Áreas

Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

Cada área o subárea de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre ellas.

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

6.6.5.3.- Tercera Norma: Documentación

La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control

Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

6.6.5.4.- Cuarta Norma: Niveles Definidos de Autorización

La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con el consentimiento de la máxima dirección y respetan lo aprobado al efecto por escrito.

6.6.5.5.- Quinta Norma: Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

6.6.5.6.- Sexta Norma: Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas.

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

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

6.6.5.7.- Séptima Norma: Rotación del Personal en las Tareas Claves

La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes.

Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones.

Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se

adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

6.6.5.8.- Octava Norma: Control del Sistema de Información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos- financieros.

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

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

6.6.5.9.- Novena Norma: Control de la Tecnología de Información

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del

sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

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

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

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

6.6.5.10.- Décima Norma: Indicadores de Desempeño

La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

6.6.6. Información y Comunicación

Capta, procesa y trasmite la información, tanto interna como externa, que permita a los miembros de la organización cumplir sus obligaciones y responsabilidades de forma oportuna y con la calidad requerida.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: “las responsabilidades del control han de tomarse en serio”. Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales; todo ello teniendo en cuenta la necesidad no sólo del entendimiento del problema, sino de buscarle las soluciones más adecuadas.

6.7. METODOLOGÍA

La presente investigación propuesta se llevará a cabo según los lineamientos que se determinan en la matriz a continuación detallada.

Tabla 49 Metodología

FASE	• METAS	ACTIVIDADES
1. Análisis de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer responsabilidades individuales de cada uno de los empleados y funcionarios de PRODUCAUCHO. • Implementar objetivos y políticas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar manuales de función • Graficar flujos de proceso • Revisar y modificar el plan estratégico
2. Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del Riesgo • Estimación del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de cada área de la Empresa. • Aplicación de cuestionarios de Control Interno. • Valoración de los riesgos detectados.
3. Determinación de los	<ul style="list-style-type: none"> • Detección del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre áreas en

<p>Objetivos de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Control • Separación de tareas y responsabilidades. • Indicadores de desempeño 	<p>actividades complementarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y control de Documentación. • Establecer niveles definidos de autorización. • Verificar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. • Valorar el acceso restringido a los recursos, activos y registros. • Implementar un plan de rotación del personal de funciones compatibles
<p>4. Información y Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los Resultados obtenidos en cada área 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir informes periódicos

Elaborado por: Alejandra Garzón

6.7.1. De la Aplicación del Control Interno Según la Gestión de Riesgo Corporativo, Marco Integrado Coso II

Se propone con la siguiente propuesta que PODUCAUCHO aplique este marco integrado de técnicas de gestión de riesgos corporativos, Las técnicas que se van a presentar hacen referencia a determinados elementos del Marco del COSO II, y serán desarrolladas para cumplir con la matriz de metodología de la presente investigación.

Las técnicas son aplicables a la organización las cuales reflejarán el tamaño, diversidad y sector al que pertenece la entidad.

Con el tiempo, se espera una evolución de directrices adicionales que permitan el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que se llevarán a cabo en la aplicación del control interno según la gestión de riesgo corporativo.

6.7.1.1. Proceso de Implantación

Se aplicará diversas técnicas para los elementos específicos del marco de gestión de riesgos corporativos. Previamente a su implantación, la dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible.

- **Grado de Preparación del Equipo Líder**

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

- **Apoyo de la Alta Dirección**

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience de inmediato y se consolide conforme avanza la implantación.

El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos, establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito. Para la empresa PRODUCAUCHO, el consejero delegado es el Gerente General, quien recibirá de la investigadora la orientación pertinente para la correcta planificación e inserción a este proceso.

- **Desarrollo del Plan de Implantación**

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, responsables y recursos. Se identifican las actividades

y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas para gestionar adecuadamente el cambio que pueda generarse en la organización.

6.7.1.2. Diagnóstico de la Situación Actual

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella.

La investigadora identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

6.7.1.3. Introducción

- **Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos**

El equipo líder asignado por el Gerente General, desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta

al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

- **Desarrollo de Capacidades**

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modelo de organización, y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

- **Plan de Implantación**

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

- **Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio**

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

- **Seguimiento**

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

6.7.1.4. Aplicación

Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado Técnicas de Aplicación

- **Ambiente Interno**

Resumen del Capítulo del Marco: El ambiente interno abarca la forma de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal, además la forma en que la dirección asigna la autoridad, responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

- **Impacto**

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuo, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

El impacto del ambiente interno viene ilustrado por los hallazgos del informe del Columbia Accident Investigation Board (Comité de investigación del accidente del Columbia). Este Comité, puesto en marcha por la National Aeronautics and Space Administration (NASA), investigó las causas del desastre del trasbordador espacial Columbia, cuando éste estalló durante su entrada en la atmósfera. El informe afirma: "Las causas organizativas del accidente del Columbia tuvieron su raíz en la historia y cultura del programa del trasbordador espacial. Así, se permitió el desarrollo de rasgos culturales y prácticas organizativas negativas para la seguridad, que incluyeron la dependencia de éxitos pasados como sustitutiva a prácticas sólidas de ingeniería (tales como la puesta en marcha de ensayos para comprender por qué los sistemas no se comportaban de acuerdo con los requisitos), las barreras organizativas que impidieron una comunicación efectiva de la información crítica sobre seguridad y la represión de diferencias de opinión en el ámbito profesional, la falta de una gestión integrada a través de elementos del programa y la aparición de una cadena informal de mando y de procesos de toma de decisiones que funcionaba fuera de las normas de la organización."

- **Filosofía de la Gestión de Riesgos**

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre

políticas, las comunicaciones verbales, escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias. En determinadas empresas, la dirección articula por escrito elementos de su filosofía de gestión de riesgos.

En medio de un crecimiento y expansión cultural global, PRODUCAUCHO precisa un enfoque detallado en lo referente a la gestión de riesgos corporativos, que fomente una reflexión y análisis estratégicos amplios, integrando al mismo tiempo valores y creencias fundamentales. Para ello, se aspira a que la gestión de riesgos se convierta en la fortaleza y por lo tanto en una ventaja competitiva.

El punto de partida de este programa de gestión de riesgos es la estrategia de gestión que respete las necesidades y aspiraciones de todos aquellos con quienes mantenemos alguna relación en la actualidad. Dicho programa proporciona un modelo iterativo de información del riesgo, que facilitará el flujo de información y hace hincapié en la comunicación a través de toda la organización.

Este modelo proporciona información acerca de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, con el fin de mejorar continuamente la estrategia de riesgo a escala empresarial. Para dar seguridad al cumplimiento de dicha estrategia, el programa de gestión de riesgos dota al personal con las herramientas y capacidades que les permitan afrontar aquellas barreras que se opongan a sus esfuerzos por superar las expectativas. Comprendiendo que el riesgo y el control son

tareas propias de todos, el personal de PRODUCAUCHO identifica de manera proactiva, más eficiente y económica, el riesgo implícito en la entrega de productos al mercado.

El programa de gestión de riesgos permite que el personal vea el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparse a posibles oportunidades y actuar sobre ellas, cuestionando los modos convencionales de producir con el fin de crear mejores soluciones. Un principio fundamental de PRODUCAUCHO consiste en mantener el respeto e integridad frente a los empleados, clientes y grupos de interés.

Al incorporar la gestión de riesgos a la práctica empresarial diaria y al hacer operativas las medidas de rendimiento relacionadas, el programa de dicha gestión asegura que se mantendrán los estándares éticos más elevados siguiendo los valores fundamentales.

Declaración que Describe la Filosofía de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos corporativos proporciona a PRODUCAUCHO capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar que todo el personal mejore su comprensión y gestión.

Esto, permite obtener:

- Aceptación responsable del riesgo.
- Apoyo a la dirección y al consejo de administración.
- Mejoras en los resultados.

- Responsabilidad reforzada.
- Liderazgo superior.

Se espera que todos los colaboradores demuestren pautas de comportamiento adecuados para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos. Esta filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores aplicables a la dirección y demás empleados de PRODUCAUHO, los cuales son de estricto cumplimiento:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Crear y evaluar el perfil de riesgo a los niveles de unidad de negocio para considerar la mejor opción en cada unidad o departamento individual y la organización en su conjunto.
- Apoyar la creación, por parte de la dirección, de una perspectiva de cartera de riesgos al nivel de empresa.
- Conservar la propiedad y responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio u otro nivel de influencia. La gestión de riesgos no excluye la responsabilidad ante los demás.
- Aspirar a alcanzar las mejores prácticas en la gestión de riesgos corporativos.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Apoyarse en las prácticas de gestión de riesgos existentes en la empresa.
- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la gestión de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, se llevará a cabo una encuesta sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos, que permita a la vez medir y evaluar el riesgo existente en PRODUCAUCHO.

Se propone la siguiente encuesta:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Propósito: Evaluación del Riesgo Corporativo

Señores Colaboradores de PRODUCAUCHO: Sírvanse marcar con una X en el casillero respectivo según el cumplimiento de las siguientes preguntas:

Tabla 50 Cuestionario de Evaluación de Riesgo

No	ITEM	SI	NO
	Liderazgo y estrategia		
1	¿Conoce Ud. los valores corporativos de PRODUCAUCHO?		
2	¿Aplica Ud. los valores corporativos en sus actividades de trabajo?		
3	¿Los Valores de la Empresa concuerdan con la filosofía?		
4	¿Se aplica estrictamente ética en cada actuación dentro de la empresa?		
5	¿Existe normativa que sancione el incumplimiento de los valores?		
6	¿Se aplica a nivel institucional una cultura ética y moralista?		
7	¿Conoce Ud. el plan estratégico de PRODUCAUCHO?		
8	¿Sabe Ud. cuáles son los objetivos institucionales?		
9	¿Se siente identificado con la Misión de PRODUCAUCHO?		
10	¿Encamina sus esfuerzos a la consecución de los Objetivos Institucionales?		
	Personas y Comunicación		
11	¿Se siente totalmente capacitado para ejercer las funciones a Ud. encomendada?		
12	¿Desarrolla sus competencias mientras desempeña sus funciones?		
13	¿Ha recibido capacitación continua en la empresa?		
14	¿Se ha establecido un sistema de comunicación en la cadena de jerarquía?		

15	¿El personal está capacitado para ejercer funciones de rotación?		
	Responsabilidad y Motivación		
16	¿La empresa tiene una estructura jerárquica horizontal?		
17	¿La empresa tiene una estructura jerárquica vertical?		
18	¿Posee la empresa un organigrama funcional?		
19	¿Se verifica el desempeño y rendimiento de los colaboradores?		
20	¿Se mide el desempeño en base al cumplimiento de objetivos?		
21	¿Recibe Ud. estímulos por cumplimiento de metas?		
	Gestión de Riesgos e Infraestructura		
22	¿Se cuenta con un proceso específico para medir el riesgo?		
23	¿La empresa ha realizado procesos para eliminar riesgos existentes?		
24	¿Se cuenta con seguridad en la Empresa?		
25	¿Poseen los ordenadores de la Empresa contraseñas por usuarios?		
26	¿Maneja el Sistema Contable una persona con clave de acceso?		

Es de importancia que los resultados de las encuestas aplicadas se distribuyan entre los colaboradores de manera semestral, para proporcionar un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio.

Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una organización.

La encuesta planteada será de directa aplicación por el investigador, lo que proporcionará la certeza de la transparencia en los datos, los cuales permitirán la información suficiente para la detección del riesgo, su correspondiente análisis e interpretación con el criterio de auditor.

La gestión integral de riesgos corporativos es un proceso que debería ser aplicado en todos los sectores comerciales, industriales, e incluso en el sector público, ya que es una herramienta que permite obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia, en este mundo globalizado de negocios internacionales, es de vital importancia que las

empresas implementen técnicas orientadas a una cultura positiva del riesgo que permita la correcta valuación de los procedimientos y la reorganización estructural de ser necesario en cada caso en particular.

6.7.1.5. Determinación del Riesgo

La determinación del riesgo corporativo es una fase fundamental de la estructura administrativa en la empresa, ya que se basa en la cuantificación real de las debilidades de la empresa asignándolas como riesgosas, cuellos de botella que generan comportamientos inadecuados bloqueando el crecimiento institucional.

La detección de estos puntos críticos, permiten a la alta gerencia orientar sus acciones a la solución de problemas, con el fin de implementar estrategias de evaluación y reingeniería que en el corto plazo generen crecimiento institucional y fortalecimiento corporativo.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta en la empresa PRODUCAUCHO a la totalidad de la población, es decir, a los 50 colaboradores de la empresa aplicado para establecer el riesgo existente en dicha Institución:

Tabla 51 Resumen de Evaluación de Riesgo

RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL			
No	ITEM	SI	NO
	Liderazgo y Estrategia		
1	¿Conoce Ud. los valores corporativos de PRODUCAUCHO?	23	27
2	¿Aplica Ud. los valores corporativos en sus actividades de trabajo?	13	37
3	¿Los Valores de la Empresa concuerdan con la filosofía?	29	21
4	¿Se aplica estrictamente ética en cada actuación dentro de la empresa?	28	22

5	¿Existe normativa que sancione el incumplimiento de los valores?	2	48
6	¿Se aplica a nivel Institucional una cultura ética y moralista?	13	37
7	¿Conoce Ud. el plan estratégico de PRODUCAUCHO?	2	48
8	¿Sabe Ud. cuáles son los objetivos institucionales?	19	31
9	¿Se siente identificado con la Misión de PRODUCAUCHO?	17	33
10	¿Encamina sus esfuerzos a la consecución de los Objetivos Institucionales?	50	0
	Personas y Comunicación		
11	¿Se siente totalmente capacitado para ejercer las funciones a Ud. encomendada?	16	34
12	¿Desarrolla sus competencias mientras desempeña sus funciones?	14	36
13	¿Ha recibido capacitación continua en la empresa?	6	44
14	¿Se ha establecido un sistema de comunicación en la cadena de jerarquía?	2	48
15	¿El personal está capacitado para ejercer funciones de rotación?	14	36
	Responsabilidad y Motivación		
16	¿La empresa tiene una estructura jerárquica horizontal?	0	50
17	¿La empresa tiene una estructura jerárquica vertical?	50	0
18	¿Posee la empresa un organigrama funcional?	0	50
19	¿Se verifica el desempeño y rendimiento de los colaboradores?	4	46
20	¿Se mide el desempeño en base al cumplimiento de objetivos?	4	46
21	¿Recibe Ud. estímulos por cumplimiento de metas?	12	38
	Gestión de Riesgos e Infraestructura		
22	¿Se cuenta con un proceso específico para medir el riesgo?	0	50
23	¿La empresa ha realizado procesos para eliminar riesgos existentes?	0	50
24	¿Se cuenta con seguridad en la Empresa?	20	30
25	¿Poseen los ordenadores de la Empresa contraseñas por usuarios?	16	34
26	¿Maneja el Sistema Contable una persona con clave de acceso?	30	20
	TOTAL ENCUESTA	384	916
	TOTAL ENCUESTADOS	1300	100%
	NIVEL DE ACEPTACIÓN	30%	
	RIESGO EXISTENTE		70%

Del cuestionario aplicado se desprende que el riesgo corporativo existente en la empresa PRODUCAUCHO es del 70%, es decir, sus debilidades son apreciables y están afectando directamente a sus clientes internos, lo que provoca una insatisfacción general, el ambiente de trabajo tensionado, inconformidad con la estructura administrativa, desconocimiento del plan estratégico, las acciones de la alta gerencia

no están encaminadas al desempeño institucional con eficiencia y eficacia.

