



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“El control interno en el área de perecibles, y el cumplimiento de metas y objetivos de Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C.A., en el primer semestre del año 2015”.**

---

**AUTOR:** Gaibor Guerrero, Andrés Fernando.

**TUTOR:** Dra. Benítez Gaibor, Karina Marcela.

**Ambato – Ecuador**

**2016**

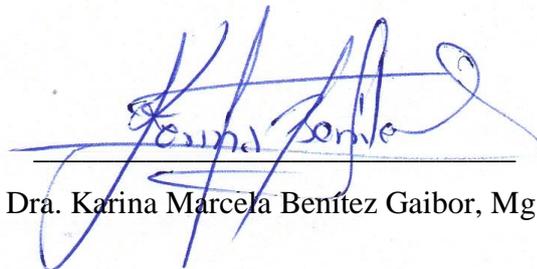
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Marcela Karina Benítez Gaibor, con C.I. 1803013539-3 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: “EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PERECIBLES, Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE GRAN AKÍ TUNGURAHUA – CORPORACIÓN FAVORITA C.A., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015” desarrollado por Andrés Fernando Gaibor Guerrero, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, considero que dicho Proyecto de Investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y que corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato, y en el normativo para la presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Julio del 2016

LA TUTORA



Dra. Karina Marcela Benítez Gaibor, Mg.

C.I. 1803013539-3

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrés Fernando Gaibor Guerrero, con C.I. 180455394-7 tengo ha bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PERECIBLES, Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE GRAN AKÍ TUNGURAHUA – CORPORACIÓN FAVORITA C.A., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Julio de 2016

AUTOR



Andrés Fernando Gaibor Guerrero

C.I. 180455394-7

## CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Julio de 2016

AUTOR



Andrés Fernando Gaibor Guerrero

C.I. 180455394-7

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueban el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PERECIBLES, Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE GRAN AKÍ TUNGURAHUA – CORPORACIÓN FAVORITA C.A., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015**”, elaborado por Andrés Fernando Gaibor Guerrero, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

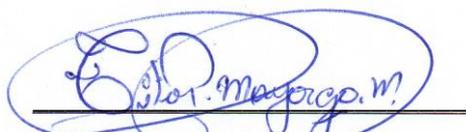
Ambato, Julio de 2016



---

Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



---

Dr. Mg. Tito Mayorga Morales

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dr. Mg. Joselito Naranjo Santamaría

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico primero a Dios, porque me ha guiado en todo mi camino, siempre me dio la fuerza y la sabiduría para salir adelante, y culminar esta meta propuesta, a mi madre, por su amor, paciencia y apoyo en todo momento, por hacer lo posible por sacarme adelante sola, y permitir que cumpla uno más de mis objetivos, siendo ella el principal pilar de mi vida, a mis hermanos, a toda mi familia y amigos que han estado siempre al pendiente y preocupados del proceso universitario, a Renata, que desde el principio y hasta ahora se ha preocupado de mí, ha sido mi soporte, mi apoyo y un amor incondicional en todo momento y todo lugar.

Andrés Fernando Gaibor Guerrero.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre por haberme dado la vida y a pesar de las circunstancias me dio una vida plena y siempre el apoyo necesario de estar siempre para mí, ser padre y madre y darme todo lo que necesitaba y más aún la educación y terminar mi carrera; a mis hermanos, a mis abuelos y toda mi familia por estar siempre conmigo con su apoyo incondicional, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por permitirme ser parte de ella así como a todos mis profesores por enseñarme y ayudarme a convertirme en un gran profesional, en especial a la Dra. Karina Benítez por la paciencia y esfuerzo para guiarme en el desarrollo del proyecto y ser un excelente ser humano , al Sr. Álvaro Rothembach, por darme la apertura y poder aplicar mis conocimientos, en tan prestigiosa empresa, como es Corporación Favorita C. A., y a todos mis grandes amigos y compañeros.

Andrés Fernando Gaibor Guerrero

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:** “EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PERECIBLES, Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE GRAN AKÍ TUNGURAHUA – CORPORACIÓN FAVORITA C.A., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”

**AUTOR:** Andrés Fernando Gaibor Guerrero

**TUTORA:** Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

**FECHA:** Julio del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

En el trabajo de graduación cuyo tema es “El Control Interno en el Área de Percibles, y el Cumplimiento de Metas y Objetivos de Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C.A., en el Primer Semestre del Año 2015.”, tiene como objetivo principal, el desarrollo de una propuesta de cambio para el sistema de control interno, y monitoreo de las actividades, que se desarrollan día a día en todas y cada una de las áreas de Gran Akí Tungurahua, especialmente en la de percibles, que es la que más conflictos genera en cuanto a pérdidas, mermas y devoluciones con valores significativos, que afectan a la entidad. Además de ello, también se propone instaurar un método de mejora para la administración, implementando nuevas técnicas de dirección, de manejo de talento humano, de comunicación interna y principalmente de toma de decisiones, y que ellas estén en conocimiento de todos y encaminen a la empresa a la mejora continua y el cumplimiento de metas y objetivos. Finalmente podemos decir que el equipo administrativo de Gran Akí Tungurahua, aplicando las herramientas necesarias, ha podido establecer, qué durante el desarrollo de las actividades diarias y realizando una evaluación de las mismas, se han mejorado los procesos misionales, corrigiendo el correcto uso de los recursos dados; mejorando la calidad y reduciendo el costo de vida, de los clientes, proveedores colaboradores, y demás personas que se encuentran inmersas en el medio de la entidad.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL INTERNO, METAS Y OBJETIVOS, MONITOREO, CUMPLIMIENTO, ADMINISTRACIÓN.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** “THE INTERNAL CONTROL IN THE AREA OF PERISHABLES, AND THE COMPLIANCE OF GOALS AND OBJECTIVES OF GRAN AKÍ TUNGURAHUA - CORPORACIÓN FAVORITA C.A., IN THE FIRST HALF OF 2015.”

**AUTHOR:** Andrés Fernando Gaibor Guerrero

**TUTOR:** Dra. Marcela Karina Benítez  
Gaibor

**DATE:** July 2016

**ABSTRACT**

In the graduation work whose topic is "The Internal Control in the Area of Perishables, and the Compliance of Goals and Objectives of Gran Akí Tungurahua - Corporación Favorita C.A., in the first half of 2015." has the main objective, the development of a proposal of change for the internal control system, and monitoring activities, which daily take place in each and every one of the areas of Gran Akí Tungurahua, especially in perishables, which is the most conflict it generates in terms of losses, wastage and returns with significant values, affecting the enterprise. In addition, it is also proposed to establish a method of improvement for management, implementing new management techniques, management of human talent, internal communication and mainly decision-making, and that, they are in knowledge of all and they rout the company to continuous improvement and achievement of goals and objectives. Finally we can say that the management team of Great Akí Tungurahua, applying the necessary tools, they has been established, that in the course of daily activities and conducting an assessment of them, have been improved mission processes, correcting the correct use of given resources; improving the quality and reducing the cost of living of customers, suppliers, partners, and others who are immersed in the middle of the entity.

**KEYWORDS:** INTERNAL CONTROL, GOALS AND OBJECTIVES, MONITORING, COMPLIANCE, MANAGMENT.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
1. El problema de investigación.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.1.1 Contexto Macro.....	2
1.2.1.2 Contexto Meso.....	3
1.2.1.3 Contexto Micro.....	4
1.3 Análisis Crítico.....	7
1.3.1 Árbol de problemas.....	7
1.3.2 Relación causa-efecto.....	8
1.4 Formulación del Problema.....	8
1.4.1 Delimitación.....	9

1.5	Justificación.....	9
1.6	Objetivos.....	10
1.6.1	Objetivo General .....	10
1.6.2	Objetivos Específicos.....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	12
2.	Marco teórico.....	12
2.1	Antecedentes Investigativos .....	12
2.2	Categorías Fundamentales.....	13
2.2.1	Supra ordenación de variables .....	13
2.2.2	Subordinación de Variables .....	14
2.2.3	Subordinación de Variables .....	15
2.3	Conceptualización Variable Independiente.....	16
2.3.1	Auditoria .....	16
2.3.2	Auditoria de Gestión .....	19
2.3.3	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	21
2.3.4	Control Interno.....	21
2.3.4.1	Limitaciones del Control Interno.....	22
2.3.4.2	Clases de Controles Internos.....	22
2.3.4.2.1	Control Interno Contable o Financiero.....	22
2.3.4.2.2	Control Interno Administrativo.....	23
2.3.4.3	Objetivos del Control Interno.....	23
2.3.4.3.1	Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera.....	24
2.3.4.3.2	Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.....	24
2.3.4.3.3	Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Aplicables.....	25
2.3.4.4	Componentes del Control Interno.....	25
2.4	Conceptualización Variable Dependiente.....	28
2.4.1	Administración.....	28
2.4.2	Planeación Estratégica.....	31

2.4.2.1	Técnicas de Planeación.....	33
2.4.3	Toma de Decisiones.....	35
2.4.3.1	Tipos de Decisiones.....	37
2.4.4	Cumplimiento de Metas y Objetivos.....	38
2.4.4.1	Metas.....	38
2.4.4.1.1	Características.....	39
2.4.4.1.2	Clases.....	39
2.4.4.1.3	Planteamiento de Metas.....	40
2.4.4.2	Objetivos.....	41
2.4.4.2.1	Características de los objetivos.....	42
2.4.4.2.2	Clases de Objetivos.....	43
2.4.4.2.3	Planteamiento de Objetivos.....	43
2.4.4.3	Indicadores.....	44
2.4.4.3.1	Indicadores Financieros.....	45
2.4.4.3.2	Indicadores de Gestión.....	46
2.4.4.4	Análisis del Balanced Scorecard.....	47
2.4.4.4.1	Características del Balanced Scorecard.....	47
2.5	Preguntas Directrices.....	48
2.6	Hipótesis.....	48
<b>CAPITULO III</b>	.....	<b>49</b>
3.	Metodología.....	49
3.1	Método.....	49
3.2	Enfoque.....	49
3.3	Nivel o tipo de estudio.....	50
3.3.1	Investigación Descriptiva.....	50
3.3.2	Investigación Explicativa.....	51
3.3.3	Investigación Correlacional.....	51
3.4	Población.....	51

3.5	Muestra.....	52
3.6	Unidad de investigación .....	52
3.7	Operacionalización de las variables .....	53
3.7.1	Operacionalización de Variables.....	54
3.7.2	Operacionalización de Variables.....	55
3.8	Plan de recolección de información .....	56
3.8.1	Procedimiento de recolección de información.....	56
3.9	Plan de análisis e interpretación de resultados .....	57
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>58</b>
4.	Resultados.....	58
4.1	Análisis de resultados.....	58
4.2	Verificación de la hipótesis .....	75
4.3	Limitaciones del estudio.....	78
4.4	Conclusiones.....	78
4.5	Recomendaciones.....	79
Bibliografía .....		81
Anexo 1 Encuesta dirigida al personal de la empresa .....		89
Anexo 2 RUC de la Empresa. ....		92
Anexo 3 Fases de la auditoria aplicada en el área de peticiones de Gran Akí Tungurahua .....		95

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINAS
Tabla No. 1 Población .....	52
Tabla No. 2 Control Interno .....	54
Tabla No. 3 Control Interno .....	55
Tabla No. 4 Recolección de Información.....	56
Tabla No. 5 Manual de procedimientos .....	59
Tabla No. 6 Procesos misionales dentro de la entidad .....	60
Tabla No. 7 Cumplimiento de objetivos y metas .....	61
Tabla No. 8 Actividades de control.....	62
Tabla No. 9 Vías de comunicación definidos.....	63
Tabla No. 10 Canales fluidos de comunicación.....	64
Tabla No. 11 Monitoreo de cada actividad .....	65
Tabla No. 12 Plan o programa anual.....	66
Tabla No. 13 Existe liderazgo .....	67
Tabla No. 14 Aplican indicadores de gestión.....	68
Tabla No. 15 Análisis de los problemas de entorno.....	69
Tabla No. 16 Se toman decisiones a tiempo.....	70
Tabla No. 17 Se establece estrategias .....	71
Tabla No. 18 Asignan eficientemente los recursos .....	72
Tabla No. 19 Se establece medidas para tomar decisiones .....	73
Tabla No. 20 Se actúa rápidamente con los problemas.....	74
Tabla No. 21 Nivel de Significación y grados de libertad .....	76
Tabla No. 22 Chi de cuadrado ( $X^2$ ) .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico No. 1	Árbol de Problemas. .... 7
Gráfico No. 2	Categorías Fundamentales ..... 13
Gráfico No. 3	Subordinación Variable Independiente..... 14
Gráfico No. 4	Subordinación Variable Independiente..... 15
Gráfico No. 5	Clasificación de la auditoria ..... 17
Gráfico No. 6	Clasificación de la auditoria ..... 18
Gráfico No. 7	Ambiente de Control..... 26
Gráfico No. 8	Técnicas de Evaluación de Riesgos. .... 26
Gráfico No. 9	Características de la Administración ..... 29
Gráfico No. 10	Proceso Administrativo..... 30
Gráfico No. 11	Elementos de la Planificación Estratégica. .... 32
Gráfico No. 12	Gráfica de Gantt..... 33
Gráfico No. 13	Análisis FODA. .... 34
Gráfico No. 14	Proceso para la Toma de Decisiones. .... 35
Gráfico No. 15	Tipos de Decisiones. .... 37
Gráfico No. 16	Técnicas tradicionales y modernas de Toma de Decisiones..... 38
Gráfico No. 17	Teoría del Establecimiento de Metas..... 41
Gráfico No. 18	Características de los Objetivos ..... 42
Gráfico No. 19	Resumen de Razones Financieras más Importantes ..... 45
Gráfico No. 20	Ficha Técnica de Indicadores de Gestión ..... 46
Gráfico No. 21	Características del Balanced Scorecard ..... 47
Gráfico No. 22	Manual de procedimientos..... 59
Gráfico No. 23	Procesos misionales dentro de la entidad ..... 60
Gráfico No. 24	Cumplimiento de objetivos y metas..... 61
Gráfico No. 25	Actividades de control ..... 62
Gráfico No. 26	Vías de comunicación definidos ..... 63
Gráfico No. 27	Canales fluidos de comunicación ..... 64
Gráfico No. 28	Monitoreo de cada actividad..... 65
Gráfico No. 29	Plan o programa anual ..... 66

Gráfico No. 30	Existe liderazgo.....	67
Gráfico No. 31	Aplican indicadores de gestión.....	68
Gráfico No. 32	Análisis de los problemas de entorno.....	69
Gráfico No. 33	Se toman decisiones a tiempo.....	70
Gráfico No. 34	Se establece estrategias.....	71
Gráfico No. 35	Asignan eficientemente los recursos.....	72
Gráfico No. 36	Se establece medidas para tomar decisiones.....	73
Gráfico No. 37	Se actúa rápidamente con los problemas.....	74
Gráfico No. 38	Hipótesis.....	77

## INTRODUCCIÓN

Gran Akí Tungurahua es una entidad que tiene como propuesta a largo ser la mejor cadena comercial de América; y objetivo principal, mejorar la calidad y reducir el costo de vida de sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general; a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable, brindando la mejor experiencia al público.

En el desarrollo del **CAPITULO I**. Se expone y detalla la problemática encontrada en Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C.A., redactando así el tema incluyendo las variables tiempo y espacio de desarrollo, además incluye su justificación, el objetivo general y los específicos de la presente investigación.

En el **CAPITULO II**. Denominado como Marco Teórico, se incluyen primero, varios antecedentes investigativos, relacionadas con las variables del problema, utilizando fuentes bibliográficas. A más de ello, se puede encontrar la fundamentación científica – técnica y también la presentación de la hipótesis.

El **CAPITULO III**. Denominado, Metodología de la Investigación, está compuesto por los diferentes tipos o niveles de investigación, recogiendo la información relacionada con la presente investigación. En este capítulo también se determina la población sujeta al estudio, la operacionalización y para finalizar el plan de recolección de datos y la descripción detallada del tratamiento de la información.

En el **CAPÍTULO IV**. Se definen los principales resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la entidad con sus respectivos gráficos y tablas de información, análisis e interpretación de las mismas; y se concluye con las limitaciones del estudio finalizando con las conclusiones y recomendaciones para el proyecto investigativo.

# CAPITULO I

## 1. El problema de investigación.

### 1.1 Tema

**“El control interno en el área de perecibles, y el cumplimiento de metas y objetivos de gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C.A., en el primer semestre del año 2015.”.**

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### 1.2.1.1 Contexto Macro

Los supermercados en el Ecuador buscan mejorar y crecer conforme lo va haciendo la economía y el poder económico – adquisitivo del país, manteniéndose a la vanguardia de las actualizaciones, los nuevos productos, servicios y prestaciones; además de las últimas tecnologías que nos rodean. Esto lo llevan a cabo administrando y controlando de la manera más eficiente y eficaz los recursos que son ofrecidos a clientes, colaboradores – asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, brindando la mejor experiencia al público.

Según Reardon, T. & Berdegué, J. (2002) se argumenta que:

Los supermercados, junto con los procesadores a gran escala de alimentos, han transformado profundamente los mercados agroalimentarios de la región. Muchos de estos cambios suponen grandes desafíos (incluso la exclusión) para pequeños agricultores y empresas pequeñas de procesamiento y distribución, pero también encierran un potencial de grandes oportunidades. La política y los programas de desarrollo deben adaptarse a este cambio radical. (p. 1)

Por otro lado en la Revista Lideres (2012) se expresa lo siguiente:

En el 2010, en el país existían 321 autoservicios. Para este año ese número se incrementó a 390, según datos del estudio Overview 2012 de IPSA Group. Estas cifras reflejan la creciente tendencia del retail en Ecuador, es decir, de las cadenas especializadas que ofrecen de forma masiva y segmentada diferentes gamas de productos al consumidor final (alimentos, ropa, electrodomésticos...). (p. 1)

Además datos del Censo Nacional Económico 2010, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), indican que en el país existen 396 supermercados y autoservicios, y cada uno tiene un ingreso promedio anual de USD 4 347 121. En total, en este segmento se encuentran ocupadas 18.970 personas. (Lideres, 2011).

El creciente número de empresas dedicadas al expendio masivo de productos y servicios en el país necesita de revisiones periódicas a través del uso de indicadores acorde a sus procedimientos, las compañías tendrán problemas en el manejo y distribución de los recursos dotados a cada una de ellas, desembocando así una inadecuada toma de decisiones que pueden conllevar a la obtención de ineficientes e inefectivos resultados, los mismos que no permitirán cumplir con los objetivos, presupuestos y metas propuestas por la empresa.

#### 1.2.1.2 Contexto Meso

*“Tungurahua es una provincia que cuenta con una población de 504.583 habitantes”*. De acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente las empresas hoy en día buscan crecer económicamente y llevar una adecuada planificación estratégica y gestión empresarial que las oriente para obtener un adecuado control y cumplimiento de los objetivos, planes y estrategias establecidas, y de esta forma conseguir información oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Ambato actualmente cuenta con varios supermercados distribuidos en todos los sectores de la ciudad, entre los más destacados podemos incluir a la Distribuidora Ambato ubicada en la 12 de noviembre 01-90 y A. Calderón accesible para todo el público. Otra despensa es Súper Skandinavo Cía Ltda. Establecida en la Manuela Cañizares 738 y Primera Imprenta.

Mi Caserita es un supermercado que cuenta con varios artículos para satisfacer las necesidades del consumidor, ubicada en pleno centro de la ciudad y al alcance de los ciudadanos.

Almacenes Tía es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, a través de una amplia cobertura nacional.

La mayor parte de empresas que se dedican al expendio masivo de productos de primera necesidad llevan a cabo sus actividades sin una ordenada gestión empresarial, es decir no cuentan con una programación establecida para cada una de sus divisiones; tales como procedimientos, metas y objetivos que constituyen la herramienta para alcanzar el cumplimiento de los lineamientos de la empresa, su misión y visión, por ello es necesario implantar indicadores de gestión como instrumentos que nos guíen en el control de los procedimientos administrativos y financieros ayudando así al crecimiento económico, a la optimización de recursos, evitar el desperdicio de los mismos y reducir los gastos.

#### **1.2.1.3 Contexto Micro**

En 1949 la fábrica La Favorita le otorgó la distribución de sus productos en Quito a Guillermo Wright , quien con una gran visión comercial en 1952 abrió en el Centro Histórico de Quito la primera bodega La Favorita, un pequeño local que se dedicaba a la venta de jabones, velas y artículos de importación. Tras cinco años de trabajo, el 26 de noviembre de 1957 se constituyó Supermercados La Favorita C.A. Ese mismo año se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país. En 1971, se abrió el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Iñaquito, CCI, en Quito, y en 1979 se inauguró uno en el Centro Comercial Policentro en la ciudad de Guayaquil. En la década de los 80, Supermercados La Favorita adelantándose a los retos y exigencias del nuevo siglo, optó por una estructura empresarial con alianzas estratégicas, capaces de satisfacer la creciente demanda de diversidad de productos y servicios relacionados con el hogar.

En 1998, la voluntad –en ese entonces de Supermercados La Favorita- de cubrir todo el territorio nacional y atender las necesidades de diferentes segmentos de la población, fueron la principal premisa que alentó el proyecto de crear Súper Despensas AKÍ. De esta forma, los moradores de las zonas no tan céntricas de las grandes

ciudades, capitales de provincias y otras poblaciones, podían disponer de un tipo de supermercado económico que ofrezca artículos de primera necesidad, a precios accesibles.

Generalmente el nacimiento de un nuevo formato tiene un exitoso predecesor. En este caso, Súper Despensas AKÍ, que dado su ritmo de crecimiento sostenido, puso en evidencia que en algunas plazas, su oferta de productos resultaba corta, limitada a la venta de alimentos básicos y otros artículos de la canasta familiar y era necesario algo más... así nació Gran AKÍ.

En el país existen 14 locales de este formato, el primer local se abrió el 23 de julio de 2007 en Totoracocha – Cuenca, en ese mismo año se abrieron 4 locales más: Tarqui en Manta, Granados en Quito, Durán y Terminal Terrestre, ambos en la provincia del Guayas. Finalmente el último local Gran Akí Tungurahua nació el 31 de Octubre del 2013. Al ser locales más grandes, a los productos tradicionales que se ofertaban en Súper Despensas Akí, se incorporó: ropa, electrodomésticos, juguetes, audio & video, artículos para el hogar, computación, ferretería, automotriz, higiene y belleza, abarrotes, lácteos, embutidos, frutas y legumbres, entre otros, que suman más de 10 000 ítems.

La administración de los locales de la zona está ubicada en Ambato en el Centro Comercial Multiplaza Tungurahua, en sus oficinas de la gerencia regional, la zona está compuesta por varias ciudades, tales como, Riobamba, Latacunga, Guaranda, y su sede central en la ciudad que se está realizando el presente estudio.

Gran Akí Tungurahua está ubicado en la ciudad de Ambato en un sector estratégico y comercial en Ingahurco, cuenta con cincuenta personas en total, trabajando en diferentes áreas y turnos, el horario de atención es de lunes a sábado de 9h00 a 20h30; domingos y feriados de 9h00 a 20h30. Tiene un promedio mensual de ventas de \$1'000.000,00 exceptuando en temporada alta (diciembre) que suben drásticamente las ventas en un promedio del 70%.

Gran Akí Tungurahua, es un local comercial que maneja sus inventarios, a través de varios departamentos, bodegas y secciones, con preferencia y especial cuidado en los productos que sean más perecederos, hasta los que no tienen caducidad alguna.

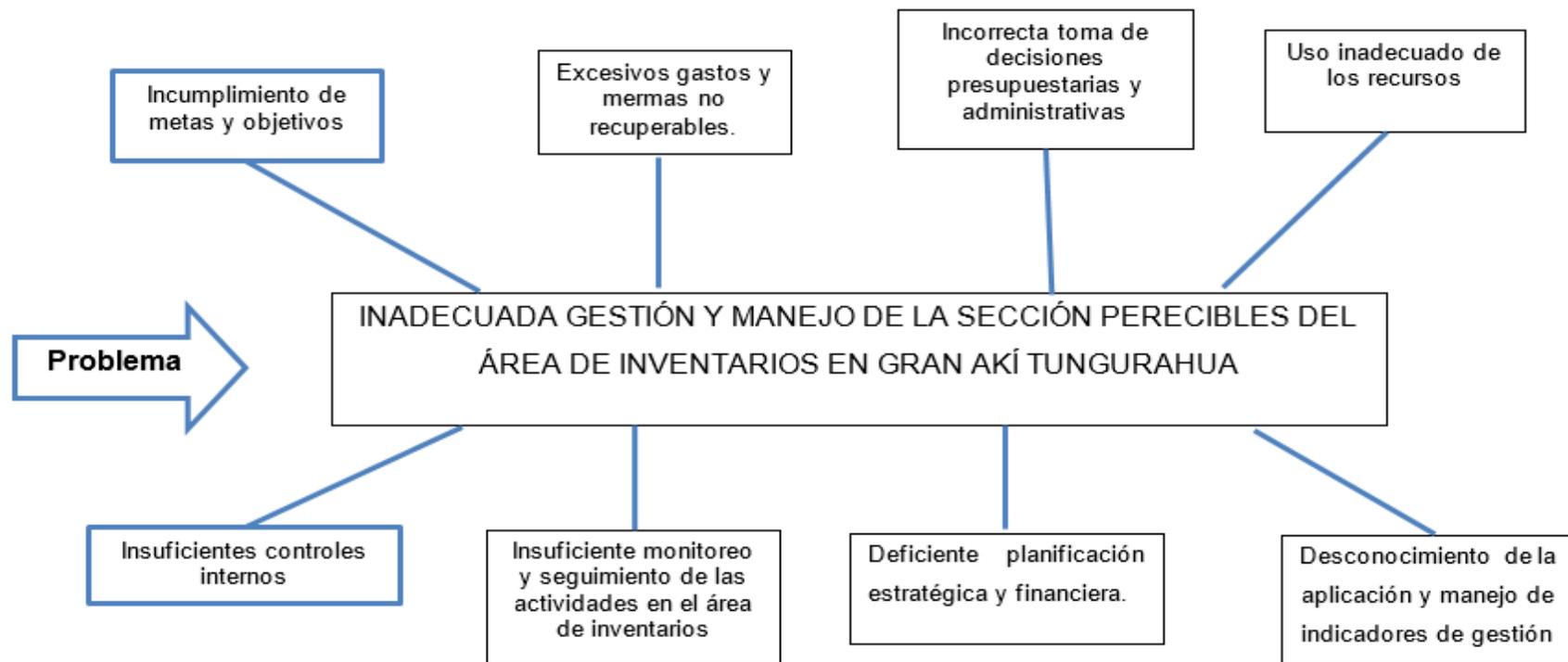
El control de inventarios se lo realiza mediante varios métodos; algunos holísticos y otros implementados por la misma empresa, el sistema de inventarios permanente, es el más allegado a la labor de los percheros, ya que permite un control constante de los inventarios, al tener un registro automático de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lo lleva mediante tarjetas llamadas Kardex, en donde se el registro de cada unidad recibida o vendida, se registra automáticamente al inicio del día.

La rotación de inventarios se lo realiza diariamente, conforme la persona encargada de cada sección, reciba la mercadería que haya pedido, además de tomar en cuenta el stock que disponga, y las fechas de caducidad, para así tener una óptima rotación de productos, y que no haya inconvenientes en las caducidades al momento de ser expendidos.

### 1.3 Análisis Crítico

#### 1.3.1 Árbol de problemas

**Efectos: Variable Dependiente**



**Causas: Variable Independiente**

Gráfico No. 1      Árbol de Problemas.  
Elaborado por:    Fernando Gaibor  
Fuente:            Investigación de Campo

### 1.3.2 Relación causa-efecto

Como podemos apreciar en el árbol de problemas, se observa que la inadecuada gestión y manejo de la sección percibibles, en el área de inventarios de Gran Akí Tungurahua, son la causa principal de que no posea los suficientes controles internos, para así llegar al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización, ya sea para el personal administrativo, como a los encargados de cada sección a corto, mediano y largo plazo.

El insuficiente monitoreo y seguimiento de las actividades en el área de inventarios de Gran Akí Tungurahua, son una de las principales causas para que se generen excesivos gastos, y mermas no recuperables, de diferentes índoles que se encuentran expresadas mes a mes en el Balanced Scorecard, para su análisis y revisión, por parte del personal administrativo del local.

Teniendo una deficiente planificación estratégica y financiera, el personal administrativo a cargo de Gran Akí Tungurahua, con el afán de realizar su trabajo va a tener como resultado una incorrecta toma de decisiones.

El desconocimiento en aplicación y manejo de indicadores de gestión, para la mejora en la toma de decisiones las personas responsables del local, ocasionaran, un uso inadecuado de los recursos en general que se provee a todos y cada uno de los colaboradores.

### 1.4 Formulación del Problema

¿Es el inadecuado control interno y manejo de la sección percibibles del área de inventarios la que influye en el incumplimiento de metas y objetivos en el Gran Akí Tungurahua en el primer semestre del 2015?

#### 1.4.1 Delimitación

**Campo:** Ciencias sociales, educación comercial y derecho

**Área:** Educación comercial y administración

**Aspecto:** Gestión Financiera

**Temporal:** Enero 2015 – Junio 2015

**Espacial:** La empresa objeto de estudio Gran Akí se encuentra ubicado en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia La Merced, Av. Las Américas y Av. Gonzáles Suarez.

#### 1.5 Justificación

Para GRAN AKÍ TUNGURAHUA., es importante analizar la gestión y manejo de las sección percibles, para así evaluar los procesos que se llevan a cabo en el local, y que permitan el mejoramiento continuo, protegiendo y empleando los recursos de manera eficiente, para recoger información confiable, permitiéndonos de esta manera alcanzar la correcta toma de decisiones, efectividad en la información financiera, administración adecuada de procesos y llegar al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización logrando los resultados propuestos.

La investigación surge de la necesidad de contar con indicadores que permitan la evaluación de todas y cada una de las actividades, que son llevadas a cabo por los responsables de todas las secciones, en el área de percibles, para saber el grado de cumplimiento que tienen con respecto a lo planificado por el equipo administrativo del local, y de esta manera tomar decisiones oportunas y preventivas que permitan la detección de problemas y dar solución a los mismos antes de que surjan.

El planteamiento de indicadores de gestión, serán un beneficio para el control de los procesos predeterminados por el equipo administrativo de GRAN AKÍ TUNGURAHUA y por los altos mandos de CORPORACIÓN FAVORITA C.A., dando hincapié a que en un futuro, se asegure una buena gestión empresarial, orientada a cada uno de los procesos que se realizan, así como al buen manejo de los recursos

otorgados a cada uno de los responsables de las secciones, en sus diversos niveles y ámbitos, enfocándose principalmente, al área de perecibles que es la más afectada por las devoluciones, pérdidas y mermas no recuperables.

La aplicación de indicadores de gestión en el manejo del control interno, nos darán como resultado la obtención de herramientas para poder medir el desempeño del local, además de poder monitorear la ejecución de un plan y llegar a los resultados, que nos den paso a mejorar, de acuerdo a los requerimientos de la organización y su medio.

Asimismo se puede tener un control más eficiente, los indicadores de gestión ayudan también a minimizar costos, gastos, y mermas no recuperables; para aumentar las ventas, cumplir los presupuestos establecidos mes a mes, mantener los niveles óptimos de calidad en los productos que son expendidos el día a día por el local comercial, y por ende la satisfacción de los consumidores, clientes, proveedores, asociados y demás.

Finalmente el presente proyecto es factible de realizarse por el aseguramiento y conocimiento de componentes, que determinarán la viabilidad de la investigación: tiempo para desarrollar la investigación, acceso a información, posibilidad de aplicación de instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos, que permitirán analizar los resultados obtenidos.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Analizar el control interno en el área de perecibles, y el cumplimiento de metas y objetivos en Gran Akí Tungurahua para la determinación de falencias en los procesos.

### 1.6.2 **Objetivos Específicos**

- Evaluar el control interno del área de perecibles de Gran Akí Tungurahua para verificar el correcto manejo y gestión de la sección perecibles.
- Identificar si existe un monitoreo del cumplimiento de metas y objetivos planteados para determinar los niveles de cumplimiento de las políticas de control interno.
- Proponer un esquema de solución, basado en una auditoria de gestión, para la mejora de los procedimientos de control interno y el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Para realizar el presente trabajo de investigación, se tomó como referencia información de diferentes tesis y proyectos realizados a nivel internacional, los mismos que contienen información de las variables que se plantean en el presente trabajo; para el desarrollo de la fundamentación científico-técnica.

Por su parte Orellana, L. Gaete, J. & Gaete, H. (2012) en su tesis de: *“Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas”*; dieron como conclusión:

El plantearnos la idea de la búsqueda de un método formal para la valorización del Sistema de Control Interno, nace primero de la importancia que estamos seguros detenta éste sistema dentro de las organizaciones, situación que lo convierte en un elemento crítico de supervivencia y también de éxito. Un segundo aspecto de importancia en la decisión sobre nuestro tema, dice relación con el interés común por desarrollar algo innovador, donde la investigación y la creatividad fueran ingredientes primordiales. (pp. 22-23)

Una vez analizado el punto de vista de Orellana, L. Gaete, J. & Gaete, H., podemos determinar que la ausencia de control interno en una organización, se convierte en un aspecto crítico, para su desarrollo y éxito sobre las demas entidades.

Además, Peña Hernandez (2008) en su trabajo de tesis de: *“Control Interno Del Sistema De Inventario En Los Establecimientos Tipo Supermercado Del Municipio Valera Estado Trujillo.”*; nos dice como conclusión:

El proceso de identificación de los elementos del control interno del sistema de inventario en los supermercados, determino que la mayoría de los supermercados poseen un sistema de información contable para el registro contable y sistematización de sus operaciones, así como requieren del manejo de libros auxiliares para tener un mejor control sobre el inventario cuyos registros son realizados por medio de la utilización de facturas y comprobantes de pago, todo este proceso de registro es supervisado por un contador. (p. 113)

## 2.2 Categorías Fundamentales

### 2.2.1 Supra ordenación de variables

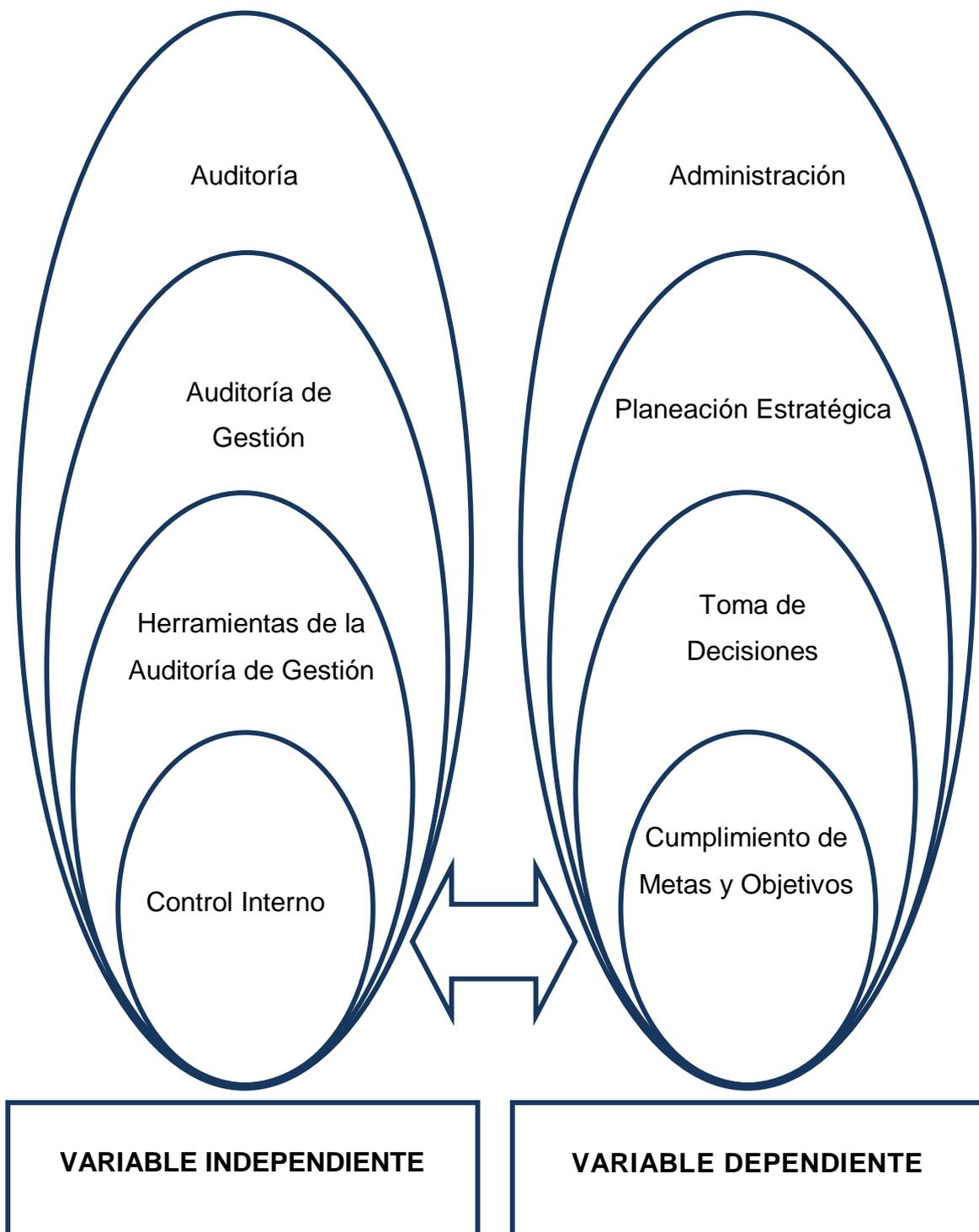


Gráfico No. 2      Categorías Fundamentales  
Elaborado por:    Fernando Gaibor  
Fuente:            Investigación de Campo

## 2.2.2 Subordinación de Variables

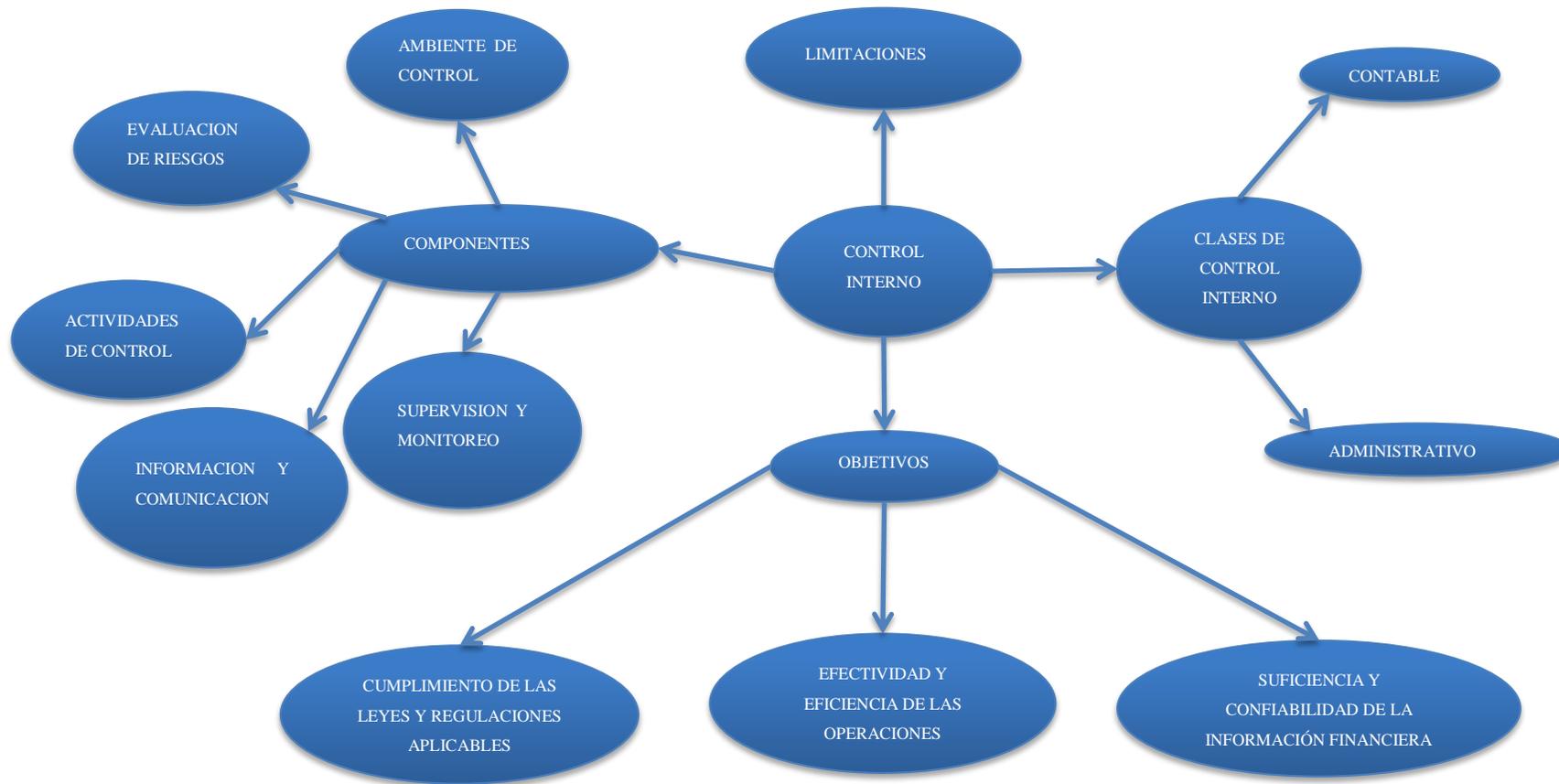


Gráfico No. 3 Subordinación Variable Independiente.  
Elaborado Por: Fernando Gaibor  
Fuente: Investigación de Campo