El nivel de aceptación de la evaluación realizada es tan solo del 30%, determinándose de esta manera que sus puntos fuertes son escasos, las ventajas competitivas desarrolladas son insuficientes para generar sinergia entre los colaboradores, por lo que a continuación se propondrá una matriz de acciones con sus respectivos responsables para mitigar las debilidades y convertirlas en fortalezas:

6.7.1.6. Evaluación del Riesgo Existente

Se procede a indicar cómo se establece y plantea la evaluación del riesgo detectado. Los resultados ayudarán a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz, pero sobre todo, permitirá plantear soluciones de acción inmediata para mitigar los riesgos encontrados en la evaluación.

Tabla 52 Matriz de Evaluación del Riesgo Corporativo

Nº	Pregunta	Atributo	Calificación	Medida
1	¿Conoce Ud. los valores corporativos de PRODUCAUCHO?	Liderazgo y Estrategia	46%	Precaución
2	¿Aplica Ud. los valores corporativos en sus actividades de trabajo?		26%	Precaución
3	¿Los Valores de la Empresa concuerdan con la filosofía de la empresa?		58%	Buena
4	¿Se aplica estrictamente ética en cada actuación dentro de la empresa?		56%	Buena
5	¿Existe normativa que sancione el incumplimiento de los valores?		4%	Acción Necesaria
6	¿Se aplica a nivel Institucional una cultura ética y moralista?		26%	Precaución

7	¿Conoce Ud. el plan estratégico de PRODUCAUCHO?		4%	Acción Necesaria
8	¿Sabe Ud. cuáles son los objetivos institucionales?		38%	Precaución
9	¿Se siente identificado con la Misión de PRODUCAUCHO?		34%	Precaución
10	¿Encamina sus esfuerzos a la consecución de los Objetivos Institucionales?		100%	Fuerte
11	¿Se siente totalmente capacitado para ejercer las funciones a Ud. encomendada?	Personas y Comunicación	32%	Precaución
12	¿Desarrolla sus competencias mientras desempeña sus funciones?		28%	Precaución
13	¿Ha recibido capacitación continua en la empresa?		12%	Acción Necesaria
14	¿Se ha establecido un sistema de comunicación en la cadena de jerarquía?		4%	Acción Necesaria
15	¿El personal está capacitado para ejercer funciones de rotación?		28%	Precaución
16	¿La empresa tiene una estructura jerárquica horizontal?	Responsabilidad y Motivación	0%	Acción Necesaria
17	¿La empresa tiene una estructura jerárquica vertical?		100%	Fuerte
18	¿Posee la empresa un organigrama funcional?		0%	Acción Necesaria
19	¿Se verifica el desempeño y rendimiento de los colaboradores?		8%	Acción Necesaria
20	¿Se mide el desempeño en base al cumplimiento de objetivos?		8%	Acción Necesaria
21	¿Recibe Ud. estímulos por cumplimiento de metas?		24%	Precaución
22	Se cuenta con un proceso específico para medir el riesgo?	Gestión de Riesgos e Infraestructura	0%	Acción Necesaria
23	¿La empresa ha realizado procesos para eliminar riesgos existentes?		0%	Acción Necesaria
24	¿Se cuenta con seguridad en la Empresa?		40%	Precaución
25	¿Poseen los ordenadores de la Empresa contraseñas por usuarios?		32%	Precaución
26	¿Maneja el Sistema Contable una persona con clave de acceso?		60%	Buena

La calificación cuantitativa en porcentaje se toma de las preguntas del cuestionario a las cuales se contestó afirmativamente con respecto del total de personas encuestadas, mientras que la calificación cualitativa se la asigna siguiendo la siguiente tabla de puntuación:

Tabla 53 Calificación Cualitativa

Nivel	%
Fuerte	76-100
Buena	51-75
Precaución	26-50
Acción Necesaria	0-25

La evaluación presentada en el código de colores está basada en la media de las calificaciones. Cada color representa un nivel de alerta para la Empresa.

6.7.1.7. Interpretación y Análisis

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de PRODUCAUCHO.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales.

No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos, pero si proponen un ejemplo a seguir desde el nivel superior, estas conductas afectan al comportamiento del resto del personal de la organización.

Los principios y valores corporativos contribuyen a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código determinado en el análisis como un punto de Acción Necesaria, proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

Se presenta a continuación una serie de temas que deberían ser abordados en el código de conducta.

6.7.1.8. Estructura de un Código de Conducta

La presente propuesta intenta establecer los lineamientos básicos que debe contener el código de conducta para el correcto desempeño de las

actividades empresariales, comerciales y de producción de PRODUCAUCHO, se recomienda que se tome en consideración la asesoría de un profesional en derecho quien desarrolle la normativa legal pertinente para cada sección, con el fin de evitar conflictos internos, legales y repercusiones en el ambiente laboral, es de importancia de igual manera socializar y publicar el presente código de ética una vez aprobado para que cada integrante de la empresa conozca su contenido íntegramente y logre empatarse a los objetivos corporativos de la empresa para evitar el riesgo corporativo según la normativa del marco conceptual del COSO II.

Se presenta a continuación la Estructura del Código de Conducta:

Tabla 54 Estructura del Código de Conducta

Sección del Código	Resumen de la sección.
Carta de la Dirección General	Presenta el mensaje de la alta dirección sobre la importancia de la integridad y ética para la organización.
	Presenta el código de conducta: Su propósito y la manera de usarlo.
Objetivos y Filosofía	Considera, dentro de la entidad:
	Su cultura.
	Su negocio y sector.
	Sus ubicaciones geográficas, tanto nacional como internacionalmente.
	Su compromiso con el liderazgo ético.
Incompatibilidades	Aborda las incompatibilidades y las formas de actuar en provecho propio.
	Incompatibilidades en relación con el personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o

	integridad de la entidad.
Regalos y Gratificaciones	Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, estableciendo la política de la entidad al respecto, que habitualmente va mucho más allá de las leyes aplicables.
	Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalos y gastos de representación, así como a su adecuada comunicación.
Transparencia	Incluye disposiciones/normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre impacto social, medioambiental y económico.
Recursos Corporativos	Incluye disposiciones/normas acerca de los recursos corporativos, incluyendo la propiedad intelectual y la información de activos propios, a quién pertenecen y cómo se protegen.
Responsabilidad Social	Incluye el papel de la entidad como parte de la sociedad, incluyendo su compromiso con los derechos humanos, la preservación medioambiental, la implicación en el desarrollo de su comunidad y otras cuestiones económicas.
Otras Cuestiones	Incluye disposiciones/normas acerca de la fidelidad a las políticas establecidas en áreas específicas de actividad de la empresa, tales como:
	Cuestiones relativas al empleo: Prácticas laborales justas y lucha contra la discriminación.
	Tratos con las autoridades, contrataciones, influencias y actividad política.

Relativas a la Conducta	Prácticas antimonopolio y otras relacionadas con la competencia.
	Buena fe y trato justo con clientes/competidores/proveedores/trabajadores.
	Confidencialidad y seguridad de la información.
	Prácticas medioambientales.
	Seguridad/calidad del producto.

Después del análisis presentado, a continuación se propondrá una matriz de acciones con sus respectivos responsables para mitigar las debilidades y convertirlas en fortalezas para una gestión empresarial de calidad:

6.7.1.9. Matriz de Acciones para Evitar el Riesgo Corporativo

Tabla 55 Acciones para Evitar el Riesgo Corporativo

Nº	Ítem Evaluado	Calificación	Recomendación	Responsable
1	Socialización de Valores Corporativos	46%	Se recomienda establecer de manera clara los Valores Corporativos Específicos dentro de la Empresa y socializarlos entre sus colaboradores	Gerente General e Investigadora
2	Aplicación de Valores Corporativos	26%	Se debe evaluar el cumplimiento de los Valores Corporativos a nivel de cada miembro de la Empresa	Jefes de Área
3	Normativas para Incumplimiento	4%	Establecer la Normativa pertinente para sancionar el incumplimiento	Investigadora y Profesional en Derecho

4	Aplicación de Ética y Valores	26%	Valuar el cumplimiento de ética profesional en cada una de las actuaciones de todo el personal	Jefes de Área
5	Conocimiento del Plan Estratégico	4%	Socializar el plan estratégico de la empresa y reformarlo según la evaluación de la gestión de riesgos corporativos	Investigadora y Gerente General
6	Conocimiento de Objetivos	38%	Determinar de manera específica y pública los Objetivos Organizacionales	Gerente General
7	Identificación con la Misión	34%	Crear incentivos a los colaboradores para mantener sinergia e identificación hacia la empresa	Jefes de Área
8	Capacitación	32%	Establecer un Cronograma de Capacitación Continua para el personal	Gerente General
9	Competencias	28%	Evaluar las Competencias desarrolladas por los Colaboradores de la Empresa periódicamente	Jefes de Área
			Modificar la Estructura Administrativa de Vertical a Horizontal y sensibilizar la cadena de información entre los colaboradores en toda la estructura	

10	Comunicación	4%	Organizacional	Gerente General
11	Rotación	28%	Preparar al personal mediante la aplicación del manual de funciones, para que ejerza actividades de rotación en funciones compatibles.	Investigadora
12	Organigrama Funcional	0%	En base al manual de funciones planteado, elaborar un organigrama funcional que permita establecer las líneas de jerarquía, comunicación y principales actividades de cada Cargo	Investigadora Gerente General
13	Desempeño y Rendimiento	8%	Evaluar el desempeño y rendimiento, en base al cumplimiento de objetivos de cada uno de los colaboradores para establecer procesos de retroalimentación	Jefes de Área
14	Estímulos	24%	Diseñar una tabla de beneficios por el cumplimiento y desempeño de los colaboradores a manera de motivación y crecimiento personal	Gerente General
15	Evaluación del Riesgo	0%	Establecer un Proceso de Evaluación de Riesgo	Investigadora

			Corporativo y aplicarlo dentro de la empresa	
16	Procesos para Eliminar Riesgos Existentes	0%	Recomendar procesos de eliminación del riesgo existente y aplicarlos en la Empresa	Investigadora Gerente General
17	Seguridad	40%	Implementar medidas de seguridad dentro de la Empresa para que los datos no sean manipulados por personal no autorizado.	Gerente General Profesional en Sistemas



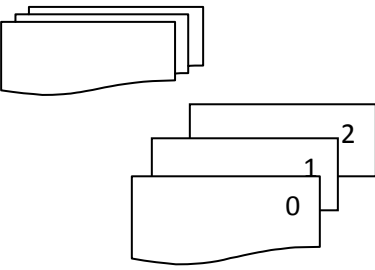

Los datos para la elaboración de la presente matriz fueron tomados de la evaluación del riesgo corporativo, aquellos puntos en los que se presentan debilidades y están marcados cualitativamente como precaución y acción necesaria, Estos puntos son de alerta para la organización, por lo que es de vital importancia que se apliquen las recomendaciones de la presente matriz.

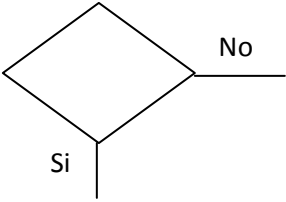

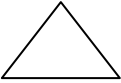
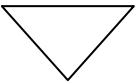
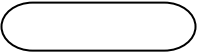
6.7.1.10. Flujos de Proceso

Es necesario que la empresa implemente flujogramas de proceso. Esta herramienta de gestión administrativa permite detectar riesgos encontrados en la evolución de las actividades dentro de la Empresa, y contribuye a la eficiente utilización de los recursos, ya que en el caso de que se prescindiera de los servicios de un empleado, no se tardaría tiempo en la capacitación del nuevo personal, al contrario, se aplicarían dichos flujos para inducir al nuevo elemento al cumplimiento de todas y cada una de sus funciones en concordancia con el manual de funciones.

El diseño de los flujos de proceso seguirá las siguientes directrices:

Tabla 56 Directrices para Flujos de Proceso

Símbolo	Actividad
	<p>El rectángulo simboliza un proceso o una acción realizada.</p>
	<p>Este símbolo se utiliza para referirse a la elaboración de un documento que respalde un proceso.</p>
	<p>Símbolo empleado para describir que el documento a utilizarse es elaborado en original y varias copias, el original llevará el número cero 0, y las copias serán numeradas de acuerdo a sus ejemplares.</p>
	<p>Este símbolo es utilizado para representar un proceso acompañado de un documento.</p>

	<p>El Rombo es necesario para representar una decisión, este elemento es de doble salida, ya que permite especificar sus consecuencias.</p>
	<p>Esta figura representa el número de actividad y se utiliza como conector para trasladar actividades de un sujeto a otro, o entre departamentos</p>
	<p>El triángulo hacia arriba se utiliza para demarcar archivos temporales</p>
	<p>El triángulo hacia abajo representa un archivo definitivo de la documentación.</p>
	<p>El óvalo marca la finalización de un proceso.</p>

Es importante aclarar que cada sujeto o departamento que interviene en un proceso es un ente y debe encontrarse singularizado en el flujo de proceso.