### 2.2.3 Subordinación de Variables

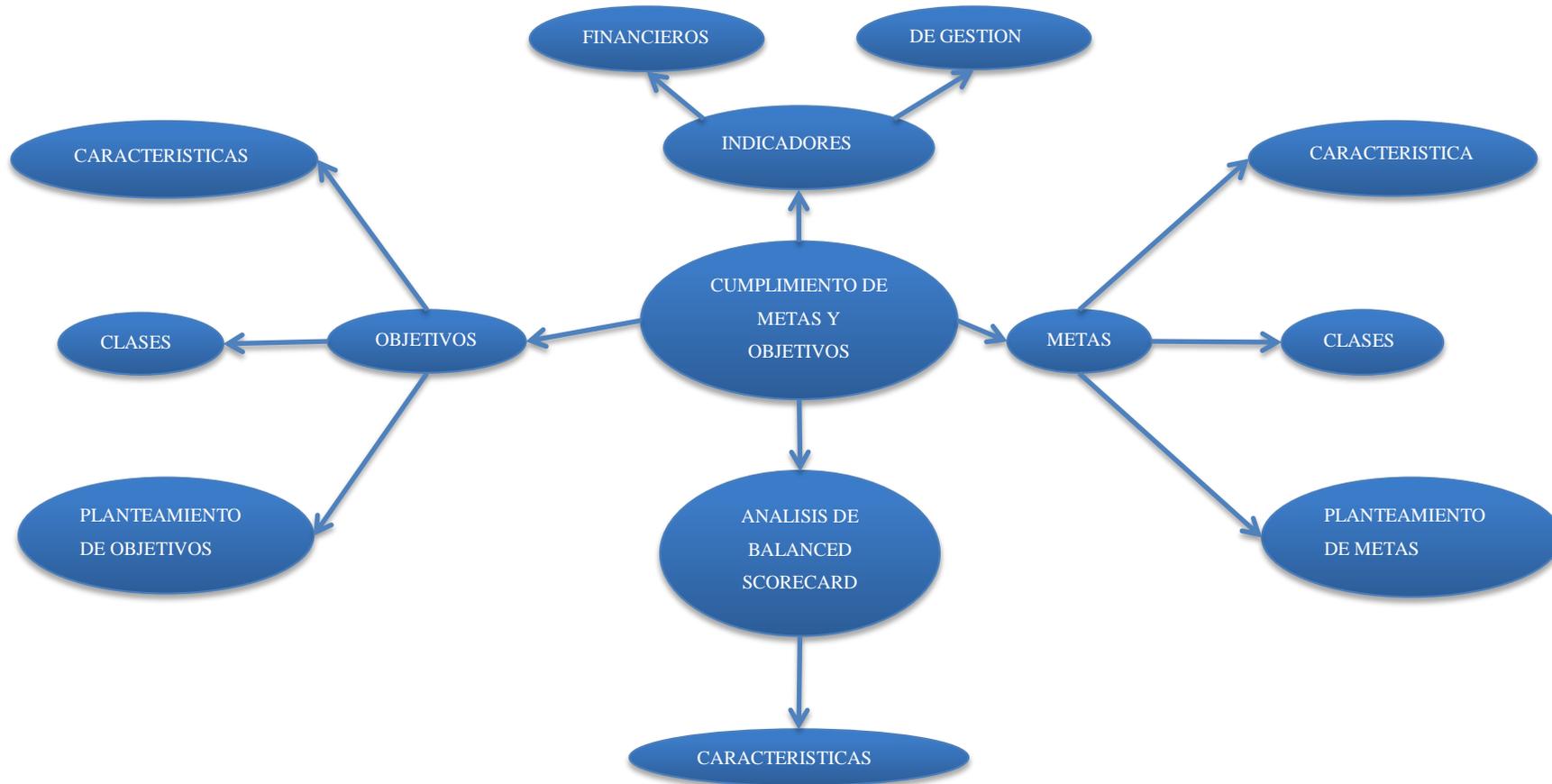


Gráfico No. 4 Subordinación Variable Independiente.  
Elaborado Por: Fernando Gaibor  
Fuente: Investigación de Campo

## 2.3 Conceptualización Variable Independiente

### 2.3.1 Auditoría

Según Lopes de Sa (1962) en su libro Curso de Auditoría expresa lo siguiente:

Es el examen de cuentas, recibos, anotaciones y estados de una empresa. Su objeto es el de determinar si las registraciones en los libros fueron hechas con propiedad y exactitud, prevenir o descubrir tales errores y determinar la verdadera condición de los negocios. Comprende una muy amplia revisión de los negocios del año por una persona independiente, generalmente un buen contador, a fin de que los directores puedan estar seguros de que los libros son llevados correctamente. Un cuidadoso tenedor de libros audita por sí mismo su trabajo, volviendo a examinarlo una o dos veces con el objeto de establecer si su clasificación es apropiada. (p. 19)

Al respecto se concluye, que la auditoría es un examen crítico, cuidadoso y metódico, que al emplear procesos ordenados y sistemáticos permite obtener evidencias de auditoría, acerca de los datos y registros que se realizaron en una entidad durante un periodo determinado, con la finalidad de evaluar la veracidad de la información financiera.

Se considera múltiples formas de auditorías clasificadas por su entorno, función y alcance el presente estudio se centra en la auditoría de gestión.

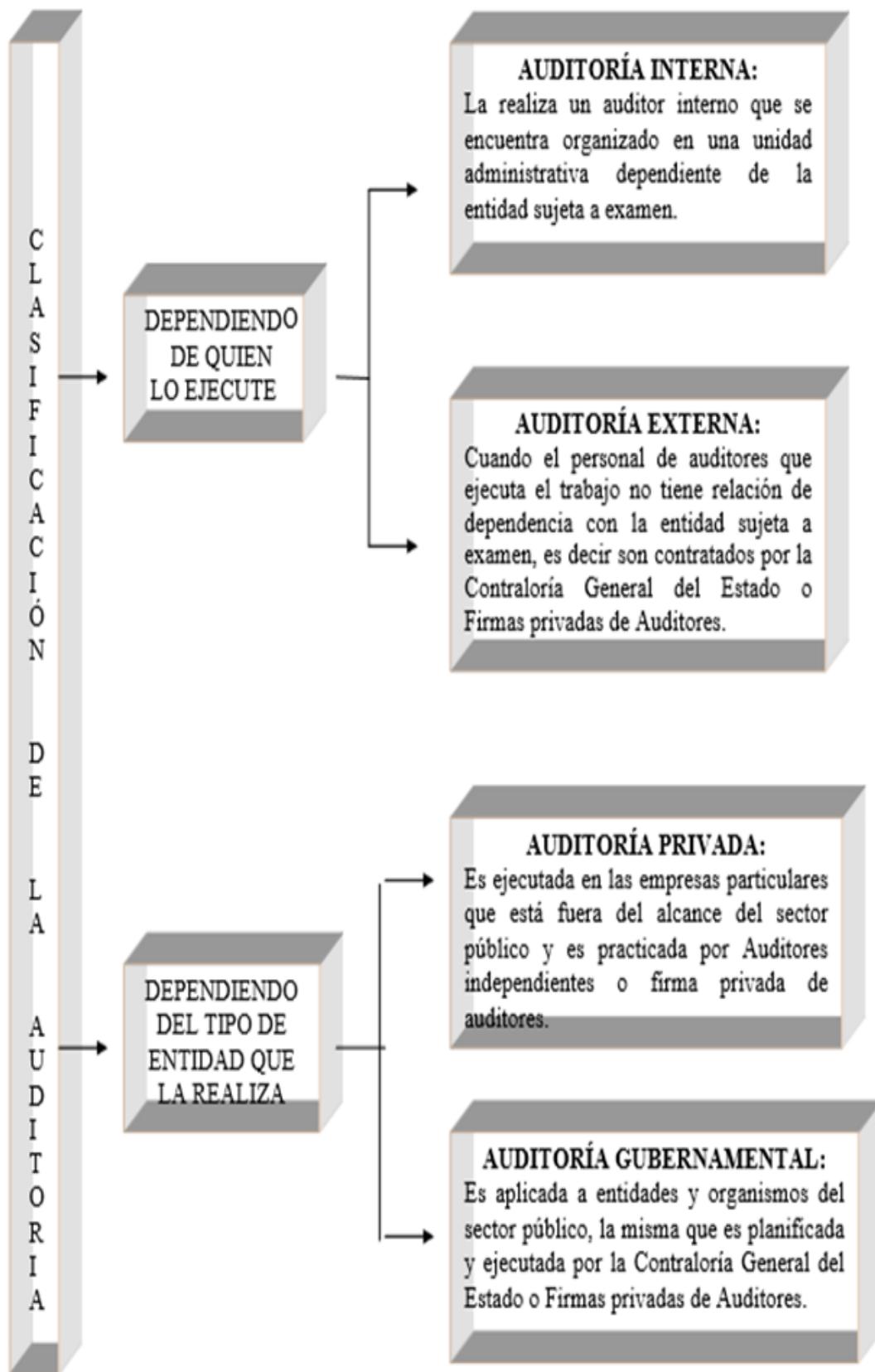


Gráfico No. 5  
Fuente:  
Elaborado por:

Clasificación de la auditoria  
Manual de Auditoria de la Contraloría General del Estado  
El Autor

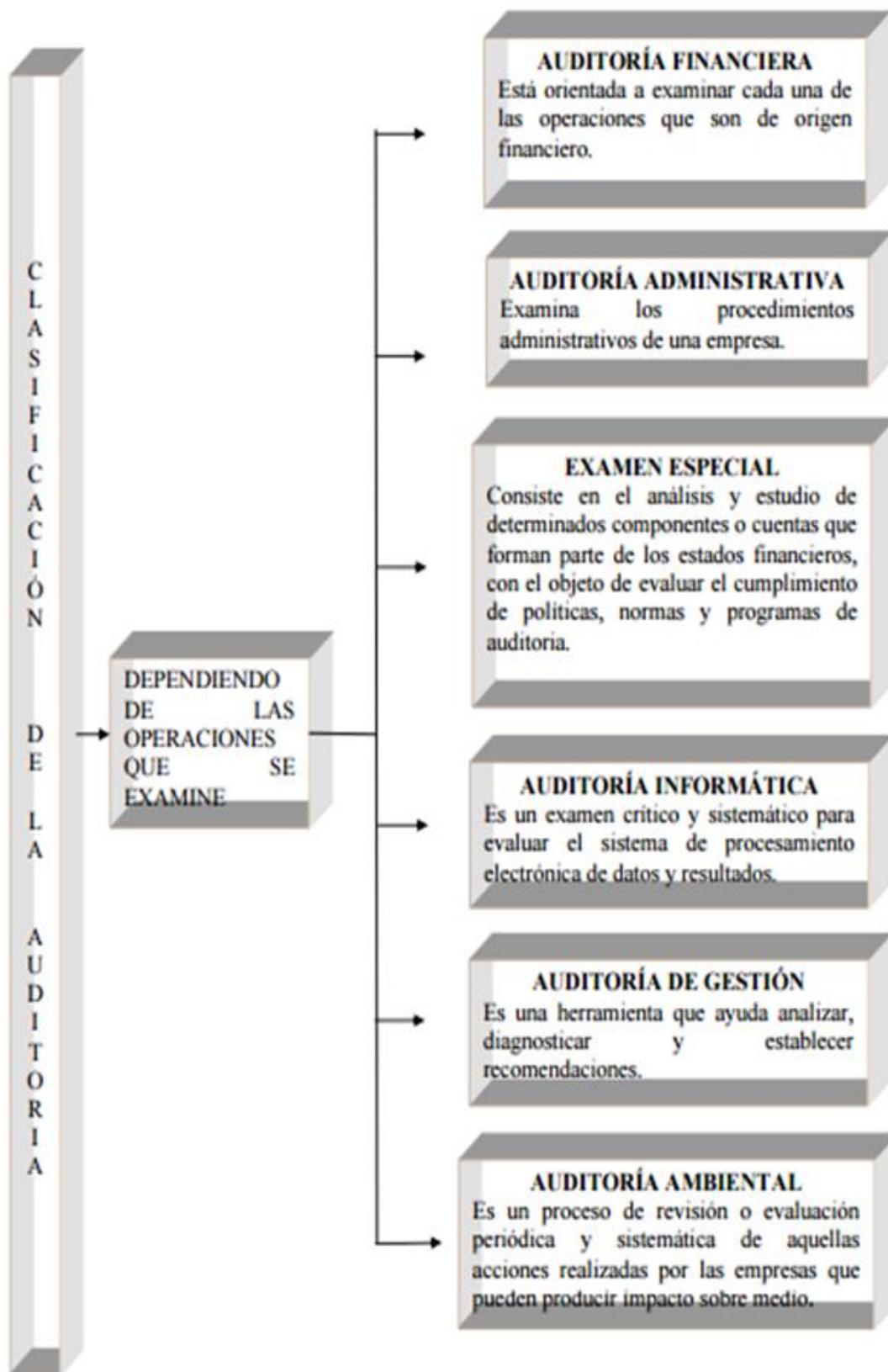


Gráfico No. 6 Clasificación de la auditoria  
 Fuente: Manual de Auditoria de la Contraloría General del Estado  
 Elaborado por: El Autor

### 2.3.2 Auditoría de Gestión

Según Redondo, Llopart & Duran (1996) en su publicación “Auditoría de Gestión” nos plantean:

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma. (p. 14)

Según la Contraloría general del estado (2002) en su Manual de Auditoría de Gestión, manifiesta que:

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programar, proyectos u operaciones, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio – económico de sus actividades. (p. 36)

Por lo expuesto en los enunciados la auditoría de gestión, es una técnica de evaluación realizada por profesionales del área, con esta se comprueba la eficacia de la gestión de una entidad, presente en los procesos de planificación, control y manejo de recursos disponibles, con el fin de reajustar la gestión si es necesario.

Es de gran importancia considerar y apreciar todas las acciones vinculadas a plasmar los objetivos de la auditoría de gestión y por ende cumplirlos a cabalidad.

Según la Contraloría general del estado (2002) en su Manual de Auditoría de Gestión, manifiesta que los objetivos de la Auditoría de Gestión son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio. (pp. 36-37)

Se concluye que los objetivos de una Auditoría de Gestión, optimiza el impacto de la gestión en todos sus niveles, al verificar que los recursos se manejen de forma eficiente, conjuntamente con una adecuada administración generara el aumento de la productividad.

Se debe considerar que al igual que el cumplimiento de los objetivos es importante definir su alcance y las pautas necesarias para que este se realice de manera adecuada.

Según la Contraloría general del estado (2002) en su Manual de Auditoría de Gestión, manifiesta que el alcance de la Auditoria de Gestión comprende:

La auditoría de gestión puede abarcar ya sea a toda la entidad o a parte de ella; es decir, el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, que se denominan operaciones corrientes. Además examina en forma detallada cada aspecto ya sea este operativo, administrativo o financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance se deberá considerar: a. El logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución. b. La verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de los procedimientos establecidos. c. La evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados. d. La medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa. e. Prestar atención a la existencia de procedimientos ineficientes o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes. f. El control sobre la identificación de riesgos, y la adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos. g. El control de la legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos. h. La evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, ya que debe existir un acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo que deberá quedar definido en la fase de Conocimiento Preliminar. (pp. 36-37)

Se concluye que los alcances de la auditoria de gestión se practican en cualquier instancia de los procesos, así como en un área aislada o en toda la organización y sus diferentes aspectos. Con la verificación del cumplimiento de objetivos y normas en todos sus niveles jerárquicos, así como la optimización de recursos en general incluido los humanos, al identificar los riesgos, la legalidad y la protección de los recursos evitando fraudes aplicando mecanismos de control interno.

### 2.3.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión.

Según Andrade (2001) en su “Manual de Auditoría de Gestión”, publicado en la Contraloría General del Estado, expresa:

Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de áreas a examinarse, a más de auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc. Auditores.- De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular. Especialistas.-Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinario se conformen en las direcciones y los departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso desde la Fase de Conocimiento Preliminar.

Se concluye que las herramientas son los recursos humanos inherentes, esto es; un grupo de profesionales especialistas en varias disciplinas y áreas de estudio los integrantes del grupo auditor deben necesariamente estar distribuidos por jerarquías para alcanzar un mejor desempeño, en el caso de los especialistas requieren de independencia suficiente para que los resultados que se obtengan gocen de absoluta imparcialidad.

### 2.3.4 Control Interno.

Según Estupiñán (2006) en su libro “Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II”, destaca el enfoque contemporáneo del control interno de la siguiente manera:

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 25)

Por lo que concluimos que el control interno es una función de evaluación independiente al interior de una organización, realizada por sus mismos miembros y que evalúa la eficiencia de otros controles.

#### **2.3.4.1 Limitaciones del Control Interno.**

Según Frett (2015) en su publicación “Limitaciones del Control Interno” expresa en varios puntos las limitaciones del control interno, y lo resume de esta manera:

Las fallas o limitaciones de un sistema de control interno son el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad –es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones. (p. 1)

Se concluye que al tomar en cuenta las limitaciones del control interno, se salvaguarda y anticipa potenciales menoscabos financieros, propinadas por fraudes o errores ocasionados en la ejecución de una etapa contable.

#### **2.3.4.2 Clases de Controles Internos.**

##### **2.3.4.2.1 Control Interno Contable o Financiero.**

Según la enciclopedia en línea Economía48 (2015) define al control interno contable de la siguiente manera, incluidas sus principales finalidades:

Comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. 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 o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos sean efectivamente representativos —constituyan una imagen fiel— de la realidad económico-financiera de la empresa. (4)

Se deduce que el control interno contable comprende un plan organizado, procedimientos y métodos íntimamente ligados al resguardo de los activos de la empresa y sus registros financieros. Se podría ejemplarizar de tal manera que un empleado no puede manejar dinero y a la vez registros contables.

#### 2.3.4.2.2 Control Interno Administrativo.

Según el artículo publicado por la Gobernación de La Guajira (2010) define al control interno administrativo como:

El Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender. (6)

De acuerdo a esto se podría asumir que el control interno administrativo comprende un plan organizado, procedimientos y métodos ligados a la eficacia en las operaciones y políticas de la empresa, se relacionan indirectamente con los registros de carácter financiero. Comprenden controles de calidad, capacitación, análisis y reportes de operaciones.

#### 2.3.4.3 Objetivos del Control Interno.

Los principales objetivos del control interno son tres, que están expresados de la siguiente manera:

#### 2.3.4.3.1 Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera.

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (2006) en su Norma de Información Financiera, NIF A – 4 con título, “CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA”, expresa dos conceptos acerca de la Confiabilidad y Suficiencia:

**Confiabilidad.-** La información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos y el usuario general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Para ser confiable la información financiera debe:

- Reflejar en su contenido transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos (veracidad);
- Tener concordancia entre su contenido y lo que se pretende representar (representatividad);
- Encontrarse libre de sesgo o prejuicio (objetividad);
- Poder validarse (verificabilidad); y
- Contener toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales (información suficiente).

**Suficiencia.-** Para satisfacer las necesidades comunes del usuario general, el sistema de información financiera contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente a la entidad y expresarse en los estados financieros de forma clara y comprensible; adicionalmente, dentro de los límites de la importancia relativa, debe aplicarse un criterio de identificación y selección para destacar algunos conceptos al momento de ser informados en los estados financieros. (p. 5-6)

Se concluye que es primordial un sistema de información financiera oportuno, que permita objetividad, veracidad y estabilidad, el área contable absorbe las operaciones, las mismas que luego de ser procesadas genera la información financiera requerida por los usuarios para la toma de decisiones, para que se cumpla este cometido su contenido debe ser confiable y oportuno.

#### 2.3.4.3.2 Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.

Según Fonseca (2011) en su libro “Sistemas de Control Interno Para Organizaciones” define este objetivo como:

Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir tal como fueron planeadas. En cambio la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con: activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización. La evaluación de la efectividad y la eficiencia de las operaciones deberían ser realizadas por la junta de directores a que los criterios están siendo logrados. (p. 42)

Es decir hay que asegurarse que al cumplir cabalmente las actividades, estas se realicen sin esfuerzo y sin desperdiciar recursos, para lograr la mayor utilidad posible obedeciendo las especificaciones diseñadas por la administración.

#### 2.3.4.3.3 Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Aplicables.

Según Fonseca (2011) en su libro “Sistemas de Control Interno Para Organizaciones” define este objetivo como:

Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Dependiendo de la realidad de cada país, la evaluación de cumplimiento debe referirse a la legislación y las regulaciones emitidas por entidades, tales como: Comisión de Valores u organismo de supervisión equivalente; Organismo Administrador de Tributos; Organismo de regulación monetaria (Banco Central); y, Organismo de supe vigilancia del sector bancario y otros. (p. 43)

Se concluye que las acciones realizadas por la administración, tiene que cumplir con las normas en primer lugar del país y encajar dentro de las políticas internas de la empresa, emitidas por la cúpula directiva y oportunamente socializadas con todos los miembros de la empresa para que se consoliden con estas y logren cumplir con éxito la misión que se propongan.

#### 2.3.4.4 Componentes del Control Interno.

Según Romero (2012) en su publicación “Control interno y sus cinco componentes según COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)”, expresa lo siguiente:

**Ambiente de Control.-** Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera. (p.36)

## Ambiente de Control

El ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- \* Se estructuran las actividades del negocio.
- \* Se asigna autoridad y responsabilidad.
- \* Se organiza y desarrolla la gente.
- \* Se comparten y comunican los valores.
- \* El personal toma conciencia de la importancia del control.

Gráfico No. 7 Ambiente de Control  
Fuente: (Estupiñán, 2006) En su libro "Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II".

Por lo tanto la empresa tiene que fomentar un entorno que acrecenté el estímulo y promueva influencia en las actividades del personal con respecto a su control.

**Evaluación de Riesgos.-** Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere al mecanismo necesario para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior. (p. 36)

## Técnicas de Evaluación de Riesgos

- |  |   |
|--|---|
| * Análisis del FODA                              | (Intereses = fortaleza y debilidades externas: oportunidades y amenazas).             |
| * Análisis de vulnerabilidad                     | (Riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoria, etc.).                      |
| * Análisis estratégico de las cinco fuerzas      | (Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales.) |
| * Análisis del perfil de capacidad de la entidad |   |
| * Análisis del manejo de cambio                  |   |

Gráfico No. 8 Técnicas de Evaluación de Riesgos.  
Fuente: (Estupiñán, 2006) En su libro "Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II".