6.7.1. Técnica

La implementación del Control Interno en PRODUCAUCHO es totalmente factible ya que se cuenta con el compromiso tanto del

área directiva como del área operativa y de ventas para ejecutar cada una de las acciones requeridas para llegar a la eficiencia y eficacia, lo que beneficiará a cada uno de los actores ya que se logrará mejor rentabilidad en cada período económico.

La empresa además, proporcionará los datos y el acceso a toda la información necesaria y el ambiente más adecuado para que la implementación del Control Interno sea un éxito, es decir, se dé total cumplimiento a lo establecido en los objetivos planteados.

La factibilidad de este proyecto se sustenta en las técnicas de investigación aplicadas para obtener los datos bibliográficos y teóricos enmarcados al profundo estudio del problema.

6.7.2. Legal

La factibilidad legal se halla respaldada por el Reglamento de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

6.8. ADMINISTRACIÓN

6.8.1. Análisis de la Estructura Administrativa de PRODUCAUCHO

6.8.1.1. Créditos y Cuentas por Cobrar

Los plazos de pago para los clientes de PRODUCAUCHO se establecen según el historial de compras, fidelidad del cliente y sus montos mensuales con respecto al 50% del monto total de la factura de venta según el siguiente detalle:

Tabla 57 Plazos de Créditos a Clientes

Compra mensual	\$1,00 - \$300,00	\$301,00 - \$600,00	601,00-adelante
De 0 a 4	15 días	30 días	40 días
De 5 a 9	20 días	35 días	50 días
De 10 en adelante	25 días	40 días	60 días

Elaborado por: Alejandra Garzón

6.8.1.2 De la Selección de Personal

El objetivo específico de la selección de personal en PRODUCAUCHO es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa, es decir, escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección, ya que si se lo hace de manera incorrecta conllevaría a un gasto innecesario y la pérdida de recursos económicos, administrativos y humanos.

Por ello el proceso de selección instaurado en la empresa es el siguiente:

1. Análisis del trabajo.
2. Determinación de cómo medir el éxito profesional previsto.
3. Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales.

1a. Etapa. Análisis del Trabajo (Descripción o Perfil del Puesto)

Constituye el punto de inicio para el desarrollo de un procedimiento de evaluación.

En esta etapa se consideran dos campos fundamentales:

- Las actividades laborales
- Las aptitudes y características humanas.

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

- **Todo lo que permita la identificación del puesto o función:** designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.
- Relaciones con las demás personas.
- **Condiciones físicas del trabajo:** Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.
- Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de

Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

2a. Etapa. Cómo Medir el Éxito Laboral y/o Profesional Previsto

Es más que una comparación entre el perfil del puesto y la capacidad de medir con precisión el éxito en el desempeño laboral esperado.

Esta etapa parece sencilla, pero en realidad suscita problemas de medición muy delicados; por tal motivo, es una función que corresponde a especialistas en la materia, en PRODUCAUCHO se lo realiza mediante una consulta externa con un psicólogo industrial, quien es el encargado de aplicar los test a los posibles candidatos y emitir los informes con los resultados.

En efecto, los criterios que se adopten para medir el éxito laboral y profesional esperado, desempeñan un papel crucial en este proceso. Tradicionalmente se distinguen dos categorías, donde se destacan tanto indicadores objetivos como subjetivos.

En esta etapa, los indicadores subjetivos (analizados en las fichas de calificación) son los más utilizados. Sin embargo, la medición directa del comportamiento en el trabajo debería ser, a simple vista, el indicador de éxito profesional más preciso.

3a. Etapa. Definición de Técnicas para Medir Actitudes y Aptitudes

Los test psicológicos, de observación sistemática del comportamiento, no tiene por qué ser el más indicado para todos los

problemas de la gestión de personal. El objetivo de estas pruebas es someter a los posibles candidatos a una serie de problemas planteados con respecto a sus posibles cargos en la empresa para medir su reacción y solución de problemas.

6.8.1.3 Competencia

PRODUCAUCHO tiene competencia a nivel nacional e internacional por el giro del negocio, por lo que es necesario estudiar a los competidores para aplicar mejores estrategias que permitan mantener la empresa como líder del mercado.

Las principales competidoras son:

Nacionales

- Caucho y Derivados, S.A.
- FASPACK embalajes flexibles Cia. Ltda.
- AUTOREX S.A.
- POLYCAUCHOS
- CAUCHOS AREQUIPA
- CAUCHOS GUSCES
- REENCAUCHADORA SUR S.A.

Extranjeras con Presencia en el Mercado Nacional

- SAVECO CAUCHOS
- BJ CAUCHOS-SERVICIOS INDUSTRIALES
- CAUCHOS MOBIL
- NOVACAUCHO SA
- OPTIHOSE DEL PERU S.A.C.
- PERUVIAN RUBBER CORPORATION S.A.C.

- POLITHANE SOCIEDAD ANONIMA
- RESINAS Y QUIMICOS SAC.

6.8.1.4. Actividad Comercial de PRODUCAUCHO

- Productos automotrices derivados del caucho
- Importación, comercialización y venta de accesorios automotrices

6.8.2. Organigrama Estructural

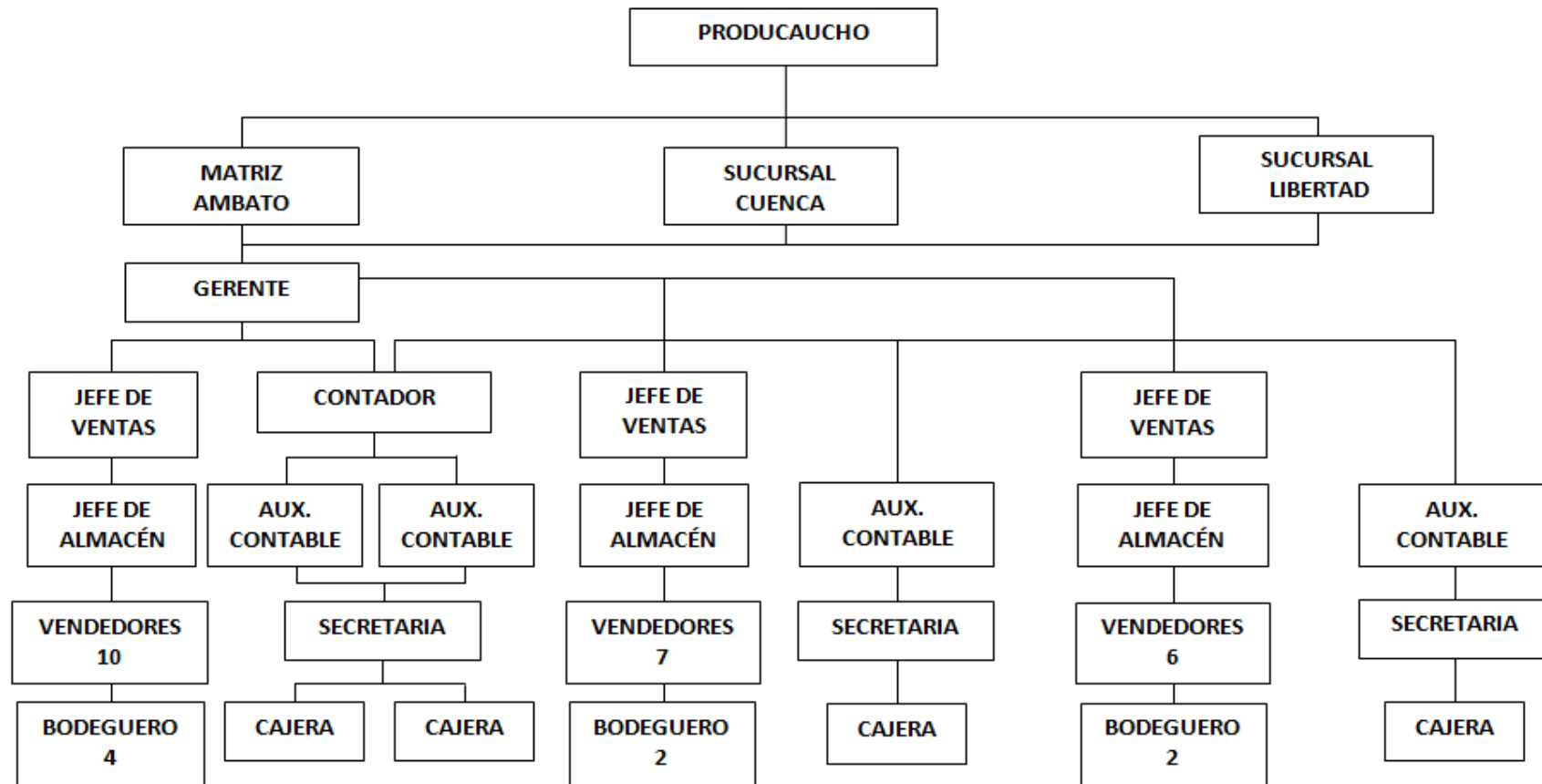


Ilustración 47 Organigrama Estructural

6.8.3. Análisis FODA

6.8.3.1 Fortalezas

- ♣ Incursión en operaciones internacionales.
- ♣ Fidelidad de Clientes.
- ♣ Producción Propia
- ♣ Estabilidad en el Mercado.
- ♣ Responsabilidad Ambiental.
- ♣ Responsabilidad Social.
- ♣ Recursos Propios.
- ♣ Diversidad de Productos.
- ♣ Presencia de 27 Años en el Mercado de Cauchos Automotrices.

6.8.3.2. Oportunidades

- Participación Internacional.
- Creación de Subproductos.
- Disminución de barreras comerciales en el exterior.
- Aplicación de Nuevas Tecnologías.

6.8.3.3. Debilidades

- ♣ Carencia de Control Internos Planificado.
- ♣ Desperdicio de Recursos.
- ♣ Falta de Subproductos.
- ♣ Márgenes de Rentabilidad Reducida.
- ♣ Inexistencia de Organigrama Funcional
- ♣ Funciones Incompatibles
- ♣ No Existe Plan Estratégico

6.8.3.4. Amenazas

- Impuestos Elevados en Importaciones.

- Riesgo País.
- Reajuste de Salarios por Parte del Gobierno.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Es necesario evaluar periódicamente las acciones tomadas con el fin de solucionar los problemas que se generan en la Empresa, por lo que propone la siguiente matriz de evaluación para el respectivo seguimiento de lo propuesto en la presente investigación:

Tabla 58 Previsión de la Evaluación

CARGOS	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	MOMENTO DE LA EVALUACIÓN
♣ Gerente ♣ Jefes de Venta	Diseñar y Aplicar las estrategias de control interno	Una vez puesta en marcha la propuesta en la Empresa.
♣ Colaboradores (empleados)	Asignar funciones y alcance de responsabilidades	Después de la Evaluación de las encuestas planteadas de control interno.
♣ Investigadora	1. Evaluar Riesgos 2. Implementar Control Interno 3. Socializar el plan estratégico de PRODUCACHO. 4. Capacitar al personal 5. Evaluar y dar seguimiento a la propuesta puesta en marcha	1. Inmediato a la aplicación de encuestas. 2. Después de la obtención de los resultados de la evaluación. 3. Una vez asignadas las funciones específicas. 4. Durante la ejecución de la Propuesta. 5. Finalizado el proceso de implementación.
♣ Asesor	Evaluar la viabilidad y ejecución de la propuesta.	Presentada la propuesta total

6.9.1. Evaluación

Tabla 59 Tabla de Evaluación

¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?
Colaboradores	Descubrir los riesgos existentes.	Verificando que los procedimientos se enmarquen a los principios de control interno.	Cuestionarios de Control Interno
Nivel Directivo	Establecer cumplimiento o incumplimiento de reglamentos y políticas internas.	Comprobando la existencia de reglamentos internos valorando el nivel de aplicación de los mismos.	Cuestionarios de Control Interno. Ficha de observación
Documentos Contables	Determinar diferencia substanciales.	Aplicación de Técnicas Contables Cálculos el Investigador	Ficha de Observación
Planificación Estratégica	Conocer los objetivos de la empresa.	Evaluación de cumplimiento de Misión y Visión.	Cuestionarios de Control Interno
Proceso de Reclutamiento de Personal	Evaluar el desempeño.	Comparando los resultados de los Test con el desempeño en cada puesto de trabajo y su evolución.	Ficha de Observación

Elaborado por: Alejandra Garzón

Bibliografía

- ANDRADE E. Simón., en su libro Planificación de Desarrollo Pág. 120.
- BACÓN, Charles (1973):“Manual de Auditoría Interna”, México.
- BUSTAMANTE Caballero, en su Informativo Auditoría de la 1ra. Quincena de Julio-2002- Pág. F1.
- BUSTAMANTE Caballero, Informativo de Auditoría de la 1ra. Quincena de Julio-2002- Pág. F1 Interpretación Personal Sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand.
- CARNOTA L., O. y Villanueva R., Pág. (1986): “Proyección de Sistemas Automatizados de Dirección”.
- CASTRO Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, Administración y Dirección, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 5.
- CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52, 132.
- CHILUISA Villegas Gloria Elizabeth en su Tesis Aplicación de Control Interno como Herramienta para la Toma de Decisiones.
- Econ. MALDONADO, Hernán en su publicación el Impuesto a la Renta, 2007.
- En la SAS 1 (Statement Auditing Standard: Declaración de Normas de Auditoría).
- FRACIOTI, Enrique Néstor (1975):“Aspectos Prácticos del Control Interno”.
- GÓMEZ Geovanni E., La aplicación del Control Interno en Empresas Comerciales. 2004, pag. 89-123.
- GÓMEZ, Ceja, en su libro Sistemas Administrativos, México, Mc Graw Hill 1997.
- GÓMEZ, Geovanni E. en su publicación La Planificación Financiera, 2000.