Las empresas fluctúan en un medio ambiente inestable lleno de controversias y hostilidades por lo que es de suma importancia la identificación, análisis y evaluación de riesgos, para que los mismos sean manejados coherentemente, en función de sus

posibilidades evitar los riesgos al establecer en su misión los factores de riesgo que podrían amenazar a la empresa.

**Actividades de Control.-** Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Detectivos.- Diseñado para detectar hechos indeseables.

- Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran
- Ejerce una función de vigilancia
- Actúan cuando se evaden los preventivos

Preventivos.- Diseñados para prevenir resultados indeseables.

- Están incorporados en los procesos de forma imperceptible
- Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente

Correctivos.- Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable.

- Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma
- Corrigen la evasión o falta de los preventivos
- Ayuda a la investigación y corrección de causas. (p. 37-38)

Se considera actividades de control de una empresa a los sistemas y procedimientos, efectuados por los miembros de la misma enmarcados en las políticas internas. Involucra todas y cada una de las actividades que identifican los riesgos reales o potenciales que atentan a la estabilidad de los recursos en poder de la organización. Entre estas actividades podemos considerar ordenes, inspecciones, cuidado de recursos, supervisiones, delegación de funciones, capacitaciones, etc.

**Información y Comunicación.-** Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos e control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.

**Controles de Aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información. (p. 39)

Se concluye que las decisiones gerenciales de una empresa están fundamentada en la adquisición y utilidad adecuada y oportuna de la información. Las empresas

están obligadas a contar con sistemas de información eficientes orientados a reflejar la realidad financiera de la misma y así lograr su manejo y control.

**Supervisión y monitoreo.-** En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. (p. 40)

Además de su conceptualización Romero (2012) establece las siguientes reglas para obtener una adecuada supervisión y monitoreo:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna. (p. 40)

Es obligación y responsabilidad de la Administración el supervisar y monitorear su sistema de control interno. Todo sistema puede deteriorarse sino se revisa periódicamente por lo que las empresas no pueden darse el lujo de obviar esta supervisión ya que estaría expuesta a daños enormes y posiblemente irreparables.

## 2.4 Conceptualización Variable Dependiente.

### 2.4.1 Administración.

Según Münch (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor expresa que:

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. (p. 6)

Dicho esto, se puede resumir que la administración es netamente social con procedimientos y métodos aplicados a grupos humanos, los que permiten conjugar y perfeccionar el uso de los recursos para alcanzar propósitos comunes.

Según Münch (2007) en su libro “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.”, expresa que la administración es una disciplina que posee características que la diferencian de otras estas son:

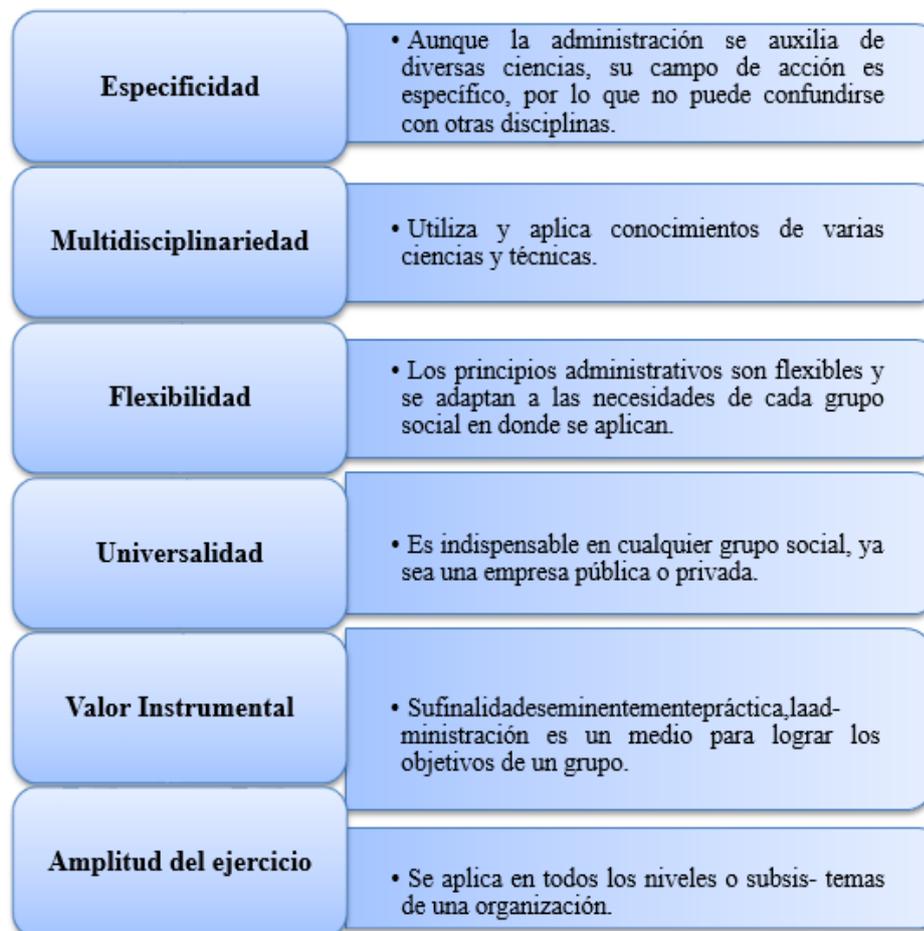


Gráfico No. 9 Características de la Administración  
 Fuente: Según Münch (2007) en su libro “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor”. (p. 39)

Según Münch (2007) en su libro “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.”, resume el proceso administrativo, nos da sus conceptos, la importancia los principios y las técnicas, de todos y cada uno de los elementos plasmados en la siguiente matriz.

Etapas / Concepto	Importancia	Etapas / Proceso	Principio	Técnicas
<p><b>Planeación.</b> Determinación de escenarios futuros y rumbo a donde se dirige la empresa, de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.</li> <li>• Reduce los niveles de incertidumbre.</li> <li>• Permite hacer frente a las contingencias.</li> <li>• Es un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas.</li> <li>• Es la base para el sistema de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Propósitos.</li> <li>• Premisas.</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Estrategias.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del objetivo</li> <li>• Unidad.</li> <li>• Objetividad y cuantificación.</li> </ul> <p>Del campo de estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>	<p>Cuantitativas.</p> <p>Cualitativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grafica de Gantt.</li> <li>• Análisis FODA.</li> <li>• CPM.</li> <li>• PERT.</li> </ul>
<p><b>Organización.</b> Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.</li> <li>• Reduce costos e incrementa la productividad.</li> <li>• Reduce o elimina la duplicidad de funciones.</li> </ul>	<p>División del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquización.</li> <li>• Departamentalización.</li> <li>• Descripción de funciones.</li> <li>• Coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via jerárquica.</li> <li>• Tramo de control.</li> <li>• Delegación.</li> <li>• Simplificación.</li> <li>• Unidad de mando.</li> <li>• Especialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramas.</li> <li>• Manuales.</li> <li>• Diagramas de flujo de procedimiento.</li> <li>• Carta de distribución del trabajo.</li> <li>• Análisis de puestos.</li> </ul>
<p><b>Integración.</b> Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes.</p> <p>Comprende recursos materiales, humanos tecnológicos y financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos.</li> <li>• Correcta selección de recursos humanos.</li> <li>• Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.</li> <li>• Determinación de fuentes de abastecimiento.</li> <li>• Elección de proveedores.</li> <li>• Selección de recursos de acuerdo a estándares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de requisitos.</li> <li>• Proveedor confiable.</li> <li>• Adecuación.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	<p>Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes psicométricos.</li> <li>• La entrevista.</li> <li>• El análisis de puestos.</li> </ul> <p>Otros recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativas.</li> <li>• Cualitativas.</li> </ul>
<p><b>Dirección.</b> Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de actividades.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.</li> <li>• Influir guiar o dirigir a grupos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Supervisión.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de conflicto.</li> <li>• Resolución del conflicto.</li> <li>• Del objetivo de la supervisión directa.</li> <li>• De la vía jerárquica.</li> </ul>	<p>Cuantitativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos matemáticos.</li> <li>• Programación lineal.</li> <li>• Estadística.</li> <li>• Camino crítico.</li> </ul> <p>Cualitativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Delphi</li> </ul>
<p><b>Control.</b> Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comprobar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.</li> <li>• Promueve el aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Protege los activos de la empresa.</li> <li>• Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estándares.</li> <li>• Medición.</li> <li>• Corrección.</li> <li>• Retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la función controlada.</li> <li>• De las desviaciones.</li> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Excepción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información.</li> <li>• Gráficas y diagramas.</li> <li>• Estudio de métodos.</li> <li>• Indicadores.</li> <li>• Control interno.</li> <li>• Métodos cuantitativos.</li> </ul>

Gráfico No. 10 Proceso Administrativo.  
Fuente: Münch (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (p. 39)

## 2.4.2 Planeación Estratégica.

Según Amador (2002) en su publicación “La planeación estratégica en el proceso administrativo”, nos describe y define a la planeación estratégica:

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (p. 56)

Así podemos recalcar que para un director y sus colaboradores es sumamente importante las decisiones con base en los objetivos que se quieren lograr. La única forma de lograrlo es con una adecuada planeación estratégica que le permita a la empresa decidir por una de las posibles alternativas que ha futuro darán los mejores resultados.

**Importancia de la Planificación Estratégica.-** Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (p. 57)

Podemos resumir, que en una entidad a nivel administrativo, no se podrían realizar procesos, tampoco establecer lineamientos si es que no se realiza una actividad de planificación estratégica previa, ya que sin ello no se pueden distinguir los puntos vulnerables en los cuales se deben aplicar acciones correctivas.

Por su parte Münch (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, en su libro:

“Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.” No dice que “La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico.” Cada uno de los elementos está plasmado en el siguiente cuadro realizado a partir de lo expuesto en dicho texto:

<b>a) Filosofía.</b>	
<b>b) Credo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.</li> </ul>
<b>c) Valores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización.</li> <li>• Todos los miembros de la empresa deben compartir</li> </ul>
<b>d) Compromiso.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.</li> </ul>
<b>e) Visión.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.</li> </ul>
<b>f) Misión.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.</li> </ul>
<b>g) Objetivos estratégicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.</li> </ul>
<b>h) Políticas estratégicas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.</li> </ul>
<b>i) Programa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.</li> </ul>
<b>j) Presupuestos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos.</li> </ul>

Gráfico No. 11 Elementos de la Planificación Estratégica.  
Fuente: Münch (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (p. 39)

### 2.4.2.1 Técnicas de Planeación.

Por su parte Münch (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, en su libro “Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.”, menciona dos grupos de técnicas de planeación que son:

**Cuantitativas.-** Las que se basan en métodos matemáticos, principalmente en este tipo de técnicas la más conocida la **Gráfica de Gantt**. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

- 1) Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
- 2) Ordenarlas cronológicamente.
- 3) Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla.

En la gráfica se anotan estos datos y se incluye una barra o línea continua que indique la fecha de inicio y terminación programada. Conforme se van realizando las actividades, debajo de cada barra programada se elabora otra barra donde se compara el tiempo de ejecución real de cada actividad. De esta manera se lleva un control de las actividades en cuanto a la fecha programada y la fecha real de ejecución. Esta técnica es la más usual y reporta múltiples ventajas para la administración de cualquier proyecto, ya que facilita el trabajo y la planeación y control de las actividades. (p. 43)

A continuación se muestra un ejemplo básico para un mejor entendimiento del uso de la técnica.

Descripción de actividades	Inicio	Fin	% de avance	Ago.			Sept			Oct				Nov				Dic		Responsables	
				12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25		2
Análisis del entorno	12/08/2015	26/08/2015		■	■	■															Patricio Molina y Esteban Ayala
Investigación de mercados	26/08/2015	09/09/2015			■	■	■														Juan Pablo Vivas y Andrés Moya
Diseño del producto	09/09/2015	23/09/2015					■	■	■												Tannia Molina y Verónica Yáñez
Prueba de protocolo y de marca	23/09/2015	14/10/2015						■	■	■	■										Andrés Guerrero y Fernando Clavijo
Diseño de empaque	14/10/2015	28/10/2015								■	■	■									Gustavo Mora y Guillermo Ramirez
Diseño de la mezcla mercadológica	28/10/2015	04/11/2015										■	■								Luis Vivanco y Mercedes Donoso

Gráfico No. 12 Gráfica de Gantt.  
 Fuente: Corporación Favorita C.A. Lanzamiento producto X  
 Elaborado por: Fernando Gaibor

Las técnicas de planeación son herramientas que son utilizadas para llevar a cabo el proceso de la planificación estratégica, de una manera más eficiente, en sus distintos niveles y procedimientos.

**Cualitativas.-** Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación, principalmente en este tipo de técnicas es conocido el **Análisis FODA**, consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
- Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
- Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
- Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras. (p. 43)

Podemos resumir, que el análisis FODA, es una herramienta que nos facilita la detección de las fortalezas y oportunidades, para impulsarlas ya que son el fuerte de la compañía; además de la detección de las debilidades y amenazas, para poder determinar lineamientos que eviten que estas crezcan y afecten a la entidad. A continuación se muestra un ejemplo básico para un mejor entendimiento del uso de la técnica:



Gráfico No. 13 Análisis FODA.  
 Elaborado Por: Fernando Gaibor  
 Fuente: Investigación de Campo

### 2.4.3 Toma de Decisiones.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010) en su libro “Administración”, nos da un proceso con varios pasos, que son la guía fundamental para la toma de decisiones, con ella lograremos identificar problemas, determinar cuál es su manejo, y así definir los lineamientos para dar solución a dichos problemas. A partir de la guía en mención se ha elaborado el siguiente gráfico con cada uno de los pasos para su posterior desarrollo.

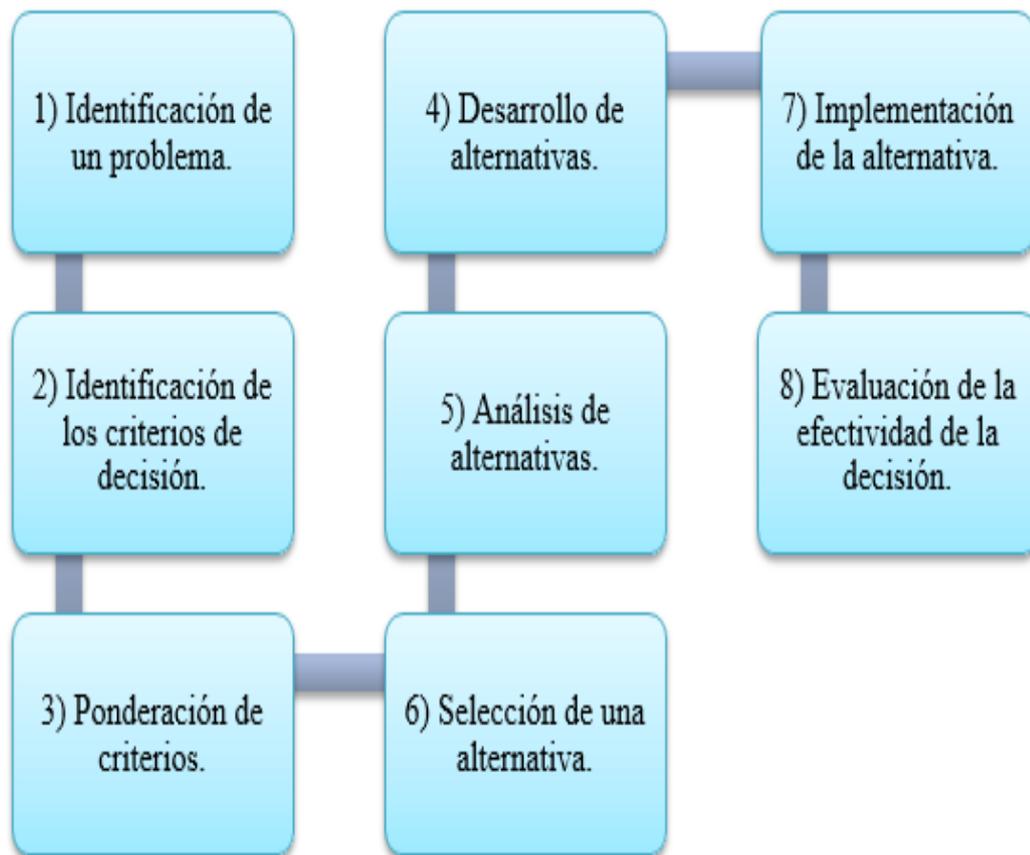


Gráfico No. 14 Proceso para la Toma de Decisiones.  
Fuente: Robbins, S. & Coulter, M. (2010) en su libro “Administración”. (p. 121)  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Para poder comprender de mejor manera los pasos para toma de decisiones, enlistaremos y conceptualizaremos cada uno de ellos, en el orden que propone (Robbins, S. & Coulter, M. , 2010, p. 121):

Según Carrera (2011) en su publicación “Toma de decisiones y solución de problemas en administración” expresa:

**La identificación de un problema.-** Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y lo deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

**Identificación de los criterios de decisión.-** Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas de las cuales depende la decisión que se tome. La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no iguales en ninguna forma.

**Ponderación de criterios.-** Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. (p. 87)

**Desarrollo de alternativas.** La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Ésta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan.

**Análisis de Alternativas.-** Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir, determinar sus ventajas y desventajas de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

**Selección de una alternativa.-** En este paso se elige la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas que pueden ayudar a valorar múltiples criterios.

**Implementación de la alternativa.-** En la etapa 7 del proceso de toma de decisiones, lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. Sabemos que si las personas que deben implementar una decisión participan en el proceso, es más probable que la apoyen que si solamente se les dice qué hacer. Otra cosa que es probable que los gerentes tengan que hacer durante la implementación es reevaluar el ambiente por si existe algún cambio, en especial con respecto a decisiones de largo plazo.

**Evaluación de la efectividad de la decisión.-** Después de poner en marcha las decisiones tomadas es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir, si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe analizar el porqué, y dar un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión. (p. 88)

En resumen los directores, gerentes, administradores, jefes en general de las empresas consideran la toma de decisiones como su trabajo principal, ya que diariamente tiene que saber lo que se va a hacer, cuando, como en qué lugar. Pero es parte de un proceso de planeación que en realidad dura unos pocos minutos ya sea que esta decisión incida poco o mucho en las acciones que conlleva.

### 2.4.3.1 Tipos de Decisiones.

Según Iborra, M. Dasi, A. Dolz, C. & Ferrer, C. (2014) en su libro “Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas” nos dan la siguiente clasificación de las decisiones que se encuentran expresadas en el siguiente gráfico:



Gráfico No. 15 Tipos de Decisiones.  
Fuente: Iborra, M. Dasi, A. Dolz, C. & Ferrer, C. (2014) en su libro “Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas”. (p. 172)  
Elaborado por: Fernando Gaibor G.

**Según el nivel.-** La clasificación por nivel diferencia entre decisiones estratégicas, tácticas u operativas. La necesidad de que sean tomadas en un determinado nivel jerárquico u otro se deriva de una serie de rasgos como son el tipo y cantidad de información que requieren, la perspectiva que es necesario tener –global o funcional-, la relevancia de las consecuencias para el conjunto de la empresa, el plazo temporal en que sus repercusiones tendrán efecto y el volumen de recursos que pueden involucrar.

**Según el método.-** Este segundo criterio de clasificación de las decisiones está basado en la posibilidad de emitir decisiones programadas y no programadas. Es por ello que tomaremos el análisis de los tipos de decisión en base a las técnicas aplicables a las mismas, que exponen, en la siguiente tabla, que además resume los tipos de decisión antes mencionados: (p. 171)

Tipos de decisión	Técnicas de toma de decisiones	
	Tradicional	Moderna
<b>Programada</b>	1. Hábito	1. Investigación operativa.
Decisiones repetitivas, de rutina. La organización desarrolla procesos específicos para manejar estas decisiones.	2. Rutina administrativa: procedimientos operativos estándar.	Análisis Matemático. Modelos. Simulación en computadora.
	3. Estructura de la organización: expectativas comunes, un sistema de subobjetivos, y canales de información bien definidos.	2. Procesamiento electrónico de datos
<b>No programada</b>	1. Criterio, intuición y creatividad.	Técnicas de solución de problemas aplicados a:
Decisiones novedosas, mal estructuradas, únicas. Manejadas por procesos generales de solución de problemas.	2. Reglas empíricas.	a) Entrenamiento de decisores humanos.
	3. Selección y entrenamiento de ejecutivos.	b) Elaboración de programas heurísticos de computación.

Gráfico No. 16      Técnicas tradicionales y modernas de Toma de Decisiones.  
Fuente:                Iborra, M. Dasi, A. Dolz, C. & Ferrer, C. (2014) en su libro "Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas". (p. 173)  
Elaborado por:      Fernando Gaibor

## 2.4.4 Cumplimiento de Metas y Objetivos.

### 2.4.4.1 Metas.

Según Cry, D. & Gray, D. (2004) en su libro "Marketing en la pequeña y mediana empresa" expresan que "*las metas son los resultados a largo plazo que usted quiere para su negocio*", dicho esto podemos concluir que las metas empresariales, se asemejan a las metas personales, ya que sin tomar en cuenta la magnitud de un plan, todo se va a centrar en la visión que tenga una persona o grupo de personas, para establecer y cumplir las metas empresariales propuestas.