- JEREZ Faubla Edwin Patricia (2004). En su tesis Análisis del Marco Integrado de Control Interno.
- KOONTZ Harold y Weihrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, 12a. Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.
- LEFCOVICH. Mauricio, León. En su obra Operación y Aplicación Práctica de Sistemas de Control Interno. 2001. España.
- LEIVA Zea, Francisco, en su libro Nociones de Metodología de Investigación Científica. 2001.
- PADILLA López Ligia Elena en su tesis Aplicación del Control Interno.
- PUEBLO y Educación Colectivo de Autores: “Herramientas para el Contador”, CECOFIS, Montevideo, Uruguay, 2004.
- ROBBINS Stephen y Coulter Mary, Administración, Octava Edición, Pearson de Educación, 2005, Págs. 7.,8.
- ROMÁN, José Alejandro, en su publicación “La Importancia Del Control Interno Empresarial”, diciembre de 2008.
- RUSENAS, Rubén Oscar, (1999):“Manual de Control Interno” Editorial Macchi. Argentina Buenos Aires.
- SABINO Carlos, (1992). En su libro “El Proceso de Investigación”
- SANTAMARÍA, Juan Alfonso en su libro Principios de Derecho Administrativo General, vol 1. 2004.
- SOTO, Lauro Ensenada. En su publicación el Control Interno Principios y Reglas de Evaluación.
- STEPHEN P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998, México, Prentice Hall, Octava Edición.

Cuerpos Legales

- NIIF Normas Internacionales de Información Financiera.
- PCGAS Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Sitios Web

- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>
- <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/control-interno-auditoria-y-finanzas.htm>

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PRODUCAUCHO PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

Tema: Incidencia del Control Interno en la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

Señores del Personal Administrativo: Sírvase marcar con una X en el casillero respectivo según corresponda a la siguiente escala:

1 = SIEMPRE	2 = FRECUENTEMENTE
3 = OCASIONALMENTE	4 = NUNCA

***Para mejor comprensión lea este concepto.**

CONTROL INTERNO: Es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una 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, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

N.-	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	¿Considera usted que en PRODUCAUCHO existe un adecuado Control Interno?				
2	¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Control Interno mejoraría la rentabilidad de la Empresa?				
3	¿La dependencia de caja es de una sola persona?				
4	¿Se conservan en la caja los ingresos del día, hasta su depósito en bancos?				

5	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?				
6	¿Los valores recaudados diariamente son registrados?				
7	¿Se expiden los respectivos comprobantes de Venta?				
8	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?				
9	¿Son adecuados los controles para asegurar que se reponen las mercancías vendidas?				
10	¿Existe una planificación de la entrega de mercadería a los clientes?				
11	¿Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos?				
12	¿Existe numeración consecutiva y prenumerada los documentos?				
13	¿Las facturas anuladas son conservadas en forma consecutiva?				
14	¿Existe un fondo fijo para caja menor?				
15	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?				
16	¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?				
17	¿Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?				
18	¿El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el				

	exceso de fondos o la falta de efectivo?				
19	¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor?				
20	¿Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados?				
21	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?				
22	¿El personal autorizado firma cheques en blanco?				
23	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?				
24	¿Se examina la rentabilidad de la Empresa al final de cada periodo contable?				
25	¿Se controla la actividad y los resultados de las sucursales?				

GRACIAS SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE PRODUCAUCHO PARA
DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO**

Tema: Incidencia del Control Interno en la Rentabilidad de la empresa PRODUCAUCHO.

Señores Empleados: Sírvase marcar con una X en el casillero respectivo según corresponda a la siguiente escala:

1 = SIEMPRE	2 = FRECUENTEMENTE
3 = OCASIONALMENTE	4 = NUNCA

***Para mejor comprensión lea este concepto.**

CONTROL INTERNO: Es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una 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, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

ITEMES	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	¿Considera usted que en PRODUCAUCHO existe un adecuado Control Interno?				
2	¿Conoce Ud. el reglamento interno?				
3	¿Se dispone de un manual de funciones?				
4	¿Se aplican los procedimientos de los manuales de funciones?				
5	¿Se controla la rotación de inventarios para la reposición del mismo?				

6	¿Se entrega a tiempo la Mercadería a los Clientes?				
7	¿Se despacha la mercadería con el respectivo comprobante?				
8	¿Están autorizadas las compras con su respectiva solicitud?				
9	¿Se adquiere la mercadería previa la presentación de proformas?				
10	¿Existe una lista de proveedores autorizados?				
11	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?				
12	¿Se registra las compras en el sistema de inventario?				
13	¿Se realiza constataciones físicas al final de cada período contable?				
14	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?				
15	¿Se controla la asistencia al puesto de trabajo?				
16	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas?				

GRACIAS SU COLABORACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

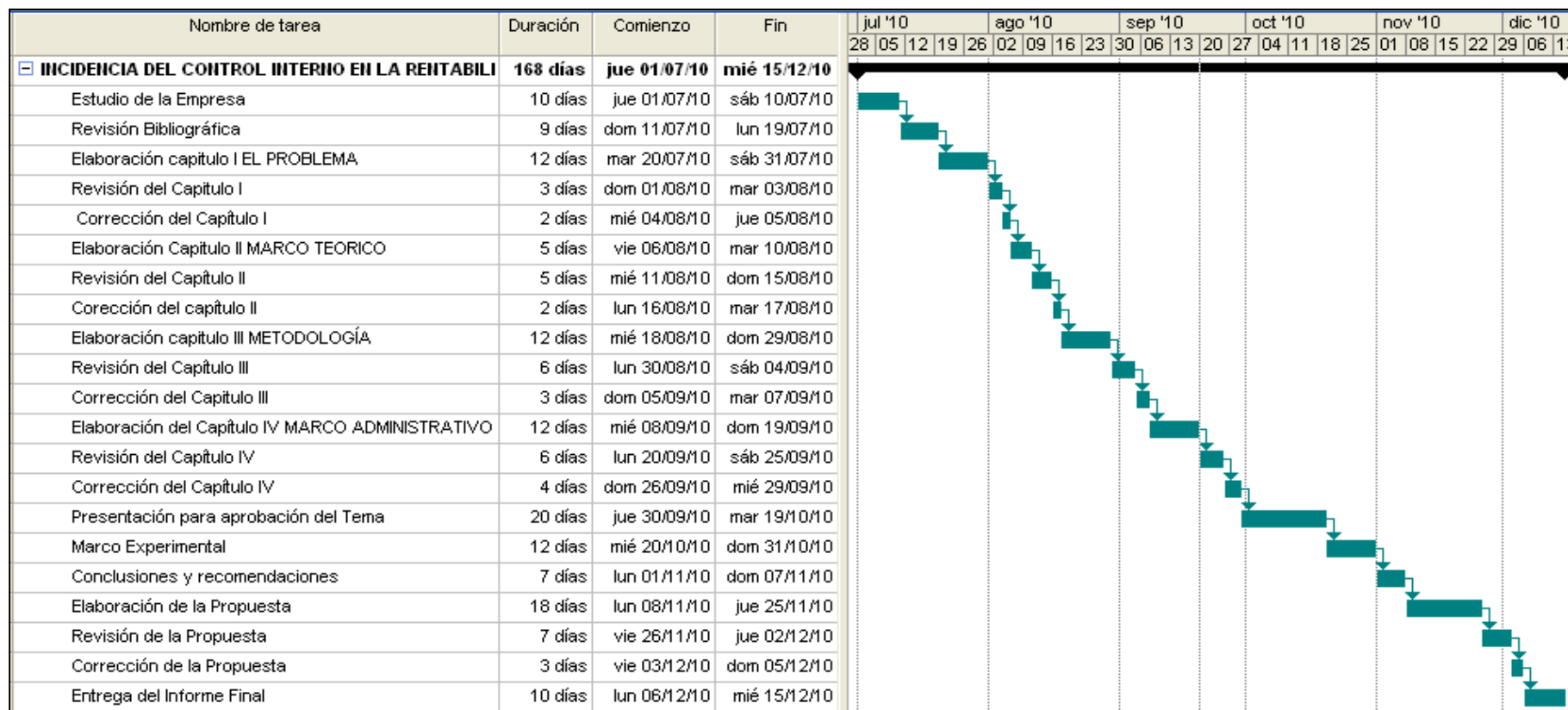


Figura 48. Cronograma de Actividades

**EMPRESA PRODUCAUCHO
FICHA DE OBSERVACIÓN
PERÍODO 2009**

COMPONENTE ANALIZADO

Orden de Despacho y Facturas

Anexo

C 001

C 002

N-	Cliente	Valor	N- de Comprobante	N- Orden de Despacho	Criterio
1	ANA SALAZAR CUEVA CISNEROS	600,00	001-001-007589	PROD-OD009500	
2	RAÚL ALBERTO LINARES JEREZ	500,00	001-001-007590	PROD-OD009501	
3	ROSARIO NATALIA LARA PRADO	320,00	001-001-007591	PROD-OD009502	
4	LILIA ISABEL VELASTEGUÍ OCAÑA	10,00	001-001-007592	PROD-OD009503	
5	ROBERTO ALEJANDRO PAREDES	900,00	001-001-007593	PROD-OD009504	
6	ANA SALAZAR CUEVA CISNEROS	1200,00	001-001-007594	PROD-OD009505	
7	ANULADO		001-001-007595	PROD-OD009506	
8	SANTIAGO BERMEO	20,00	001-001-007596	PROD-OD009507	
9	RAÚL ROJANO	300,00	001-001-007597	PROD-OD009508	
10	ANULADO		001-001-007598	PROD-OD009509	
11	ANDREA PAULINA LOPEZ CANDO	120,00	001-001-007599	PROD-OD009510	
12	DIPSON RICARDO PAREDES PAZ	900,00	001-001-007600		No existe orden
13	MAURO EFRAIN MOPOSITA COCHA	300,00	001-001-007701		No existe orden
14	VIVIANA LIZETH ALDAZ ROJAS	500,00	001-001-007702	PROD-OD009910	
15	ROBERTO ANDRES GARCES SALAZAR	800,00	001-001-007703	PROD-OD009911	
16	FAUSTO JAVIER ALDAZ ACURIO	744,00	001-001-007704	PROD-OD009912	
17	ANULADO		001-001-007705		
18	GABRIELA ELIZABETH AGUILAR RIVADENEIRA	100,00	001-001-007706		No existe orden
19	ANULADO		001-001-007807		
20	IVAN RICARDO BAUTISTA NARANJO	30,00	001-001-007808	PROD-OD009912	
21	ANULADO		001-001-007809		

22	CAMACHO PAUCAR EDWIN RODRIGO	800,00	001-001-007810	PROD-OD009913	
23	EDISON LEONARDO CHANGO VILLACIS	900,00	001-001-007811	PROD-OD009914	
24	WILLIAM ORLANDO CHICAIZA SANTAFE	650,00	001-001-007812	PROD-OD009915	
25	CARLOS ANTONIO CHUQUIANA CAGUANO	85,30	001-001-007913	PROD-OD009916	
26	SARA LUCIA CORDERO ARIAS	23,36	001-001-007914	PROD-OD009917	
27	FELIX BOLIVAR GAVILANEZ ACOSTA	96,00	001-001-007915	PROD-OD009918	
28	GIANINA LILIBETH GODOY PADILLA	300,00	001-001-007916	PROD-OD009919	
29	ROMEL ALEJANDRO GUEVARA ESCUDERO	21,58	001-001-007917	PROD-OD009920	
30	ELIZABETH ESTEFANIA LANDA CHILUISA	982,25	001-001-007918	PROD-OD009921	
31	ESTEFANI KARINA LUCERO URRESTA	200,30	001-001-007938	PROD-OD009949	
32	MERCHAN AGUILERA TATIANA MARIBEL	650,21	001-001-007939	PROD-OD009950	
33	MORALES SAGUAY JOHANA GABRIELA	400,00	001-001-007940	PROD-OD009951	
34	MUNCHA PULLUTASIG WASHINGTON JAVIER	325,99	001-001-007941	PROD-OD009952	
35	NAVAS PAZMIÑO JOEL DAVID	85,99	001-001-007942	PROD-OD009953	
36	PAREDES CHAVEZ VERONICA ALEXANDRA	954,10	001-001-007943	PROD-OD009954	
37	POALACIN FLORES JOSE LUIS	200,30	001-001-007944	PROD-OD009955	
38	RODRIGUEZ QUINTEROS MARIA BELEN	600,00	001-001-008001	NO EXISTE	
39	TIPANTASIG CORDOVA ELIANA MONSERRATH	325,30	001-001-008002	NO EXISTE	
40	VEGA ZURITA ALEX JAVIER	33,95	001-001-008003	PROD-OD009955	DUPLICADO
41	VILLACIS CARRILLO LENNIN OMAR	410,25	001-001-008004	PROD-OD009956	
42	ZUÑIGA GUADALUPE ANDRES SEBASTIAN	475,20	001-001-008005	PROD-OD009957	
43	VACA PEREZ JOSE DANILO	800,00	001-001-008150	PROD-OD009958	
44	ACURIO VILLACRES EDWIN ARTURO	870,00	001-001-008151	PROD-OD009959	
45	ALOMALIZA MACHADO CHRISTIAN IVAN	540,00	001-001-008152	PROD-OD009960	
46	BAYAS CANDO MA. DE LOS ANGELES	54,00	001-001-008153	PROD-OD009961	

47	CAGUANO GALARZA MAYRA ELIZABETH	23,00	001-001-008154	PROD-OD009962	
48	CALOMA VILLALBA ANDRES ALEJANDRO	66,00	001-001-008155	PROD-OD009963	
49	CEVALLOS SOLIS LUIS DANIEL	9,00	001-001-008701	PROD-OD009964	
50	COPO TORRES JOHANA ESTEFANIA	12,89	001-001-008702	PROD-OD009965	
51	CUNACHI PAZMIÑO CARLOS ANDRES	125,30	001-001-008703	PROD-OD009966	
52	GUEVARA IBARRA ANDRES SANTIAGO	300,00	001-001-008704	PROD-OD009966	DUPLICADO
53	GUZMAN ROJAS RAQUEL DANIELA	44,00	001-001-008705	NO EXISTE	
54	HIDALGO MEDINA ANGEL ANDRES	0,00	001-001-008706	NO EXISTE	
55	MANOBANDA CORDOVA NANCY NATHALY	65,00	001-001-008707	NO EXISTE	
56	MENESES DAVID	600,00	001-001-008708	NO EXISTE	
57	OBANDO MARIÑO JONATHAN JAVIER	1200,00	001-001-008709	NO EXISTE	
58	ORTEGA HURTADO MAYRA GABRIELA	300,00	001-001-008710	NO EXISTE	
59	QUISHPE YUGCHA MARICELA GUADALUPE	800,00	001-001-008711	NO EXISTE	
60	RODRIGUEZ LEMA ANDREA CAROLINA	900,00	001-001-008712	NO EXISTE	
61	SALAZAR QUEZADA CRISTIAN HOMERO	3000,00	001-001-008282	NO EXISTE	
62	SILVA ROBALINO PABLO ANDRES	1200,00	001-001-008283	NO EXISTE	
63	SUPE TORRES CECILIA ARACELY	1700,00	001-001-008284	NO EXISTE	
64	TOAPANTA TOAPANTA WILLIAM PATRICIO	600,00	001-001-008285	NO EXISTE	
65	VEGA ACUÑA MAJORY AZUCENA	500,00	001-001-008286	PROD-OD009966	DUPLICADO
66	YANZAPANTA YANZAPANTA ANDRES SEBASTIAN	20,00	001-001-008287	PROD-OD009967	
67	CULQUI MORETA CARLOS RENE	30,00	001-001-008288	PROD-OD009968	
68	YUGCHA PASTE LUCIA MERCEDES	90,00	001-001-008289	PROD-OD009969	
69	GRANDA MOYA DIEGO LIZANDRO	50,00	001-001-008290	PROD-OD009970	
70	GRANDA PILCO IVAN ISRAEL	55,00	001-001-008401	PROD-OD009971	
71	PILAMUNGA SÁNCHEZ ALEX LEONEL	120,33	001-001-008402	PROD-OD010170	

72	AGUAGUIÑA CHICAIZA FREDDY JAVIER	658,99	001-001-008403	PROD-OD010171	
73	REDROBAN ARROBA LOURDES AZUCENA	7800,00	001-001-008404	PROD-OD010172	
74	TORRES MOLINA MATEO SEBASTIAN	120,00	001-001-008405	PROD-OD010173	
75	AMANCHA GONZALO	500,99	001-001-008406	PROD-OD010174	
76	CAIZA JORGE	500,70	001-001-008499	PROD-OD010175	
77	CECILIA BONILLA	604,00	001-001-008500	PROD-OD010176	
78	CECILIA ESCOBAR	5890,00	001-001-008501	PROD-OD010177	
79	DARWIN SANCHEZ	3200,00	001-001-008502	PROD-OD010178	
80	DIEGO IBARRA	1000,50	001-001-008503	PROD-OD010179	
81	GARZON CAMPOS LIDIA LEONOR	500,90	001-001-008504	PROD-OD010180	
82	GAVILANEZ JAVIER	320,00	001-001-008505	PROD-OD010181	
83	JUAN JOSÉ ESPINOZA QUIROGA	150,00	001-001-008604	PROD-OD010281	
84	LÓPEZ MARÍA JOSÉ	120,66	001-001-008605	PROD-OD010282	
85	MONSERRATH VARGAS	900,00	001-001-008606	PROD-OD010283	
86	SÁNCHEZ LILIAN ALEXANDRA	540,00	001-001-008607	PROD-OD010284	
87	RODRIGUEZ SILVA ALEXANDRA ESTEFANIA	500,00	001-001-008615	NO EXISTE	
88	ROSALES DURÁN DAYANA CRISTINA	1200,00	001-001-008616	NO EXISTE	
89	SÁNCHEZ MORETTA DIANA ELIZABETH	4300,00	001-001-008617	NO EXISTE	
90	ABRIL LARA LORENA ALEXANDRA	200,00	001-001-008618	NO EXISTE	
91	AGUAYO SANTAMARIA DIEGO SEBASTIAN	800,00	001-001-008621	PROD-OD010285	
92	ERAZO AGUILAR LUIS EDISON	56,00	001-001-008622	PROD-OD010286	
93	AGUIRRE NARANJO ANA LIZBETH	65,00	001-001-008623	PROD-OD010287	
94	ALDAS ROVAYO NEOMI ABIGAIL	41,00	001-001-008624	PROD-OD010288	
95	LLERENA ALTAMIRANO CHRISTIAN ANTONIO	84,00	001-001-008625	PROD-OD010289	
96	NUÑEZ ALTAMIRANO GALO BENJAMIN	300,00	001-001-008626	PROD-OD010290	

97	CHACON ÁLVAREZ DIANA CAROLINA	905,00	001-001-008727	PROD-OD010291	
98	REAL ÁLVAREZ FRANKLIN HERNAN	405,00	001-001-008728	PROD-OD010292	
99	VALENCIA ALVAREZ MARIA JOSE	632,00	001-001-008729	PROD-OD010293	
100	AMORES CARRILLO CRISTINA VERONICA	180,00	001-001-008730	PROD-OD010294	
101	ANDALUZ FIALLOS ANGEL ALBERTO	1000,00	001-001-008731	PROD-OD010295	
102	ANDRADE PAREDES SANDY LORENA	1200,00	001-001-008732	PROD-OD010296	
103	LICUY ANDY CLAUDIA TATIANA	123,33	001-001-008783	NO EXISTE	
104	ANGO TIBANQUIZA LORENA MARIBEL	700,44	001-001-008784	NO EXISTE	
105	ROBAYO ANGULO MAYRA ALEXANDRA	800,90	001-001-008785	PROD-OD010296	DUPLICADO
106	PILCO AREVALO ANA CARMEN	500,00	001-001-008786	PROD-OD010297	
107	ANULADO	300,00	001-001-008787	PROD-OD010298	
108	ANULADO	800,40	001-001-008788	PROD-OD010299	
109	ASHQUI MOREIRA MAURICIO LEONEL	700,00	001-001-008789	PROD-OD010300	
110	BORJA AULESTIA JUAN ALEJANDRO	800,99	001-001-008840	PROD-OD010341	
111	BALAREZO ESPIN SILVA ALEXANDRA	600,44	001-001-008841	PROD-OD010342	
112	QUIRUMBAY BALSECA MARISELA ISABEL	900,00	001-001-008842	PROD-OD010343	
113	BARRENO BELTRÁN JOSELYN TAMARA	400,00	001-001-008843	PROD-OD010344	
114	PÉREZ BARRERA NANCY LUCIA	200,00	001-001-008844	PROD-OD010345	
115	ANULADO	744,00	001-001-008845	PROD-OD010346	
116	BARRIGA AMAN MAGALY NATALY	325,80	001-001-008946	PROD-OD010347	
117	BASANTES FREIRE ADRIANA ESTEFANIA	740,00	001-001-008947	PROD-OD010348	
118	BENAVIDES GAVILÁNEZ MARITZA EUGENIA	200,00	001-001-008948	PROD-OD010349	
119	BERMEO ACURIO GINA MARGARITA	600,00	001-001-008949	PROD-OD010350	
120	BONBOM MURILLO CARLOS EDUARDO	658,77	001-001-008950	PROD-OD010351	
121	BUENAÑO CALDERÓN CRISTIAN ANDRES	717,54	001-001-008960	PROD-OD010352	

122	CADENA ACOSTA EVELIN MELISSA	776,31	001-001-008961	PROD-OD010353	
123	CAICEDO BALLADARES EVELYN IVONNE	835,08	001-001-008962	PROD-OD010354	
124	BARRENO CAICEDO CHRISTIAN PATRICIO	893,85	001-001-008963	PROD-OD010355	
125	ANULADO	952,62	001-001-008964	PROD-OD010356	Anula Factura y no orden
126	CALAPIÑA TOAPANTA ROSA MARIBEL	1011,39	001-001-008965	PROD-OD010357	
127	RUILOVA CALLES VINICIO STALIN	1070,16	001-001-009000	NO EXISTE	
128	BASANTES CANDO PAMELA NATALI	350,00	001-001-009001	NO EXISTE	
129	CAÑAR CHINGO LISSETE ROCIO	800,00	001-001-009002	PROD-OD010394	
130	BARRIGA AMAN MAGALY NATALY	69,44	001-001-009003	PROD-OD010395	
131	CÁRDENAS SANTAMARIA ANGEL FERNANDO	700,50	001-001-009004	PROD-OD010396	
132	RODRÍGUEZ CARIAPUMA ROCIO GISSELA	423,81	001-001-009005	PROD-OD010397	
133	FREIRE CARRERA PATRICIA MARIBEL	374,06	001-001-009112	PROD-OD010498	
134	ANULADO	324,31	001-001-009113	PROD-OD010499	Anula Factura y no orden
135	CASTILLO TAPUY THOMAS ADOLFO	274,56	001-001-009114	PROD-OD010500	
136	GUERRERO CASTRO ADELA MIRELLA	224,81	001-001-009115	PROD-OD010501	
137	MONAR CASTRO MARITZA ANDREA	175,06	001-001-009116	PROD-OD010502	
138	SEGURA CASTRO KATERINE VERONICA	125,31	001-001-009117	PROD-OD010503	
139	TANGUILA CERDA HENRY JAVIER	3800,33	001-001-009230	PROD-OD010630	
140	FREIRE CESPEDES DIANA ABIGAIL	3600,48	001-001-009231	PROD-OD010631	
141	AGUILAR CEVALLOS ALEX ALBERTO	2980,50	001-001-009232	PROD-OD010632	
142	CHACHA BONILLA KATIA CECIBEL	2360,52	001-001-009233	PROD-OD010633	
143	ANULADO	1740,54	001-001-009234	PROD-OD010634	Anula Factura y no orden
144	CHALUIS ASAS ERICKA TATIANA	1120,56	001-001-009235	PROD-OD010635	
145	VIZCAÍNO CHANGOLISA HILDA ALEXANDRA	500,58	001-001-009236	PROD-OD010636	
146	CHILQUINGA CHANO DIEGO ALEX	500,66	001-001-009299	PROD-OD010637	

147	AZOGUE CHASIG TELMO RODRIGO	400,00	001-001-009300	PROD-OD010638	
148	CHÉRREZ CHAVEZ BLANCA FABIOLA	428,00	001-001-009301	PROD-OD010639	
149	CHICAIZA ANANCOLLA MERY YOLANDA	500,20	001-001-009302	PROD-OD010640	
150	GALORA CHICAIZA SANDY LISSETH	542,93	001-001-009303	PROD-OD010641	
151	ROSALES CATOTA ELSA DEL PILAR	593,03	001-001-009304	PROD-OD010642	
152	CHICO LISSETTE	643,13	001-001-009305	PROD-OD010643	
153	ALOMALIZA DIANA CAROLINA	693,23	001-001-009306	PROD-OD010644	
154	CHISAGUANO GUERRERO LISBETH KATERINE	743,33	001-001-009307	PROD-OD010645	
155	COSTALES CARVAJAL ANDRES SANTIAGO	793,43	001-001-009308	PROD-OD010646	
156	YUQUILEMA CURICAMA ELISA ROCIO	843,53	001-001-009309	PROD-OD010647	
157	DIAZ ERRAIZ ANDREA DEL PILAR	893,63	001-001-009310	PROD-OD010648	
158	DUCHICELA MILLINGALLI JORGE SANTIAGO	943,73	001-001-009311	PROD-OD010649	
159	ANULADO	993,83	001-001-009312		No existe orden
160	DURÁN TIXE JAQUELINE ARACELY	1043,93	001-001-009313	PROD-OD010651	
161	ESPÍN RAMIREZ FREDDY ORLANDO	1094,03	001-001-009450	NO EXISTE	
162	ESPINOZA VELASQUEZ ERICKA AMELIA	1144,13	001-001-009451	NO EXISTE	
163	CHILUISA ESTRELLA JESICA BELEN	1194,23	001-001-009452	NO EXISTE	
164	MASAQUIZA FLORES DANNY XAVIER	1244,33	001-001-009453	NO EXISTE	
165	FLORES MASAQUIZA WILSON RAFAEL	1294,43	001-001-009454	NO EXISTE	
166	MONTERO FLORES KARLA MARIBEL	1344,53	001-001-009455	PROD-OD010679	
167	VARGAS FLORES CAROLINA ALEXANDRA	1394,63	001-001-009510	PROD-OD010739	
168	FREIRE GABRIELA	25,66	001-001-009511	PROD-OD010740	
169	COSTALES CARVAJAL ANDRES SANTIAGO	30,88	001-001-009512	PROD-OD010741	Valor de la Orden 1300,20
170	AZOGUE CHASIG TELMO RODRIGO	45,99	001-001-009513	PROD-OD010742	
171	CHERREZ CHAVEZ BLANCA FABIOLA	54,51	001-001-009514	PROD-OD010743	