#### 2.4.4.1.1 Características.

De igual manera Cry, D. & Gray, D. (2004) en su libro “Marketing en la pequeña y mediana empresa” expone que las principales características que deben tener las metas empresariales son:

- Las metas son afirmaciones generales de gran alcance.
- Las metas son a la vez realistas (para que se puedan alcanzar) y ambiciosas (para tener que luchar por alcanzarlas).
- Pueden Fijarse metas para la vida personal o para el negocio, o para cada elemento de su mezcla de marketing.
- Las metas se pueden traslapar; por consiguiente, deben estar integradas.
- Es indispensable que las metas personales y empresariales sean claras.
- Las metas de la compañía y las metas de marketing podrían verse considerablemente influidas por las metas personales. (p. 16)

En general las características se resumen en un contexto de afirmación, realidad, alcance, unidad, claridad, que al conjugarse con las aspiraciones personales promueven el éxito empresarial, por consiguiente las metas deben estar cronológicamente limitadas.

#### 2.4.4.1.2 Clases.

Las metas se las puede clasificar de dos maneras, de acuerdo al nivel organizativo, y de acuerdo al tiempo de duración. Según Martínez (2010) en su publicación “Objetivos y Metas a Corto, Mediano y Largo Plazo de la Organización”, en el blog de Planeación Estratégica; las metas por el nivel organizativo son:

**Metas Oficiales o Misiones.-** Son las planteadas a nivel general, por la alta gerencia, o administración general y establecen los principios generales, que no definen en detalle los procesos un ejemplo es el de las de introducir un producto nuevo o incursionar en un mercado diferente.

**Metas Operativas.-** Estas metas, plantean acciones más específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas. En detalle sería desarrollar un tipo de producto concreto, la identificación del mercado o nicho de mercado a incursionar y las acciones para lograr esta meta.

**Metas Específicas o Individuales.-** Esta metas plantean las tareas o trabajos individuales, que guían las acciones o conductas individuales, un ejemplo de estas metas con las descripciones de puestos de trabajo. (p. 10)

Se concluye que las metas por nivel organizativo van de lo general a lo particular en cuanto a los detalles de cumplimiento y a las responsabilidades mantiene estricta relación con el grado de responsabilidad asignada a cada uno de los miembros de la empresa desde la gerencia hasta el guardia de seguridad.

De igual manera Martínez (2010) en su publicación “Objetivos y Metas a Corto, Mediano y Largo Plazo de la Organización”, en el blog de Planeación Estratégica; las metas por el tiempo de duración son:

**Metas a Corto Plazo.-** Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año, un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.

**Metas a Largo Plazo.-** Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables, un ejemplo típico de este es el posicionamiento de marca, restructuración de la planta física, entre otros. (p. 10)

En este caso las metas por tiempo como la palabra lo estipula son las que se deben cumplir de acuerdo al contexto de la meta puede involucrar al recurso humano como puede depender del alcance material que logre la empresa en un determinado periodo de funcionamiento.

#### 2.4.4.1.3 Planteamiento de Metas.

Por su parte, Griffin, R. & Ebert, R. (2005) en su libro “Negocios”, nos dice acerca del planteamiento de metas lo siguiente:

El punto de partida de una dirección eficaz es establecer metas –objetivos que una empresa espera y planea lograr-. Cada empresa necesita metas. Por lo tanto, comenzamos por discutir los aspectos básicos del establecimiento de metas. Sin embargo, recuerde que decidir lo que se pretende hacer es solo el primer paso para una organización. Los administradores también deben tomar decisiones acerca de acciones que lograrán o no las metas de la compañía. Las decisiones no pueden tomarse en base a cada problema o únicamente satisfacer las necesidades conforme estas surjan. En la mayor parte de las compañías, tras de esas decisiones se encuentra un programa amplio. Ese programa se llama estrategia, que es un conjunto amplio de planes organizacionales para implementar las decisiones tomadas para lograr las metas organizacionales. (p. 116)

En conclusión se diría que el punto de partida de toda empresa es el plantearse metas que se logren cumplir, esto no significa que todas las decisiones administrativas se transforman en metas, más bien estas están basadas en una estrategia bien definida y organizada que permitirá el logro de las metas propuestas por la empresa.

A continuación se representa de manera gráfica la teoría del establecimiento de metas de una organización en general.

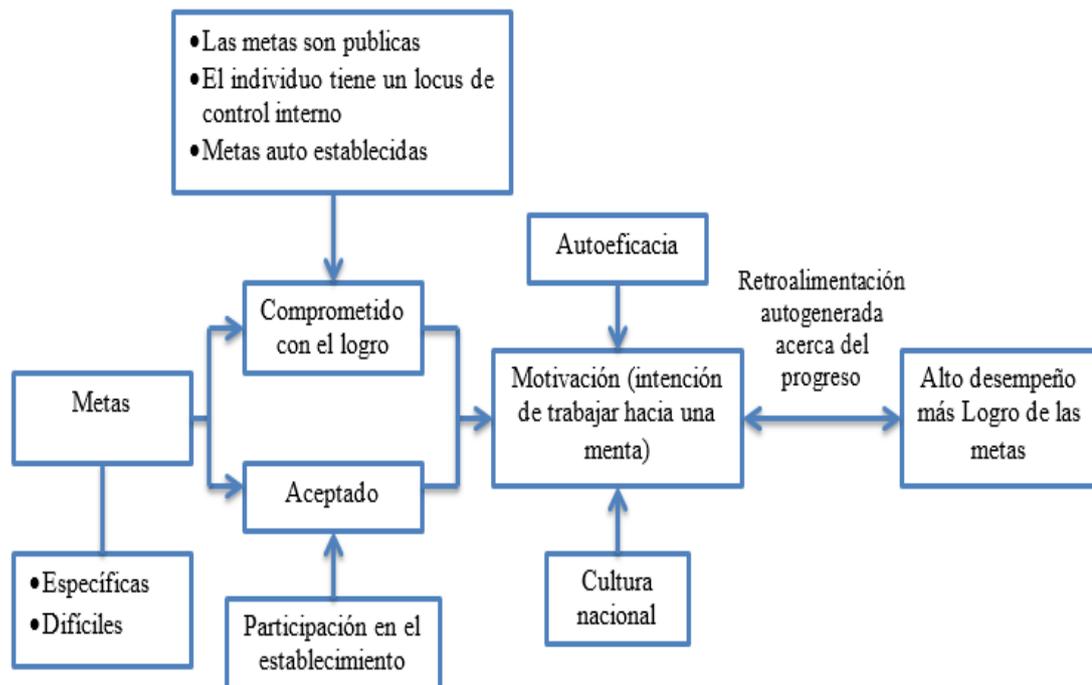


Gráfico No. 17 Teoría del Establecimiento de Metas  
 Fuente: Robbins, S. & Coulter, M. (2010) en su libro "Administración". (p. 347)  
 Elaborado por: Fernando Gaibor G.

#### 2.4.4.2 Objetivos.

Por su parte Martínez (2010) en su artículo "Planificación Estratégica", define a los objetivos:

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos. (p. 26)

En conclusión el cumplir con un objetivo depende directamente de si se cuenta o no con los medios necesarios, anexo a estos medios la superación de dificultades que se presenten ya sean de carácter individual o grupal, para el cumplimiento de los objetivos, al mismo tiempo el incumplimiento de estos objetivos puede generar frustraciones y actitudes negativas por parte de los miembros afectados.

#### 2.4.4.2.1 Características de los objetivos.

Según la editorial Díaz de Santos S.A. (1994) en su libro “Dirección por objetivos. Aplicaciones en la pequeña empresa”, propone el siguiente cuadro resumen de las características de los objetivos.

<b>1</b>	<b>Orientados hacia resultados específicos</b>
	Los objetivos deberán indicar, claramente, cantidades concretas; lapsos, plazos, periodos de ejecución específicos, y productos, servicios, mercados y áreas geográficas concretas.
<b>2</b>	<b>Realistas, alcanzables, pero capaces de crear un verdadero desafío.</b>
	Los objetivos deben requerir la realización de un esfuerzo adicional al que se está realizando en la actualidad; pero, al mismo tiempo, deben ser realistas y alcanzables.
<b>3</b>	<b>Aceptables para todas las áreas de la empresa.</b>
	Para que un objetivo tenga mayores posibilidades de ser alcanzado es necesario que todas las áreas que intervengan, de forma directa o indirecta, en los esfuerzos que se realicen para su logro, admitan el objetivo; solo así se aplicaran por completo en dichos esfuerzos.
<b>4</b>	<b>Claros, fáciles de comprender</b>
	Característica indispensable para, una vez establecido, proceder a su comunicación a todas las áreas y personas que deberán implicarse a su logro.
<b>5</b>	<b>Flexibles</b>
	Un objetivo no puede ser una (camisa de fuerza); puede, y debe ser, modificado, siempre y cuando el proceso posterior de control y seguimiento indique la necesidad de su ajuste, corrección y/o modificación.

Gráfico No. 18      Características de los Objetivos  
Fuente:              Ediciones Díaz de Santos S.A. (1994) en su libro “Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa”  
Elaborado por:      Fernando Gaibor G.

#### 2.4.4.2.2 Clases de Objetivos.

Según Martínez (2010) en su publicación “Objetivos y Metas a Corto, Mediano y Largo Plazo de la Organización” expone tres grandes grupos en la clasificación de los Objetivos.

**Largo Plazo.-** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años.

**Mediano Plazo.-** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

**Corto Plazo.-** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y práctica. (p. 12)

Se concluye que los objetivos por tiempo o plazo son directamente proporcionales a los alcances de dichos objetivos, estos se vinculan a jerarquías y grupos de trabajo iniciando en los objetivos individuales de los empleados a corto plazo, se expande a las áreas, secciones, departamentos a mediano plazo y se consolida al cumplir los objetivos generales de toda la empresa a largo plazo.

#### 2.4.4.2.3 Planteamiento de Objetivos.

Según Robbins, S. & Coulter, M. (2010) en su libro “Administración”, exponen que el personal administrativo, o la alta gerencia deben tomar en cuenta los siguientes pasos para el planteamiento de objetivos. Posteriormente, una vez que los objetivos se hayan señalado, escrito y comunicado, los altos mandos están listos para desarrollar los planes y conseguir las metas y objetivos propuestos.

**Revisar la misión de la organización, o el propósito.-** Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante. Los gerentes deben revisar la misión antes de escribir objetivos, ya que los objetivos deben reflejar esa misión.

**Evaluar los recursos disponibles.-** Usted no desea establecer objetivos que sean imposibles de lograr, dados los recursos disponibles. Aunque los objetivos deben ser desafiantes, deben ser realistas. Después de todo, si los recursos con que cuenta para trabajar no permitirán que logre un objetivo, sin importar cuánto lo intente, usted no debe establecer ese objetivo.

**Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.-** Lo objetivos reflejan resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la organización y con los objetivos de otras áreas organizacionales. Estos objetivos deben ser mensurables y específicos, y no deben incluir un periodo para lograrlos.

**Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.-** Describir y comunicar los objetivos obliga a la gente a pensar en conjunto. Los objetivos escritos también se vuelven evidencia visible de la importancia de trabajar por algo.

**Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.-** Si los objetivos no se están cumpliendo, cámbielos según sea necesario. (pp. 150 - 151)

Desacuerdo al texto expuesto se concluye que el planteamiento de objetivos comienza con la misión de cada empresa sus lineamientos ideológicos organizacionales, deben estar basados en la realidad en la que se encuentra la empresa no plantearse objetivos imposibles si no se cuenta con los medios necesarios, estos deben ser aplicados en conjunto y con el conocimiento de todos los miembros de la empresa, como medida de seguridad los objetivos deben ser supervisados y evaluados periódicamente para medir los logros de cumplimiento.

#### 2.4.4.3 Indicadores.

Según León G. (2011) en su publicación “Indicadores de Medición de la Auditoria Interna” nos dice que los indicadores en su conjunto son “una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos”

### 2.4.4.3.1 Indicadores Financieros.

Para Gómez (2000), en su publicación “Razones financieras para el análisis financiero”, expone que los indicadores financieros, también llamados ratios o razones, son:

Unas de las herramientas de más uso para realizar análisis financiero son las Razones Financieras debido a que permiten medir, en un alto grado, la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. (4)

Los indicadores financieros nos permiten evaluar de manera concreta la actividad de una empresa, su situación financiera en todos los ámbitos, nos permiten compararnos en el mercado con las empresas rivales, nos permiten analizar y reflexionar sobre el comportamiento y funcionamiento de las empresas de la competencia. A continuación Robbins, S. & Coulter, M. (2010), en su libro “Administración”, propone una tabla en la cual muestra un resumen de los principales indicadores financieros utilizados.

Objetivo	Razón	Cálculo	Significado
Liquidez	Circulante o capital de trabajo	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Evalúa la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
	Prueba del ácido	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	Evalúa la liquidez con mayor precisión cuando los inventarios rotan lentamente o son difíciles de vender.
Apalancamiento	Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Cuanto más alta la razón, la compañía estará más apalancada.
	Cobertura financiera	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Costos financieros}}$	Mide el número de veces que la organización puede cumplir sus gastos por intereses.
Actividad	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	Cuanto más alta la razón, con más eficiencia se utilizarán los activos de inventario.
	Rotación del activo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Cuanto menos activos se utilicen para alcanzar un nivel de ventas dado, con más eficiencia utilizará la gerencia el total de los activos de la organización.
Rentabilidad	Margen de utilidad de ventas	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas totales}}$	Identifica las utilidades que se están generando.
	Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$	Mide la eficacia de los activos para generar ganancias.

Gráfico No. 19 Resumen de Razones Financieras más Importantes  
 Fuente: Robbins, S. & Coulter, M. (2010) en su libro “Administración”. (p. 407)  
 Elaborado por: Fernando Gaibor G.

#### 2.4.4.3.2 Indicadores de Gestión.

Según la Contraloría General del Estado (2011) en su “Guía Metodológica Para Auditoría De Gestión” expresa acerca de los indicadores de gestión que:

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación. (p. 22)

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de recomendaciones cumplidas, de los informes de examen especial practicados por la Dirección de Auditoría de Empresas, durante el año 2008	Recomendaciones formuladas en forma oportuna, consensuada y difundida; Recomendaciones formuladas que generan valor agregado de la gestión.	Indicador = (No. de Recomendaciones Cumplidas)/(No. Recomendaciones Formuladas)	%	Mensual	50% en 2008	Base de Datos Informes Generales Aprobados en 2008	índice= (Indicador Estándar) x 100	100% - índice % Mayor - Menor que 50%

Gráfico No. 20 Ficha Técnica de Indicadores de Gestión  
Fuente: Contraloría General del Estado (2011) en su “Guía Metodológica para Auditoría de Gestión” (p. 38)

De esto se concluye que los indicadores de gestión nos proporcionan datos sobre el porcentaje de cumplimiento generado en un proceso o actividad parte de un programa, proyecto o sistema en parámetros diversos como variables en términos de efectividad e impacto.

#### 2.4.4.4 Análisis del Balanced Scorecard.

Según Echeverría (2015) en su publicación “Cuadro de mando integral. Presentación”, define al Balanced Scorecard o cuadro de mando integral por su nombre en español como:

Método estructurado de selección de indicadores otorgando versatilidad dentro de la gestión de la organización.

Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño de la Organización). (p. 43)

En conclusión podríamos deducir que el Balanced Scorecard es un método cambiante al interior de la organización, es una herramienta de gestión que conmuta los aspectos básicos de mando integral es decir el talento estratégico directivo con la apreciación del desempeño para obtener eficacia y eficiencia en los resultados.

##### 2.4.4.4.1 Características del Balanced Scorecard

Para entender de mejor manera las características del Balanced Scorecard, y los conceptos de cada una de ellas, tomaremos lo expuesto por Echeverría (2015) en su publicación “Cuadro de mando integral. Presentación”:

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACIÓN
<b>INTEGRAL</b>	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
<b>BALANCEADA</b>	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
<b>ESTRATEGICA</b>	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
<b>SIMPLE</b>	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
<b>CONCRETO</b>	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
<b>CAUSAL</b>	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Gráfico No. 21 Características del Balanced Scorecard

Fuente: Echeverría (2015) en su publicación “Cuadro de mando integral. Presentación”. (pp. 5-6)

Elaborado por: Fernando Gaibor G.

En resumen diríamos que las características del Balanced Scorecard se fundamentan en el concepto de un proceso integral, considerando la importancia de los indicadores financieros como no financieros, enlaza los objetivos al crear un mapa de causas y efectos, el mismo que simplifica la posible complejidad de las estrategias concretando los objetivos con indicadores específicos vinculados a los resultados.

## **2.5 Preguntas Directrices**

¿Cómo son aplicados los controles internos por parte de la administración de Gran Akí – Tungurahua?

¿Qué Grado de incumplimiento de metas y objetivos alcanzó el Gran Akí – Tungurahua?

¿Es el insuficiente monitoreo y seguimiento de los procedimientos que se realizan en el área de inventarios la causa principal para que se generen excesivos gastos y mermas no recuperables?

¿La deficiente planificación estratégica y financiera, son la principal causa de la incorrecta toma de decisiones?

## **2.6 Hipótesis**

¿El control interno en el área de perecibles incide en el cumplimiento de metas y objetivos en el Gran Akí Tungurahua?

## **CAPITULO III**

### **3. Metodología**

#### **3.1 Método**

La investigación que se propone acerca de la implementación del control interno en el área de percibibles se centra en el paradigma crítico propositivo ya que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro-actividad, porque impugna las explicaciones reducidas a la casualidad lineal. Privilegiando la interpretación total de los resultados obtenidos buscando la esencia de los mismos al analizarlos interrelacionadamente generando cambios cuantitativos y cualitativos profundos en el control interno y en el cumplimiento de metas.

La metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (Campos, 2009).

#### **3.2 Enfoque**

La investigación se basa en términos cuantitativos porque es necesaria la recolección y análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y así probar la hipótesis mediante análisis estadísticos y la medición numérica, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Sampieri, Collado & Baptista, 2006).

El análisis se inicia con ideas pre/concebidas basadas en la hipótesis formulada, las cuales deben relacionarse entre las variables con la finalidad de arribar proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas para la solución del problema planteado y en la toma de decisiones (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

Para Herrera (2008, p.6) “la investigación cuantitativa almacena y examina datos sobre variables y estudia propiedades y fenómenos. Sus objetivos son cuantitativos”

El presente estudio se trabajará a través del método de observación con la ayuda de la investigación de campo que facilitará el desarrollo de las actividades a realizarse con la ayuda de la investigación analítica mediante consulta en libros, reglamentos y leyes para así solucionar el problema detectado en la empresa y mejorar el cumplimiento de objetivos.

### **3.3 Nivel o tipo de estudio**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la presente investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón que se utilizará conocimientos de la ciencia administrativa y contable, con el fin de aplicarlas en el control interno de la empresa y su repercusión en el cumplimiento de metas y objetivos; por lo que reúne las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado.

#### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce en el presente (Tamayo & Tamayo, 2004).

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (Tamayo & Tamayo, 2004).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri, Collado & Baptista, 2006).

### **3.3.2 Investigación Explicativa**

Mediante este tipo de investigación que requiere la combinación de los métodos analítico y sintáctico, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga (Ortiz, 2008).

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho implican los propósitos de éstos exploración, descripción y correlación; además que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno que hacen referencia (Sampieri, Collado & Baptista, 2006).

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Son las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales, no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentren vinculadas, sino también cómo están asociadas (Sampieri, Collado & Baptista, 2006).

Para Grajales (2009), los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

## **3.4 Población**

Hurtado y Toro (1998), manifiesta que: “población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo.”

De Barrera (2008), define la población como un: “conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión”

Entonces se establece que la población estipulada para la investigación fue el personal administrativo y los encargados de secciones:

Tabla No. 1 Población

N°	CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
1	Personal administrativo	5
2	Personal de abastos	11
3	Personal de perecibles	5
4	Personal de mercancías generales	7
5	Personal de fin de semana y cajeros	16
6	Personal de limpieza	2
7	Personal de cocina	1
8	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado por: Fernando Gaibor

### 3.5 Muestra

Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, la muestra ha de ser representativa de la población, para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión (Fuente Isaz, Icart & Pulpón, 2006).

En la presente investigación no se realizará un cálculo de una muestra puesto que se tiene todos los recursos necesarios para trabajar con toda la población.

### 3.6 Unidad de investigación

En el presente trabajo de investigación se aplicará cómo técnica de investigación la encuesta conocida como cuestionario que será aplicado a toda la población sujeta a investigación, la misma que se aplicará a través de preguntas cerradas para una mejor comprensión tanto para el investigador como para el personal del Gran Akí.

Con el cuestionario planteado nos permitirá identificar la realidad del problema objeto de estudio y de ésta manera dar solución al problema encontrado.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas (Grasso, 2006). Para Mayntz (1976) manifiesta que la encuesta es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Gómez (2006) indica que los cuestionarios deben contemplar los siguientes requisitos:

- Debe iniciar con preguntas fáciles de contestar;
- No deben incomodar; deben referirse preferentemente a un solo aspecto;
- No deben inducir las respuestas; no hacer preguntas innecesarias;
- No pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente;
- El lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde;
- De preferencia elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado;
- Elaborar una carátula de presentación donde explique los propósitos del cuestionario; garantizar la confiabilidad y agradecer al que responde.