172	GÓMEZ BARRENO DIEGO ARMANDO	64,67	001-001-009515	PROD-OD010744	
173	CEPEDA GOMEZ FERNANDO SEBASTIAN	74,84	001-001-009516	PROD-OD010745	
174	GÓMEZ GARCIA FABIO JAIR	85,00	001-001-009627	PROD-OD010835	
175	DUCHICELA MILLINGALLI JORGE SANTIAGO	95,17	001-001-009628	PROD-OD010836	
176	CUTUAN GUACHO MARIA LUZMILA	105,33	001-001-009629	PROD-OD010837	
177	VARGAS GUAMAN SERGIO EDUARDO	115,50	001-001-009630	PROD-OD010838	
178	SALGUERO GUANOPATIN SANDY MARIBEL	125,66	001-001-009631	PROD-OD010839	
179	GUAPATÍN SALGUERO SANDY MARIBEL	135,83	001-001-009646	PROD-OD010855	
180	CARRILLO GUERRERO MILTON DAVID	145,99	001-001-009647	PROD-OD010856	
181	MALDONADO LISBETH MARIA	156,16	001-001-009648	PROD-OD010857	
182	VAYAS JOANNA ANABEL	166,32	001-001-009649	PROD-OD010858	
183	ESPÍN DAVID ORLANDO	176,49	001-001-009650	PROD-OD010859	
184	GUEVARA GREFA ANDREA ESTEFANIA	186,65	001-001-009651	PROD-OD010860	
185	COX BRENDA LISSETTHE	200,66	001-001-009652	PROD-OD010861	
186	CUNALATA GUTIERREZ MARIO SEBASTIAN	900,77	001-001-009700	PROD-OD010881	
187	NUÑEZ BLANCA MARITZA	950,55	001-001-009701	PROD-OD010882	
188	PÉREZ STEFANIA JARAMILLO	1020,88	001-001-009702	PROD-OD010883	
189	CUARÁN ANDRES JAVIER	1077,51	001-001-009703	PROD-OD010884	
190	HERNÁNDEZ ANDRES	1137,57	001-001-009704	PROD-OD010885	
191	CUNALATA MARIA CRISTINA	1197,62	001-001-009705	PROD-OD010886	
192	HERNANDEZ UGSIÑA GISSELA ABIGAIL	1257,68	001-001-009706	PROD-OD010887	
193	HUATATOCA CHIMBO JERVIS FABRICIO	1317,73	001-001-009707	PROD-OD010888	
194	INCA SANCHEZ JESSICA JAZMIN	1377,79	001-001-009790	PROD-OD010978	
195	CHASI SILVIA NATALI	1437,84	001-001-009791	PROD-OD010979	
196	IZA YACCHA IRMA GUADALUPE	1497,90	001-001-009792	PROD-OD010980	

197	IZURIETA SAMANIEGO JAIME SANTIAGO	1557,95	001-001-009793	PROD-OD010981	
198	SEGOVIA ALEX FRANCISCO	1618,01	001-001-009794	PROD-OD010982	
199	JALCA PLUA MARIA GABRIELA	1678,06	001-001-009795	PROD-OD010983	
200	JAPÓN ANDREINA	1738,12	001-001-009796	PROD-OD010984	
201	PÉREZ FRANKLIN DANILO	1798,17	001-001-009868	NO EXISTE	
202	JARRÍN HERNANDEZ ERICKA GISSELA	1858,23	001-001-009869	NO EXISTE	
203	JEREZ CAIZABANDA DIANA ISABEL	1918,28	001-001-009870	NO EXISTE	
204	JORDÁN VARGAS CHRISTIAN ROBERTO	200,00	001-001-009871	NO EXISTE	
205	LAGUA SAQUINGA WILLIAN EDISON	250,00	001-001-009872	NO EXISTE	
206	TAMAY JENNY PAOLA	280,00	001-001-009873	NO EXISTE	
207	LALALEO TENELEMA CRHISTIAN VINICIO60	269,33	001-001-009874	NO EXISTE	
208	LARA BRITO NELSON IVAN	285,77	001-001-009875	NO EXISTE	
209	GUERRERO ALEJANDRO FRANCISCO	295,44	001-001-009876	PROD-OD011064	
210	RODRÍGUEZ ANDREA ALEJANDRA	305,10	001-001-009877	PROD-OD011065	
211	CHOCHA DIANA MARIBEL	314,77	001-001-009878	PROD-OD011066	
212	LLUGSA TOAPANTA EDISON ASDRUBAL	324,43	001-001-009979	PROD-OD011067	
213	LÓPEZ ARANDA TATIANA PAMELA	334,10	001-001-009980	PROD-OD011068	
214	GUTIERREZ BRAULIO FABRICIO	343,76	001-001-009981	PROD-OD011069	
215	ORTIZ JESSICA MARIBEL	353,43	001-001-009982	PROD-OD011070	
216	VARGAS MAYRA AMANDA	363,09	001-001-009983	PROD-OD011071	
217	VILLEGAS JESSICA DEL PILAR	372,76	001-001-009993	PROD-OD011081	
218	MALUCÍN EDISON MARCELO	382,42	001-001-009994	PROD-OD011082	
219	GUACHIMBOZA DARWIN MARCELO	392,09	001-001-009995	PROD-OD011083	
220	BALAREZO BRIAN STEVE	401,75	001-001-009996	PROD-OD011084	
221	MARLINEZ SANCHEZ JOHNNY RAUL	411,42	001-001-009997	PROD-OD011085	

222	ANDINO CHRISTIAN ANDRES	421,08	001-001-009998	PROD-OD011086	
223	MARTINEZ LALANGUI ALEJANDRA GEOVANNA	430,75	001-001-009999	PROD-OD011087	
224	MANTILLA VERÓNICA NATHALY	440,41	001-001-010000	PROD-OD011088	
225	MASABANDA CRISTIAN	450,08	001-001-010001	PROD-OD011089	
226	MASQUIZA IRALDA MACARENA	459,74	001-001-010002	PROD-OD011090	
227	ALTAMIRANO ALBA JESENIA	469,41	001-001-010003	PROD-OD011091	
228	FRERE FRANKLIN RAMIRO	479,07	001-001-011004	PROD-OD011092	
229	MELENDEZ PEÑA HUGO FERNANDO	488,74	001-001-011005	PROD-OD011093	
230	MENA URRESTA BRITANY DAYANARA	498,40	001-001-011006	PROD-OD011094	
231	GONZÁLEZ ANDRÉS MIGUEL	508,07	001-001-011007	PROD-OD011095	
232	ICHINA CARLOS GUSTAVO	517,73	001-001-011008	PROD-OD011096	
233	MIRANDA BELTRAN MARIA DE LOS ANGELES	527,40	001-001-011009	PROD-OD011097	
234	QUINTANA MIRANDA OSWALDO RAFAEL	537,06	001-001-012010	PROD-OD011098	
235	PULLUTASIG MOPOCITA MAYRA BELEN	546,73	001-001-012011	PROD-OD011099	
236	MOPOSITA CRESPO ISRAEL DAVID	556,39	001-001-012012	PROD-OD011100	
237	MOPOSITA CRISTIAN DAMIAN	566,06	001-001-012013	PROD-OD011101	
238	MORALES MENESES ARACELY ELIZABETH	575,72	001-001-012014	PROD-OD011102	
239	GAMBOA MORENOTRANSITO CONSUELO	585,39	001-001-013015	PROD-OD011103	
240	MORENO GUANO HITTA PAOLA	595,05	001-001-013016	PROD-OD011104	
241	CAIZABANDA CHRISTIAN FIDEL	604,72	001-001-013017	PROD-OD011105	
242	SANGOQUIZA LIDIA GABRIELA	614,38	001-001-013018	PROD-OD011106	
243	MOYA GALARZA LORENA ELIZABETH	624,05	001-001-013019	PROD-OD011107	
244	VILLACRES WILMER ADRIAN	633,71	001-001-013020	PROD-OD011108	
245	MUYULEMA PALATE VERONICA SILVANA	643,38	001-001-013021	PROD-OD011109	
246	BECERRA KATHERIN BEATRIZ	653,04	001-001-010331	PROD-OD011131	

247	NARANJO CHÁVEZ ESTEFANIA MARGARITA	662,71	001-001-010332	PROD-OD011132	
248	PARRA MARCO ALEJANDRO	672,37	001-001-010333	PROD-OD011133	
249	NARVAEZ PADILLA CARLOS DANIEL	682,04	001-001-010334	PROD-OD011134	
250	LLAMUCA JOSE VINICIO	691,70	001-001-010335	PROD-OD011135	
251	FLORES JONATAHN JAVIER	701,37	001-001-010336	PROD-OD011136	
252	OLEAS ESCOBAR JESSICA PAOLA	711,03	001-001-010437	PROD-OD011137	
253	OLOVACHA CHIPANTIZA GUSTAVO BLADIMIR	720,70	001-001-010438	PROD-OD011138	
254	SILVA EDWIN FERNANDO	730,36	001-001-010439	PROD-OD011139	
255	ORTEGA USHIÑA HECTOR HUGO	740,03	001-001-010440	PROD-OD011140	
256	ORTIZ CAICEDO GABRIELA JAZMIN	749,69	001-001-010441	PROD-OD011141	
257	MAYORGA JESSICA JACQUELINE	759,36	001-001-010442	PROD-OD011142	
258	ORTIZ SUNTA KAREN MISHHELL	769,02	001-001-010543	PROD-OD011143	
259	GUASHCO SEGUNDO SANTIAGO	778,69	001-001-010544	PROD-OD011144	
260	PADILLA BONILLA KAROLINA MARIBEL	788,35	001-001-010545	PROD-OD011145	
261	GARRIDO CRISTINA CECIBEL	798,02	001-001-010546	PROD-OD011146	
262	NARVAY LORGIA VIVIANA	807,68	001-001-010547	PROD-OD011147	
263	PANATA OCAÑA DIANA BEATRIZ	817,35	001-001-010548	PROD-OD011148	
264	PASTO SISA NEISER EFRAIN	827,01	001-001-010549	PROD-OD011149	
265	PAUCAR TOROSINA SILVIA ELIZABETH	836,68	001-001-010550	PROD-OD011150	
266	PAZMIÑO LEMA LILIANA JACQUELINE	846,34	001-001-010551	PROD-OD011151	
267	PÉREZ BONILLA JUAN CARLOS	856,01	001-001-010552	PROD-OD011152	
268	CRUZ DAVID ALBERTO	865,67	001-001-010593	PROD-OD011192	
269	GUERRERO LAURA LUCIA	875,34	001-001-010594	PROD-OD011193	
270	SILVA EDWIN FERNANDO	885,00	001-001-010595	PROD-OD011194	
271	PILALUMBO CHALUISA JAIME ORLANDO	894,67	001-001-010596	PROD-OD011195	

272	MAYORGA JESSICA JACQUELINE	904,33	001-001-010597	PROD-OD011196	
273	ALTAMIRANO ALBA JESENIA	914,00	001-001-010598	PROD-OD011197	
274	OLOVACHA CHIPANTIZA GUSTAVO BLADIMIR	923,66	001-001-010599	PROD-OD011198	Valor de la Orden 52,66
275	POVEDA PAREDES FRANCISCO JAVIER	933,33	001-001-010600	PROD-OD011199	
276	REYES IRENE ELIZABETH	942,99	001-001-010601	PROD-OD011200	
277	PULLUQUITIN LOPEZ SOFIA GABRIELA	952,66	001-001-010602	PROD-OD011201	
278	QUINATOYA YANEZ NATALY BELEN	962,32	001-001-010603	PROD-OD011202	
279	ORTIZ DELIA MARIA	971,99	001-001-010604	PROD-OD011203	
280	QUINTUÑA MAYRA	981,65	001-001-010605	PROD-OD011204	
281	BONIFAS ERICKA RAQUEL	991,32	001-001-010606	PROD-OD011205	
282	CAMINO SANTIAGO DAVID	1000,98	001-001-010630	PROD-OD011235	
283	CHILUIZA ESTEFANIA NATALY	620,30	001-001-010631	PROD-OD011236	
284	QUNTANA MAYRA	635,90	001-001-010632	PROD-OD011237	
285	RECALDE MUESES EDGAR AMILKAR	646,00	001-001-010633	PROD-OD011238	
286	REINOSO DIAZ JUAN ESTEBAN	650,99	001-001-010634	PROD-OD011239	
287	RODRIGUEZ ANDRADE CRISTIAN JAVIER	659,39	001-001-010635	PROD-OD011240	
288	IZA IRMA GISSELA	666,93	001-001-010636	PROD-OD011241	
289	RODRIGUEZ LEIDY OLIVIA	674,48	001-001-010637	PROD-OD011242	
290	QUISHPE JAQUELINE ALEXANDRA	682,02	001-001-010638	PROD-OD011243	
291	ROMERO LOZADA JOSELYN DOMÉNICA	689,57	001-001-010639	PROD-OD011244	
292	MOPOSITA DORIS GABRIELA	697,11	001-001-010640	PROD-OD011245	
293	SANTOS NORMA MARLENE	704,66	001-001-010680	PROD-OD011295	Valor de la Orden \$1300,99
294	INFANTE MARCO HERNAN	712,20	001-001-010681	PROD-OD011296	
295	ROSILLO CARVAJAL CRISTINA ELIZABETH	719,75	001-001-010682	PROD-OD011297	
296	SAILEMA BASANTES ALEX DARIO	727,29	001-001-010683	PROD-OD011298	

297	SALINAS FONSECA VERÓNICA GABRIELA	734,84	001-001-010684	PROD-OD011299	
298	SÁNCHEZ AGUIAR CRISTINA ELIZABETH	742,38	001-001-010685	PROD-OD011300	
299	SÁNCHEZ ALMEIDA PEDRO ALEJANDRO	749,93	001-001-010686	PROD-OD011301	
300	SÁNCHEZ COCHA GABRIELA DE LOS ÁNGELES	757,47	001-001-010687	PROD-OD011302	
301	SÁNCHEZ ALEX FABIAN	765,02	001-001-010695	PROD-OD011311	
302	SANGUIL QUILAPANTA ANGEL LEONARDO	772,56	001-001-010696	PROD-OD011312	
303	SANTOS NARANJO EDUARDO GONZALO	780,11	001-001-010697	PROD-OD011313	
304	SAQUINGA SOZA EDGAR MARCELO	787,65	001-001-010698	PROD-OD011314	
305	SIGUENCIA RIERA JOHANA	795,20	001-001-010699	PROD-OD011315	
306	SILVA DIAZ PATRICIA ABIGAIL	802,74	001-001-010700	PROD-OD011316	
307	SILVA PONCE ÁNGELA ELIZABETH	810,29	001-001-010701	PROD-OD011316	DUPLICADO
308	SIZA AGUAGALLO MIRIAM GUADALUPE	817,83	001-001-010702	PROD-OD011316	DUPLICADO
309	SIZA SAQUINGA JENNY MARGOTH	825,38	001-001-010703		No existe orden
310	SOLIS GUAMANCURI EDWIN ISRAEL	832,92	001-001-010704		No existe orden
311	SORIA MOYA DANIELA ESTEFANIA	840,47	001-001-010705		No existe orden
312	SUÁREZ RAMOS CRISTIAN DAVID	848,01	001-001-010706		No existe orden
313	TACO MÓNICA ESTHELA	855,56	001-001-010707		No existe orden
314	TELLO VILLAVICENCIO DEYSI JHAJAIRA	863,10	001-001-010708		No existe orden
315	TERCERO LEMA JULIO CESAR	870,65	001-001-010709		No existe orden
316	TIGSE QUINDE ELSA MARISOL	878,19	001-001-010710		No existe orden
317	TIPANTUÑA USHIÑA FREDDY PATRICIO	885,74	001-001-010711		No existe orden
318	TITUAÑA TOAPANTA DIANA MARIBEL	893,28	001-001-010712		No existe orden
319	TOAPANTA BONA MIGUEL FERNANDO	900,83	001-001-010813	PROD-OD011317	Valor de la Orden \$2500,00
320	TOAPANTA GUALPA ESTHELA MADRID	908,37	001-001-010814	PROD-OD011318	
321	TOAPANTA MANOBANDA ESMERALDA MARIBEL	915,92	001-001-010815	PROD-OD011319	

322	TOAPANTA ANA BELÉN	923,46	001-001-010816	PROD-OD011320	
323	ZURITA CARLOS ALFREDO	931,01	001-001-010817	PROD-OD011321	
324	USHIÑA JAIME PILIVIO	938,55	001-001-010818	PROD-OD011322	
325	CHANCUSIG DIANA CAROLINA	946,10	001-001-010819	PROD-OD011323	
326	JACHO MÓNICA GABRIELA	953,64	001-001-010920	PROD-OD011324	
327	TORRES BUSTOS ALEX DANILO	961,19	001-001-010921	PROD-OD011325	
328	TUBÓN ANALUISA VICTOR LEONARDO	968,73	001-001-010922	PROD-OD011326	
329	MOPOSITA CHRISTIAN OMAR	976,28	001-001-010923	PROD-OD011327	
330	TUZA CUJI IVAN VINICIO	983,82	001-001-010924		No existe orden
331	URETA ACOSTA ROBINSON CARLOS	991,37	001-001-011044	PROD-OD011347	
332	VALDOSPIN SANCHEZ KAREN VICTORIA	998,91	001-001-011045	PROD-OD011348	
333	VALENCIA AGUAY DIANA CAROLINA	1006,46	001-001-011046	PROD-OD011349	
334	ROMERO ANA GABRIELA	1014,00	001-001-011047	PROD-OD011350	
335	VALENCIA ALEJANDRO BLADIMIR	1021,55	001-001-011048	PROD-OD011351	
336	VARGAS LEON GERMANIA LEONOR	1029,09	001-001-011049	PROD-OD011352	
337	ALIAGA GLADIS FERNANDA	1036,64	001-001-011150	PROD-OD011353	
338	PEÑAFIEL LUCIA ELIZABETH	1044,18	001-001-011151	PROD-OD011354	
339	TIPANGUANO JENNY ARACELLY	1051,73	001-001-011152	PROD-OD011355	
340	CHICAIZA DIANA ISABEL	1059,27	001-001-011153	PROD-OD011356	
341	VELOZ PACHECO VERÓNICA FERNANDA	1066,82	001-001-011154	PROD-OD011357	
342	SUAREZ CAROLINA ELIZABETH	1074,36	001-001-011155	PROD-OD011358	
343	VERDESOTO TENORIO BRESLY MANENA	1081,91	001-001-011156	PROD-OD011359	
344	SIGUENCIA GLENDA MARICELA	1089,45	001-001-011157	PROD-OD011360	Valor de la Orden \$500,00
345	FELIX GABRIELA ESTEFANIA	1097,00	001-001-011158	PROD-OD011361	
346	VILLACRÉS SÁNCHEZ LILIANA MARIBEL	1104,54	001-001-011265	PROD-OD011375	

347	MORALES MARÍA GABRIELA	1112,09	001-001-011266	PROD-OD011376	
348	VINUEZA MAYRA	1119,63	001-001-011267	PROD-OD011377	
349	VITERI ESPÍN DIANA CAROLINA	1127,18	001-001-011268	PROD-OD011378	
350	YAMBO VIVIANA ELIZABETH	1134,72	001-001-011269	PROD-OD011379	
351	GUANINO JIMENA DEL PILAR	1142,27	001-001-011270	PROD-OD011380	
352	RODRIGUEZ CRISTIAN JAVIER	1149,81	001-001-011271	PROD-OD011381	
353	YUMI BEDÓN ANA GABRIELA	1157,36	001-001-011272	PROD-OD011382	
354	ZAMBARANO VELASTEGUI CRISTINA ELIZABETH	1164,90	001-001-011367	PROD-OD011425	
355	ZURITA BARRERA DANNY RAFAEL	1172,45	001-001-011368	PROD-OD011426	
356	LLERENA AMANDA	1179,99	001-001-011369	PROD-OD011427	
357	SÁNCHEZ LLERENA ÁLVARO FREDDY	1187,54	001-001-011370	PROD-OD011428	
358	CISNEROS CABRERA FATIMA JEANETH	1195,08	001-001-011371	PROD-OD011429	
359	GUERRERO SÁNCHEZ CARLOS LUIS	1202,63	001-001-011372	PROD-OD011430	
360	MANOBANDA JANETH GABRIELA	1210,17	001-001-011373	PROD-OD011431	
361	MANOBANDA JESSICA	2500,00	001-001-011374	PROD-OD011432	

**EMPRESA PRODUCAUCHO
FICHA DE OBSERVACION
PERÍODO 2009**

COMPONENTE ANALIZADO	Inventario Anexo: C003
 Inventario Comercial Mensual	
Costo de Productos Vendidos	<u>50800</u>
Inventario Promedio	<u>21560</u>
= Índice de Rotación	<u>2,36</u>
 Días	 <u>365</u>
Índice de Rotación	<u>2,36</u>
= Días de disponibilidad del inventario	<u>154,91</u>
 Inventario de Materia Prima Mensual	
Costo de Materia Prima	<u>14300</u>
Inventario Promedio	<u>8000</u>
= Índice de Rotación	<u>1,79</u>
 Días	 <u>365</u>
Índice de Rotación	<u>1,79</u>
= Días de disponibilidad del inventario	<u>204,20</u>
 Inventario de Materia Prima Productos en Proceso	
Costo de Materia Prima	<u>18590</u>
Inventario Promedio	<u>10400</u>
= Índice de Rotación	<u>1,79</u>
 Días	 <u>365</u>
Índice de Rotación	<u>1,79</u>
= Días de disponibilidad del inventario	<u>204,20</u>
 Inventario de Productos Terminados	
Costo de Materia Prima	<u>26026</u>
Inventario Promedio	<u>14560</u>

= Índice de Rotación 1,79

Días 365

Índice de Rotación 1,79

= Días de disponibilidad del inventario 204,20

Resultado de Encuestas Personal Administrativo

TABLA DE RESULTADOS PERSONAL ADMINISTRATIVO																									
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	O	F	S	O	S	S	S	F	O	O	O	S	S	N	S	F	S	N	N	S	S	S	S	S	S
2	N	F	F	S	S	F	F	F	O	O	S	S	S	N	S	O	O	N	N	N	S	F	F	S	S
3	N	S	S	O	S	S	S	F	O	O	F	S	S	N	S	F	O	N	N	S	F	F	S	S	S
4	O	F	S	S	F	F	F	F	O	O	O	S	S	N	S	O	F	N	N	N	S	S	F	S	S
5	N	S	S	O	S	O	S	F	O	F	F	S	S	N	S	O	O	N	N	N	S	S	S	F	F
6	S	F	F	S	S	F	S	O	O	O	S	S	S	N	S	O	O	N	N	N	S	O	S	S	S
7	F	F	F	F	F	F	S	O	O	O	F	S	S	N	S	O	O	N	N	S	O	S	F	S	S
8	N	S	S	S	S	S	O	O	O	O	O	S	S	N	S	S	F	N	N	N	O	O	O	S	S
9	S	F	F	O	S	F	S	F	O	O	F	S	F	N	S	O	N	N	N	N	O	S	S	S	S
10	O	F	F	F	F	F	F	F	O	O	S	S	S	N	S	O	O	N	N	N	S	S	F	F	F
11	N	S	O	O	O	O	F	F	O	O	F	S	S	N	S	F	F	N	N	S	O	O	S	S	S
12	F	F	S	S	S	F	F	F	O	O	O	S	S	N	S	O	O	N	N	N	F	F	S	S	S
13	N	S	O	O	F	F	S	F	O	O	F	S	S	N	S	F	O	N	N	N	O	S	S	S	S
14	N	S	S	O	S	S	O	F	O	O	F	S	S	N	S	F	F	N	N	N	S	S	F	F	F
15	N	S	F	S	F	F	F	O	O	O	F	S	S	N	S	O	F	N	N	S	S	O	O	S	S
16	N	S	F	O	S	S	F	F	O	O	F	S	S	N	S	O	O	N	N	N	S	F	F	S	S
17	O	F	S	S	F	F	F	O	O	O	S	S	S	N	S	O	O	N	N	N	O	S	F	F	S
18	N	S	F	S	S	S	F	O	O	O	S	S	S	N	S	O	O	N	N	N	S	S	F	S	S
19	N	S	S	O	S	N	F	N	N	O	N	S	F	N	S	N	O	N	N	N	N	N	N	S	S

Resultado de Encuestas Empleados

TABLA DE RESULTADOS EMPLEADOS																
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	N	N	N	N	N	N	F	O	O	N	N	S	N	O	F	S
2	F	F	N	N	S	S	S	S	S	F	S	S	O	O	F	F
3	N	N	N	N	O	N	S	S	S	F	N	S	O	O	O	S
4	S	S	N	N	O	N	S	O	O	N	N	S	N	N	N	F
5	N	N	N	N	N	N	F	F	F	N	N	S	F	N	S	S
6	N	N	N	N	N	N	F	F	F	N	N	S	N	N	O	F
7	N	N	N	N	F	F	F	F	F	N	N	F	N	N	N	N
8	S	S	N	N	O	O	S	O	O	N	N	F	O	N	O	O
9	N	N	N	N	O	N	S	O	O	N	N	F	O	N	F	F
10	N	N	N	N	N	N	F	O	O	N	N	S	N	N	F	O
11	N	N	N	N	F	F	S	O	O	N	N	S	F	N	O	F
12	S	S	N	N	S	S	S	F	F	O	O	S	N	N	O	F
13	N	N	N	N	O	N	F	F	F	O	O	F	O	O	F	S
14	S	S	N	N	O	O	S	F	F	N	N	F	N	O	O	S
15	N	N	N	N	O	O	S	O	O	N	N	S	N	N	O	S
16	F	F	N	N	S	S	F	S	S	O	O	F	O	N	N	O
17	F	F	N	N	F	F	S	O	O	N	N	F	N	N	O	O
18	N	N	N	N	N	N	F	O	O	N	N	S	N	N	F	S
19	N	N	N	N	N	N	F	F	F	O	N	S	O	O	O	F
20	S	N	N	N	F	O	S	O	O	N	N	S	N	N	N	F
21	N	N	N	N	O	O	S	S	S	O	O	F	N	O	O	O
22	N	N	N	N	N	N	F	O	O	O	O	F	O	O	F	S
23	F	F	N	N	S	N	S	F	F	N	N	S	N	O	N	S
24	F	O	N	N	S	S	S	O	O	N	N	S	N	N	N	S
25	F	N	N	N	N	N	S	O	O	N	N	S	F	N	N	F
26	N	N	N	N	N	N	S	S	S	O	F	S	N	N	O	F
27	O	O	N	N	F	N	S	O	O	N	N	S	N	O	F	S
28	N	N	N	N	N	N	O	N	N	N	N	F	N	O	F	N
29	N	N	N	N	O	O	S	O	O	O	F	F	N	O	O	S
30	N	N	N	N	S	O	S	S	S	N	N	S	S	N	N	F
31	O	O	N	N	F	O	S	S	S	N	N	S	S	N	N	N

MANUAL DE FUNCIONES

Es una guía que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de las diferentes áreas de la empresa. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con los objetivos de PRODUCAUCHO.

El manual describe la organización formal, mencionando, para cada puesto de trabajo, la misión del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones en la empresa.

Manual Orgánico Funcional de la Empresa PRODUCAUCHO

Este Manual Orgánico y Funcional de la Empresa constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra la Institución para su mejoramiento continuo.

El manual define y desagrega la estructura organizacional de la Institución, determinando: la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia y el detalle de las principales funciones.

Se encuentran incorporadas además, como parte de la estructura organizacional, las disposiciones de los estatutos que determinan las

atribuciones y deberes de los órganos de gobierno y administración de la empresa.

Por la dinámica de la empresa, este instrumento no deberá ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen los escenarios del entorno.