### 3.7 **Operacionalización de las variables**

De acuerdo con Herrera (2004) la operacionalización de las variables es:

Un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información. (p. 16)

### 3.7.1 Operacionalización de Variables

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Control Interno				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
El Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.	Ambiente de Control	Cumplimiento de las responsabilidades, de valores y principios fundamentales propuestos por la empresa.	¿Existe un manual de procedimientos para cada uno de los encargados de las distintas secciones?	Encuesta (Personal). Cuestionario
	Evaluación de Riesgo	Cumplimiento de metas y objetivos propuestos; análisis de riesgos y posibles cambios.	¿Se han definido claramente los procesos misionales dentro de la entidad? ¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas?	Encuesta (Personal). Cuestionario
	Actividades de Control	Desarrollo de actividades para el control, implementación de nuevos procedimientos.	¿Se ha definido actividades de control por escrito para el área de pericibles?	Encuesta (Personal). Cuestionario
	Comunicación e información	Comunicación interna entre subordinados y personal administrativo. Comunicación entre personal administrativo del local y el personal gerencial de la empresa.	¿Existen vías de comunicación definidas entre los encargados de cada sección y el personal administrativo del local? ¿Existen canales fluidos de comunicación en todos los niveles administrativos y gerenciales de la empresa?	Encuesta (Personal). Cuestionario
	Supervisión y Monitoreo	Control interno y externo de los procedimientos realizados en el local.	¿Existe monitoreo después de cada actividad?	Encuesta (Personal). Cuestionario

Tabla No. 2 Control Interno  
Fuente: Variable independiente  
Elaborado por: Fernando Gaibor.

### 3.7.2 Operacionalización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE: Cumplimiento de Metas y Objetivos				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La toma de Decisiones es parte fundamental de la gestión administrativa, ya que es importante cada acción tomada por los directivos debido al impacto (sea este positivo o negativo) que tienen con la empresa y con cada una de las actividades a realizarse, con el objeto de cumplir una meta deseada y llevar a la empresa por el mejor camino.	Funciones Administrativas	Planificar	¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Organizar		
	Tipos de Decisiones	Dirigir	¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones? ¿La toma de decisiones mejorará si se considera aplicar indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?	Encuesta (Personal). Cuestionario
		Controlar		
	Decisiones estratégicas	Decisiones estratégicas	¿Se analizan los problemas del entorno que afectan a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión? ¿Se toman decisiones a tiempo en el momento de identificar problemas que afecten a la empresa?	Encuesta (Personal). Cuestionario
Decisiones tácticas o de pilotaje.	Decisiones tácticas o de pilotaje.	¿Asignan eficientemente los recursos para cumplir los objetivos?	Encuesta (Personal). Cuestionario	
Decisiones Programadas	Decisiones Programadas	¿Se establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia? ¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?	Encuesta (Personal). Cuestionario	

Tabla No. 3 Control Interno  
Fuente: Variable independiente  
Elaborado por: Fernando Gaibor

### 3.8 Plan de recolección de información

El plan de recolección de información abarca las estrategias metodológicas requeridas frente al problema que se está estudiando, las técnicas a aplicar se detallan a continuación:

#### 3.8.1 Procedimiento de recolección de información

Tabla No. 4 Recolección de Información

Técnicas	Preguntas Básicas	Explicación
Encuesta	¿Para qué?	Para perfeccionar la aplicación del Control Interno en la administración de la empresa.
	¿De qué personas u objetos?	Principalmente a todos los colaboradores de la empresa.
	¿Sobre qué aspectos?	Sobre la toma de decisiones, la actual Administración, el control interno y la consecución de metas y objetivos.
	¿Quién?	Alumno de la Universidad Técnica de Ambato.
	¿Cuándo?	El primer semestre del 2015
	¿Dónde?	Gran Akí Tungurahua
	¿Cuántas veces?	Las que sean necesarias
	¿Qué técnicas de recolección?	Básicamente mediante la encuesta
	¿Con qué?	Cuestionarios
	¿En qué situación?	En un ambiente de total colaboración por parte del Gerente Regional, Personal Administrativo del local y colaboradores en general

Fuente: Estrategias metodológicas  
 Elaborado por: Fernando Gaibor

### 3.9 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** El método estadístico empleado para comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación es la prueba Chi Cuadrado, que es una distribución de probabilidad que comienza partir del problema para estimar la media de una población normalmente distribuida.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** El planteamiento de las conclusiones y recomendaciones se tendrá en cuenta a partir de los objetivos específicos.

## **CAPITULO IV**

### **4. Resultados**

#### **4.1 Análisis de resultados**

El principal objetivo es de este punto, es analizar e interpretar la información que se expone en la encuesta, y en base a estos resultados, se realiza la representación gráfica de los datos, para tener una mejor percepción de las respuestas.

A continuación se muestra el análisis de los resultados, que será de acuerdo a las encuestas y con preguntas dirigidas a cada variable, que son motivo de estudio en el presente proyecto, las mismas que fueron aplicadas a los 47 colaboradores que forman parte del equipo de trabajo de Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A., donde se muestran las debilidades y fortalezas que posee el equipo administrativo en cuanto al manejo del local.

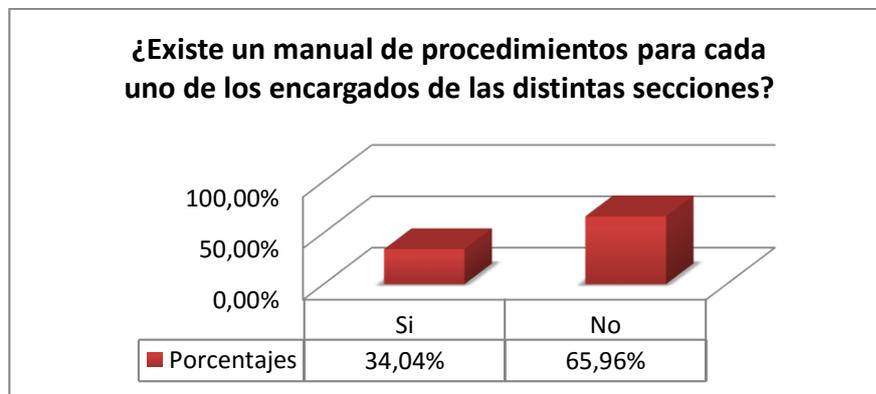
1.- ¿Existe un manual de procedimientos para cada uno de los encargados de las distintas secciones?

Tabla No. 5 Manual de procedimientos

Opciones	Respuestas	%
Si	16	34,04%
No	31	65,96%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 22 Manual de procedimientos



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Según la tabla N° 1 , podemos apreciar que 16 colaboradores, que corresponden al 34,04%, expresan que si hay un manual de procedimientos para cada uno de los encargados de las diferentes secciones, mientras que 31 que corresponden al 65,96% expresan que no existe dicho manual.

## INTERPRETACION

Dicho esto, podemos analizar que la mayor parte de los encargados de cada sección no posee un manual, solamente, el personal administrativo entre otros, lo cual nos da la pauta para poder diseñar uno para cada sección.

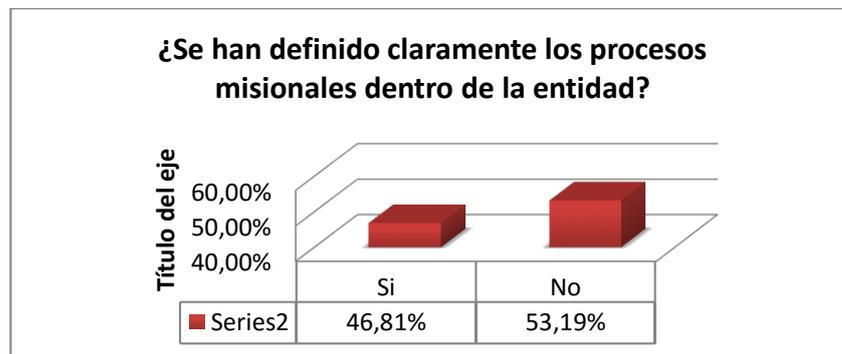
2.- ¿Se han definido claramente los procesos misionales dentro de la entidad?

Tabla No. 6 Procesos misionales dentro de la entidad

Opciones	Respuestas	%
Si	22	46,81%
No	25	53,19%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 23 Procesos misionales dentro de la entidad



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

**ANALISIS**

Según lo expuesto en la tabla N° 2, podemos apreciar que 22 colaboradores, que representan el 46,81% de la población, expresan que la empresa tiene definidos claramente los procesos misionales, mientras que 25 personas que representan el 53,19% de la población, expresa que la empresa no tiene definidos los procesos misionales.

**INTERPRETACION**

Como podemos apreciar en el análisis, tan solo 22 colaboradores tienen en claro la misión de la empresa, mientras que 25 desconocen la misma, lo cual nos da la pauta para realizar un análisis de las causas por las cuales se da este desconocimiento en la mayor parte del personal y así tomar correctivos, para poder instruirlos en este tema, que es de vital importancia para el desempeño de cada labor dentro de la entidad.

3.- ¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas?

Tabla No. 7 Cumplimiento de objetivos y metas

Opciones	Respuestas	%
Si	17	36,17%
No	25	53,19%
A veces	5	10,64%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 24 Cumplimiento de objetivos y metas



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Según la tabla N° 3, podemos apreciar que solamente 17 colaboradores que representan el 36,17% de la población aseguran que se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, mientras que 25 personas, que representa el 53,19% nos da una respuesta negativa al cuestionamiento expuesto, además 5 de ellos que es el 10,64% del personal, no está seguro de si se realizan o no, reuniones de trabajo para analizar el cumplimiento de metas y objetivos en la entidad.

## INTERPRETACION

Después de analizar las respuestas de los colaboradores, podemos apreciar que menos de la mitad de personas, conoce de las reuniones que se realizan en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos, mientras que la mayoría desconoce de ellas, o a su vez no están seguros de si se realizan o no. Dicho esto se debe estudiar las causas de las respuestas, para determinar si asisten a las reuniones o no prestan atención a las mismas.

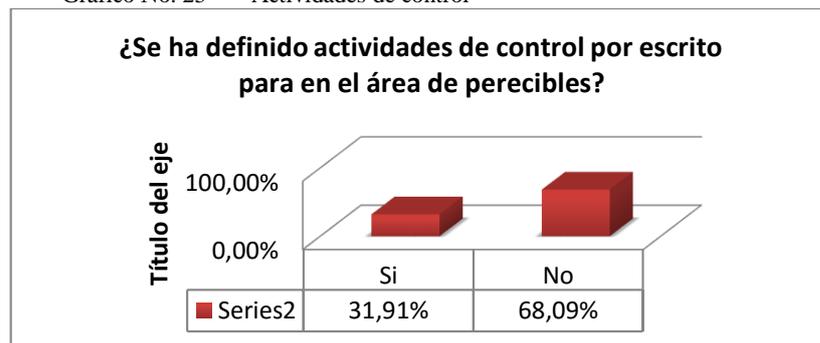
4.- ¿Se ha definido actividades de control por escrito para en el área de perecibles?

Tabla No. 8 Actividades de control

Opciones	Respuestas	%
Si	15	31,91%
No	32	68,09%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 25 Actividades de control



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

**ANALISIS**

Como se puede apreciar en la tabla N° 4, un número total de 15 colaboradores que representan el 31,91%, responden que si se ha definido actividades de control por escrito para el área de perecibles, mientras que 32 personas que representan el 68,09% de la población, responden negativamente ante el cuestionamiento expuesto.

**INTERPRETACION**

Una vez hecho el análisis de las respuestas de los colaboradores ante la pregunta, “¿Se ha definido actividades de control por escrito para en el área de perecibles?”, podemos apreciar que solamente un 31,91% de los colaboradores conocen la definición de actividades de control por escrito para el área de perecibles, mientras que el 68,09%, está en completo desconocimiento de las mismas. Dicho esto se debe determinar si existen dichas actividades de control, caso contrario, se debe elaborar un manual cuyo contenido sean las mismas.

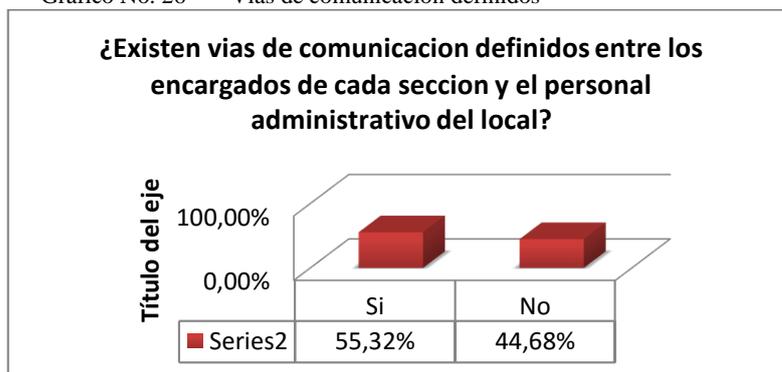
5.- ¿Existen vías de comunicación definidos entre los encargados de cada sección y el personal administrativo del local?

Tabla No. 9 Vías de comunicación definidos

Opciones	Respuestas	%
Si	26	55,32%
No	21	44,68%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 26 Vías de comunicación definidos



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Según la tabla N° 5, se puede apreciar que 26 colaboradores, que representan el 55,32% de la población están de acuerdo con que existen vías de comunicación definidas entre los encargados de cada sección y el personal administrativo del local, mientras que los 21 restantes, que representan el 44,68% del personal, no está de acuerdo con la existencia de dichas vías de comunicación.

## INTERPRETACION

Una vez observado el análisis de la pregunta, podemos determinar que el 55,32% de la población, que es más de la mitad de los colaboradores, tienen una vía de comunicación definida con el personal administrativo del local, para ello se deben establecer estrategias para que todo el personal a futuro posea y mantenga una buena comunicación para con los encargados del local.

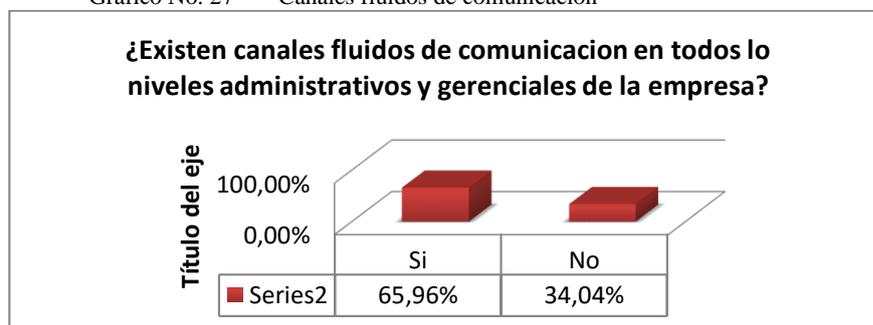
6.- ¿Existen canales fluidos de comunicación en todos los niveles administrativos y gerenciales de la empresa?

Tabla No. 10 Canales fluidos de comunicación

Opciones	Respuestas	%
Si	31	65,96%
No	16	34,04%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 27 Canales fluidos de comunicación



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Según la tabla N° 6, podemos observar que 31 colaboradores que representan el 65,96% de la población analizada, responden, que sí existen canales fluidos de comunicación en todos los niveles administrativos de la empresa, mientras que 16 personas, que representan el 34,04% del total de colaboradores

## INTERPRETACION

Después de haber realizado el análisis, podemos determinar que el 65,96%, de los colaboradores, están de acuerdo en que existen canales fluidos de comunicación en todos los niveles administrativos y gerenciales de la empresa, mientras que el 34,04% no tienen en claro las vías, mediante las cuales existe comunicación en todos los niveles administrativos y gerenciales de la empresa.

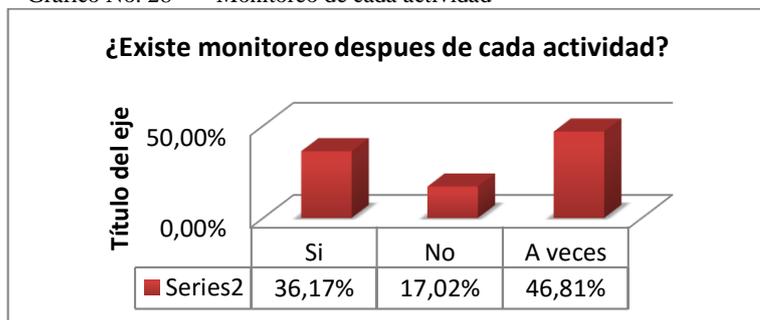
## 7.- ¿Existe monitoreo después de cada actividad?

Tabla No. 11 Monitoreo de cada actividad

Opciones	Respuestas	%
Si	17	36,17%
No	8	17,02%
A veces	22	46,81%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 28 Monitoreo de cada actividad



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Después de revisar la tabla N° 7, podemos ver que 17 colaboradores, que representan el 36,17% de la población en estudio está de acuerdo que existe un monitoreo después de cada actividad realizada en el local; mientras que 8 personas que representan el 17,02%, y además 22 personas que representan el 46,81% del total de colaboradores, no están seguras de sí existe monitoreo después de cada actividad.

## INTERPRETACION

Después de haber realizado el análisis, podemos determinar que la mayor parte de colaboradores, siendo ellos el 46,81%, no está seguro de si se realiza un control o monitoreo después de la realización de cada actividad; además el 17,02% asegura que no se realiza ningún tipo de control, y para finalizar, solamente el 36,17%, está de acuerdo, o conoce cuales son los controles que se realizan después de cada actividad. Según lo expuesto, se debe investigar si en realidad se está haciendo un seguimiento pertinente a las actividades, o si el personal no sabe cuáles son las actividades de control.

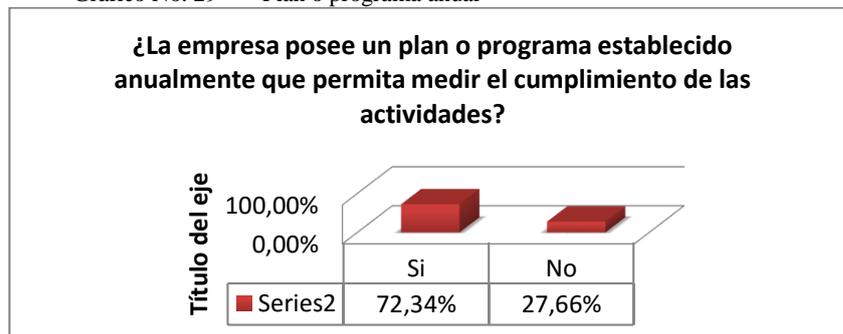
8.- ¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?

Tabla No. 12 Plan o programa anual

Opciones	Respuestas	%
Si	34	72,34%
No	13	27,66%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 29 Plan o programa anual



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Después de revisar la tabla N° 8, podemos ver que un total de 34 colaboradores, que representan el 72,34% de la población, responde positivamente, al cuestionamiento de si la empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades, mientras que tan solo 13 personas que corresponden 27,66%, responden negativamente.

## INTERPRETACION

Una vez revisado el análisis, podemos observar que la mayor parte de colaboradores siendo ellos el 72,34% de la población total, tienen conocimiento de los planes anuales que posee la empresa que permiten medir el cumplimiento de metas y objetivos. Hay que realizar un estudio que determine cuál es el motivo por el cual el 27,66% no conoce dicho plan, para poderlos capacitar y se puedan tener en claro los objetivos corporativos.

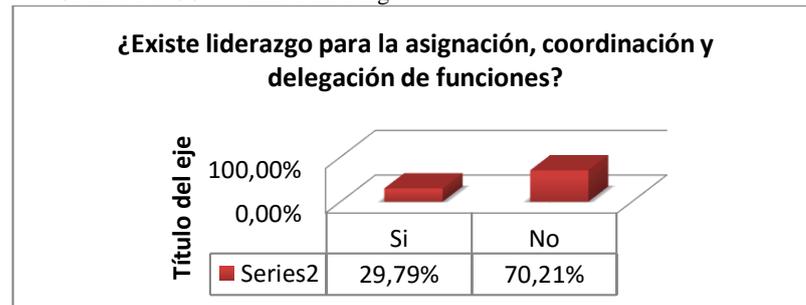
9.- ¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones?

Tabla No. 13 Existe liderazgo

Opciones	Respuestas	%
Si	14	29,79%
No	33	70,21%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
 Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 30 Existe liderazgo



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
 Elaborado por: Fernando Gaibor

**ANALISIS**

Después de revisar la tabla N° 9, podemos ver que 14 colaboradores, que representan el 29,79% de la población, afirman que existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones; mientras que 33 personas, que representan el 70,21% del total de colaboradores, responde negativamente al cuestionamiento planteado.

**INTERPRETACION**

Dicho esto, podemos determinar que tan solo el 29,79% de los colaboradores está de acuerdo en que existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones. A lo contrario de esto la mayor parte de individuos, con el 70,21% responden negativamente al cuestionamiento propuesto, a partir de ello se deben determinar las vías de comunicación, la forma de administración y las técnicas utilizadas en la toma de decisiones por parte del equipo administrativo, para cambiar y mejorar las falencias en las cuales los colaboradores se basen para expresar el malestar de falta de liderazgo.

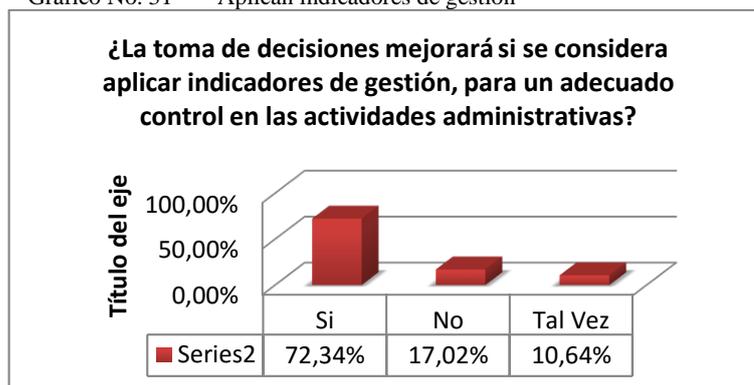
10.- ¿La toma de decisiones mejorará si se considera aplicar indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?

Tabla No. 14 Aplican indicadores de gestión

Opciones	Respuestas	%
Si	34	72,34%
No	8	17,02%
Tal Vez	5	10,64%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 31 Aplican indicadores de gestión



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Una vez, revisado la tabla N° 10, podemos ver que 34 colaboradores que representan el 72,34% de la población estudiada, responde a favor de la toma de decisiones si se aplican indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas, mientras que 8 personas que representan el 17,02% responden negativamente, y además 5 personas mencionan que tal vez se cumpla.

## INTERPRETACION

Claramente podemos determinar que la toma de decisiones mejorará, si se considera aplicar indicadores de gestión para un adecuado control en las actividades administrativas, ya que el 72,34% del total de la población está de acuerdo, por el contrario el 17,02% responde que no, y tan solo el 10,64% inseguramente responde que tal vez. Se debe determinar si es por desconocimiento de la temática la razón por la cual responden negativamente o de manera dubitativa.

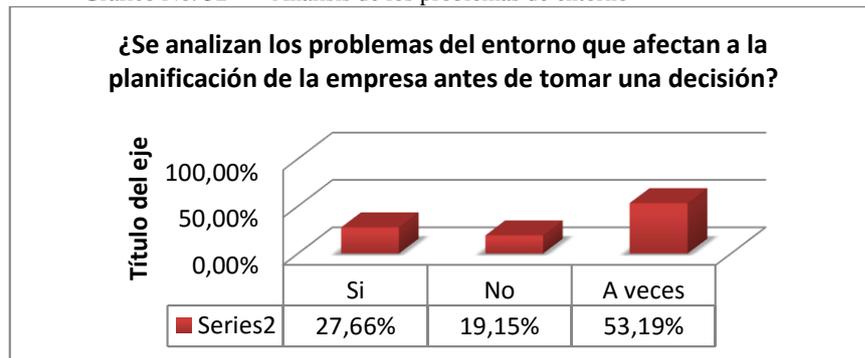
11.- ¿Se analizan los problemas del entorno que afectan a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión?

Tabla No. 15 Análisis de los problemas de entorno

Opciones	Respuestas	%
Si	13	27,66%
No	9	19,15%
A veces	25	53,19%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 32 Análisis de los problemas de entorno



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Una vez revisada la información de la tabla N° 11, podemos observar que 13 colaboradores que representan el 27,66% de la población responden positivamente al cuestionamiento de si se analizan los problemas del entorno que afectan a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión; mientras que 9 que representan el 19,15% responden que no; y por otro lado 25 personas que representan el 53,19% responden con la opción del tal vez.

## INTERPRETACION

Claramente se puede apreciar que ante la pregunta “¿Se analizan los problemas del entorno que afectan a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión?” la mayor parte del personal siendo estos el 53,19% responden que tal vez si realiza dicho análisis, por otro lado el 27,66% responden que sí y finalmente el 19,15% responde, que no. Cabe mencionar que se debe analizar el motivo principal de las respuestas del personal, ya que todos y cada uno de los colaboradores está en pleno conocimiento de la situación actual del país, que es el principal entorno de la empresa.

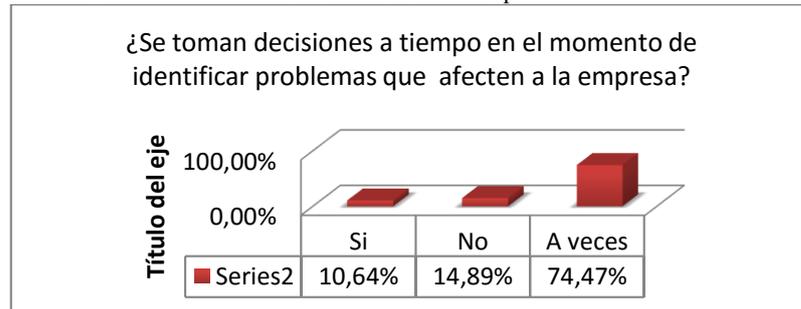
12.- ¿Se toman decisiones a tiempo en el momento de identificar problemas que afecten a la empresa?

Tabla No. 16 Se toman decisiones a tiempo

Opciones	Respuestas	%
Si	5	10,64%
No	7	14,89%
A veces	35	74,47%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 33 Se toman decisiones a tiempo



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Después de analizar la tabla N° 12, podemos observar que 35 colaboradores que representan el 74,47% de la población, responden dubitativamente, a si se toman decisiones a tiempo en el momento de identificar problemas que afectan a la empresa, mientras que solamente 5 personas que representan el 10,64% responden afirmativamente, y 7 que representen el 14,89% responden negativamente.

## INTERPRETACIÓN

Claramente se puede observar, que por falta de información el personal responde dudosamente la pregunta que se plantea, solamente el 10,64% responde afirmativamente y el 14,89%, responde negativamente. Se debe realizar un plan de mejora de información, para que el personal pueda apreciar primero los problemas que enfrenta la empresa, y después las decisiones que se toman para corregir dichos inconvenientes.

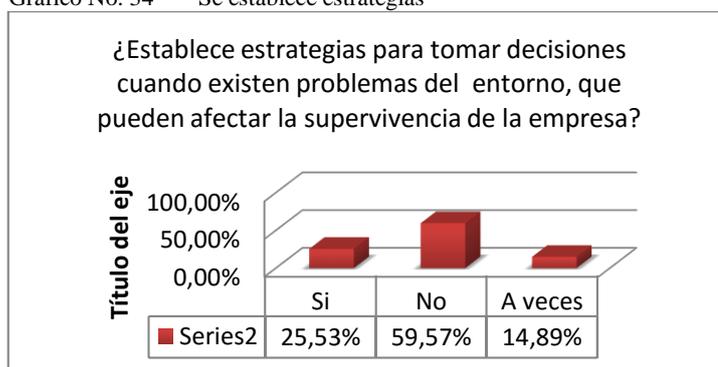
13.- ¿Establece estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que pueden afectar la supervivencia de la empresa?

Tabla No. 17 Se establece estrategias

Opciones	Respuestas	%
Si	12	25,53%
No	28	59,57%
A veces	7	14,89%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 34 Se establece estrategias



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Después de analizar la tabla N° 13, podemos apreciar que 28 colaboradores, que representan el 59,57%, responden negativamente a si se establecen estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que puedan afectar la supervivencia de la empresa; mientras que 12 personas que representan el 25,53% de la población en estudio responden negativamente, finalmente 7 personas que representan el 14,89%, responden dubitativamente.

## INTERPRETACION

Una vez hecho el análisis de resultados, podemos apreciar que la mayor parte de colaboradores, siendo estos el 59,57%, no están en conocimiento de si se establecen estrategias cuando existen problemas en el entorno, que puedan afectar la supervivencia de la empresa. Claramente se puede constatar, que el personal no está siendo informado de manera adecuada acerca de los lineamientos que el personal administrativo toma como estrategia, cuando existen problemas en el entorno.

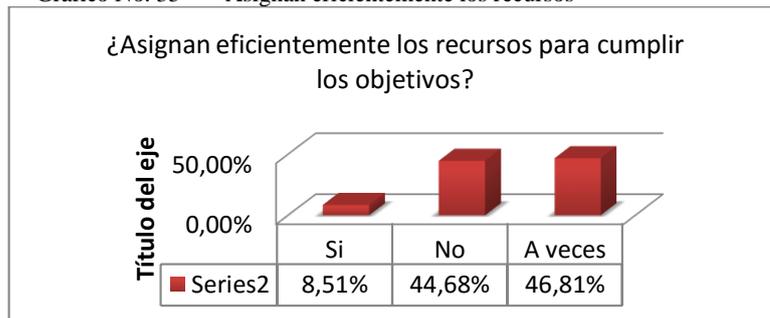
#### 14.- ¿Asignan eficientemente los recursos para cumplir los objetivos?

Tabla No. 18 Asignan eficientemente los recursos

Opciones	Respuestas	%
Si	4	8,51%
No	21	44,68%
A veces	22	46,81%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 35 Asignan eficientemente los recursos



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

### ANALISIS

Después de analizar la tabla N° 14, podemos apreciar que solamente 4 personas que representan el 8,51% de la población en estudio responde de manera positiva, a si se asignan eficientemente los recursos para cumplir los objetivos; mientras que 21 personas que representan el 44,68% responde de manera positiva, y finalmente 22 personas que representan el 46,81%, responden de una manera poco segura con un a veces.

### INTERPRETACION

Claramente se puede apreciar que solamente el 8,51% del personal está de acuerdo con que las personas que están a cargo de la administración de la entidad asignan eficientemente los recursos para el cumplimiento de los objetivos, mientras que la mayoría siendo estos el 44,68% y el 46,81%, responden con un no y un a veces respectivamente. En base a esto se puede realizar un análisis de los recursos que se utilizan en la entidad, y más aún los otorgados al personal ya que ellos no están de acuerdo con su distribución.

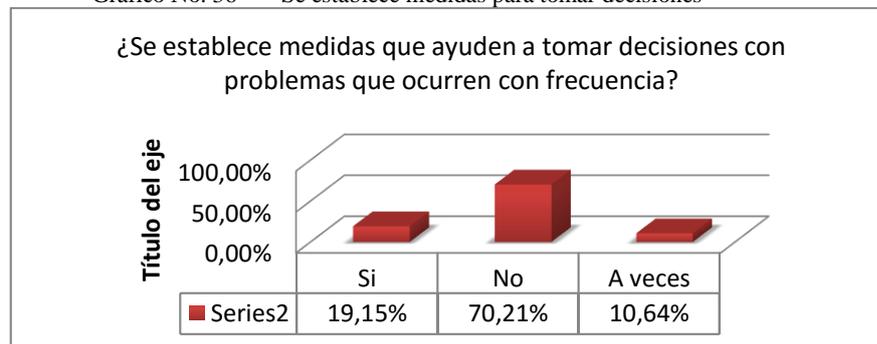
15.- ¿Se establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia?

Tabla No. 19 Se establece medidas para tomar decisiones

Opciones	Respuestas	%
Si	9	19,15%
No	33	70,21%
A veces	5	10,64%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 36 Se establece medidas para tomar decisiones



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

## ANALISIS

Después de analizar la tabla N° 15, podemos apreciar que solo 9 personas que representan el 19,15%, responden de manera positiva a si, se establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia; también 33 personas, que representan el 70,21% de la población responde de manera negativa, y finalmente 5 personas que representan el 10,64%, responde de manera insegura.

## INTERPRETACION

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos, se puede observar que solo el 19,15% del personal dice que sí se establecen medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia; en su mayoría, siendo estos el 70,21%, de los colaboradores, responde de una manera negativa. Para ello se debe verificar, que tipo de medidas se están tomando para con las decisiones con respecto a los problemas de la empresa, para así determinar cuáles son las erróneas, corregirlas y que todo el personal este de acuerdo con ello.

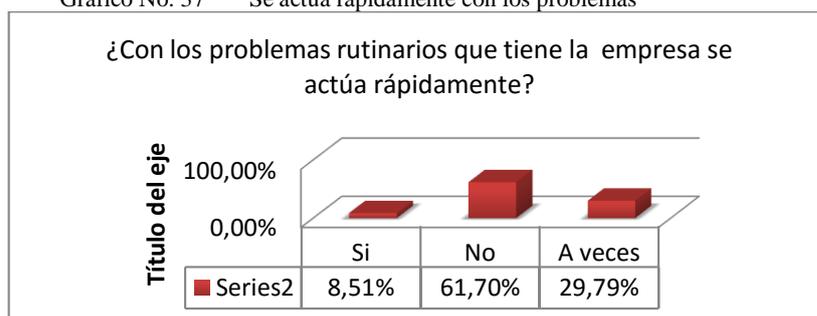
16.- ¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?

Tabla No. 20 Se actúa rápidamente con los problemas

Opciones	Respuestas	%
Si	4	8,51%
No	29	61,70%
A veces	14	29,79%
Total	47	100,00%

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Gráfico No. 37 Se actúa rápidamente con los problemas



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

**ANALISIS**

Después de revisar la tabla N° 16, podemos apreciar que, solamente 4 personas, que representan el 8,51% de la población, responde positivamente al cuestionamiento de si con los problemas rutinarios que tiene la empresa, se actúa rápidamente; 29 colaboradores que representan el 61,70% de la población responde negativamente, y 14 personas que representan el 29,79%, responde de una manera indecisa con un a veces.

**INTERPRETACION**

Con el análisis de resultados, podemos determinar que solamente 8,51% de los colaboradores, está de acuerdo con que los problemas rutinarios que posee la empresa, son resueltos a la brevedad posible, la mayoría siendo estos el 61,70%, piensa que los problemas no son resueltos a la brevedad posible. Para ello se deben determinar cuáles son los principales inconvenientes que posee la empresa el día a día, para después analizar cuáles son las maneras en que se resuelven, el tiempo que se toma y el resultado, y así poder corregir falencias que existan en el proceso.

## 4.2 Verificación de la hipótesis

### Planteamiento de la hipótesis

Para comprobar la hipótesis del presente estudio se utilizará la prueba del Chi de cuadrado ( $X^2$ ), prueba estadística que permite establecer la correlación de las variables mediante la comparación global del grupo investigado entre los valores observados y esperados a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

En el planteamiento de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_i$ ) se ha seleccionado un nivel de significación de una cola con un probabilidad del 95% de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y un nivel de significación del 5%.

#### Hipótesis Nula:

$H_0$ : El control interno en el área de percibles **NO** incide en el cumplimiento de metas y objetivos de Gran Akí Tungurahua

#### Hipótesis Alternativa:

$H_i$ : El control interno en el área de percibles incide en el cumplimiento de metas y objetivos del Gran Akí Tungurahua.

#### Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

#### Nivel de Significación y grados de libertad

Para el efecto a continuación se desarrolla el siguiente modelo estadístico:

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significación = 5%

Grados de libertad = (N° Columnas - 1) (N° Filas - 1)

En dónde:

- $\alpha = 5\% (0.05)$  95 % de confianza
- $gl = (2-1) (4-1)$
- $gl = (1) (3)$
- $gl = 3$
- $X^2 = 7,81$

Por tanto:

Tabla No. 21 Nivel de Significación y grados de libertad

Preguntas/VARIABLES	P2	P4	P8	P9	TOTAL
SI	22	15	34	14	85
NO	25	32	13	33	103
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>188</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.

Elaborado por: Fernando Gaibor

**Formula:**

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Tabla No. 22 Chi de cuadrado (X<sup>2</sup>)

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
22	21,25	0,75	0,5625	0,0264706
25	25,75	-0,75	0,5625	0,0218447
15	21,25	-6,25	39,0625	1,8382353
32	25,75	6,25	39,0625	1,5169903
34	21,25	12,75	162,5625	7,6500000
13	25,75	-12,75	162,5625	6,3131068
14	21,25	-7,25	52,5625	2,4735294
33	25,75	7,25	52,5625	2,0412621
			<b>X<sup>2</sup></b>	<b>21,8814392</b>

Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.

Elaborado por: Fernando Gaibor

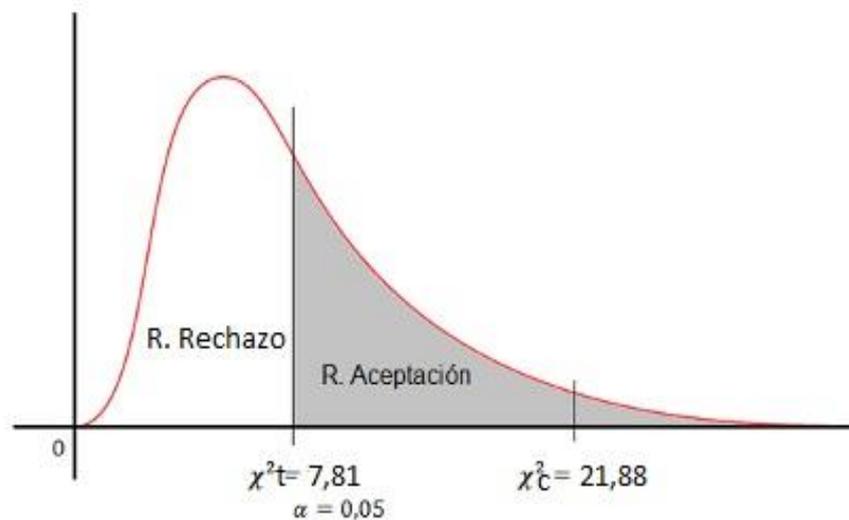
## Regla de Decisión

Se acepta  $H_0$  si:  $X_t^2 \leq 7,81$

Se rechaza  $H_0$  si  $X_T^2 \geq 7,81$  y se acepta la  $H_1$

## Zona de Aceptación y Rechazo

Gráfico No. 38 Hipótesis



Fuente: Gran Akí Tungurahua – Corporación Favorita C. A.  
Elaborado por: Fernando Gaibor

Por tanto,

$21,88 > 7,81$  (Se rechaza el  $H_0$  y se acepta  $H_1$ )

## Interpretación

Una vez realizado los respectivos cálculos se determina que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la  $H_1$  confirmando que el control interno en el área de percibibles incide en el cumplimiento de metas y objetivos del Gran Akí Tungurahua.

### 4.3 Limitaciones del estudio

- El personal investigado no se encontraba en un solo lugar para poder realizar la encuesta planteada, debido a que algunos colaboradores estaban de vacaciones o con permiso particular.
- Algunos datos no fueron proporcionados por la entidad ya que la información que manejan está catalogada como confidencial.
- Los controles internos tienden a ser dirigidos al personal administrativo mas no al personal operativo ocasionando confusión con las funciones que deben realizar cada empleado.

### 4.4 Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de los cuestionamientos expuestos, en la encuesta dirigida al personal, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ En Gran Akí Tungurahua, no existe un manual definido de procedimientos establecidos, para el manejo y tratamiento de cada sección, además de las actividades de control y monitoreo que se deben realizar en cada área.
- ✓ Otro punto importante que ha sido tomado en consideración, es que los colaboradores de Gran Akí Tungurahua, no tienen claro los procesos misionales de la empresa, para así poder cumplir las metas y objetivos. Se pudo concluir también, que en Gran Akí Tungurahua, no se realizan reuniones periódicas, para exponer y evaluar, el nivel de cumplimiento de objetivos y metas trazados por la empresa.
- ✓ Una de las fortalezas que se encontró en Gran Akí Tungurahua, es que existen vías de comunicación fluidas, entre el personal, el equipo administrativo y además con la alta gerencia que es el ente de control mas alto.

- ✓ Otra conclusión a la que se pudo llegar, es que se puede mejorar la toma de decisiones, al aplicar indicadores de gestión para un adecuado control en las actividades administrativas y financieras de la entidad.
- ✓ Se concluye además que el personal tiene claro, que la toma de decisiones no se la realiza a tiempo, al momento de identificar problemas; y que estas son definidos de manera equívoca.

#### 4.5 **Recomendaciones**

Una vez desarrolladas las conclusiones obtenidas en base a las encuestas, planteamos las siguientes recomendaciones que estarán encaminadas a la solución de problemas encontrados en la investigación realizada.

- Como primer punto, en Gran Akí Tungurahua, se debe diseñar e implantar un manual de políticas y procedimientos, para el manejo y tratamiento de cada sección, además de las actividades de control y monitoreo que se deben realizar después de que se lleven a cabo los procedimientos establecidos en cada área.
- En Gran Akí Tungurahua, se deben realizar capacitaciones periódicas, estas pueden ser mensuales, en las cuales se expongan todos y cada uno de los procesos misionales de la empresa, con esto se puede incrementar considerablemente el cumplimiento de metas y objetivos.
- Es importante dar a conocer periódicamente al personal, los procesos misionales de la entidad, así como realizar evaluaciones del nivel de cumplimiento de las metas y trazados por Gran Akí Tungurahua; evaluaciones que deberán ser presentadas a manera de indicadores de, para contribuir a la toma de decisiones y mejora continua.
- En Gran Akí Tungurahua, las vías de comunicación deben mantenerse, de la misma manera, ya que para poder reportar o comunicar inconvenientes, suscitados en la empresa, el equipo administrativo y gerencial mantiene fluidas

vías de comunicación, sean estas verbales, escritas o de última tecnología en cuanto a comunicación se refiere.

- Finalmente se recomienda que en Gran Akí Tungurahua, se realice un plan en base a las necesidades de los colaboradores encargados de cada sección, para la mejora de las estrategias y lineamientos establecidos para las mismas, para corregir falencias que al momento de aplicarlos nos den los resultados esperados, por los colaboradores y el personal administrativo, cumpliendo metas y objetivos establecidos.

## Bibliografía

- A. Lopes de Sa. (1962). *CURSO DE AUDITORIA* (Vol. Vol. 1). (LUMEN, Ed., & M. Herrada, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Selecccion Contable S.A.
- Abril, H. (24 de 05 de 2012). *UTA Metodología*. Recuperado el 06 de 11 de 2015, de <http://vhabril.wikispaces.com/UTA+Metodologia>.
- Aching, C. (13 de 09 de 2005). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 11 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/ratios-financieros-para-el-analisis-de-estados-financieros/>
- Ackoff, R. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: Johm Wiley.
- Administracion, G. y. (22 de 04 de 2002). *gestionyadministracion.com*. Recuperado el 02 de 09 de 2015, de <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-financiera.html>
- Alfonso, O. C. (2002). *Introduccion a las Finanzas* . Mexico: McGraw Hill.
- Alfonso, O. C. (29 de 01 de 2009). *articulosfinanzas.blogspot*. Recuperado el 02 de 09 de 2015, de <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Amador, F. (10 de 04 de 2002). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Amaya, J. A. (2004). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: Bucaramanga.
- Andrade, R. (22 de 11 de 2001). *Contraloría General del Estado*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>
- Barco, J. (11 de 03 de 2013). *ResponsabilidadSocialEmpresarial.com*. Recuperado el 11 de 12 de 2015, de ResponsabilidadSocialEmpresarial.com: <http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?p=250>
- Camejo, J. (28 de 11 de 2012). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Carmona, A. C. (1998). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*. New York : UPC.
- Carrera, M. (21 de 11 de 2011). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion/>

- Castrejon, L. (01 de 09 de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-auditoria/>
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN teoría, proceso y práctica (3ra Edición)*. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Claver. (2000). *Toma de Decisiones*. España: Diaz.
- Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera. (2006). *CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA*. Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, MEXICO.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. Contraloría General del Estado, DIRECCION DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA, NORMATIVA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Quito: DIRECCION DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA, NORMATIVA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>
- Corral, A. (16 de 06 de 2001). *contraloria.gob.ec*. Recuperado el 07 de 09 de 2015, de [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec): <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>.
- Corral, A. (22 de Noviembre de 2001). *Manua de Auditoria de Gestión*. Recuperado el 16 de JULIO de 2014, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Cry, D. & Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. (E. N. S.A., Ed., & Á. García, Trad.) Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Donoso, J. & Clemente, M. . (21 de 05 de 2003). ECOLOGÍA Y EMPRESA: EL MEDIO AMBIENTE EN LA EMPRESA. *Guía LUCES para emprendedores*.
- Duarte, C. (12 de 03 de 2012). *Gerencie.com Colombia*. Recuperado el 11 de 12 de 2015, de Gerencie.com Colombia: <http://www.gerencie.com/la-etica-empresarial.html>
- Echeverría, C. (19 de 01 de 2015). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-presentacion/>
- Economía48. (12 de 12 de 2015). *Economía48.com*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de Economía48.com: <http://www.economia48.com/spa/d/control-interno-contable/control-interno-contable.htm>

- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1994). *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa* (Primera Edición ed., Vol. 1). (E. D. S.A., Ed.) Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales : análisis de informe COSO I y II* (2da. Edición ed.). Bogota, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Fernandez, J. (15 de Febrero de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestin>
- Ferrer, M. (14 de 10 de 2004). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/el-cuadro-de-mando-integral/>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. (I. d. IICO, Ed.) Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Frett, N. (18 de 02 de 2015). *Auditool*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de Auditool: <http://auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>
- Fundes. (2007). Obtenido de <http://www.fundes.org.co/>.
- G., A. P. (21 de 04 de 1998). *oocities*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://www.oocities.org/alfonsopenaranda/mtd/t1.html>
- Gerencie. (10 de 09 de 2013). *Gerencie.com*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>
- Gestiopolis. (2013). Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones. *Gestiopolis*, 10.
- Giraldo, H. C. (2010). Racionalidad y Formulación de Objetivos. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales., Vol. 1, Pag. 2.*
- Gobernación de La Guajira. (09 de 06 de 2010). *Gobernación de La Guajira*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de Gobernación de La Guajira: [http://www.laguajira.gov.co/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=98](http://www.laguajira.gov.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=98)
- Gómez, G. (11 de 10 de 2000). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/>
- Gómez, G. (10 de 11 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas-organizacion/>: <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas-organizacion/>
- Gómez, Giovanni. (10 de 11 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas->

organizacion/: <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas-organizacion/>

Gonzalez, R. (2006 de 12 de 2009). *Monografias.com*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Monografias.com:

<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>

Griffin, R. & Ebert, R. (2005). *Negocios* (Séptima Edición ed.). México: Pearson Educación.

Guillén, M. d. (2012). *Analisis y Solucion de Problemas*. Madrid: Díaz de Santos.

Guillermo, C. (2010). *Método y Metodología (1ra Edición)*. México: Lito-Grapo S.A.

Gutierrez, A. d. (2008). *AUDITORIA Un enfoque practico*. Madrid, España: Cengage Learning Paraninfo S.A.

Gutiérrez, G. d. (03 de 03 de 2014). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Hernández, E. (03 de 05 de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/riesgos-en-auditoria/>

Hernandez, R., Fernadez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodologia de la investigacion*. San Andres: Panamericana formas e impresos S.A.

Hugo, B. R. (2006). *Indicadores Financieros*. Mexico: Umbral.

Iborra, M. Dasi, A. Dolz, C. & Ferrer, C. . (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (Segunda Edición ed.). (S. Ediciones Paraninfo, Ed.) Valencia, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

INEC. (2011). INEC.

INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. (enero-junio de 2003). GESTIÓN, FINANZAS INTERNACIONALES Y GLOBALIZACIÓN. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 22-23.

Iván, S. (15 de 08 de 2010). *es.slideshare.net*. Recuperado el 07 de 09 de 2015, de <http://es.slideshare.net>: <http://es.slideshare.net/ivanfsuarezl/indicadores-de-gestin-3622575>.

Jaim, S. (2011). *Guía de Auditoría de Gestión*. Loja: Editorial UTPL.

Jiménez, Y. (2008). *Auditoria externa*. Recuperado el 2015, de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com): <http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html>

Jonathan, M. (14 de 06 de 2009). *es.scribd.com*. Recuperado el 07 de 09 de 2015, de <http://es.scribd.com>: <http://es.scribd.com/doc/19726385/TI-en-el-Control-de-la-Gestion>.

- Juan, F. (19 de 07 de 2009). *es.slideshare.net*. Recuperado el 07 de 09 de 2015, de [http://es.slideshare.net: http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestin](http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestin).
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. (2004). *NIA 500 - EVIDENCIA DE AUDITORÍA*.
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. (2004). *NIA 530 - MUESTREO DE LA AUDITORÍA Y OTROS MEDIOS DE PRUEBAS*.
- Lanuzá. (24 de 04 de 2012). *EYNARJLR*. Recuperado el 27 de 10 de 2015, de <http://www.slideshare.net/EYNARJLR/toma-de-decisiones-12562719>
- Lecuona, M. (03 de 04 de 2013). *Buenos Negocios*. Recuperado el 11 de 12 de 2015, de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/321-eficacia-y-eficiencia-las-aplicas-tu-negocio>
- León, G. (23 de 03 de 2011). *Auditool.com*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Auditool.com: <http://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/942-indicadores-de-medicion-de-la-auditoria-interna>
- León, L. (2007). *Gestión Empresarial para Agronegocios*. Lima: AGRIS.
- Martínez González, J. (10 de 10 de 2011). *Gestión Financiera de la Empresa para el siglo XXI*. Recuperado el 03 de 09 de 2015, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg.html>
- Martínez, D. (20 de 03 de 2010). *planeacinestrategicapau.blogspot.com*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de [planeacinestrategicapau.blogspot.com](http://planeacinestrategicapau.blogspot.com): <http://planeacinestrategicapau.blogspot.com/2010/03/231-objetivos-y-metas-corto-mediano-y.html>
- Menguzzato, & Renau. (1995). *Administración*. España: SUI.
- Miranda, E. (08 de 07 de 2012). *TÉCNICAS DE AUDITORIA*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de *TÉCNICAS DE AUDITORIA*: <http://tecnicasdeauditoriainvest.blogspot.com/>
- Miranda, E. (08 de 07 de 2012). *Técnicas de Auditoría*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de *Técnicas de Auditoría*: <http://tecnicasdeauditoriainvest.blogspot.com/>
- Miranda, J. J. (2006). *Gestión de Proyectos evaluación ,financiera,economica,social*. Bogotá: MM.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (Primera Edición ed.). (S. Pearson Educación de México, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. .
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas,proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (Primera Edición)* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Muñoz, A. S. (2010). Pensamiento y Gestión . *Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral*, 80.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis (2da Edición)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia* 2009, 14 (48), 626-627.
- Nunes, P. (26 de 08 de 2012). *Knoow.net*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Orellana, L. Gaete, J. & Gaete, H.;. (2012). *Alternativas de valorizacion del sistema de control interno en las empresas*. (Vol. 1). Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Peña Hernandez, O. (2008). *CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE INVENTARIO EN LOS ESTABLECIMIENTOS TIPO SUPERMERCADO DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO*. Trujillo, Venezuela.
- Peña, O. (2008). *CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE INVENTARIO EN LOS ESTABLECIMIENTOS TIPO SUPERMERCADO DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO*. Trujillo, Venezuela.
- Pérez Serrano, G. (2004). *Investigación Culitativa, Retos e Interrogantes. I Métodos*. Madrid, España: La Muralla.
- Pérez, A. (12 de 04 de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de 12 de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Perez, A., Méndez , R., & Sandoval , F. (2007). *Investigación Fundamento y Metodología. (1ra Edición)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Reardon, T. & Berdegúé, J. (2002). La Rápida Expansión de los Supermercados en América Latina: Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo. *Development Policy Review*, 20(4).
- REDONDO,LLOPART & DURAN. (1996). *Dipòsit Digital de la UB*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Dipòsit Digital de la UB: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Review, H. B. (2006). *La Toma de Decisiones*. Boston : Deusto.
- Revista Lideres. (2012). Las ventas retail enganchan a más consumidores. (Grupo El Comercio, Ed.) *Revista Lideres*, Pag. 1.

- Robbins, S. & Coulter, M. . (2010). *Administración* (Décima edición ed.). (P. EDUCACIÓN, Ed., & L. F. Enríquez, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P. (2010). *Administracion* . México: ISBN.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administracion* . México : ISBN.
- Robbins, Stephen P, y Coulter. Mary. (2005). *Administracion*. México: Edit. PEARSON EDUCACION.
- Rodriguez Rodriguez, M. A., & Acanda Regatillo, Y. (22 de 03 de 2009). *Metodologia para Realizar Analisis Economico Financiero en un Entidad Economica*. Recuperado el 03 de 09 de 2015, de eumed.net Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/554/Razones%20Financieras%20Basicas.htm>
- Rodríguez, Mario & Murcia . (2011). Tartarus – Una Estrategia para Construir y Expresar Arquitecturas Empresariales. *Avances en Sistemas e Informática, Vol. 8, Pag. 1.*
- Romero, J. (31 de 08 de 2012). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 13 de 12 de 2015, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Ruiz, R. (17 de 04 de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/muestreo-auditoria-estados-financieros-presentacion/>
- Salas, V. (2008). La economía de la empresa. En B. B. Argentaria, & Turner (Ed.), *Fronteras del conocimiento* (Vol. 1, pág. 292). Madrid, España.
- Salas, V. (2008). La economía de la empresa. En Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, & Turner (Ed.), *Fronteras del conocimiento* (Vol. 1, pág. 407). Madrid, España.
- Sampieri, R., Fernández , C., & Baptista , P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación. (1ra Edición)*. España: McGraw-Hill/Interamericana S.A.U.
- Simon. (1997). *Administracion, Toma de Decisiones*. Mexico .
- Suarez, I. F. (2 de Abril de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de <http://es.slideshare.net/ivanfsuarezl/indicadores-de-gestin-3622575>
- SUPERCIAS. (04 de OCTUBRE de 2014). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS* . Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Uned, C. d. (19 de 05 de 2009). *UNED Centro de Investigaciones*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://unedcatedrainvestigacion.wikispaces.com/Paradigma+Naturalista>
- Vicepresidencia De Desarrollo Y Capacitación Profesional Del Colegio De Contadores Públicos De México. (23 de 07 de 2004). *Colegio De Contadores Públicos De México*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Colegio De Contadores Públicos De México: <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinauditoria2.pdf>
- Zvi Bodie, R. C. (2003). *Finanzas*. Mexico : Pearson Educacion.

# **ANEXOS**

**Anexo 1 Encuesta dirigida al personal de la empresa**

*Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.*

**DIRIGIDO A:** Personal de **GRAN AKÍ TUNGURAHUA.**

**OBJETIVO:** Verificar si la aplicación de indicadores de gestión ayuda al control de las actividades administrativas para la adecuada toma de decisiones.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente y marque con una X, la respuesta según su criterio profesional y personal crea conveniente.

1.- ¿Existe un manual de procedimientos para cada uno de los encargados de las distintas secciones?

SI

NO

2.- ¿Se han definido claramente los procesos misionales dentro de la entidad?

SI

NO

3.- ¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas?

SI

NO

A VECES

4.- ¿Se ha definido actividades de control por escrito para en el área de percibles?

SI

NO

5.- ¿Existen vías de comunicación definidos entre los encargados de cada sección y el personal administrativo del local?

SI  NO

6.- ¿Existen canales fluidos de comunicación en todos los niveles administrativos y gerenciales de la empresa?

SI  NO

7.- ¿Existe monitoreo después de cada actividad?

SI  NO  A VECES

8.- ¿La empresa posee un plan o programa establecido anualmente que permita medir el cumplimiento de las actividades?

SI  NO

9.- ¿Existe liderazgo para la asignación, coordinación y delegación de funciones?

SI  NO

10.- ¿La toma de decisiones mejorará si se considera aplicar indicadores de gestión, para un adecuado control en las actividades administrativas?

SI  NO  TAL VEZ

11.- ¿Se analizan los problemas del entorno que afectan a la planificación de la empresa antes de tomar una decisión?

SI  NO  A VECES

12.- ¿Se toman decisiones a tiempo en el momento de identificar problemas que afecten a la empresa?

SI

NO

A VECES

13.- ¿Establece estrategias para tomar decisiones cuando existen problemas del entorno, que pueden afectar la supervivencia de la empresa?

SI

NO

A VECES

14.- ¿Asignan eficientemente los recursos para cumplir los objetivos?

SI

NO

A VECES

15.- ¿Se establece medidas que ayuden a tomar decisiones con problemas que ocurren con frecuencia?

SI

NO

A VECES

16.- ¿Con los problemas rutinarios que tiene la empresa se actúa rápidamente?

SI

NO

A VECES

## Anexo 2 RUC de la Empresa.



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1790016919001  
RAZON SOCIAL: CORPORACION FAVORITA C.A.  
NOMBRE COMERCIAL: SUPERMAXI, MEGAMAXI, JUGUETON.  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
REPRESENTANTE LEGAL: WRIGHT DURAN BALLEEN RONALD OWEN  
CONTADOR: BRAVO ARELLANO JORGE LUIS

---

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 30/11/1957      FEC. CONSTITUCION: 30/11/1957  
FEC. INSCRIPCION: 31/10/1981      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 22/09/2011

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SUPERMERCADOS, VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE DIVERSOS PRODUCTOS

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: COTOGCHOA Calle: AV. GENERAL ENRIQUEZ Número: S/N  
Edificio: CENTRO DE DISTRIBUCION Oficina: PB Camino: VIA A COTOGCHOA Referencia ubicación: FRENTE A DANEC  
Telefono Trabajo: 022996500 Fax: 022996685 Celular: 099827685 Apartado Postal: 17-11-4910 Telefono Trabajo: 022996547

#### DOMICILIO ESPECIAL:

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ICE MENSUAL
- \* ANEXO PVP
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS



# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 134      ABIERTOS: 119  
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA      CERRADOS: 15

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MBPV010310

Lugar de emisión: QUITO/AV. LUIS CORDERO

Fecha y hora: 30/09/2011 10:11:34

Página 1 de 46

SRI.gob.ec

# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1790016919001  
RAZON SOCIAL: CORPORACION FAVORITA C.A.  
NOMBRE COMERCIAL: SUPERMAXI, MEGAMAXI, JUGUETON,  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
REPRESENTANTE LEGAL: WRIGHT DURAN BALLEEN RONALD OWEN  
CONTADOR: BRAVO ARELLANO JORGE LUIS

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 30/11/1957      FEC. CONSTITUCION: 30/11/1957  
FEC. INSCRIPCION: 31/10/1981      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 31/08/2012

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SUPERMERCADOS, VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE DIVERSOS PRODUCTOS

### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: COTOGCHOA Calle: AV. GENERAL ENRIQUEZ Número: S/N  
Edificio: CENTRO DE DISTRIBUCION Oficina: PB Camino: VIA A COTOGCHOA Referencia ubicación: FRENTE A DANEC  
Telefono Trabajo: 022996500 Fax: 022996685 Celular: 099827685 Apartado Postal: 17-11-4910 Telefono Trabajo: 022996547  
Telefono Trabajo: 022996501 Web: WWW.SUPERMAXI.COM

### DOMICILIO ESPECIAL:

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ICE MENSUAL
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 144      ABIERTOS: 129  
CERRADOS: 15  
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SVVZ190506

Lugar de emisión: QUITO/AV. LUIS CORDERO

Fecha y hora: 06/11/2012 10:19:26

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
CERTIFICADO DE ESTABLECIMIENTOS  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1790016919001  
RAZON SOCIAL: CORPORACION FAVORITA C.A.

No. ESTABLECIMIENTO: 0149

NOMBRE COMERCIAL: GRAN AKI TUNGURAHUA	FEC. INICIO ACTIVIDAD: 23/09/2013
SITUACION DEL ESTABLECIMIENTO: ABIERTO	FEC. INSCRIPCION: 23/09/2013
TIPO DE ESTABLECIMIENTO: LOCAL COMERCIAL	FEC. ACTUALIZACION: 23/09/2013

ACTIVIDADES ECONOMICAS

ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV DE LAS AMERICAS  
Número: S/N Intersección: AV GONZALEZ SUAREZ Edificio: MULTIPLAZA TUNGURAHUA Oficina:  
100 Telefono Trabajo: 022996500 Telefono Trabajo: 022996547 Celular: 0999843448 Apartado  
Postal: 17-11-4910 Fax: 022996685



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CFML200612 Lugar de emisión: QUITO PAEZ N22-51 Y RAMIREZ DAVALO Fecha y hora: 23/09/2013 04:09:36

### Anexo 3 Fases de la auditoría aplicada en el área de perecibles de Gran Akí Tungurahua

FASES	ACTIVIDADES	RESPONSIBLE	TIEMPO
<p><b>DIAGNOSTICO Y PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p> <p>Como se puede apreciar inicia el proceso de auditoría con la planificación de la auditoría cuyo propósito es desarrollar una estrategia global para su administración y conducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación del área de perecibles.</li> <li>• Obtención de información de las diferentes secciones que compone el área en mención.</li> <li>• Revisión de la información obtenida de las diferentes secciones.</li> <li>• Definir el alcance y objetivos de la auditoría.</li> <li>• Identificar las secciones potenciales a ser consideradas en la estrategia de auditoría.</li> <li>• Desarrollar el Plan de Trabajo.</li> </ul>	Fernando Gaibor	Julio 15 - Julio 30
<p><b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b></p> <p>Esta fase cumple con un objetivo fundamental, que es diseñar una estrategia de trabajo a la medida, ya que sus procedimientos se diseñarán sobre la base del grado de cumplimiento del control interno de Gran Akí Tungurahua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la información y documentación recopiladas del área de perecibles.</li> <li>• Evaluación del Control Interno.</li> <li>• Análisis de Riesgo y determinación del nivel de confianza.</li> <li>• Elaboración de programas de trabajo orientados al área en análisis</li> </ul>	Fernando Gaibor	Agosto 01 - Agosto 15
<p><b>EJECUCION</b></p> <p>El propósito de la fase de ejecución es evidenciar la aplicación de los programas de trabajo diseñados para cumplir con la estrategia de auditoría a seguir, en el área que estamos realizando el análisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Programas de trabajo diseñados.</li> <li>• Obtención de evidencia.</li> <li>• Desarrollo de Hallazgos por componente o por sección.</li> <li>• Coordinación de personal y supervisión de las actividades propuestas.</li> <li>• Definición de la estructura del informe a la administración de la empresa</li> <li>• Redacción del informe dirigido a la administración.</li> </ul>	Fernando Gaibor	Agosto 16 - Septiembre 15
<p><b>COMUNICACION DE RESULTADOS</b></p> <p>La comunicación con el equipo administrativo de Gran Akí Tungurahua, se debe cumplir durante todo el proceso de la auditoría, uno de los propósitos es impulsar la toma de acciones correctivas de inmediato, a los problemas encontrados durante el proceso de auditoría. Es importante que el informe de auditoría antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los miembros del equipo administrativo, así como también con el personal encargado de cada sección del área que fue analizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación parcial de los resultados obtenidos.</li> <li>• Se identifican observaciones y oportunidades de mejora, para los problemas encontrados en el manejo del área por parte de los encargados.</li> <li>• Discusión con el equipo administrativo y definición de compromisos.</li> </ul>	Fernando Gaibor	Septiembre 16 - Octubre 30
<p><b>SEGUIMIENTO</b></p> <p>Se debe verificar si se implementó la acción correctiva y su eficacia, esta verificación puede ser parte de una auditoría posterior, para determinar el nivel de cumplimiento de las actividades correctivas propuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de actividades.</li> <li>• Implantación de correctivos para las falencias encontradas.</li> <li>• Evaluación de resultados de las actividades correctivas propuestas.</li> </ul>	Fernando Gaibor	Noviembre 01 - Diciembre 31