Personal Involucrado

Nivel Directivo

Gerencia General Matriz. Ambato

Nivel Ejecutivo

Jefe de Ventas Matriz Ambato
Jefe de Ventas Sucursal Cuenca
Jefe de Ventas Sucursal Libertad
Jefe de Almacén Matriz Ambato
Jefe de Almacén Sucursal Cuenca
Jefe de Almacén Sucursal Libertad

Nivel Financiero

Contador Matriz Ambato
Auxiliar Contable (2) Matriz Ambato
Auxiliar Contable Sucursal Cuenca
Auxiliar Contable Sucursal Libertad

Nivel Administrativo

Secretaria Matriz Ambato

Secretaria	Sucursal Cuenca
Secretaria	Sucursal Libertad
Cajera (2)	Matriz Ambato
Cajera	Sucursal Cuenca
Cajera	Sucursal Libertad
Vendedor (10)	Matriz Ambato
Vendedor (7)	Sucursal Cuenca
Vendedor (6)	Sucursal Libertad

Nivel Operativo

Bodeguero (4)	Matriz Ambato
Bodeguero (2)	Sucursal Cuenca
Bodeguero (2)	Sucursal Libertad

Nivel Directivo

- **Gerente**

Es el Propietario del Negocio, por lo que se lo considera como el Organismo Superior y la Autoridad Máxima. Está facultado para resolver todos los asuntos relacionados con el negocio; correspondiéndole dictar normativa interna y órdenes con fuerza obligatoria de cumplimiento en lo no previsto por la ley y los reglamentos internos.

Ejercerá la representación legal de la empresa y deberá administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos empresariales; y, en el marco de las estrategias y políticas fijadas.

Misión del Gerente:

Asegurar y cuidar al más alto nivel que la gestión institucional se realice cumpliendo las leyes vigentes, reglamentos y disposiciones de los distintos entes de control. Promover el crecimiento y desarrollo institucional.

Funciones:

Son deberes y atribuciones del Gerente:

- Fijar remuneraciones, aumentos y reducción de sueldos debidamente motivados.
- Analizar las conciliaciones de Matriz y Sucursales.
- Dirigir y proponer estrategias comerciales, alianzas y demás acciones tendientes al crecimiento organizacional.
- Supervisar el trabajo de los Jefes de Venta de las distintas sucursales de la empresa.
- Decidir sobre despidos, indemnizaciones y demás incidentes laborales.
- Representar a la empresa en acciones judiciales y extra judiciales.
- Conocer los informes, balances y más cuentas que le someta anualmente a su consideración, aprobarlos y ordenar su rectificación.
- Resolver acerca del reparto de utilidades.
- Resolver la creación o apertura de sucursales, agencias, establecimientos oficinas en el cantón del domicilio de la empresa o fuera de éste.

- Desarrollar el potencial del Talento Humano para lograr efectividad y eficiencia, mediante un excelente servicio de capacitación
- permanente y formación por competencias laborales, a fin de consolidar una institución de éxito proyectada a la comunidad.
- Resolver la enajenación o gravamen de los bienes inmuebles.
- Autorizar o ratificar acuerdos que puedan implicar deudas o créditos.
- Aplicar demás acciones pertinentes encaminadas al desarrollo de la empresa acorde a la ley.

Jefe Inmediato: No tiene Jefe Inmediato.

Supervisa a: Jefes de venta, Contador, Auxiliar Contable.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Jefe de Ventas de la Matriz.

Nivel Ejecutivo

- **Jefes de Ventas y de Almacén**

Los Jefes de Ventas y Almacén, serán nombrados por el Gerente General de acuerdo a los estándares de selección del personal adecuado y perfiles profesionales.

Son los encargados de dirigir la fase de comercialización e importación de materiales y mercadería de la empresa.

Misión:

Asumir la responsabilidad conjunta a la administración general de la empresa, enmarcándose en lo que dictaminan las políticas fijadas y los reglamentos internos, en las sucursales ejercerán actividades de gerencia

administrativa y reportaran al Gerente General el desempeño de cada sucursal.

Funciones del Jefe de Ventas:

Son deberes y atribuciones de los Jefes de Venta:

- Dirigir el desarrollo de la empresa.
- Vigilar el desempeño de los empleados de la empresa, dictando las órdenes que estime conveniente para un mejor desempeño.
- Colaborar con la gerencia en los procesos de elaboración de planes estratégicos, operativos y técnicos.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y elaborar planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo así como seleccionar planes alternativos de expansión de los sistemas de generación.
- Planificar, ejecutar y dirigir nuevos proyectos de generación y modernización de los existentes.
- Elaborar los proyectos, diseños, planos y presupuestos que le son solicitados por la Gerencia.
- Colaborar con el Área Financiera en la oportuna presentación de la información requerida.
- Ejecutar todas sus actividades respetando los planes de manejo ambiental vigentes y propendiendo a la protección y cuidado del medio ambiente.
- Elaborar, revisar y aprobar inversiones de acuerdo a los planes integrales, prestar respaldo técnico y optimizar la inversión y la utilización de los diversos recursos.
- Consolidar los presupuestos para ejecución de proyectos, valorarlos optimizando cantidad y costos.

- Atender consultas y orientar técnicamente a los empleados.
- Representar al Gerente General, cuando éste lo disponga, en acciones sociales o reuniones de trabajo (solo el jefe de ventas de la matriz)
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente en el ámbito de su competencia.

Jefe Inmediato: Gerente.

Supervisa a: Jefes de Almacén.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el jefe de almacén.

- **Jefe de Almacén**

Funciones:

Elaborar las especificaciones técnicas, lista de materiales y bienes requeridos por insuficiencia de stock.

- Supervisar y distribuir las actividades del personal a su cargo.
- Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.
- Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén
- Elaborar la programación anual de las adquisiciones para la dotación del almacén.
- Supervisar la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
- Elaborar órdenes de compra para la adquisición de materiales e informar a la unidad de compras y suministros.
- Atender e informar al público en general de los nuevos productos, ofertas y descuentos.
-



- Supervisar los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y materia prima.
- Supervisar la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad.
- Revisar, firmar y consignar inventarios en el almacén.
- Supervisar el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.
- Realizar reportes diarios de entrada y salida del material del almacén.
- Realizar y/o coordinar inventarios en el almacén.
- Establecer métodos de trabajo, registro y control en el almacén.
- Retirar de las empresas proveedoras, los materiales y equipos adquiridos por la Institución.
- Tramitar las órdenes de compra.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden el equipo y el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas.

Supervisa a: Vendedores.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el vendedor de mayor experiencia en el cargo.

Nivel Financiero

Misión

Procurar la optimización y adecuada administración de los recursos económicos disponibles, mediante la aplicación de políticas, sistemas, métodos y normas en materia financiera, presupuestaria, contable y de control en la empresa, a fin de realizar los planes y proyectos de inversión y operación aprobadas por la misma.

- **Contador**

Perfil Profesional

Profesional en Ingeniería Comercial, Ingeniería Empresarial o Ciencias Contables.

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión económica - financiera de la empresa.
- Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas y realizar la ejecución, el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Llevar, organizar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la empresa, de acuerdo a las políticas, normas técnicas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Proporcionar a la administración de la empresa y demás áreas, asesoramiento técnico, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.



- Elaborar los presupuestos anuales de operación, inversiones y caja, así como la de controlar la ejecución presupuestaria para evitar que se produzcan desviaciones entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado y se conviertan en una herramienta de toma

de decisiones oportunas por parte de la Administración y de sus áreas de apoyo.

- Proporcionar a la Gerencia General y demás áreas de la empresa los datos contables necesarios para estudios, análisis y cualquier otra acción que facilite el control de las operaciones y la eficaz toma de decisiones.
- Llevar y mantener actualizada la Contabilidad General de la empresa y elaborar los Estados Financieros y Anexos en la forma y plazos previstos por la Ley.
- Efectuar los desembolsos que fueren autorizados de acuerdo con los procedimientos y normas de prioridad establecidos y realizar las retenciones legales correspondientes.
- Informar oportunamente sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
- Llevar sus propios registros de Caja y Bancos.
- Mantener correctamente los recursos financieros de la empresa.
- Realizar declaraciones de Impuestos y generar comprobantes de Pagos de IESS en los plazos establecidos por la ley.
- Conciliar la cuenta bancos.
- Conciliar los datos económicos de matriz y sucursales.
- Las demás que le asigne el Gerente General, en el ámbito de su competencia.

Jefe Inmediato: Gerente.

Supervisa a: Auxiliares de Contabilidad.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Auxiliar con mayor experiencia bajo la dirección del Gerente.

- **Auxiliar de Contabilidad**

Misión:

Contribuir a la realización de una gestión administrativa - contable y financiera eficiente, apoyando en forma permanente y oportuna la gestión gerencial en el cumplimiento de actividades y funciones relacionadas con asuntos de la administración interna de la empresa o de coordinación institucional con organismos del sector público o privado, a fin de viabilizar el cumplimiento de los objetivos.

Perfil

Persona encargada de la coordinación de secretaría y actividades relacionadas con la administración interna de la empresa. Bachiller Contable o Estudiante de Ciencias Administrativas, Contables o Ing. Financiera.

Funciones:

- Asistir al Contador en asuntos propios del trabajo relacionados con la marcha de la empresa.
- Coordinar reuniones de trabajo de la Gerencia General con el nivel ejecutivo y participar en las que sea necesaria su presencia.

- Redactar actas, informes, memorandos, comunicaciones, cotizaciones, notas de pedido, etc. receptor y tramitar documentos y correspondencia.
- Organizar y dirigir el archivo general de la empresa y ejercer las demás funciones que le sean inherentes a su cargo.
- Comunicar oportunamente a las áreas y demás unidades administrativas que corresponda, sobre las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas por la Gerencia.
- Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Gerencia y Áreas Operativas.
- Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la empresa, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada.
- Llevar un estricto control y archivo de los documentos, actas, resoluciones, reglamentos etc. de la empresa.
- Certificar copias de documentos, actas, resoluciones, reglamentos, etc. de la empresa.
- Manejar el fondo de Caja Chica.
- Realizar en coordinación con el área administrativa - operativa la recepción, almacenamiento, custodia, distribución y destino de los materiales, suministros, equipos y herramientas de la empresa.
- Llevar un registro del consumo y existencia de los suministros y materiales de oficina, de limpieza y comestibles e informar al área administrativa para una eficiente y adecuada reposición.
- Coordinar labores de cobranzas y seguimiento de clientes.
- Realizar pagos a Proveedores autorizados por el Contador y Gerencia.
- Cumplir con los depósitos reportados por los cajeros.
- Realizar pagos de impuestos, IESS, servicios básicos y otros.
- Realiza arquezos de caja.

- Chequear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Las demás que le asignare el Gerente General, en el ámbito de su competencia.

Jefe Inmediato: Contador.

Supervisa a: Secretaria y Cajeros.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal externo.

Área Administrativa

Misión

Impulsar el desarrollo de la Institución y promover la utilización de los recursos humanos y materiales para lograr los más altos niveles de productividad. Brindar apoyo a la Institución mediante la entrega de servicios generales oportunos y de calidad, de acuerdo a las necesidades específicas de cada área funcional

○ **Secretaria**

Funciones:

- Proporcionar atención permanente y oportuna a las diversas áreas de la empresa.
- Asesorar y colaborar en la gestión de Gerencia General en lo relativo a asuntos laborales y de la administración en general.
- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de las respectivas áreas el cumplimiento de las actividades de la administración diaria de la empresa.

- Supervisar en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las políticas enmarcadas por la Gerencia en lo referente a relaciones laborales, colectiva y demás regulaciones vigentes.
- Procurar que se apliquen las acciones necesarias, a fin de prevenir y solucionar problemas.
- Mantener la empresa en condición operativa adecuada programando y controlando el mantenimiento.

- Administrar el proceso de adquisiciones y contratación de bienes y servicios (para la operatividad de la empresa), en forma oportuna y a la menor inversión posible de recursos económicos y humanos.
- Ser puntual en todas sus actividades.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Mejora el aprendizaje continuo.
- Las demás que le sean asignadas por la Gerencia General, en el ámbito de su competencia.

Jefe Inmediato: Auxiliar Contable.

Supervisa a: Cajeros.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado con personal externo.

- **Cajero**

Funciones:

- El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los bienes recibidos por los clientes.
- Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos incluidos los ingresos en efectivo, tarjetas de crédito y cheques.
- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Retira pestañas de planillas vendidas y retiene una copia de recibo de ingreso por caja.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Jefe Inmediato: Auxiliar Contable.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado con personal externo.

○ **Vendedor**

Funciones:

- Prospectar nuevos clientes.
- Mantener y retener a los clientes.
- Incrementar las compras de los clientes actuales.
- Conocer los productos de su empresa.
- Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
- Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor.
- Dar servicio a sus clientes.
- Administrar eficientemente su cartera de clientes.
- Informar sobre el mercado.
- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Llenar los formularios y cumplir procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.

- Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- Controlar la evolución del consumo de los clientes.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.

Colaborar con la administración de la empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

- Asistir a las capacitaciones a las que fuera convocado por la empresa.
- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite.
- Otras que sean asignadas por la gerencia o sus superiores jerárquicos.

Jefe Inmediato: Jefe de Almacén

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato.

Nivel Operativo

Misión

Promover la custodia de los activos disponibles de la empresa, materia prima, productos en proceso y productos elaborados, obtener la eficiencia en la rotación de inventarios con un adecuado stock, suficiente para cubrir las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible.

○ **Bodeguero**

Funciones:

- Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.
- Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
- Realizar la venta a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.
- Atención al cliente que acude a bodega.
- Elaborar la factura correspondiente a la venta de un proyecto realizada por el Gerente. Para esto el Gerente envía a bodega la proforma en base a la cual se debe facturar.
- Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica o de manera personal.
- Entregar las facturas a contabilidad.
- Realizar la compra de materiales y mercadería previa aprobación de la gerencia.
- Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de la gerencia.
- En el caso de requerir materiales o suministros solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar estas cotizaciones al auxiliar de contabilidad quien decide a quién comprar y obtiene la aprobación del contador.
- Al recibir el material y la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura en buena calidad y buen estado.
- Enviar las facturas a contabilidad.
- Despachar a tiempo la mercadería requerida por el cliente.
- Llevar un control de materiales y mercadería a él encargadas.
-

- Apartar físicamente la mercadería pagada por anticipada para que esta no sea vendida.
- Informar de la mercadería obsoleta o en mal estado.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Jefe Inmediato: Vendedor

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato.