



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

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

**“ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ÁREAS
MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE
LA EMPRESA SEYQUIIN CÍA. LTDA. EN EL PRIMER SEMESTRE DEL
AÑO 2012. ”**

AUTOR:

Juan Carlos Salazar Arroba

TUTOR:

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

AMBATO - ECUADOR

2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

El suscrito Profesor Tutor, una vez revisado, aprueba el Trabajo de Grado, sobre el tema: “ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ÁREAS MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA SEYQUIIN CÍA. LTDA. EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012.” del estudiante Salazar Arroba Juan Carlos, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 12 de Diciembre de 2012

Para constancia firma,

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Juan Carlos Salazar Arroba, con C.I.# 180396777-5 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de grado con tema: “ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ÁREAS MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA SEYQUIIN CÍA. LTDA. EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Grado.

Ambato, 12 de Diciembre de 2012

AUTOR

Juan Carlos Salazar Arroba

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ÁREAS MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA SEYQUIIN CÍA. LTDA. EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012.”, elaborado por Salazar Arroba Juan Carlos, Egresado 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, 12 de Diciembre de 2012

Para constancia firman,

DR. SANTIAGO FLORES
PROFESOR CALIFICADOR

DRA. CECILIA TOSCANO
PROFESOR CALIFICADOR

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios ya que sin su ayuda nada hubiese sido posible, a mis padres, Germán y Juana, que son los pilares fundamentales en mi vida, a mi hermana Jasmina que con su amor y conocimiento han sido mi apoyo incondicional en cada uno de mis pasos, a mi esposa Elizabeth por su amor y comprensión, y a mi hija Paula Valentina que es la razón de mi vida y la persona que más amo en este mundo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su gran amor y bendiciones en todo este tiempo, por cuidarme y darme la sabiduría para culminar una etapa más de mi vida.

A mis padres, y mi hermana por su paciencia, consejos y confianza en todo momento; sin ustedes me hubiera sido imposible alcanzar tantas cosas.

A quien ha sido mi apoyo y mi fuerza, la compañera de mi camino y dueña de mi corazón, Elizabeth.

A mi hija quien a pesar de no saberlo, con su sonrisa me da fuerzas para poder luchar cada día y seguir adelante.

A la Universidad Técnica de Ambato, y en específico a la Facultad de Contabilidad y Auditoría; a cada docente que con sus conocimientos y experiencias trazó el camino a seguir en mi vida profesional.

A la Doctora Karina Benítez por su acertada dirección en la elaboración de esta Tesis, gracias por su paciencia y amistad.

A todas las personas que con una palabra o con un gesto de apoyo me incentivaron a continuar y luchar por aquello que me propuse alcanzar; a todos aquellos que me ayudaron a levantarme en los momentos más difíciles.

A todos mi agradecimiento de corazón.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría del trabajo de investigación	iii
Aprobación del tribunal	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xii
Resumen	xiv
Introducción	xvi

CAPITULO I

(EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN)

1.1. Tema de investigación	1
1.2. Planteamiento de Problema	1
1.3. Justificación	10
1.4. Objetivos	11

CAPITULO II

(MARCO TEÓRICO)

2.1. Antecedentes investigativos	12
2.2. Fundamentación Filosófica	17
2.3. Fundamentación Legal	19
2.4. Categorías fundamentales	29
2.5. Hipótesis	50
2.6. Señalamiento de variables	50

CAPITULO III

(METODOLOGÍA)

3.1. Enfoque de la investigación	51
----------------------------------	----

3.2. Modalidad básica de investigación	52
3.3. Nivel o tipo de investigación	54
3.4. Población y muestra	57
3.5. Operacionalización de variables	59
3.6. Recolección de la información	62
3.7. Procesamiento y análisis	64

CAPITULO IV

(ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS)

4.1. Análisis e Interpretación de resultados	69
4.2. Verificación de hipótesis	122

CAPITULO V

(CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES)

5.1. Conclusiones	129
5.2. Recomendaciones	131

CAPITULO VI

(PROPUESTA)

6.1. Datos Informativos	132
6.2. Antecedentes de la propuesta	134
6.3. Justificación	135
6.4. Objetivos	137
6.5. Análisis de Factibilidad	137
6.6. Fundamentación	140
6.7. Metodología	152
6.8. Administración	193
6.9. Previsión de la evaluación	193

Bibliografía	195
Anexos	200

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

CONTENIDO	PAG.
1. Empleados de SEYQUIIN CÍA. Ltda.	58
2. Procedimiento de recolección de información	63
3. Cuantificación de resultados	65
4. Relación de objetivos específicos.	69
5. Resultado Encuesta-Pregunta 1	71
6. Resultado Encuesta-Pregunta 2	73
7. Resultado Encuesta-Pregunta 3	75
8. Resultado Encuesta-Pregunta 4	77
9. Resultado Encuesta-Pregunta 5	79
10.Resultado Encuesta-Pregunta 6	81
11.Resultado Encuesta-Pregunta 7	83
12.Resultado Encuesta-Pregunta 8	85
13.Resultado Encuesta-Pregunta 9	87
14.Resultado Encuesta-Pregunta 10	89
15.Resultado Encuesta-Pregunta 11	91
16.Resultado Encuesta-Pregunta 12	93
17.Resultado Encuesta-Pregunta 13	95
18.Resultado Encuesta-Pregunta 14	97
19.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 1	100
20.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 2	102
21.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 3	104
22.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 4	106
23.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 5	108
24.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 6	110
25.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 7	112
26.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 8	114
27.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 9	116
28.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 10	118

29.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 11	120
30.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 12	122
31.Verificación de hipótesis 1	126
32.Verificación de hipótesis 2	126
33.Combinación de Frecuencias	127
34.Cálculo Matemático	128
35.Cálculo Costo Propuesta	135
36.Calificación de misión de SEYQUIIN Cía. Ltda.	155
37.Misión propuesta SEYQUIIN Cía. Ltda.	156
38.Determinación áreas misionales	158
39.Estructura de áreas misionales	159
40.Riesgos potenciales áreas de importación	163
41.Riesgos potenciales áreas de producción	167
42.Riesgos potenciales áreas de comercialización	172
43.Niveles de confianza-riesgo	174
44.Plan anual de importaciones	176
45.Reglamentación Importaciones	177
46.Independencia del dpto. importaciones	177
47.Garantías y seguros en importaciones	178
48.Plan de producción	180
49.Recursos de producción	181
50.Costeos de producción	182
51.Productos mayor rentabilidad	182
52.Valuación correcta de saldos	183
53.Limitación a registros contables	184
54.Políticas de ventas	185
55.Políticas de comercialización	186
56.Políticas de comisiones	187
57.Objetivo 1 - Importaciones	188
58.Objetivo 2 - Importaciones	189
59.Objetivo 3 - Importaciones	189
60.Objetivo 4 - Importaciones	190

61.Objetivo 5 - Importaciones	190
62.Objetivo 1 - Producción	191
63.Objetivo 2 - Producción	191
64.Objetivo 3 - Producción	192
65.Objetivo 4 - Producción	192
66.Objetivo 5 - Producción	193
67.Objetivo 6 - Producción	194
68.Objetivo 7 – Producción	194
69.Objetivo 1 - Comercialización	195
70.Objetivo 2 - Comercialización	195
71.Objetivo 3 - Comercialización	196
72.Objetivo 4 - Comercialización	196
73.Objetivo 5 - Comercialización	197
74.Objetivo 6 - Comercialización	197

GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG.
1. Árbol de problemas	7
2. Superordinación Conceptual	48
3. Subordinación Conceptual	49
4. Resultado Encuesta-Pregunta 1	71
5. Resultado Encuesta-Pregunta 2	73
6. Resultado Encuesta-Pregunta 3	75
7. Resultado Encuesta-Pregunta 4	77
8. Resultado Encuesta-Pregunta 5	79
9. Resultado Encuesta-Pregunta 6	81
10.Resultado Encuesta-Pregunta 7	83
11.Resultado Encuesta-Pregunta 8	85
12.Resultado Encuesta-Pregunta 9	87
13.Resultado Encuesta-Pregunta 10	89
14.Resultado Encuesta-Pregunta 11	91
15.Resultado Encuesta-Pregunta 12	93
16.Resultado Encuesta-Pregunta 13	95
17.Resultado Encuesta-Pregunta 14	97
18.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 1	100
19.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 2	102
20.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 3	104
21.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 4	106
22.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 5	108
23.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 6	110
24.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 7	112
25.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 8	114
26.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 9	116
27.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 10	118
28.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 11	120
29.Resultado Ficha de Observación-Pregunta 12	122

30. Chi Cuadrado	129
31. Niveles de confianza-riesgo áreas misionales	174

ANEXOS

CONTENIDO	PAG.
1. RUC SEYQUIIN Cía. Ltda.	200
2. RUC J&M Servicios	201
3. Plantilla análisis fichas de observación	202
4. Formato Encuesta	203
5. Fichas de observación	206

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca demostrar la necesidad y la importancia del diseño de controles internos e indicadores de gestión en las áreas misionales y su incidencia en la mejora de la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda., empresa dedicada a la importación, producción y comercialización de productos químicos.

Mediante la investigación se pudo determinar que la empresa carecía de controles establecidos de manera formal, por lo tanto los riesgos asumidos eran demasiados altos tanto en áreas misionales como en áreas de apoyo, no se contaba con una correcta administración de los factores de riesgo, inexistencia de políticas que regulen el accionar de los colaboradores de la entidad, lo que en conjunto ocasionaba una ineficiente gestión empresarial.

De esta manera se vio la necesidad de conocer los conceptos de las variables de la investigación como son Diseño de Controles Internos, Indicadores de Gestión y Gestión Empresarial, que se encuentran detalladas en el Marco Teórico.

Con los datos obtenidos en la investigación se pudo concluir que de continuar con la administración de los factores de riesgo de la actual forma, la gestión empresarial seguirá siendo ineficiente, debido a que la actitud de la empresa es reactiva ante los cambios y novedades suscitadas en el ámbito interno y externo, perjudicando su gestión al no contar con información útil, no mitigando los riesgos con oportunidad que permitan tomar decisiones acertadas.

Finalmente se presenta una propuesta como solución al problema encontrado, la cual involucra el Diseño de Controles Internos e Indicadores de Gestión que permitan mitigar los riesgos en las áreas misionales, con el fin de dotar a la empresa con una estructura

organizativa, procedimientos, políticas, lineamientos y herramientas útiles para controlar sus diferentes actividades que conlleven al éxito empresarial.

INTRODUCCIÓN

En base al problema planteado, el mismo que trata sobre la inadecuada administración de los factores de riesgo y su incidencia en los deficientes controles para las áreas misionales de la entidad, por cuanto la carencia de los mismos conllevan a una débil Gestión Empresarial en aspectos de definición, limitación de funciones y establecimiento de políticas internas. El propósito del presente proyecto es buscar un camino claro y preciso que ayude a SEYQUIIN Cía. Ltda. a diseñar e implantar un Sistema de Controles Internos. Es así que la investigación está enmarcada con una metodología descriptiva.

Los capítulos se encuentran detallados en seis segmentos, los cuales ponemos en consideración, como el primero en el cual encontramos el Problema planteado, de la misma manera en el segundo asumimos el Marco Teórico donde se fundamenta toda la investigación; en el tercer capítulo se establece la metodología de la investigación; así en el cuarto capítulo se encuentran los resultados de las encuestas, los mismos que sustentan la importancia de la hipótesis, la cual plantea que “la inadecuada administración de los factores de riesgo es la principal causa que conlleva a obtener una improductiva gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.”.

En el quinto capítulo se indican las conclusiones y recomendaciones, mismas que tienen fundamento en la interpretación de los resultados de las encuestas; por ultimo encontramos el sexto capítulo donde consta el diseño de controles internos e indicadores de gestión que permitan mitigar riesgos en las áreas misiones y mejorar la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.

Finalmente el alcance será determinar los objetivos estratégicos-misionales e indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas,

ya que todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Administración de los factores de riesgo de las áreas misionales y su incidencia en la gestión empresarial de la empresa SEYQUIIN CÍA. LTDA. en el primer semestre del año 2012”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile.

A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas, sin embargo la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica.

Con estos antecedentes la economía ecuatoriana ha incursionado en la creación de pequeñas y medianas empresas con el objetivo de aumentar el nivel productivo en diferentes áreas como la Textil, Química, Carrocera, de Calzado, Comercialización de productos destinados directamente al consumidor, entre otras.

Conforme lo señala la **Resolución SC-INPA-UA-G-10-005 de la Superintendencia de Compañías**, en el Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

- **Microempresas:** emplean hasta 9 trabajadores, su valor bruto en ventas anuales es igual o menor a \$100 000,00 y su monto en activos es hasta \$100 000,00.
- **Pequeña Empresa:** emplean de 10 a 49 trabajadores, su valor bruto en ventas anuales es de \$100 001,00 hasta 1'000 000,00 y su monto en activos es de \$100 001,00 hasta \$750 000,00.
- **Mediana Industria:** emplean de 50 a 199 trabajadores, su valor bruto en ventas anuales es de \$1' 000 001,00 hasta 5'000 000,00 y su monto en activos es de \$750 001,00 hasta \$3 999 000,00.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 200 trabajadores, ingresos brutos anuales superiores a 5' 000 000,00 y su monto en activos es igual o mayor a \$4'000 000,00.

La ubicación geográfica industrial está centrada en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a las 19 provincias restantes.

La situación actual de las pequeñas, medianas y grandes industrias ecuatorianas se resumen a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector

- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

Además cabe recalcar que la pequeña y mediana industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas, principalmente nos referimos a las siguientes:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

La economía e industria ecuatoriana en su proceso de evolución y desarrollo ha tenido que recurrir a los sistemas de importación para satisfacer las necesidades de materia prima, insumos, tecnología entre otros los cuales les permitan el perfeccionamiento de su producción y el logro de los objetivos propuestos.

Hidalgo, Proaño, Sandoval (2011), determinaron que “Al hablar de importaciones, hacemos referencia a todas aquellas mercaderías que ingresan al país provenientes del extranjero”, para lo cual hay que seguir

un proceso de nacionalización, para que después puedan ser puestas a disposición de la localidad, para su consumo.

Para el desarrollo del proceso de importación es importante determinar el esquema legal que se debe cumplir, además se debe considerar los aranceles e impuestos que conlleva esta modalidad de adquisición.

Durante el desarrollo y evolución de la industria ecuatoriana ha sufrido de considerables deterioros, sin embargo la mayor parte de potencialidades que encontramos en nuestra economía no han sido aplicadas debido a la inexperiencia de los administradores en cuanto a la penetración a nuevos mercados y sobretodo la falta de planificación, evaluación, control y minimización de riesgos que impiden el cumplimiento de objetivos misionales.

1.2.1.2. Contexto meso

Ambato, cuarta ciudad en importancia del Ecuador, **(2011, Noviembre 12) Diario la Hora, p. A12** es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

Cuenta con el principal centro de acopio en el centro del país en lo que se refiere a alimentos de los diferentes puntos del país, ya que cuenta con el Mercado Mayorista, con un área útil actual de 118.383 m², de este centro se distribuye al resto de mercados minoristas de la ciudad, provincia, y en casi su totalidad a la Amazonia.

En base al artículo publicado en **Diario la Hora et al. (2011)** la principal actividad desarrollada en esta ciudad es la curtiduría, es así como Ambato se encuentra la fábrica de calzado más grande del país y una de las más

importantes de la región. Otro sector industrial que tiene su sede en Ambato es el de la industria metal-mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte masivo. Otras industrias que son vitales para el desarrollo industrial de la ciudad son la industria textil, alimenticia, del vidrio, automotriz, entre otras. La banca también considera a Ambato una zona clave para abrir sucursales y agencias debido al comercio de la ciudad: la gran mayoría de bancos de Ecuador tiene su sede en Ambato, además las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país tienen su matriz en la ciudad, así como dos de las más grandes financieras del Ecuador.

Además en Ambato se encuentra CEPIA, Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, con un área total de 659.389,49 m². Con un sector industrial principalmente enfocado a textiles, alimentos, construcción, curtiembres, carrocías, plantas de caucho, poliuretano, madera, plásticos, confección, químicos, botas de caucho, balanceados, reencauche, comercializadoras, etc.

Es importante mencionar en este punto que la mayoría de empresas ubicadas en la ciudad de Ambato son familiares, razón por la que no existe una investigación profunda de los riesgos a los cuales está expuesta y la forma de administrarlos, así como también la gestión empresarial recae en la mayoría de los casos en los propietarios de las empresas los cuales en un alto porcentaje no tienen la capacitación y entrenamiento adecuados para liderar una empresa.

La industria ambateña no ha sido la excepción en confrontar los problemas que soportan la mayoría de industrias ecuatorianas que coinciden en la impericia y ausencia de falta de planificación para mermar los riesgos que permitan cumplir una correcta gestión empresarial.

1.2.1.3. Contexto micro

En la ciudad de Ambato, nace en el año 2000, una empresa que se dedica a la importación, elaboración y comercialización de Productos Químicos, siendo proveedores de la industria textil, cuero y alimenticia, conformada por un grupo de personas especializadas en el desarrollo competitivo de cada una de sus áreas asignadas.

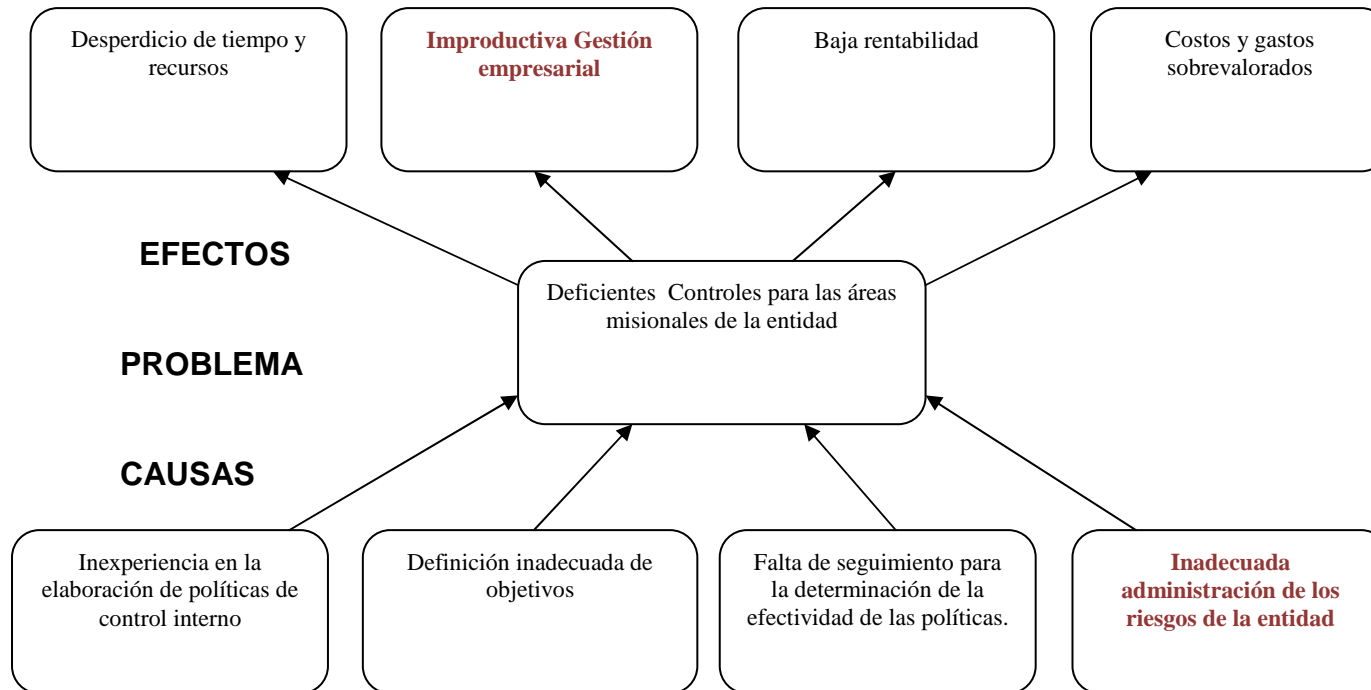
SEYQUIIN Cía. Ltda. surge con la finalidad de proveer a las diferentes industrias de productos químicos de calidad que les permitan obtener resultados óptimos para maximizar beneficios y minimizar costos en producción, es así que en febrero del 2012 pasa de una constitución como Persona Natural a formarse en una Compañía Limitada regulada por la Superintendencia de Compañías con la intención de transformarse en un ente jurídico modelo dentro de la Industria Química y normar los procedimientos de Sistemas de Apoyo y Misionales propios de la entidad, tratando de conseguir un mejor bienestar para sus clientes internos y externos, minimizando riesgos que impidan su crecimiento, motivo por el cual se realiza el presente trabajo de investigación.

El rápido desarrollo productivo de la industria Textil en la zona centro del Ecuador y consigo el aumento de necesidades de productos químicos que permitan el tratamiento de los textiles en sus diferentes etapas de producción, ha hecho que SEYQUIIN tenga un crecimiento significativo y posicionamiento en el mercado considerable dentro de las empresas productoras y consumidoras de productos químicos.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas

Grafico No. 1



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Juan C. Salazar A.

1.2.2.2. Relación causa-efecto

Como se puede observar el principal problema que afronta la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda., es que los controles para las áreas misionales de la entidad son inadecuadas, debido a que la empresa al haber estado constituida como persona natural desde el año 2000 hasta el año 2011 y haberse credo como compañía limitada a partir del año 2012 no ha realizado una correcta investigación de los factores de riesgo a los que está expuesta; tanto riesgos internos y externos así como tampoco se han definido las áreas misionales de la empresa, los cuales pueden impedir el crecimiento de la empresa al no adoptar las medidas necesarias que ayuden a mitigar los principales riesgos que la rodean lo que conlleva a que la gestión empresarial se torne improductiva.

SEYQUIIN Cía. Ltda. debe segmentar que áreas o actividades son aquellas que aportan valor a la organización, lo que le permita establecer objetivos, definir y administrar los riesgos que impidan el cumplimiento de estos objetivos y finalmente establecer los procedimientos que le ayuden a minimizar estos riesgos.

1.2.3. Prognosis

Considerando que a partir del año 2012, SEYQUIIN Cía. Ltda. es una compañía vigilada por la Superintendencia de Compañías y que además debe rendir cuenta a sus socios , es importante que la gestión empresarial sea la más adecuada, razón por la cual es importante que se definan las políticas de control interno al menos para las áreas misionales de la entidad, con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo, pues es necesario que se tenga una visión clara de los objetivos que persigue y de los procedimientos que ayudarán a lograrlos.

Es importante destacar que de seguir actuando la compañía como se ha venido haciendo anteriormente cuando fue una persona natural obligada a llevar contabilidad es decir sin definir objetivos ni políticas que le ayuden en su cumplimiento, podría ocasionar que fuentes internas o externas impidan su crecimiento o peor aún lleven a una quiebra de la empresa, lo cual a su vez generaría descontento de sus socios, los cuales no verán reflejado el rendimiento de su inversión.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es la inadecuada administración de los factores de riesgo la principal causa para la existencia de políticas de control interno deficientes de las áreas misionales de la entidad, lo que conlleva a que la gestión empresarial se torne improductiva en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2012?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿La inadecuada administración de los factores de riesgo incide en la improductividad de la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.?
- ¿La inexperiencia de la Administración incide en la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.?
- ¿La incorrecta definición de objetivos afecta en el establecimiento de políticas de control interno inadecuadas?
- ¿El seguimiento de los controles es importante para la consecución de los objetivos?
- ¿Existen riesgos internos y externos que pueden impedir el cumplimiento de objetivos de la entidad?
- ¿Las políticas de control interno inadecuadas inciden en la gestión empresarial SEYQUIIN Cía. Ltda.?

- ¿Es importante segregar las áreas misionales de la entidad y las áreas de administración y apoyo?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoría
- **Área:** Control Interno
- **Aspecto:** Políticas de control interno de las áreas misionales
- **Temporal:** El tiempo del problema comprende el primer semestre del año 2012.

El tiempo de la investigación es desde el 1 de marzo de 2012 a junio de 2012.

- **Espacial:** La empresa SEYQUIIN Cía. Ltda., se encuentra ubicada, de acuerdo al Registro Único de Contribuyentes, en la Provincia: Tungurahua, Cantón: Ambato, Sector del Parque Industrial Av. D Primera Etapa (Ver Anexo 1).

1.3. JUSTIFICACIÓN

Para establecer controles adecuados los cuales nos permitan mitigar los riesgos es importante definir políticas que en la actualidad son un elemento importante que deben ser aplicados en cualquier tipo de organización, pues ayuda a que los recursos sean manejados de una manera eficiente, siendo una herramienta importante en la gestión empresarial de la Administración.

Por otro lado con la presente investigación la administración de la empresa contará con los elementos necesarios para una correcta toma de decisiones, podrá evaluar desviaciones, cumplimiento de objetivos y tomar los correctivos necesarios para lograr un crecimiento sostenido de la organización.

La inversión efectuada por los socios de SEYQUIIN Cía. Ltda. será manejada adecuadamente, pues se tomarán todas las medidas necesarias para precautelar su correcto manejo y consecuentemente cumplir con el objetivo que en el presente caso es la maximización de las utilidades que generen rendimientos que satisfagan sus expectativas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar el grado de incidencia de la administración de los factores de riesgo en la gestión empresarial de la empresa SEYQUIIN CÍA. LTDA., con el fin de establecer controles adecuados para las áreas misionales de la entidad.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales factores de riesgo de la entidad, que impidan el cumplimiento de los objetivos a través de un manual de referencia para establecer las actividades de control que permitan mitigar esos riesgos.
- Determinar el grado de cumplimiento de la gestión empresarial actual y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Proponer el diseño de controles internos e indicadores de gestión que permitan mitigar riesgos en las áreas misionales y mejorar la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Del análisis efectuado se desprende que existen varias investigaciones referentes a la Administración de Riegos, Control Interno y a la Gestión Empresarial de las cuales se ha recogido los puntos más importantes los cuales serán citados en este capítulo y que servirán como base investigativa para el desarrollo del presente trabajo.

Considerando que factor de riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de eventos tanto internos como externos, los mismos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales de una entidad, es primordial el determinar la manera de reconocerlos, evaluarlos y analizarlos para de esta manera aplicar procedimientos y actividades de Control Interno que permitan disminuir la ocurrencia de los mismos.

Es así que todas las entidades, sin tomar en cuenta el tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos y cada uno de sus niveles organizacionales, los cuales afectan la podrían imposibilitar la subsistencia y competitividad de la entidad.

Es elemental destacar que las actividades de control que se realicen para contrarrestar o mitigar los riesgos nos brindan únicamente una seguridad razonable pero jamás podemos asegurar que con su aplicación se contrarrestaran en su totalidad tales riesgos.

Respecto a la identificación de los riesgos el **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2011)** concluye

que: El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo ongoing y componente crítico de un sistema de control efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos. (p. 47)

En base a lo observado anteriormente podemos destacar que el desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Estos factores, dependiendo del nivel en que se encuentren, pueden afectar tanto a los objetivos establecidos de las áreas Misionales y las de apoyo.

Dentro de la misma obra se identifica los riesgos de nivel global que son muy semejantes y comparten la misma esencia de los riesgos de entidades ecuatorianas, los mismos pueden provenir de factores internos y externos entre los cuales podemos incluir los siguientes:

Factores Externos:

- Los desarrollos tecnológicos puedan afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir hacia la procura de cambios.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o garantías.
- La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.
- La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y estrategias de operación
- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.

- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión.

Factores Internos:

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información pueden afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración pueden afectar la manera como se efectúan ciertos controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Un aspecto a destacar es que se han identificado muchas técnicas para la determinación y valoración de los riesgos. La mayoría han sido desarrollados por auditores internos y externos lo cual les ha permitido determinar el alcance de sus actividades, han incurrido en la utilización de métodos cualitativos o cuantitativos para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas.

Otras prácticas de identificación y evaluación de los factores de Riesgo concluyen que las revisiones periódicas de los factores económicos e industriales que afecten los negocios, conferencias de los administradores principales o cabeza sobre el tema de planeación de negocios y reuniones con analistas industriales ayudaran a establecer actividades de control que permitan minimizar estos riesgos.

Un aspecto sobresaliente a destacar es que un sistema de control interno se establecen las políticas y procedimientos a ser utilizados en el control de los procesos y actividades de la empresa, teniendo como objetivo extraer información útil para corregir las falencias en dichos procesos así como en los datos obtenidos.

Andaluz (2010) concluyo que: “El control interno en todo tipo de organización es un instrumento de gran ayuda para salvaguardar recursos humanos y materiales” (p.9). Es así que de lo mencionado anteriormente podemos concluir que el Control Interno se convierte en una herramienta de mucha utilidad para todas las empresas puesto que ayuda a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud de la información que maneja la empresa, tanto financiera como administrativa, así como también a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la máxima autoridad, dentro de cualquier entidad, por consiguiente es importante que la empresa conozca los riesgos a los cuales se enfrenta para que con la ayuda del control interno lo disminuya a niveles casi impalpables.

Es decir los procedimientos, normas y pruebas aplicadas, así como la generación de canales de información adecuados permitirán la evaluación eficiente y efectiva de un sistema de Control Interno. A través de estos mecanismos el auditor interno o externo, o la persona encargada de evaluar el correcto funcionamiento contable-administrativo tendrán la posibilidad de detectar posibles riesgos, excepciones de control interno, deficiencias e irregularidades o fraudes que se pudieran suscitar en el desarrollo de las operaciones de una empresa; estos tienen que ser reportados al gerente y la administración bajo los parámetros de importancia relativa y materialidad, haciendo conocer las recomendaciones y diagnósticos, para que se tomen las decisiones sobre medidas correctivas.

Debemos señalar también que si bien las herramientas de evaluación de control interno proporcionan información relevante sobre el control interno y su efectividad, no son la única forma o metodología, además esta deberá ser aplicada al tipo de empresa, su tamaño y sus necesidades de cada entidad. Por ejemplo **López (2006)**, menciona que:

Las herramientas de evaluación de Control Interno a analizar pueden ser utilizadas en cualquiera de las diferentes formas:

- Individualmente, es decir cuando se evalúa cada componente.
- En grupo, es decir cuando se evalúan todos los componentes en su conjunto.
- Para la evaluación de una o más categorías de controles, como la autorización y registro de transacciones.
- Al evaluar el desempeño de ciertas actividades, como la de Bodega o la de Compras, o puede ser en todas las actividades. (p. 42-43)

La incidencia de la gestión empresarial se ve estrechamente relacionada con una planeación estratégica, y con el fin de tener una idea más clara en lo que significa este concepto, a continuación se presenta una serie de conceptos y definiciones de algunos autores sobre este tema:

W. Taylor (2008), al respecto señala que:

En un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión, que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.(p.10)

Serna (1998), concluyó:

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.(p. 32)

De las definiciones antes mencionadas se puede concluir que la planificación estratégica es un proceso que involucrando a todo el personal de la organización, orientan sus esfuerzos al logro de objetivos comunes que permitirán que la empresa pueda en el futuro hacer frente a sus competidores con suficiente solvencia y capacidad.

FUNDAMENTACIONES

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En la presente investigación se utilizara el paradigma CRITICO PROPOSITIVO, puesto que se partirá del análisis del problema planteado para posteriormente realizar y estructurar alternativas de cambio a través de propuestas que permitan orientar de mejor manera la gestión empresarial de la empresa SEYQUIIN CÍA. LTDA.

Conforme lo que señala **Lora (2009: Internet)** el positivismo consiste en una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas. El positivismo asume que existe un método específico mediante el cual el sujeto puede acceder a conocer de manera absoluta al objeto de conocimiento.

De acuerdo al documento obtenido de la página virtual de la **Biblioteca Miguel de Cervantes (2009: Internet)** señala que en esencia, los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos.

Respecto a los positivistas según lo que señala **Bernal (2002)** estos tienen como postulado que: Toda ciencia para ser considerada como tal debe acomodarse al paradigma de las ciencias naturales monismo metodológico, método físico-matemático y predicción de resultados y generación de leyes. (p. 35)

Este método, que es aplicable tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales, permitirá buscar y basar la presente investigación en un conocimiento observable, comprobable, medible y cuantificable que admita de una muestra de estudio, generalizar los resultados a obtener.

2.2.1. Fundamentación epistemológica

Esta investigación busca generar un conocimiento científico así como lo menciona **Tamayo (1998)** definiendo la fundamentación epistemológica como: “la situación como la teoría del conocimiento científico, y se caracteriza por su método. El cual nos lleva a plantearnos problemas científicos y de investigación, a formular hipótesis y mecanismos para su verificación, razón por la cual podemos decir que la epistemología de la ciencia es el método científico.”(p. 24)

2.2.2. Fundamentación Ontológica

Esta investigación utilizara esta metodología definida como la disciplina filosófica más importante ya que se considera que las demás (antropología, teoría del conocimiento, teología racional.) dependen de un modo u otro de ella y se puede definir como el logos o conocimiento del

ente; conociendo como ente a todo aquello que tiene ser. Es decir es la disciplina que estudia el ser de las cosas. Y en la presente investigación estudiara el ser de las variables para poder obtener un conocimiento científico de las mismas.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Al definir a la axiología como una rama de la filosofía que tiene como objetivo la reflexión de los valores y juicios valorativos; se considera que la presente investigación aplicara los siguientes valores:

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad
- Exactitud en la tabulación de la información recolectada.
- Respeto
- Entre otros.

2.3. Fundamentación legal

Considerando que la presente investigación no se rige en una ley especifica catalogada como tal en la pirámide de Kelsen que contiene todas las leyes reconocidas partiendo desde la Constitución hasta las resoluciones o circulares, se reconoce como fundamentación legal la Norma Internacional de Auditoria 400 “Evaluaciones de Riesgo y Control Interno” que se cita a continuación:

Riesgo inherente

11. Al desarrollar el plan global de auditoría, el auditor debería evaluar el riesgo inherente a nivel del estado financiero. Al desarrollar el programa de auditoría, el auditor debería relacionar dicha evaluación a nivel de aseveración de saldos de cuenta y clases de transacciones de

importancia relativa, o asumir que el riesgo inherente es alto para la aseveración.

12. Para evaluar el riesgo inherente, el auditor usa juicio profesional para evaluar numerosos factores, cuyos ejemplos son:

A nivel del estado financiero

La integridad de la administración

La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el periodo, por ejemplo, la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.

Presiones inusuales sobre la administración, por ejemplo, circunstancias que podrían predisponer a la administración a dar una representación errónea de los estados financieros, tales como el que la industria está pasando por un gran número de fracasos de negocios o una entidad que carece de suficiente capital para continuar operaciones.

La naturaleza del negocio de la entidad, por ejemplo, el potencial para obsolescencia tecnológica de sus productos y servicios, la complejidad de su estructura de capital, la importancia de las partes relacionadas y el número de locaciones y diseminación geográfica de sus instalaciones de producción.

Factores que afectan la industria en la que opera la entidad, por ejemplo, condiciones económicas y de competencia según identificadas por las tendencias e índices financieros, y cambios en tecnología, demanda del consumidor y prácticas de contabilidad comunes a la industria.

A nivel de saldo de cuenta y clase de transacciones

Cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a representación errónea, por ejemplo, cuentas que requirieron ajuste en el periodo anterior o que implican un alto grado de estimación.

La complejidad de transacciones subyacentes y otros eventos que podrían requerir usar el trabajo de un experto.

El grado de juicio implicado para determinar saldos de cuenta.

Susceptibilidad de los activos a pérdida o malversación, por ejemplo, activos que son altamente deseables y movibles como el efectivo.

La terminación de transacciones inusuales y complejas, particularmente en o cerca del fin del periodo.

Transacciones no sujetas a procesamiento ordinario

Sistemas de contabilidad y de control interno

13. Los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos como:

Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el monto correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificado.

El acceso a activos y registros es permitido sólo de acuerdo con la autorización de la administración.

Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquiera diferencia.

Limitaciones inherentes de los controles internos

14. Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia conclusiva de que se han alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes. Dichas limitaciones incluyen:

El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera sean derivados. La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones de rutina más que a transacciones que no son de rutina. El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.

La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.

La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.

La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y de que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno

15. Al obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno para planear la auditoría, el auditor obtiene un conocimiento del diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, y de su operación. Por ejemplo, un auditor puede desarrollar una prueba de "rastreo", o sea, seguirle la pista a unas cuantas transacciones por todo el sistema de contabilidad. Cuando las

transacciones seleccionadas son típicas de las transacciones que pasan a través del sistema, este procedimiento puede ser tratado como parte de las pruebas de control. La naturaleza y alcance de las pruebas de rastreo desarrolladas por el auditor son tales que ellas solas no proporcionarían suficiente evidencia apropiada de auditoría para soportar una evaluación de riesgo de control que sea menos que alto.

- 16.** La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos desempeñados por el auditor para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno variará según, entre otras cosas:

El tamaño y complejidad de la entidad y de su sistema de computación.

Consideraciones sobre importancia relativa

El tipo de controles internos implicados

La naturaleza de la documentación de la entidad de los controles internos específicos.

La evaluación del auditor del riesgo inherente

- 17.** Ordinariamente, la comprensión del auditor de los sistemas de contabilidad y de control interno, que es importante para la auditoría se obtiene a través de experiencia previa con la entidad y se suplementa con:

Investigaciones con la administración, personal de supervisión y otro personal apropiado en diversos niveles organizacionales dentro de la entidad, junto con referencia a la documentación, como manuales de procedimientos, descripciones de puestos y diagramas de flujos;

Inspección de documentos y registros producidos por los sistemas de contabilidad y de control interno; y

Observación de las actividades y operaciones de la entidad, incluyendo observación de la organización de operaciones por computadora, personal de la administración, y la naturaleza del proceso de transacciones.

Sistema de contabilidad

- 18.** El auditor debería obtener una comprensión del sistema de contabilidad suficiente para identificar y entender:
- a.** las principales clases de transacciones en las operaciones de la entidad;
 - b.** cómo se inician dichas transacciones;
 - c.** registros contables importantes, documentos de soporte y cuentas en los estados financieros; y
 - d.** el proceso contable y de informes financieros, desde el inicio de transacciones importantes y otros eventos hasta su inclusión en los estados financieros.

Ambiente de control

- 19.** El auditor debería obtener una comprensión del ambiente de control suficiente para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad.

Procedimientos de control

- 20.** El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control. Como los procedimientos de control están integrados con el ambiente de control y con el sistema de contabilidad, al obtener el auditor una comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad, es probable que obtenga también algún conocimiento sobre procedimientos de control, por ejemplo, al obtener una comprensión del sistema de contabilidad referente a efectivo, el auditor ordinariamente se da cuenta de si las cuentas bancarias están

conciliadas. Ordinariamente, el desarrollo del plan global de auditoría no requiere una comprensión de procedimientos de control para cada aseveración de los estados financieros en cada cuenta y clase de transacción.

Riesgo de control

Evaluación preliminar del riesgo de control

- 21.** La evolución preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.
- 22.** Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, el auditor debería hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de aseveración, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa.
- 23.** El auditor ordinariamente evalúa el riesgo de control a un alto nivel para algunas o todas las aseveraciones cuando:
 - a.** los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no son efectivos; o
 - b.** evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no sería eficiente.
- 24.** La evaluación preliminar del riesgo de control para una aseveración del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:
 - a.** pueda identificar controles internos relevantes a la aseveración que sea probable que prevengan o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa; y
 - b.** planee desempeñar pruebas de control para soportar la evaluación.

Documentación de la comprensión y de la evaluación del riesgo de control

- 25.** El auditor debería documentar en los papeles de trabajo de la auditoría:
- a. la comprensión obtenida de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad; y
 - b. la evaluación del riesgo de control. Cuando el riesgo de control es evaluado como menos que alto, el auditor debería documentar también la base para las conclusiones.
- 26.** Pueden usarse diferentes técnicas para documentar información relativa a los sistemas de contabilidad y de control interno. La selección de una técnica particular es cuestión de juicio por parte del auditor. Son técnicas comunes, usadas solas o en combinación, las descripciones narrativas, los cuestionarios, las listas de verificación, y los diagramas de flujo. La forma y extensión de esta documentación es influida por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad. Generalmente, mientras más complejos los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad y más extensos los procedimientos del auditor, más extensa necesitará ser la documentación del auditor.

Pruebas de control

- 27.** Las pruebas de control se desarrollan para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:
- a. el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, es decir, si están diseñados adecuadamente para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa; y
 - b. la operación de los controles internos a lo largo del periodo.
- 28.** Algunos de los procedimientos para obtener la comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno pueden no haber sido específicamente planeados como pruebas de control pero pueden proporcionar evidencia de auditoría sobre la efectividad del diseño y

operación de los controles internos relevantes a ciertas aseveraciones y, consecuentemente, servir como pruebas de control. Por ejemplo, al obtener la comprensión sobre los sistemas de contabilidad y de control interno referentes a efectivo, el auditor puede haber obtenido evidencia de auditoría sobre la efectividad del proceso de conciliación de bancos a través de investigaciones y observación.

29. Cuando el auditor concluye que los procedimientos desempeñados para obtener la comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno también proporcionan evidencia de auditoría sobre la adecuación de diseño y efectividad de operación de las políticas y procedimientos relevantes a una particular aseveración de los estados financieros, el auditor puede usar esa evidencia de auditoría, provisto que sea suficiente, para soportar una evaluación de riesgo de control a un nivel menos que alto.

30. Las pruebas de control pueden incluir:

Inspección de documentos que soportan transacciones y otros eventos para ganar evidencia de auditoría de que los controles internos han operado apropiadamente, por ejemplo, verificando que una transacción ha sido autorizada.

Investigaciones sobre, y observación de, controles internos que no dejan rastro de auditoría, por ejemplo, determinando quién desempeña realmente cada función, no meramente quién se supone que la desempeña.

Reconstrucción del desempeño de los controles internos, por ejemplo, la conciliación de cuentas de bancos, para asegurar que fueron correctamente desempeñados por la entidad.

31. El auditor debería obtener evidencia de auditoría por medio de pruebas de control para soportar cualquiera evaluación del riesgo de control que sea menos que alto. Mientras más baja la evaluación del riesgo de control, más soporte debería obtener el auditor de que los sistemas de contabilidad y de control interno están adecuadamente diseñados y operando en forma efectiva.

- 32.** Cuando está obteniendo evidencia de auditoría sobre la operación efectiva de los controles internos, el auditor considera cómo fueron aplicados, la consistencia con que fueron aplicados durante el periodo y por quién fueron aplicados. El concepto de operación efectiva reconoce que pueden haber ocurrido algunas desviaciones. Las desviaciones de los controles prescritos pueden ser causadas por factores como cambios en personal clave, fluctuaciones de temporada importantes en el volumen de transacciones, y error humano. Cuando las desviaciones son detectadas el auditor hace investigaciones específicas respecto de esos asuntos, particularmente la programación de tiempos en los cambios de personal en funciones clave de control interno. El auditor entonces se asegura que las pruebas de control cubran en forma apropiada dicho periodo de cambio o fluctuación.
- 33.** En un ambiente de sistemas de información por computadora, los objetivos de pruebas de control no cambian de los de un ambiente manual; sin embargo, pueden cambiar algunos procedimientos de auditoría. El auditor puede encontrar necesario, o puede preferir, usar técnicas de auditoría con ayuda de computadoras. El uso de dichas técnicas, por ejemplo, herramientas de interrogatorio a archivos o datos de pruebas de auditoría, puede ser apropiado cuando los sistemas de contabilidad y de control interno no dan evidencia visible que documente el desempeño de los controles internos que están programados dentro de un sistema de contabilidad computarizado.
- 34.** Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control. La evaluación de desviaciones puede dar como resultado que el auditor concluya que el nivel evaluado de riesgo de control necesita ser revisado. En tales casos el auditor modificaría la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos planeados.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones que sustentan las variables del Problema

2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente

Partiremos de la conceptualización de varios términos que ayudaran a la definición y comprensión de la variable independiente.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

La Administración de Riesgos (**ERM - Enterprise Risk Management**) es el término aplicado para identificar, analizar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las ganancias.

Factores de Riesgo

Según **Fernández (1997, internet)**, Un factor de riesgo es cualquier característica o circunstancia detectable de una persona o grupo de personas que se sabe asociada con un aumento en la probabilidad de padecer, desarrollar o estar especialmente expuesto a un proceso mórbido. Estos factores de riesgo pueden sumándose unos a otros, aumentar el efecto aislado de cada uno de ellos produciendo un fenómeno de interacción.

Control Interno

Conforme a lo señalado por **Pérez (2007, Internet)**, Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier

desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa.

Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

La siguiente frase de la definición, efectuado por el personal de una entidad, indica que el control interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

El nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de los cinco elementos que analizaremos a continuación.

COMPONENTES DE CONTROL INTERNO SEGÚN INFORME COSO

Dentro del mismo documento electrónico nos conceptualiza los componentes del Control Interno de la siguiente manera:

Ambiente de control y trabajo: El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Evaluación de los riesgos: Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas,

industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma

eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y comunicación: Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada

empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Así mismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la Tecnología de

la Información debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Supervisión: Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones

pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

La Administración de los Factores de Riesgo comprende el estudio y análisis de elementos como la Definición de Criterios, La Identificación, Análisis, Evaluación y Mitigación de Riesgos institucionales tanto Internos como Externos para lo cual tomaremos como Marco conceptual las siguientes definiciones:

DEFINIR LOS FACTORES DE RIESGO

Las fallas o insuficiencias se clasifican según el factor de riesgo que lo genera. Cada factor de riesgo tiene numerosos componentes, cualquiera de los cuales puede dar origen a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la Organización, mientras que otros pueden estar fuera de su control. Ambos tipos deben considerarse al identificar los riesgos.

Factor de Riesgo:

Es la clasificación de las fallas o insuficiencias en cuatro categorías:

1. **Los procesos:** son las fallas relacionadas con:
 - Definición de políticas y procedimientos.

- Estandarización, formalización, actualización y divulgación de procesos.
- Definición de objetivos, límite y alcance de los procesos.
- Segregación de funciones.
- Definición de indicadores de gestión.
- Actividades de mejoramiento y su seguimiento.

2. Las personas: fallas tales como:

- Falta de personal adecuado.
- Negligencia.
- Error humano.
- Inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable.
- Falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal.
- La tecnología de información: son las fallas relacionadas con:
 - Operaciones de Tecnología de Información.
 - Servicios y recursos provistos por terceros.
 - Administración de la seguridad de información.
 - Continuidad de las operaciones.
 - Adquisición, desarrollo e implementación de las aplicaciones.
 - Infraestructura tecnológica.

3. Los eventos externos: fallas tales como:

- Fallas en los servicios públicos.
- Ocurrencia de desastres naturales.
- Atentados.
- Otros actos delictivos.

Definir los criterios para el tratamiento/mitigación de riesgos operativos:

Una vez realizadas las pruebas a controles y desarrollado el mapa de riesgos residuales, los criterios para tomar decisiones sobre los riesgos serán:

- Para los riesgos calificados como Extremos y Altos, éstos serán incluidos dentro de los planes de mitigación, y
- Para los riesgos calificados como Moderados y Bajos, éstos serán monitoreados.

Definir los criterios para la evaluación de controles:

Una vez que se desarrolla el mapa de riesgos residuales y se identifican los controles que mitigan cada uno de los riesgos, es necesario definir el alcance de las pruebas de controles. En los casos en que no sea posible evaluar todos los controles con el objeto de optimizar los recursos, es necesario definir los criterios con los cuales serán seleccionados los controles a evaluar.

Tipo de control: Preventivo o Detectivo

Naturaleza del control: Manual, Automático, Dependiente de Tecnología de Información.

Responsable del control: Cargo responsable de ejecutar el control

Frecuencia del control: Cada cuanto se ejecuta el control (Anual, Semestral, Mensual, Semanal, Diario, Permanente)

SOLIDEZ DEL CONTROL

La combinación de la evaluación del diseño y la eficiencia operativa del control permite establecer la medida de solidez del control. Con base en estas evaluaciones, los dueños de procesos pueden definir oportunidades de mejoramiento y planes de acción para mejorar y fortalecer los controles existentes o en algunos casos crear nuevos controles.

MITIGAR LOS RIESGOS

Identificar las opciones para mitigar/tratar los riesgos, realizar la evaluación de dichas opciones, preparar los planes de mitigación de

riesgos y su implementación. Sin embargo, la Organización puede decidir aceptar el riesgo sin tomar acciones adicionales.

Dentro de la mitigación de los riesgos las actividades a desarrollar son:

Identificar las opciones para la mitigación de riesgos.

Las opciones, que no son necesariamente excluyentes y apropiadas en todas las circunstancias, incluyen lo siguiente:

- Evitar el riesgo
- Reducir o controlar la probabilidad de ocurrencia
- Reducir o controlar las consecuencias
- Transferir los riesgos
- Retener los riesgos

EVITAR EL RIESGO:

Se evita el riesgo si se decide no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable). Evitar riesgos puede ocurrir inadecuadamente por una actitud de aversión al riesgo, que es una tendencia en mucha gente (a menudo influenciada por el sistema interno de una Organización). Evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros.

La aversión a riesgos tiene como resultado:

Decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos

Fallas en tratar los riesgos

Dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes

Diferir las decisiones que la Organización no puede evitar.

Reducir o controlar la probabilidad de la ocurrencia:

Estas acciones pueden incluir:

- Programas de auditoría y cumplimiento;
- Condiciones contractuales;
- Revisiones formales de requerimientos, especificaciones, diseño, ingeniería y operaciones;
- Inspecciones y controles de procesos;
- Administración de inversiones y cartera;
- Administración de proyectos
- Mantenimiento preventivo;
- Aseguramiento de calidad, administración y estándares;
- Investigación y desarrollo, y desarrollo tecnológico;
- Capacitación estructurada y otros programas;
- Supervisión;
- Comprobaciones;
- Acuerdos organizacionales; y
- Controles técnicos.

Reducir o controlar las consecuencias:

Estas acciones pueden incluir:

- Planeamiento de contingencia;
- Arreglos contractuales;
- Condiciones contractuales;
- Características de diseño;
- Planes de recupero de desastres;
- Barreras de ingeniería y estructurales;
- Planeamiento de control de fraudes;
- Minimizar la exposición a fuentes de riesgo;
- Planeamiento de cartera;
- Política y controles de precios;
- Separación o reubicación de una actividad y recursos;

TRANSFERIR LOS RIESGOS

Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales.

La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirán el riesgo para la Organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la Organización que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la Organización a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente.

Retener los riesgos:

Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. (Ramírez, 2007)

2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente

Gestión Empresarial

Según **León Carlos, et al (2007 Internet)** indica que:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es

necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

Indicadores Financieros

Según Documento publicado en la página web de la **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS** nos conceptualiza un Indicador Financiero de la siguiente manera:

Al analizar los estados financieros de las compañías se busca encontrar patrones y tendencias que permitan prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados. Sin embargo, en ocasiones, al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa.

No obstante, una adecuada interpretación de los indicadores exige la utilización de parámetros estándar que permitan comprender cuál es la situación comparativa de las empresas con respecto a su sector.

En este contexto, esta Institución tiene el agrado de presentar los "INDICADORES ECONÓMICO FINANCIEROS 2005", elaborados en base de los estados financieros presentados por las compañías y diseñados para satisfacer las necesidades de todos aquellos interesados

en evaluar y comprender la situación relativa de los diferentes sectores o de una compañía específica.

A través de esta publicación, la Superintendencia asume su rol como entidad encargada de elaborar y proveer estos indicadores referenciales, elaborados de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), desagregados a nivel de cuatro dígitos. Adicionalmente, se expone la metodología y fórmulas utilizadas en la elaboración del texto, las mismas que pueden ser fácilmente aplicadas por quienes tengan interés en el tema. Cabe señalar que este documento, al igual que las otras publicaciones de carácter estadístico que elabora esta Institución, está sujeto a un continuo proceso de consulta y revisión, en el cual las valiosas sugerencias de sus dilectos usuarios son tomadas en cuenta para ofrecer una herramienta de análisis cada vez más acorde con sus exigencias y necesidades.

Indicadores de Gestión

Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso, que permiten verificar o medir la cobertura de las demandas, la calidad de las satisfactorias o productos y el impacto de la solución de la necesidad de la sociedad.

Planificación Estratégica

Para **Leonard D. Goodstein (1998)** la Planificación estratégica es: “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5)

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental,

empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

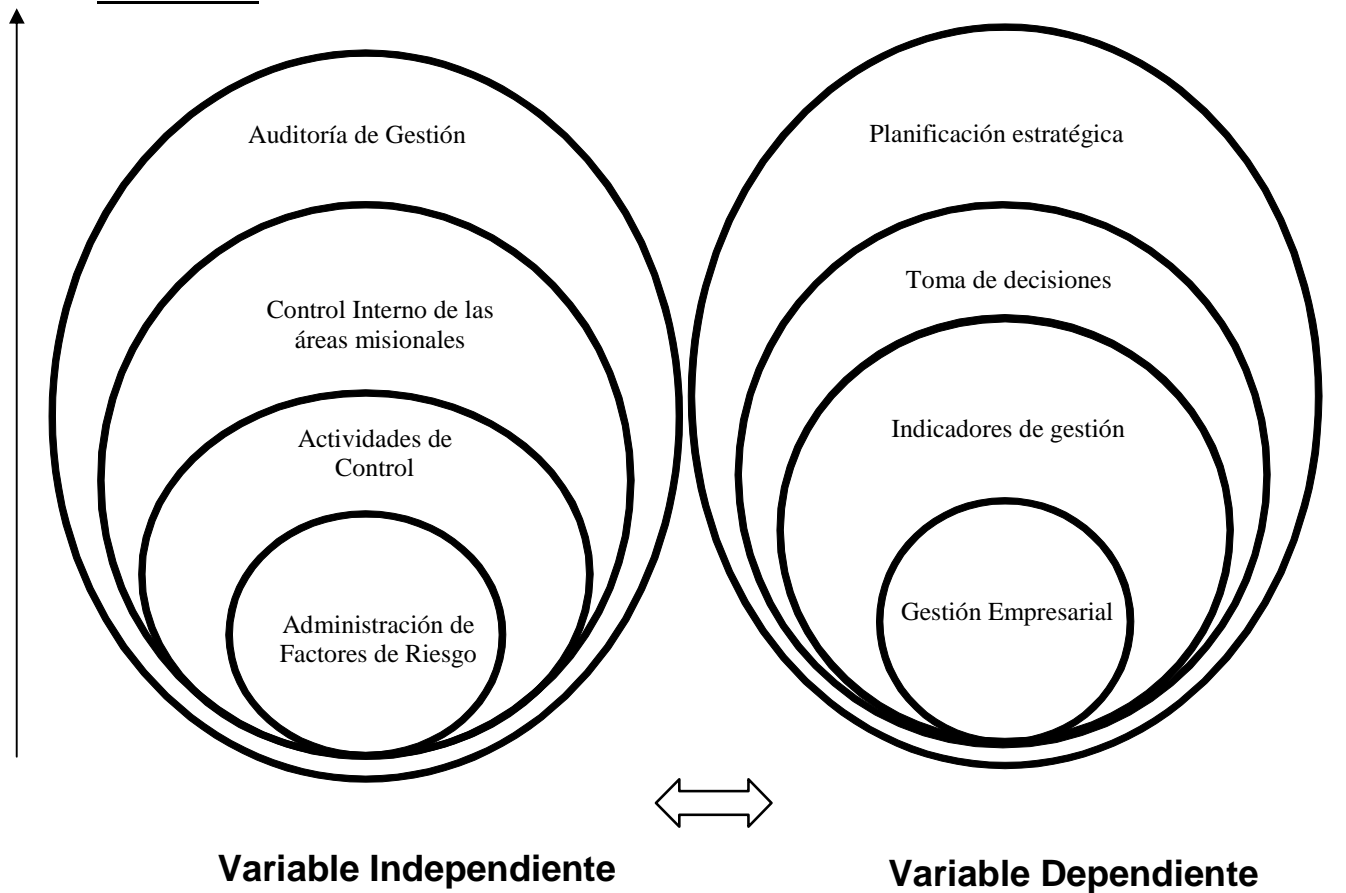
La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados
Superordinación Conceptual

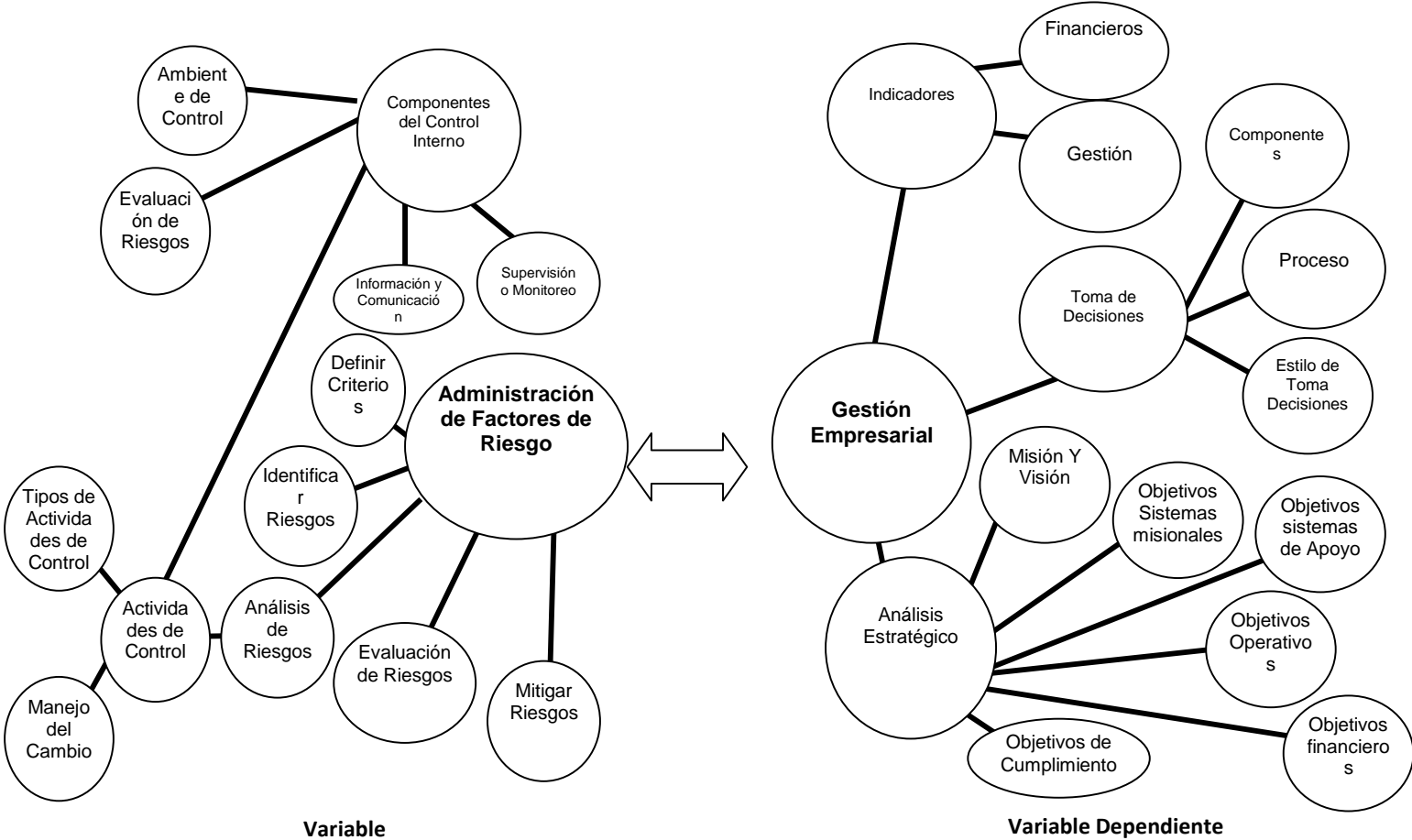
Grafico No. 2



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Juan C. Salazar A

Subordinación Conceptual

Grafico No. 3



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Juan C. Salazar A

2.5. HIPÓTESIS

La Inadecuada Administración de los Factores de Riesgo es la principal causa que conlleva a obtener una Improductiva Gestión Empresarial en SEYQUIIN Cía. Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Inadecuada Administración de los Factores de Riesgo
- **Variable dependiente:** Improductiva Gestión Empresarial
- **Unidad de observación:** SEYQUIIN Cía. Ltda.
- **Términos de relación:** es la principal causa que conlleva a obtener una.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

El enfoque investigativo del presente proyecto, será predominantemente cuantitativo, debido a que para su análisis y desarrollo será necesario observar el crecimiento de la empresa, en lo referente a indicadores financieros y de gestión, así también las apreciaciones, criterios y expectativas que sobre el tema se planteen apropiadas, tomando a las personas de la tercera como fuente para generar información y datos necesario para el estudio.

De acuerdo a lo señalado por **Roberto Hernández y otros (2006: 4)** el enfoque cuantitativo en las ciencias sociales se origina en la obra de Augusto Comte (1798 – 1857) y Emile Durkheim (1858- 1917): Ellos propusieron que el estudio sobre los fenómenos sociales requiere ser “científico” es decir, susceptible a la aplicación del mismo método que se utilizaba con éxito en las ciencias naturales. Tales autores sostenían que todas las “cosas” o fenómenos que estudiaban las ciencias eran medibles.

Conforme lo que señala **Fernández (2002: Internet)** establece que: la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace

en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

La investigación cuantitativa en el presente estudio permitirá conformar la información necesaria para determinar una apropiada correlación de las variables planteadas, que permitan establecer la objetividad de resultados que se esperan obtener.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Para tener un conocimiento del significado de investigar, he considerado lo que al respecto señala **Tevni Grajales G. (2010: Internet)**: Es un proceso sistemático y honesto, que busca la verdad contenida en un problema (o situación problemática), debidamente delimitado, el cual amerita ser entendido o corregido a la luz de la correcta interpretación de información relevante, con el fin de contribuir al progreso y bienestar de la humanidad.

Investigación de campo.- Según la definición de **Víctor Hugo Abril (2010: Internet)** consiste en: el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el

investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo en el presente proyecto permitirá obtener información relacionada con la gestión que ejerce la administración para conseguir los objetivos empresariales que le ayuden a cumplir con la misión, verificar los índices financieros y de gestión y obtener criterios y opiniones de las personas que laboran en SEYQUIIN Cia. Ltda., acerca de la aplicación de controles internos que permitan contrarrestar los riesgos internos y externos que rodea a la entidad mediante la utilización de técnicas de investigación adecuadas tales como, la observación y encuesta principalmente.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Investigación bibliográfica – documental.- Conforme a lo señalado por **Víctor Hugo Abril (2010: Internet)** la investigación bibliográfica tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Según el artículo publicado en la página web de **noemágico (2010: Internet)**, la investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: películas, diapositivas, planos y discos.

La investigación bibliográfica en el desarrollo del presente trabajo, será la herramienta que permita conocer respecto de otros estudios ya sean estos publicados en revistas, periódicos, folletos, etc. relacionados con los factores de riesgo y las actividades de control para mitigarlos establecer políticas de control interno que mejoren la gestión empresarial en lo que respecta a cumplir con los objetivos de las áreas misionales.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto he considerado que será necesario la aplicación de los siguientes tipos de investigación: Investigación exploratoria, investigación descriptiva y la investigación correlacional o asociación de variables.

3.3.1. Investigación exploratoria

Conforme lo señalado por **Roberto Hernández y otros (2003: 115-117)**, los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se han abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Para **Tomás Austin (2010: Internet)** la investigación exploratoria, no intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias,

examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

La aplicación de este tipo de investigación se considera apropiada por cuanto primeramente servirá como base para los demás métodos a utilizar. Este método ayudará a establecer la realidad así como el contexto en el que se encuentra el proyecto a investigar, obtener la suficiente información que permita la afirmación tanto de sus variables como del problema planteado, de manera que admita proyectar una mayor seguridad para desarrollar la investigación así como en el momento de plantear los resultados estos estén dirigidos a obtener las soluciones deseadas.

3.3.2. Investigación descriptiva

Según la establecido por **Tevni Grajales G. (2010: Internet)**, los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Conforme lo señala **Tomás Austin (2010: Internet)** Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas,

grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de ecuaciones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Este método ayudará a estudiar los hechos y características de las variables, así como seleccionar de entre éstas las fundamentales en relación al problema de investigación, con lo cual, estaremos en capacidad de conocer cuál es la principal causa que influye en el desconocimiento de las normativas tributarias por parte de las personas de la tercera edad, así como los factores que afectan y conllevan a que se produzcan costos administrativos que podrían evitarse, logrando por consiguiente un mayor nivel de conocimiento e información para el desarrollo de la investigación.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Tomando la señalado por **Tevni Grajales G. (2010: Internet)**, Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más 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. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra. Esto conduce a la afirmación de que los estudios correlacionales tienen un valor explicativo aunque parcial.

Evalúan el grado de relación pero no necesariamente busca explicar la causa y forma de relación.

La aplicación de la investigación correlacional, permitirá medir el grado de correlación existente entre las variables planteadas, es decir cómo el cambio de comportamiento de una variable tiene influencia o reacción en el comportamiento de la otra variable, logrando por consiguiente comprobar la asociación existente entre los fenómenos que integran el problema de la investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según lo que establece **Luis Herrera y otros (2004- 107)**, la población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características.

En la presente investigación se tomará como población a los empleados de SEYQUIIN Cía. Ltda., así como también se tomará como población a los resultados de aplicar los índices financieros de años anteriores.

SEYQUIIN Cía. Ltda. se constituyó en el año 2012, sin embargo las actividades económicas se han venido desarrollando desde el año 2000, a través de una persona natural, conforme consta en el Anexo 2, por lo cual para la presente investigación se tomará los 5 últimos años es decir del año 2007 al 2012 divididos en períodos semestrales.

De acuerdo a la nómina de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. se establece que existen 10 empleados que laboran en la misma a los cuales se aplicarán las encuestas respectivas.

TABLA 1. Empleados SEYQUIIN Cía. Ltda.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Guerrero Salazar Lucia Mercedes	Gerente General
2	Medina Cuesta Wilson Xavier	Director Financiero
4	Montatixe Palate Gloria Patricia	Jefe de Producción
5	Rosero Erazo Mayra Elizabeth	Jefe de Ventas Sucursal Quito
6	Guerra Castillo Johan Alejandro	Vendedor
7	Salazar Arroba Leonardo Paul	Auxiliar Laboratorio
8	Saquina Lara Sandy Patricia	Bodeguera
9	Benalcazar Silva Benito Vigail	Chofer
10	Muñoz Mercedes	Secretaria
TOTAL		10 Empleados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.4.2. Muestra

De acuerdo a lo que establece **Lamberto Vera (2010: Internet)** la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo.

Muestreo Regulado.- De acuerdo a lo establecido por **Luis Herrera y otros (2004- 108)**, el muestreo regulado es cuando forman parte de la

muestra los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Para el desarrollo del presente problema consideraremos este método de muestreo, pues no es necesario el cálculo de una muestra en ésta investigación, debido a que la población está conformada por la totalidad de los funcionarios de SEYQUIIN Cía. Ltda., de la misma manera se tomará como población a los resultados de aplicar los índices financieros de años anteriores.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización.- Siguiendo lo señalado por **Luis Herrera y otros (2004- 118)**, la Operacionalización de las variables de la hipótesis 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.

Conforme lo descrito por **Héctor Ávila (2010: Internet)**, Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación. “La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto”.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE: Administración de Riesgos de las áreas misionales				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
La Administración de Riesgos es el término aplicado para identificar, analizar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las ganancias.	Riesgos internos	SEYQUIIN Cía. Ltda. Ha identificado semestralmente los principales riesgos internos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad	¿Se han identificado riesgos que afecten el cumplimiento de objetivos misionales, tales como: autorizaciones, verificaciones, etc.?	Encuesta a los empleados de la entidad
		Para cada riesgo identificado existe una o más actividades de control que permitan mitigarlos	¿Existen actividades de control interno?	Encuesta a los empleados de la entidad
		Difusión semestral de las políticas de control interno	¿Conoce las políticas de control interno aplicables en el desarrollo de sus funciones?	Encuesta a los empleados de la entidad
	Riesgos externos	Investigación al menos una vez al año de los riesgos externos que rodean a la entidad	¿Se realizan investigaciones sobre los riesgos externos potenciales del sector al que pertenece la entidad?	Encuesta a los empleados de la entidad
		Análisis y estudio de la competencia al menos una vez al año	¿Se realizan investigaciones sobre las principales empresas consideradas como competencia de la entidad?	Encuesta a los empleados de la entidad

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión empresarial				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.	Indicadores de Eficiencia	ROE La rentabilidad patrimonial debe superar el 9% (tasa promedio de rendimiento en pólizas de acumulación) (Utilidad neta/ Patrimonio)	¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad patrimonial de los últimos 10 semestres¿ y su tendencia?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
		Inexistencia de faltantes de Inventarios	¿Han existido faltantes de inventarios cuando se realizan la toma física?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
		Inexistencia de Pérdidas de de dinero enviado al Exterior	¿Han existido equivocaciones al momento de acreditar valores en cuentas de dinero del exterior?w3wui.ñ. a	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
		Porcentaje de capacitaciones del personal	¿Existen planes de capacitaciones al personal?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
	Indicadores de Eficacia	Margen de rentabilidad neta de al menos el 20% (Utilidad neta / Ventas Totales)	¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad neta de los últimos 10 años y su tendencia?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
		La liquidez debe corresponder al menos a USD 1,5 por cada USD 1,00 adeudado (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	¿Cuál es el porcentaje de liquidez de los últimos 10 años y su tendencia?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
		Recuperación de cartera máximo en 60 días	¿Cuál es el promedio en días de recuperación de cartera?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
	Calidad	Número de Quejas en el mes	¿Existen políticas par la medición de la satisfacción al cliente?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.
		Cumplimiento de especificaciones del Servicio o producto	¿Existen Procedimientos que permitan la identificación de un servicio o producto de buena calidad?	Análisis e interpretación de fuentes de información interna.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Juan C. Salazar A

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicará la técnica de la observación documental la misma que se aplicará a los Estados de Resultados; Balance General y Reporte de antigüedad de saldos de los últimos 5 años de actividad de la empresa divididos en períodos semestrales. Además se procederá a la realización de entrevistas a los empleados de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Para la recolección de información que permita el desarrollo del presente proyecto de investigación se tiene establecido la aplicación de la técnica de la observación de campo, así como de la realización de encuestas, conforme se puede observar en la operacionalización de las variables de la hipótesis.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** En el presente trabajo, los instrumentos diseñados para la recopilación de información serán elaborados por el propio investigador y consisten en una plantilla de análisis de las tendencias de los índices financieros y

encuestas a los empleados de la entidad, conforme se puede observar en los Anexos 3 y 4 adjuntos.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Para el desarrollo de la presente investigación se contará con la colaboración de la gerente de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. Ing. Lucia Guerrero quien es la persona que tiene un amplio conocimiento de las actividades desarrolladas por la empresa y de todo su entorno.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

TABLA 2. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Observación	¿Cómo? Método Inductivo
	¿Dónde? En la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda.
	¿Cuándo? A partir del mes de mayo de 15:30 a 18: 00
Encuesta	¿Cómo? Método Inductivo
	¿Dónde? En la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda.
	¿Cuándo? A partir del mes de junio de 15:30 a 18: 00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Conforme **Manuel Galán Amador (2010: Internet)** define los siguientes métodos de investigación:

Método Inductivo.- Es un proceso por medio del cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Método deductivo.- Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Según la definición de **Carlos Sabino (1992: Internet)**, nos indica que la palabra tabulación deriva etimológicamente del latín tabula, y significa hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados. Para ello es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos. Cada una de las preguntas de un cuestionario o de una hoja de observación tendrá que ser tabulada independientemente, por lo que es preciso hacer previamente un plan de tabulación que prepare adecuadamente la tarea a realizar.
- Casi siempre resulta necesario presentar simultáneamente las mediciones correspondientes a dos o más variables, en especial para tratar de percibir si se presenta algún tipo de correlación o asociación entre ellas. Para alcanzar este objetivo se emplea una tabulación llamada cruzada, o de doble entrada, que consiste en la contabilización de las respuestas a una pregunta discriminándolas de acuerdo a las de otra variable diferente.

Para la tabulación de la información obtenida a través de observación documental realizada a los Estados Financieros y al reporte de antigüedad de saldos, se ha diseñado una plantilla de análisis de las tendencias de los índices financieros que se aplicará de acuerdo al tipo de pregunta o aspecto de presentación a realizarse, la misma que permitirá apreciar de manera sencilla los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.

TABLA 3. Cuantificación de resultados

INDICADOR	ANO	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1			
2			
n			

PREGUNTAS	a	B	C	d	e	TOTALES
1						
2						
n						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

- **Representaciones gráficas.** Para una mejor comprensión y apreciación visual de los resultados obtenidos, procederé a utilizar el gráfico de barras, para la información de la lista de cotejo a aplicarse a con la observación de los Estados Financieros y Reporte de antigüedad de saldos y para las preguntas planteadas en las encuestas a realizarse a los empleados de SEYQUIIN Cia. Ltda. se aplicara el grafico de pastel.

FIGURA 1. Representación gráfica de resultados (Observación)

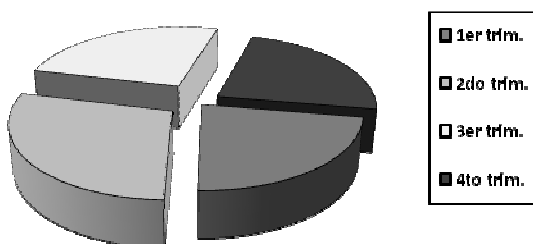
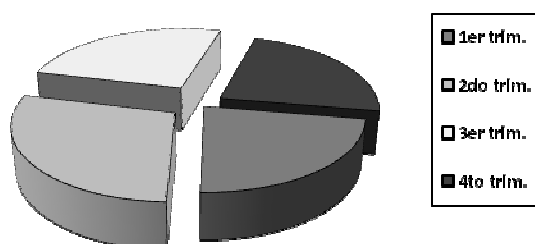


FIGURA 2. Representación gráfica de resultados (Encuesta)



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- **Comprobación de hipótesis.** En la presente investigación se utilizará el método del **ji-cuadrado**

Ji-cuadrado.- De acuerdo a lo señalado por Murray Spiegel (1973: 199) en estadística y estadística aplicada se denomina prueba χ^2 (pronunciado como "ji-cuadrado" y a veces como "chi-cuadrado") a cualquier prueba en la que el estadístico utilizado sigue una distribución χ^2 si la hipótesis nula es cierta.

La **prueba χ^2 de Pearson** es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar en el contraste de hipótesis.

La fórmula que da el estadístico es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$$

Cuanto mayor sea el valor de χ^2 , menos verosímil es que la hipótesis sea correcta. De la misma forma, cuanto más se aproxima a cero el valor de chi-cuadrado, más ajustadas están ambas distribuciones.

Los grados de libertad **gl** vienen dados por:

gl= (r-1)(k-1). Donde *r* es el número de filas y *k* el de columnas.

Criterio de decisión:

Se acepta H_0 cuando:

$\chi^2 < \chi_t^2(r-1)(k-1)$. En caso contrario se rechaza.

Donde t representa el valor proporcionado por las tablas, según el nivel de significación estadística elegido.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Se tomará en consideración los objetivos específicos planteados en el presente proyecto de investigación, para la determinación de las conclusiones y recomendaciones, constituyéndose en base de información para los mismos, los datos obtenidos de la observación documental así como de las encuestas que se realicen.

TABLA 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Identificar los principales factores de riesgo de la entidad, que impidan el cumplimiento de los objetivos a través de un manual de referencia para establecer las actividades de control que permitan mitigar esos riesgos.		
Determinar el grado de cumplimiento de la gestión empresarial actual y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.		
Proponer el diseño de un sistema de controles internos e indicadores de gestión que permitan mitigar los riesgos y mejorar la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Según las encuestas realizadas a los funcionarios de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. y la observación de las fuentes de información internas referentes a los estados financieros 10 últimos semestres (Anexos 3, 4), las cuales están relacionadas con las variables independiente y dependiente, respectivamente obtenemos el siguiente análisis por cada una de las preguntas aplicadas.

Es importante mencionar que para el análisis de la variable dependiente se analizó la información de los estados financieros mediante la aplicación de índices financieros y con los resultados obtenidos se auto aplicaron las preguntas, razón por la que las respuestas obedecen exclusivamente a los resultados de la aplicación de los índices financieros.

4.1.1. Análisis e Interpretación de la Información

Encuestas aplicadas a los empleados de SEYQUIIN Cía. Ltda.

Pregunta 1

¿Considera usted que las políticas que existen en la entidad ayudan a minimizar los riesgos internos y externos?

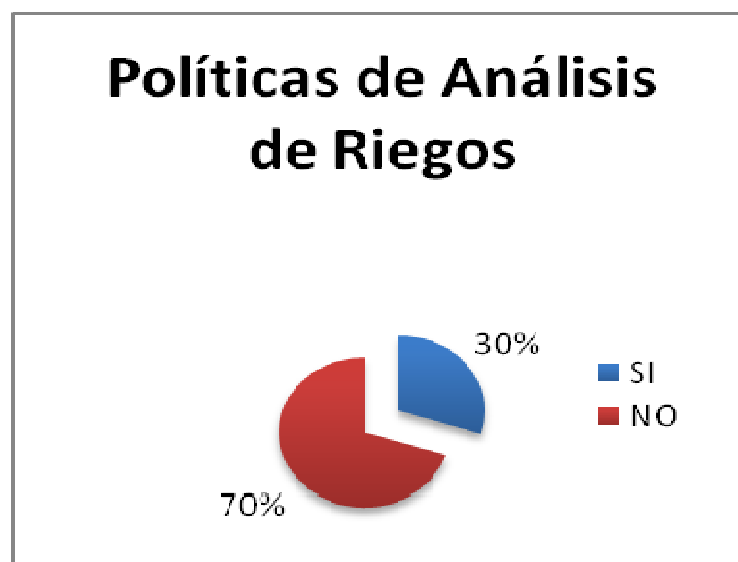
Tabla 5.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	3	30%
2	NO	7	70%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 4.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

Tabuladas las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. el 70% indica que las políticas que tiene la entidad no ayuda a minimizar los riesgos internos y externos de la misma, mientras que el 30% es decir 3 funcionarios de la entidad señala que en efecto las políticas existentes contribuyen a mitigar los riesgos.

Interpretación:

Se evidencia que los procedimientos no han logrado en su totalidad identificar, analizar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso de una forma que permita a la entidad minimizar las pérdidas y maximizar las ganancias, razón por la que es importante identificar las áreas misionales, los objetivos estratégicos y las actividades de control que permitan mitigar los riesgos internos y externos derivados de cada uno de los procesos que realiza la entidad.

Pregunta 2

¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Tabla 6.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	4	40%
2	NO	6	60%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 5.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

De la nómina de 10 empleados encuestados de SEYQUIIN Cía. Ltda., podemos determinar que el 60% de los mismos no conocen la misión, visión y objetivos de la entidad. El 40% restante menciona conocer la planificación estratégica de la misma.

Interpretación:

Dado el análisis de la presente investigación podemos determinar que no ha existido la suficiente información y comunicación sobre la planificación estratégica de SEYQUIIN Cía. Ltda.

La difusión de esta información no ha sido la apropiada ya que la mayoría de colaboradores menciona desconocer cuál es la misión, visión y objetivos, lo que evidencia que hay un desconocimiento sobre el estado actual de la entidad, sobre cómo ve la alta dirección en un futuro a SEYQUIIN Cía. Ltda., y cuáles son las metas institucionales que se pretenden alcanzar. Esto trae como principal consecuencia el difícil cumplimiento de los objetivos de la entidad ya que sus colaboradores no pueden encaminar sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Pregunta 3

¿Las actividades que usted realiza ayudan a cumplir la misión de la empresa?

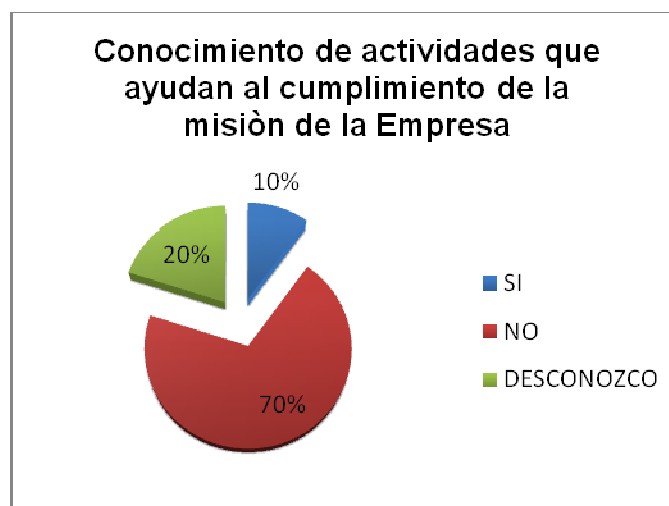
Tabla 7.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	1	10%
2	NO	7	70%
3	DESCONOZC	2	20%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico 6.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

Del total de encuestados, el 70% indica que las actividades laborales que realizan en SEYQUIIN Cía. Ltda. no ayudan a cumplir con la misión de la empresa, el 20% menciona desconocer acerca de que sus actividades ayudan o no al cumplimiento de la misma, y el 10% restante indica que en

efecto sus actividades ayudan a cumplir de una manera positiva la misión de SEYQUIIN Cía. Ltda.

Interpretación:

Al existir un desconocimiento sobre cuál es la misión, visión y objetivos de SEYQUIIN Cía. Ltda., como se evidencia en el análisis e interpretación de la pregunta predecesora a la presente, es incuestionable el desconocimiento acerca de la relación que existe entre las actividades que realizan los colaboradores y su influencia en el cumplimiento o no de la misión de la entidad. La mayoría de los colaboradores menciona que las actividades que realizan no ayudan al cumplimiento de la misión de la entidad, esto se debe a que en si el trabajador de SEYQUIIN Cía. Ltda., no conoce cuál es la misión de la entidad y por ende no va a conocer si es que la actividad que realiza ayuda o no al cumplimiento de la misma, lo que conlleva a que no se pueda identificar el grado de importancia y los riesgos inherentes que existen en la ejecución de sus actividades.

Pregunta 4

¿Existe un Manual de Procedimientos para el desarrollo de sus funciones?

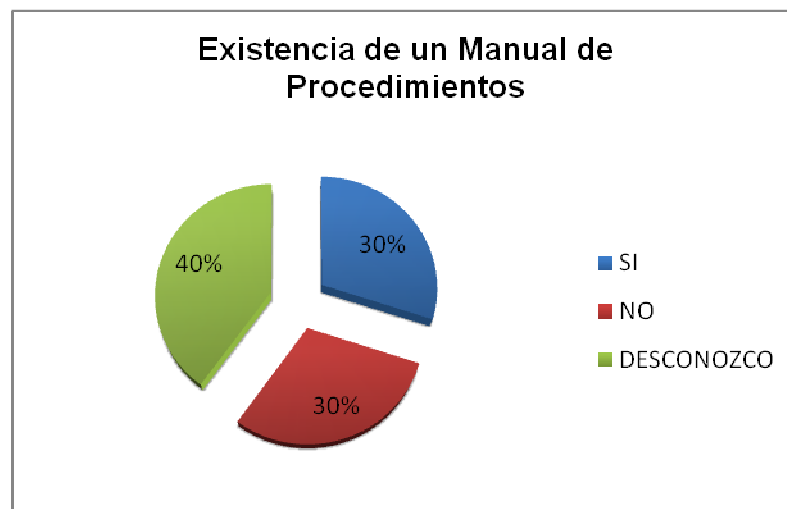
Tabla 8.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	3	30%
2	NO	3	30%
3	DESCONOZCO	4	40%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 7.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

Con la información recopilada se conoce que el 30% de trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda. si dispone de un manual de procedimientos para la realización de sus actividades, otro 30% de trabajadores indica que no dispone de dicho manual, y el 40% restante desconoce acerca de la

existencia o no de un manual de procedimientos que regulen las actividades propias de la entidad.

Interpretación:

Los procesos que regulan las actividades de SEYQUIIN Cía. Ltda. están normados únicamente en áreas de apoyo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que en la mayoría de áreas y de procesos de la entidad no cuentan o desconocen de un manual de procedimientos que les ayude a la ejecución de sus actividades. Al saber que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad, y que tiene por finalidad conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, podemos concluir que las actividades que realizan los trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda. al no contar con un manual de procedimientos son propensas a un alto índice de riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos propios de cada actividad.

Pregunta 5

¿En las actividades desarrolladas existe como política autorizaciones previas?

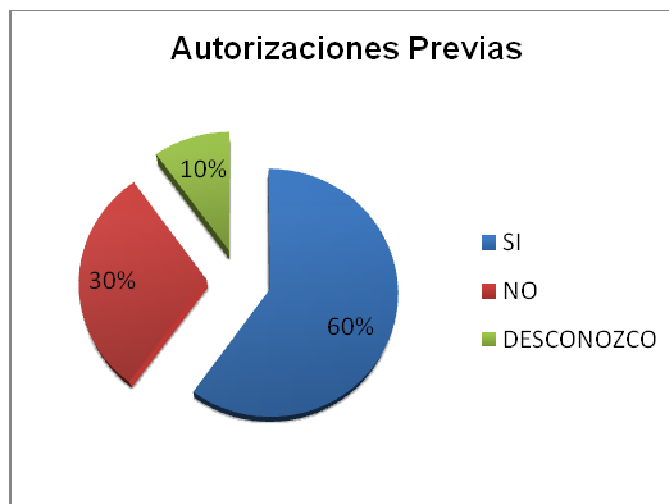
Tabla 9.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	6	60%
2	NO	3	30%
3	DESCONOZCO	1	10%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 8.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

El 60% de los colaboradores de SEYQUIIN Cía. Ltda., indican que si cuentan con una autorización previa a la ejecución de cualquier tipo de actividad relacionada con el giro del negocio de la entidad, el 30% indica

que no cuentan con autorización previa, y el 10% restante menciona que desconoce acerca de la existencia de autorizaciones previas a la ejecución de sus actividades.

Interpretación:

La respuesta positiva acerca de la existencia de políticas de autorizaciones previas a la ejecución de las actividades de SEYQUIIN Cía. Ltda. en la mayoría de los trabajadores encuestados nos brinda una seguridad razonable acerca del control en el personal que existe y en cada una de las actividades que realizan. Las autorizaciones previas son de suma importancia ya que permite a la alta dirección conocer sobre cuáles son las actividades que se programan o no para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en su planificación estratégica.

Pregunta 6

¿Considera que las actividades que usted desarrolla tienen riesgos?

Tabla 10.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	8	80%
2	NO	1	10%
3	DESCONOZCO	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 9.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

Mediante la información recopilada se puede determinar que el 80% de los trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda., admiten que en las actividades que efectúan existen riesgos, un 10% manifiesta que no existe ningún tipo de riesgo, y otro 10% desconoce la existencia o no de riesgos en cada una de las actividades que efectúan.

Interpretación:

El alto porcentaje de colaboradores de SEYQUIIN Cía. Ltda., menciona tener riesgos en las actividades que realizan, esto es una clara muestra de la falta de control, falta de normalización de los procesos, falta de información y comunicación por parte de la alta dirección hacia los subordinados de la entidad, lo que puede traer consigo el mal uso de recursos los cuales tienden a tener como consecuencia pérdidas y problemas para la entidad. Algo importante a destacar en esta interpretación es el entendimiento de los trabajadores de que en sus actividades existen riesgos lo cual es beneficio para la entidad ya que de esta manera no existirá resistencia a la implementación de controles que ayuden a minimizar dichos riesgos.

Pregunta 7

¿Sabe que actividades de control aplicar para minimizar los riesgos en las actividades que usted desarrolla?

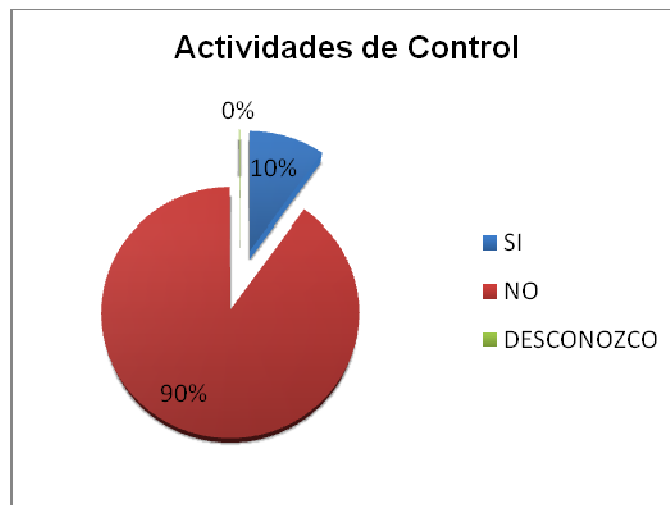
Tabla 11.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	1	10%
2	NO	9	90%
3	DESCONOZCO	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 10.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

Tabuladas las encuestas podemos indicar que el 90% de los trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda., no conoce que actividades de control aplicar para minimizar los riesgos en cada una de sus actividades, y tan solo el

10% indica que en efecto conoce los controles que puede aplicar para minimizar riesgos.

Interpretación:

La gran mayoría de colaboradores de la entidad no sabe qué actividades de control aplicar para minimizar los riesgos de sus actividades, esto se debe a que en realidad no se ha analizado, interpretado, estudiado e implantado actividades de control en las diferentes áreas de SEYQUIIN Cía. Ltda., que permitan minimizar los riesgos trayendo como consecuencia el desconocimiento de las mismas. Al entender de que las actividades de Control son políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo, ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad es de suma importancia la implementación de los mismos en cualquier tipo de entidad, especialmente en aquellas donde los mismos trabajadores ya han identificación y conocen los riesgos propios que tienen continuamente en sus funciones, lo cual influirá de manera directa en el cumplimiento o no de los objetivos trazados.

Pregunta 8

¿Conoce sobre que empresas son la principal competencia de SEYQUIIN Cía. Ltda.?

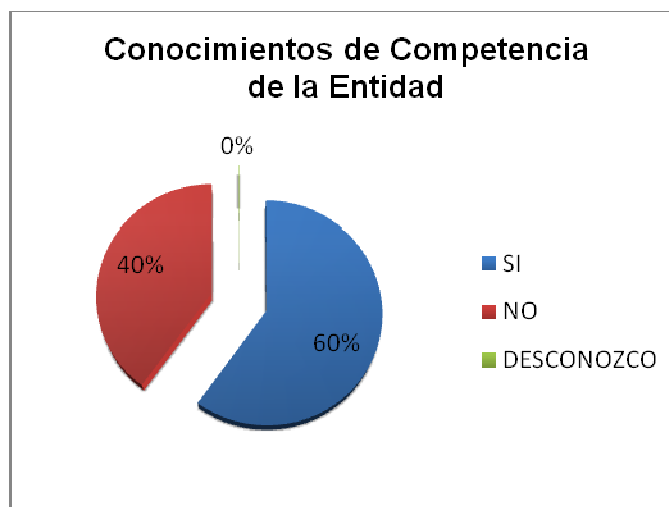
Tabla 12.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	6	60%
2	NO	4	40%
3	DESCONOZCO	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 11.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

Mediante la información recopilada podemos observar que el 60% de los trabajadores conoce cuales son las empresas que figuran como competencia para SEYQUIIN Cía. Ltda., cual es su ubicación, sus principales productos y cuáles son los clientes que asisten a la misma. El

restante 40% de los trabajadores menciona desconocer a la competencia de la entidad.

Interpretación:

El alto grado de conocimiento de la competencia, especialmente en las áreas donde se tiene más acceso al cliente se da debido al entorno en que la entidad realiza sus actividades económicas, ya que existe un adecuado flujo de comunicación entre las partes relacionadas como son: Cliente-Proveedor, Proveedor-Cliente y Proveedor-Proveedor. Esto de cierta manera es algo beneficioso para el cumplimiento de objetivos de SEYQUIIN Cía. Ltda., ya que permiten conocer el estado de la competencia y poder elaborar estrategias que ayuden a que nuestros productos alcancen un satisfactorio posicionamiento de mercado.

Pregunta 9

¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

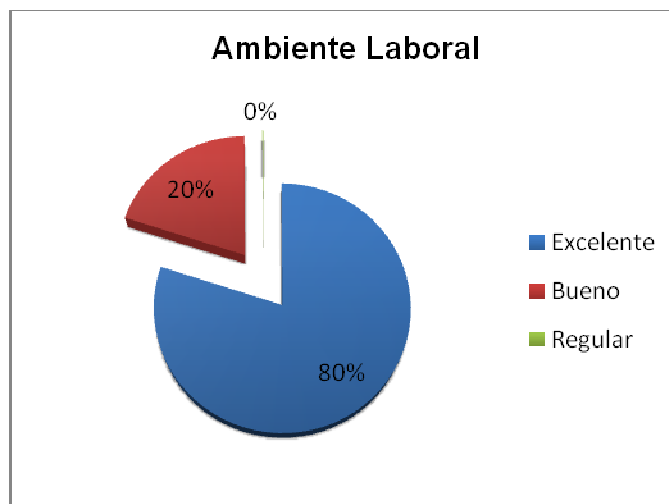
Tabla 13.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	Excelente	8	80%
2	Bueno	2	20%
3	Regular	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 12.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

En base a la información recolectada en las encuestas a los trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda., podemos determinar que el 80% considera que se desenvuelve bajo un excelente ambiente laboral, el 20% restante de los trabajadores califica a su ambiente laboral como bueno.

Interpretación:

El ambiente laboral de la entidad se encuentra desarrollándose de una manera saludable, ya que en muy pocas ocasiones han existido problemas entre los trabajadores de la entidad, cuentan con un amplia área donde pueden desarrollar sus actividades, se les provee de todo lo necesario, y el trabajador se encuentra complacido de trabajar en la entidad.

Pregunta 10

¿Cómo considera su desempeño laboral?

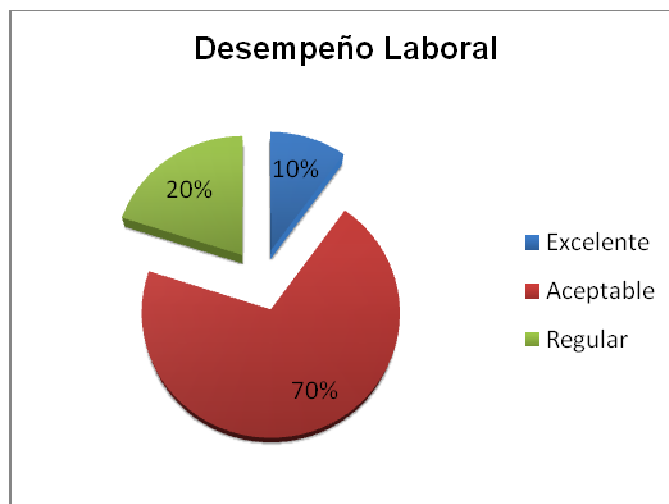
Tabla 14.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	Excelente	1	10%
2	Aceptable	7	70%
3	Regular	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 13.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

La información recolectada indica que el 70% de los trabajadores califica su desempeño laboral como aceptable, el 20% lo califica como regular y el 10% considera que desempeña de manera excelente sus funciones.

Interpretación:

La perspectiva del desempeño laboral de los trabajadores se da en base a la producción y al crecimiento institucional que viene teniendo en los últimos años SEYQUIIN Cía. Ltda., los trabajadores consideran en su mayoría como aceptable su rendimiento laboral ya que han sido objeto de sanciones y de llamados de atención de forma permanente o continua.

Pregunta 11

¿Le realizan evaluaciones sobre su desempeño?

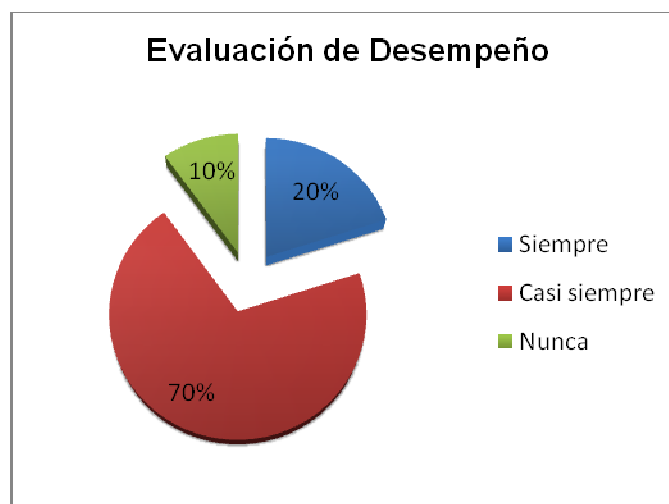
Tabla 15.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	Siempre	2	20%
2	Casi siempre	7	70%
3	Nunca	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 14.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

En base a la información recolectada se puede indicar que el 70% de los trabajadores considera que se le efectúan evaluación de sus funciones casi siempre, un 20% estima que siempre evalúan su desempeño laboral y el 10% restante revela que nunca le han evaluado como se desenvuelve laboralmente.

Interpretación:

Las evaluaciones del desempeño laboral se las han efectuado de una manera empírica utilizando en su mayoría únicamente la técnica de observación para determinar la forma y el grado de aceptación que tienen los trabajadores cuando efectúan sus actividades. No se han realizado evaluaciones tecnificadas utilizando criterios profesionales los cuales permitan medir de una manera razonablemente si en realidad el desempeño laboral está contribuyendo a que se pueda alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales de la entidad.

Pregunta 12

¿En el desarrollo de sus funciones ha existido algún evento que no ha podido solucionar?

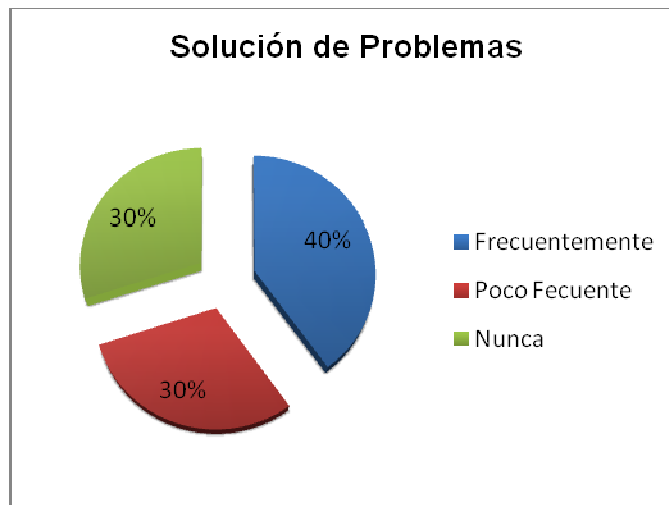
Tabla 16.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	Frecuentemente	4	40%
2	Poco Feciente	3	30%
3	Nunca	3	30%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 15.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

La información recolectada indica que el 40% de los trabajadores frecuentemente han tenido eventos que no han podido solucionar, un 30% indica que en un rango poco frecuente se han encontrado con esta clase

de problemas, y el 30% restante nunca han tenido problemas los cuales no hayan podido solucionar,

Interpretación:

El 70% de los trabajadores de la entidad han tenido por lo menos una vez algún tipo de problema en sus actividades laborales el cual no han podido solucionarlo, esto se debe a

que no existe un plan de contingencia y un manual de procedimientos el cual permita al trabajador cual es el procedimiento a seguir cuando se encuentra con algún factor fuera de lo común al de las actividades que realiza. Es de suma importancia el contar con esta clase de manuales y de planes ya que permiten minimizar los riesgos al momento de enfrentar un problema eh identificar de la manera más pronta y eficiente la solución más factible.

Pregunta 13

¿Ha recibido llamados de Atención vía verbal o escrita?

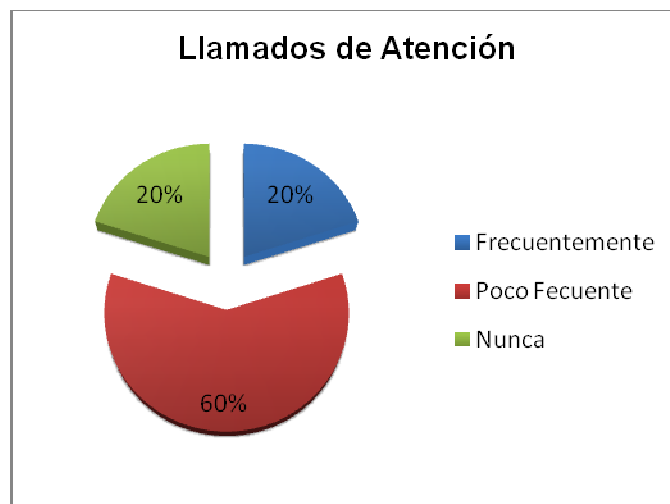
Tabla 17.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	Frecuentemente	2	20%
2	Poco Feciente	6	60%
3	Nunca	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 16.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

En base a la información recolectada determinamos que el 60% de los trabajadores han recibido de una manera poco frecuente un llamado de atención ya sea este oral o escrito, un 20% han recibido llamados de atención de una manera frecuente y el 20% restante indica que nunca han recibido llamados de atención de ninguna índole.

Interpretación:

Considerando la forma en que se han efectuado los llamados de atención al 80% del personal que menciona que ha recibido los mismos, podemos determinar que en si no se ha procedido con un llamado de atención si no tan solamente con indicaciones de la forma en cómo tiene que ejecutar su trabajo.

SEYQUIIN Cía. Ltda. al no contar con estándares de producción y de rendimiento laboral no puede tener una base de conocimientos real el cual le permita determinar y calificar sobre el rendimiento laboral, es por ese motivo que casi nunca se ha llamado la atención de forma escrita con bases suficientes el cual permita distinguir la productividad y desempeño satisfactorio o no del trabajador dándose únicamente llamados de atención e indicaciones verbales.

Pregunta 14

¿Se han identificado las áreas misionales y de apoyo de la empresa?

Tabla 18

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	2	20%
2	NO	8	80%
TOTAL		10	100%

Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico No 17.



Fuente: Encuesta (29 de junio de 2012)

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis:

De los datos recopilados determinamos que el 80% de los trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda. menciona no conocer si se han identificado las áreas misionales y de apoyo de la entidad, el 20% restante considera que si se han identificados cuales son estas áreas.

Interpretación:

El desconocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la entidad no permiten identificar a los trabajadores cuales son las áreas misionales y de apoyo de la entidad. Al no conocer ni distinguir este tipo de áreas la entidad es propensa a que los factores de riesgo estén en constante crecimiento y que no se puedan implantar controles especialmente en aquellas actividades de mayor importancia que ayudan a cumplir con la misión de la entidad, lo que pueda traer consigo que la gestión empresarial no se la efectúe de una manera adecuada.

Análisis de Información Financiera

Para el análisis de la información financiera y gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda. hemos tomado como fuentes de información los estados financieros, pólizas de contratos de seguros, órdenes de pedidos, notas a los Estados Financieros, fichas técnicas de capacitaciones, existencia de políticas de satisfacción del clientes, para de esta manera establecer índices financieros y de gestión de los últimos 10 semestres de la entidad lo cual permitirá evaluar la gestión empresarial y en base a los resultados de la observación de los instrumentos detallados anteriormente se han autoformulado preguntas cuyas respuestas obedecen exclusivamente a los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que las fichas de observación en la cuales se refleja los resultados obtenidos se encuentran detalladas en el **Anexo 5** de la presente investigación.

A continuación se presenta el análisis con los resultados obtenidos referente a la información financiera y gestión empresarial:

Pregunta 1

¿El índice de rentabilidad patrimonial cumple con el estándar establecido por SEYQUIIN Cía. Ltda.?

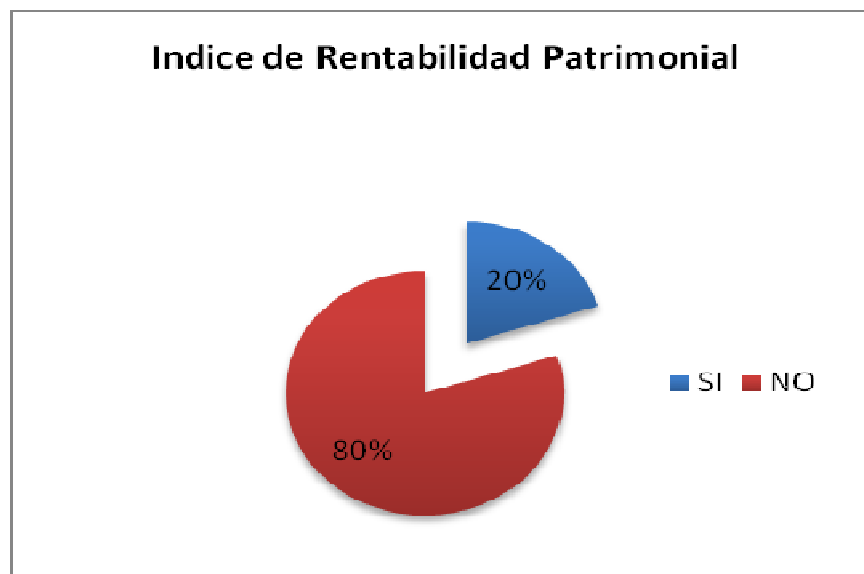
Tabla 19.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	2	20%
2	NO	8	80%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico N°18.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

De la información analizada de la base de datos de datos de SEYQUIIN Cía. Ltda., determinamos que en un 80% no se ha cumplido con el estándar de rentabilidad patrimonial establecido y que únicamente en dos

periodos económicos semestrales se ha cumplido con el estándar propuesto dándonos el 20% de cumplimiento.

Interpretación:

Se evidencia que el índice de rentabilidad patrimonial tiene un promedio de 7.2%, durante los diez semestres analizados, lo que lleva a la conclusión que la empresa no cumple con el objetivo establecido, es importante destacar además que el estándar fijado por la empresa obedece a la tasa que se obtiene al invertir a largo plazo en una institución financiera (9% en promedio), por lo que conociendo los riesgos que implica el desarrollo de una actividad económica frente al riesgo de efectuar una inversión, el estándar para este índice debe ser superior al 9%

Pregunta 2

¿ El índice de rentabilidad neta cumple con el estándar establecido por SEYQUIIN Cía. Ltda. ?

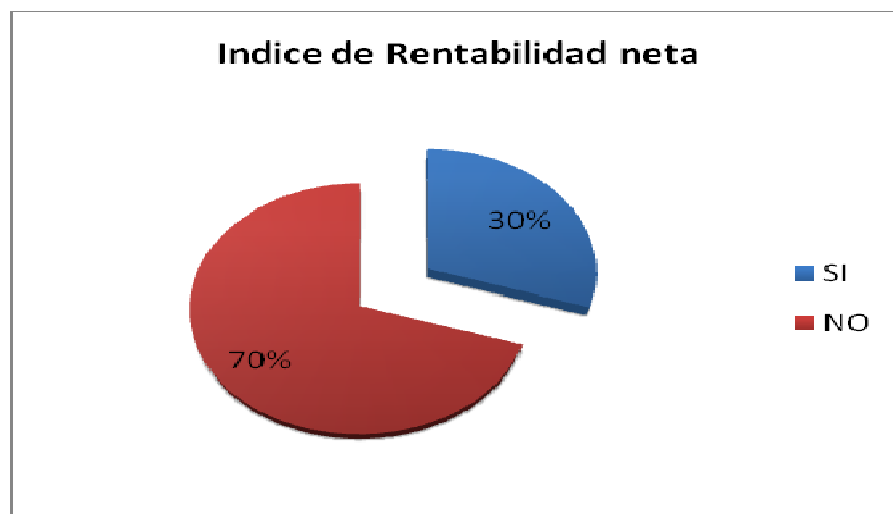
Tabla 20.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	3	30%
2	NO	7	70%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°19.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

La información analizada de la base de datos de SEYQUIIN Cía. Ltda., determinamos que en un 70% no se ha cumplido con el índice de rentabilidad establecido, en el 30% restante de lo analizado se ha cumplido con el índice propuesto.

Interpretación:

Se puede observar que la empresa ha logrado en tres de los diez semestres analizados cumplir con el estándar referente a rentabilidad neta, lo que lleva a concluir que en el resto de semestres debieron haber existido gastos o pérdidas que afectaron a la utilidad del ejercicio, es decir que la empresa no utilizó eficientemente los recursos, así también no administró adecuadamente los riesgos internos y externos que se generan en el desarrollo de su actividad económica, lo que se refleja directamente en el incumplimiento del margen de rentabilidad obtenido.

Pregunta 3

¿Han existido faltantes de inventarios en las tomas físicas efectuadas en los últimos 10 semestres?

Tabla 21.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	9	90%
2	NO	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°20.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Después del análisis de la información determinamos que en un 90% de los periodos semestrales estudiados han existido faltantes de inventarios,

y que únicamente en un 10% es decir en un periodo económico no ha existido el faltante de los mimos.

Interpretación:

Como se detalló en el análisis efectuado en la pregunta anterior el incumplimiento del estándar de rentabilidad neta obedece a gastos innecesarios, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos en la pregunta en análisis referente a faltantes de inventarios, evidenciando claramente que la empresa no tiene implantado controles que permitan minimizar los riesgos derivados del movimiento de inventarios pues en 9 de los 10 semestre estudiados han existido faltantes.

Pregunta 4:

¿La mercadería se encuentra asegurada?

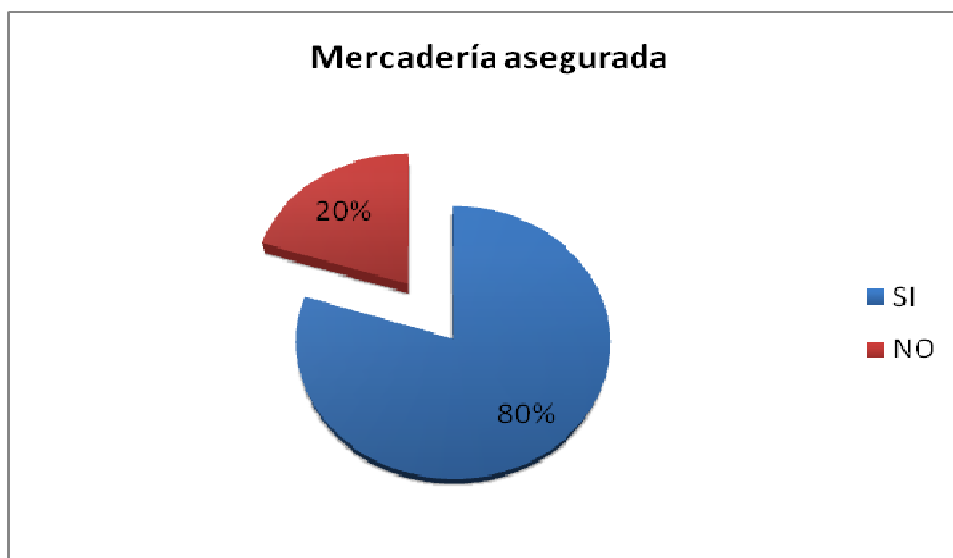
Tabla 22.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	8	80%
2	NO	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°21.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Después del análisis de la información determinamos que la mercadería se encuentra asegurada en un 80%, y el 20% de la misma no consta con ningún tipo de seguro.

Interpretación:

La empresa tiene como política asegurar la mercadería, lo cual constituye una buena práctica pues permite que en el caso de un siniestro las pérdidas ocasionadas no afecten sustancialmente los resultados y el patrimonio de la compañía.

Se evidencia que durante los dos primeros semestres analizados no disponía de este tipo de seguro, sin embargo a partir del tercer semestre y hasta la actualidad se ha implantado como política la contratación de pólizas para asegurar la mercadería.

Pregunta 5

¿Han existido pedidos cuando el stock de inventarios es insuficiente para poder despacharlos?

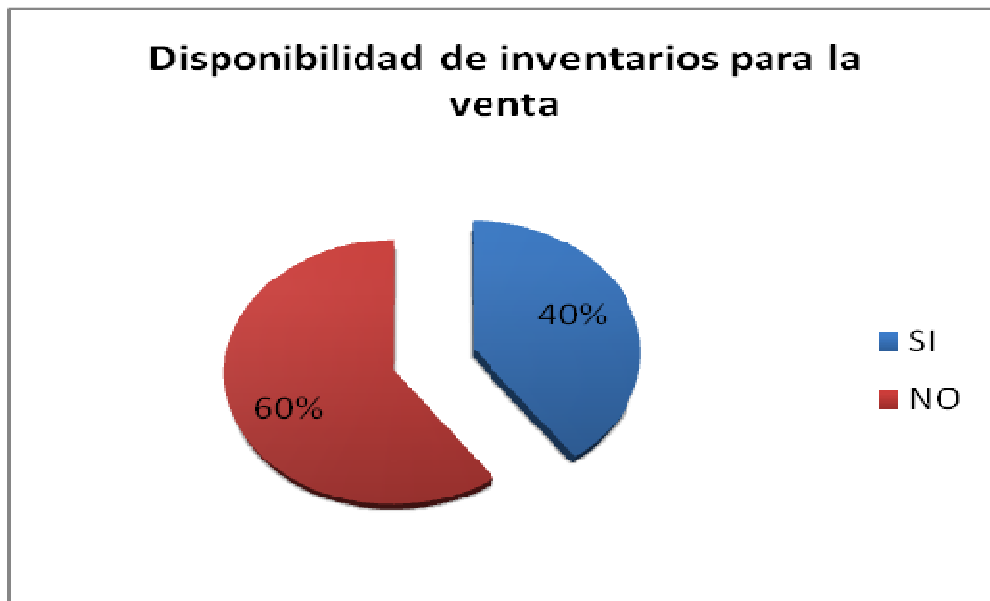
Tabla 23.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	4	40%
2	NO	6	60%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico 22.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Analizada la información determinamos que en un 60% no ha existido el suficiente stock de inventario para satisfacer la demanda de los pedidos,

mientras que en el 40% restante se ha mantenido la suficiente disponibilidad para el cumplimiento de los mismos.

Interpretación:

Los clientes son la razón de ser de cualquier empresa, razón por la que es importante que se encuentren satisfechos tanto con la calidad del servicio recibido por sus proveedores, así como la calidad del producto adquirido.

El no disponer del stock suficiente para cumplir con los pedidos de clientes puede ocasionar que éstos busquen nuevas alternativas para satisfacer sus requerimientos, lo que conlleva a una pérdida de su fidelidad y una consecuente disminución de ingresos, por lo que es necesario implantar controles para impedir estos sucesos.

Pregunta 6

¿Han existido equivocaciones al momento de acreditar valores en cuentas de dinero del exterior?

Tabla 24.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	2	20%
2	NO	8	80%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico 23.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Después del análisis de la información determinamos que de las transferencias enviadas al exterior por concepto del pago de importaciones, en 2 períodos, julio-diciembre del 2010 y Enero-Junio del

2012 existieron errores al momento de acreditar en cuentas internacionales. Lo indicado anteriormente representa un 20% de errores al momento de acreditar transferencias al exterior.

Interpretación:

Al existir errores al momento de efectuar las transferencias al exterior, las cuales se originan por cuentas cerradas de los proveedores generan costos innecesarios como por ejemplo gastos financieros por devolución de transferencias, impuesto a la salida de divisas pagado indebidamente, entre otros, además si el contrato efectuado con los proveedores del exterior implican costos por intereses por mora, estos podrían ser aplicados por el retraso que conlleva el volver a realizar las transferencia, razón por la que se debe implantar controles como verificaciones, autorizaciones, entre otros.

Pregunta 7:

¿Existen planes permanentes de capacitación al personal?

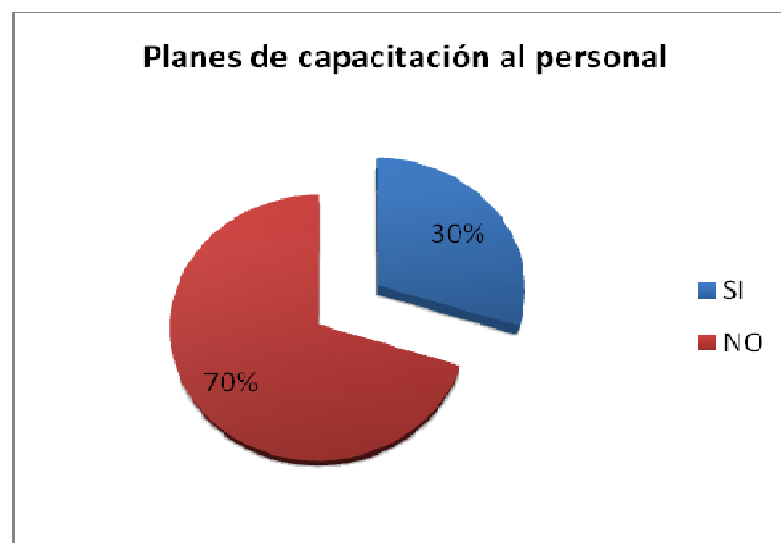
Tabla 25.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	3	30%
2	NO	7	70%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°24.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Analizada la información de SEYQUIIN Cía. Ltda. podemos determinar que las capacitación al personal se cumple en un 30%, mientras que el

70% restante de periodos económicos carece de capacitaciones al personal.

Interpretación:

Considerando que uno de los factores claves para la gestión empresarial es la calidad del producto, es importante la capacitación permanente al personal que labora en la entidad con el fin de mejorar los procesos que realizan, así también la innovación de nuevas tendencias que permitan mantener e incrementar la base de clientes, razón por la que se debe implantar un plan de capacitación permanente de acuerdo con las necesidades de cada departamento, el mismo que debe ser monitoreado para controlar su cabal cumplimiento.

Pregunta 8:

¿Existen políticas para le medición de la satisfacción del Cliente?

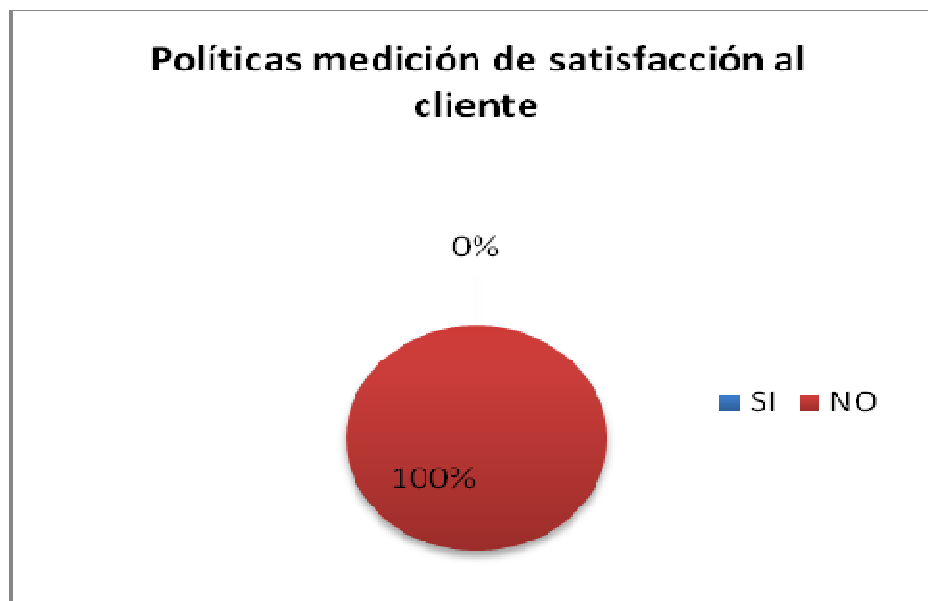
Tabla 26.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	0	0%
2	NO	10	100%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico 25.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

De los datos recopilados podemos determinar que en absoluto SEYQUIIN Cía. Ltda. dispone de políticas para medir la satisfacción de sus clientes,

ya que no se han implantado ningun tipo de procedimiento el cual permita determinar que grado de aceptabilidad tienen sus productos.

Interpretación:

Con el fin de asegurar la aceptación y la fidelidad de los clientes de la entidad es necesario implantar medidas que permitan conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas, a través de la aplicación de encuestas, entrevistas, entre otros, las cuales permitan medir la satisfacción de los clientes con el producto y servicio que oferta la empresa y con los resultados obtenidos proponer las acciones de mejora respectivas.

Pregunta 9

¿Se realizan planes de mejora de la calidad del producto que elabora la entidad?

Tabla 27.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	0	0%
2	NO	10	100%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico N°26.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Del total de unidades observadas podemos determinar que en un 100% no se han realizado jamás análisis de quejas de los clientes para poder

determinar una implementación de planes de mejora para la elaboración del producto.

Interpretación:

Como se mencionó en el análisis de la pregunta anterior una vez obtenidos los resultados de la satisfacción del cliente es necesario implantar procedimientos que permitan mejorar el proceso productivo, así como también innovar en el servicio ofertado por la entidad con el fin de mantener e incrementar la población de clientes que tiene la empresa.

Considerando que los principales clientes de la empresa corresponden a la industria textil, es necesario contar con personal de ventas que a más de iniciativa de marketing posean conocimientos técnicos del proceso textil, lo que permita un asesoramiento directo a los clientes sobre las bondades que caracteriza a cada producto comercializado por SEYQUIIN Cía. Ltda.

Pregunta 10

¿El índice de liquidez cumple con el estándar establecido por SEYQUIIN Cía. Ltda. ?

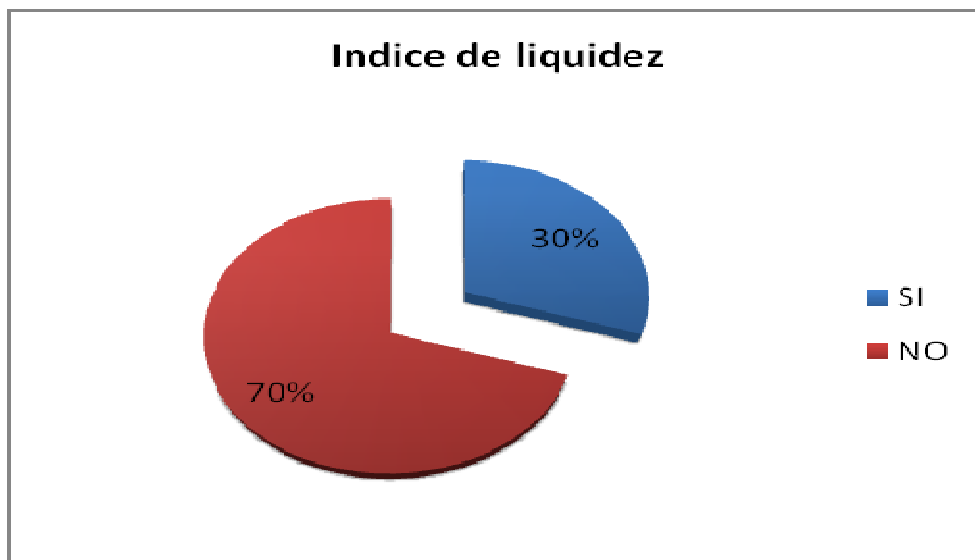
Tabla 28.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	3	30%
2	NO	7	70%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°27.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Analizando la liquidez de la entidad determinamos que se ha cumplido con el estándar establecido en un 30% del mismo, en el 70% restante de

los periodos económicos estudiados no se alcanza a lograr el objetivo propuesto.

Interpretación:

Si bien es cierto la rentabilidad es uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad en el tiempo de toda empresa, sin embargo se puede tener una alta rentabilidad y no tener la liquidez suficiente para mantener a la empresa, lo que nos lleva a la conclusión que las políticas de crédito así como la eficacia en la recuperación de la cartera son factores muy importantes que permiten que la empresa pueda cubrir sus pasivos corrientes, así también es importante destacar que una correcta identificación de los riesgos asociados directa o indirectamente a un escenario alentador en este sentido deben ser correctamente analizados con el fin de propender al cumplimiento del índice requerido.

Pregunta 11

¿La recuperación de cartera cumple con el estándar establecido por SEYQUIIN Cía. Ltda. ?

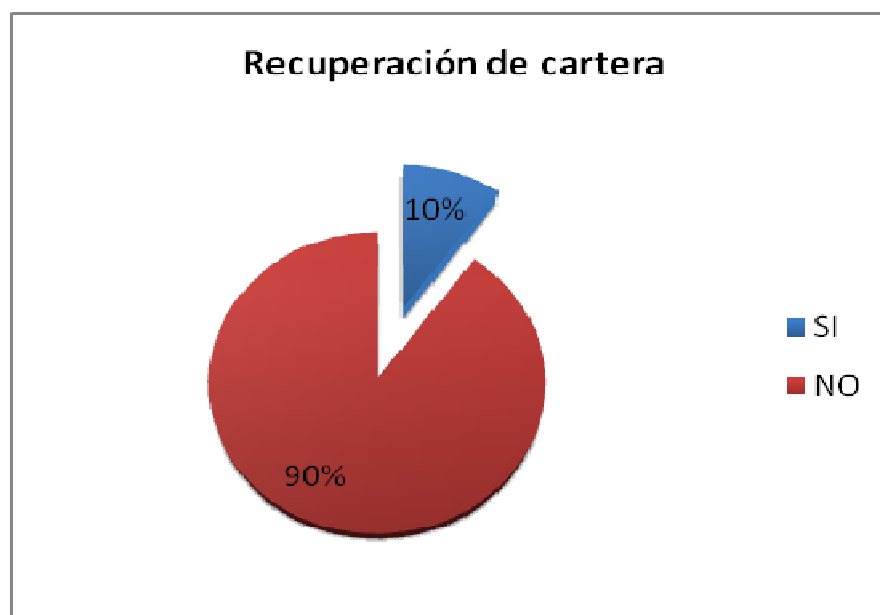
Tabla 29.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	1	10%
2	NO	9	90%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°28.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

En el 90% de los periodos económicos analizados podemos determinar que no se ha cumplido con el estándar de recuperación de cartera,

únicamente en un periodo económico que representa el 10% del total de las unidades de observación estudiadas se ha logrado cumplir con el estándar establecido.

Interpretación:

La correcta administración de la cartera es un proceso básico y representa para la empresa una herramienta fundamental para su desarrollo y éxito económico, por lo que la administración de la cartera tiene características especiales exigiendo su eficiencia. Esta eficiencia se puede lograr mediante una administración científica en donde se integren las funciones del proceso administrativo, no basta con que se haya estudiado cuidadosamente un cliente y otorgado correctamente el crédito, se debe desarrollar actividades que permitan mantenerlo.

Una vez verificado el cumplimiento o incumplimiento de los diferentes índices financieros a través de la siguiente pregunta se consolida los resultados obtenidos en cada período considerando el índice de rentabilidad patrimonial, rentabilidad neta, liquidez y período de recuperación de cartera que son los ejes de una correcta gestión empresarial; es decir para que el resultado de un periodo analizado cumpla con los objetivos globales todos los indicadores financieros detallados debieron haber cumplido con el estándar comparado. La consolidación de los resultados se detalla en el **Anexo 5.Pregunta 12**

¿El cumplimiento de los objetivos globales ha generado una eficiente gestión empresarial?

Tabla 30.

No.	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	2	20%
2	NO	8	80%
TOTAL		10	100%

Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Grafico N°29.



Fuente: Base de Datos SEYQUIIN Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Análisis

Después del análisis de la información determinamos que el cumplimiento de los objetivos y los estándares preestablecidos por la alta dirección de SEYQUIIN Cía. Ltda. se ha logrado en un 20%, mientras que en el 80% de unidades observadas de cumplimientos y objetivos no se ha alcanzado con las metas propuestas.

Interpretación:

Toda organización pretende alcanzar sus objetivos, con lo que se puede enfocar las acciones y estrategias a seguir sin embargo es importante definir todos los riesgos que impidan el cumplimiento de estos objetivos, se puede evidenciar que la empresa tiene el potencial suficiente para su cumplimiento, es por ello que es importante desarrollar las actividades de control suficientes y necesarias que permitan mitigar los riesgos y facilitar el cumplimiento de los objetivos.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La prueba o verificación de la hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, la misma que se realizó al total de la población investigada.

Es posible refutar pero nunca confirmar una hipótesis nula sobre la base de una sola prueba, una prueba estadística solo puede tener dos resultados. Uno es rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa. El otro es que los hechos no contradicen la hipótesis nula. Ahora bien, sería incorrecto concluir que porque no se rechaza la hipótesis nula se toma como válida.

En la comprobación ortodoxa de hipótesis no hay forma alguna de determinar si la hipótesis nula es verdadera.

En la investigación de mercado, la hipótesis nula se formula de tal manera que su rechazo trae la aceptación de la conclusión deseada. La hipótesis alternativa representa la conclusión para la que se buscan evidencias.

De los resultados obtenidos del análisis de las encuestas aplicadas y de los resultados de la observación de las fuentes de información internas, se tomó como referencia las preguntas 1 y 12, respectivamente.

4.2.1 Planteamiento de Hipótesis

La Inadecuada Administración de los Factores de Riesgo es la principal causa que conlleva a obtener una Improductiva Gestión Empresarial en SEYQUIIN Cía. Ltda.

- **Variable independiente:** Inadecuada Administración de los Factores de Riesgo
- **Variable dependiente:** Improductiva Gestión Empresarial

Modelo Lógico

Ho: La inadecuada administración de los factores de riesgo **NO** es la principal causa que conlleva a obtener una improductiva gestión empresarial en SEYQUIIN Cía. Ltda.

Hi: La inadecuada administración de los factores de riesgo es la principal causa que conlleva a obtener una improductiva gestión empresarial en SEYQUIIN Cía. Ltda.

4.2.2 Modelo Matemático

Ho: $X_1 = X_2$

Hi: $X_1 \neq X_2$

4.2.3 Modelo Estadístico

La prueba de bondad de ajuste Chi Cuadrado es una de las pruebas no paramétricas más utilizadas, ideada por Karl Person a principios de 1900, es apropiada para los niveles de datos tanto nominal como ordinal.

También puede usarse para niveles de datos de intervalo y de razón: La primera prueba de significación implica frecuencias esperadas iguales (Mason 1998, p. 696)

La fórmula es:

$$X^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e$$

En donde:

X² = Chi Cuadrado

∑ = Sumatoria

F_o = Frecuencia Observada

F_e = Frecuencia Esperada

A continuación se detalla el cuadro de frecuencias, observadas. Las que se han obtenido luego de recoger información y tabularlas, las frecuencias esperadas se calculan a partir de las frecuencias observadas, las preguntas 1 y 12 se han tomado como referencia para el cruce de variables y así poder aplicar esta prueba.

Pregunta No. 1

¿Existen políticas que ayuden a minimizar los riesgos internos y externos de la entidad?

Tabla 31.

Pregunta 1 Verificación de hipótesis

N.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	3	30%
2	NO	7	70%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados

Elaborado por: Juan Carlos Salazar A. (2012)

Pregunta No. 12

¿El cumplimiento de los objetivos globales ha generado una eficiente gestión empresarial?

Tabla 32.

Pregunta 12 Verificación de hipótesis

N.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	2	20%
2	NO	8	80%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Datos obtenidos de fuentes de información primaria

Elaborado por: Juan Carlos Salazar A. (2012)

4.2.3.1 Combinación de Frecuencias

La combinación de frecuencias que se realiza en el presente trabajo investigativo, fue obtenida del análisis efectuado a las preguntas 1 y 12 de

las encuestas aplicadas a los empleados de la entidad y de la observación del cumplimiento de los objetivos a través de la aplicación de índices financieros y de gestión.

Tabla 33.

Combinación de Frecuencias

		V. Independiente: P1		
		¿Existen políticas que ayuden a minimizar los riesgos internos y externos que tiene la entidad?		
V. Dependiente: P 12		Si	No	TOTAL
¿El cumplimiento de los objetivos globales ha generado una eficiente gestión empresarial?	Si	2	0	2
	No	1	7	8
	TOTAL	3	7	10

Fuente: Datos obtenidos de fuentes de información primaria

Elaborado por: Juan C. Salazar A. (2012)

4.2.4 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 95% y un margen de error del 5%.

4.2.5 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno, así:

$$GI = (F-1) (C-1)$$

En donde:

GI = Grados de Libertad

C = Columnas de la tabla

F = Fila de la tabla

Desarrollo:

$$Gf = (2-1) (2-1)$$

$$Gf = (1) (1)$$

$$Gf = 1$$

Entonces tenemos que $Gf = 1$; y el nivel de significancia es 0,05; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3.481; por lo tanto:

$$X^2 = \text{crítico} = 3.481 (X_2)$$

4.2.6 Cálculo Matemático

Se evalúa la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ellos calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales:

Tabla 34.**Cálculo Matemático**

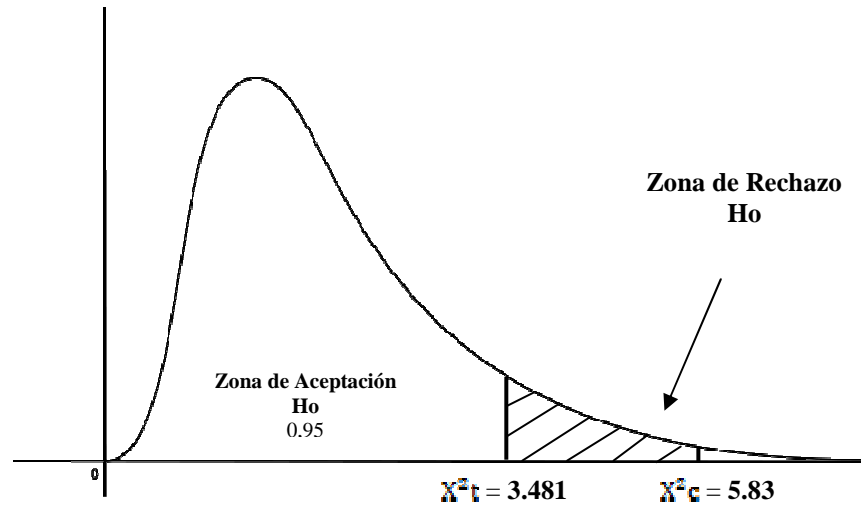
FO Frecuencia Observada	Calculo de FE	FE Frecuencia Esperada	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO- FE) ² /FE
2	(3*2)/10	0,6	1,4	1,96	3,27
0	(7*2)/10	1,4	-1,4	1,96	1,40
1	(3*8)/10	2,4	-1,4	1,96	0,82
7	(7*8)/10	5,6	1,4	1,96	0,35
X²c (CHI CALCULADO):					5,83

Fuente: Datos obtenidos de fuentes de información primaria

Elaborado por: Juan C. Salazar A. (2012)

Grafico N 30.

Representación grafica de los resultados del cálculo del Chi-cuadrado



Fuente: Datos obtenidos de fuentes de información primaria

Elaborado por: Juan C. Salazar A. (2012)

Conclusión del cálculo de la hipótesis

El valor de $X^2_c = 5.83 > X^2_t = 3.481$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), es decir, se confirma que la inadecuada administración de los factores de riesgo es la principal causa que conlleva a obtener una improductiva gestión empresarial en SEYQUIIN Cía. Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En base a la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de SEYQUIIN Cía. Ltda., se evidencia que la misión y visión no ha sido difundidas, razón por la cual es importante su socialización con el fin de poder enfocar las acciones y estrategias a seguir para su cabal cumplimiento; definir las áreas misionales es sin lugar a dudas una tarea de la administración de la empresa que facilitara orientar los esfuerzos de todos sus miembros en un solo propósito.
- En el aspecto administrativo llegamos a la conclusión de que es necesario organizar a la empresa y tener una base para un funcionamiento ordenado, por cuanto gran parte de su estructura funciona de manera empírica. Si bien las opiniones de los clientes se direccionan a la mejora de la calidad del servicio que reciben, es innegable la importancia de contar con una estructura organizativa formal, planteamiento de objetivos realizables, establecimiento de planes de trabajo y administrativos que beneficien la gestión interna de la empresa; entendiendo que los cambios tienen que aplicarse desde adentro hacia afuera, desde los trabajadores y propietarios hacia los clientes.
- En cuanto tiene que ver con el aspecto económico-financiero concluimos que es indispensable implantar controles y

procedimientos tendientes a generar información financiera confiable, por cuanto los controles que actualmente se aplican no cubren la totalidad de riesgos inherentes de la actividad. Cabe resaltar la necesidad de definir los mencionados controles, por cuanto si las expectativas de la empresa son de crecer, indudablemente tendrá que integrar a nuevas personas a su actividad por lo que será una ventaja anticiparse a la necesidad de contar con controles específicos y bien definidos.

- Como se pudo determinar en las fichas de observación (**ANEXO 5**) los resultados obtenidos no han cumplido los estándares establecidos por la alta dirección de SEYQUIIN Cía. Ltda. debido a que no ha existido el respectivo análisis de riesgos que afectan el cumplimiento de los mismos, los procesos no se encuentran establecidos en su totalidad y los empleados de la entidad no tienen el conocimiento para afrontar y dar solución a los problemas inherentes que se generan en su campo de acción.

5.2 RECOMENDACIONES

- En función a los resultados obtenidos en la investigación se recomienda a la empresa formalizar sus procedimientos y funciones internas, brindando apertura para aplicar cambios y nuevos procedimientos tendientes al establecimiento de un adecuado ambiente de control.
- En el ámbito administrativo recomendamos implantar en la empresa una organización formal, identificando procesos y actividades, delimitando funciones y estableciendo responsabilidades. Si bien el tamaño de la empresa no amerita estructuras complejas de funcionamiento, la previsión al cambio y crecimiento de la misma no deja de ser necesaria.
- En el manejo económico-financiero recomendamos aplicar controles efectivos y sencillos, sin necesidad de complicar o burocratizar los procesos, sino buscando siempre la reducción de riesgos en actividades que impliquen riesgo de sometimiento de fraude o error. Recomendamos además automatizar el manejo de la información financiera mediante el uso de un paquete contable, cuyo costo no exceda el beneficio que recibirá la empresa.
- Recomendamos propender al mejoramiento continuo de la atención al cliente por parte de propietarios y trabajadores de la empresa, a través de la aplicación de procesos eficaces y capacitación de las personas encargadas de atender personalmente a los clientes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Diseño de Controles Internos e Indicadores de Gestión que permitan mitigar riesgos en las áreas misionales y mejorar la Gestión Empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.

6.1.2 Institución Ejecutora

SEYQUIIN Cía. Ltda., empresa dedicada a la importación y comercialización de productos químicos.

6.1.3 Beneficiarios

- La empresa
- Los socios
- Los clientes

La aplicación de Controles Internos e Indicadores de Gestión, mejorará la Gestión Empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda. permitiendo mitigar los riesgos y promoviendo el mejoramiento del servicio a sus clientes, contando con procesos claramente definidos y controlados que ayuden a cumplir con la planificación estratégica de la misma.

6.1.4 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad

de Ambato, parroquia Izamba, sector Parque Industrial, Calle cuarta Lote 59A, diagonal Distribuidora La Fabril.

Su sucursal está ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, Calle Italia y Eloy Alfaro.

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución es de un año.

6.1.6 Equipo técnico responsable

- Gerente General
- Director Financiero
- Jefe de Producción
- Investigador

6.1.7 Costo Estimado

El costo para la aplicación de la propuesta demanda de recursos materiales que se detallan a continuación:

Tabla 35.

Fase 1	Determinación de áreas misionales y apoyo de SEYQUIIN CIA. LTDA.	Movilización	\$ 50,00
		Papelería y Suministros	\$ 10,00
		Imprevistos	\$ 10,00
		TOTAL	\$ 70,00
Fase 2	Análisis de los factores de riesgo de las áreas misionales	20 Horas de Asesoría.	\$ 600,00
		Papelería y Suministros	\$ 80,00
		40 Horas Utilización Equipos	\$ 400,00
		Imprevistos	\$ 100,00
		TOTAL	\$ 1.180,00
Fase 3	Establecimiento de controles que permitan mitigar los riesgos establecidos	10 Horas de Asesoría	\$ 300,00
		Imprevistos	\$ 10,00
		TOTAL	\$ 310,00
Fase 4	Indicadores de Gestión	5 Hora de Asesoría	\$ 150,00
		TOTAL	\$ 30,00
		TOTAL:	\$ 1.280,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

El costo de la propuesta asciende a **\$ 1280,00** (un mil doscientos ochenta con 00/100 dólares); los mismos que serán asumidos por SEYQUIIN Cía. Ltda.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Esta investigación ha demostrado que SEYQUIIN Cía. Ltda. no posee controles adecuados, además que no se han analizado los riesgos potenciales.

No se ha determinado cuáles son las áreas misionales lo que no permite valorar adecuadamente los riesgos más importantes y cuáles son los factores que le afectan directa e indirectamente.

La implantación de controles e Indicadores de Gestión permite organizar, controlar y delimitar funciones y procesos dentro de una organización; además de determinar, analizar, evaluar, controlar y mitigar riesgos en las diferentes áreas de la entidad, que a diferencia de la administración empírica concentra funciones en una o en pocas personas, su estructura jerárquica es rígida y los procesos en general son tácitos y no establecidos adecuadamente; no permite promover fortalezas y disminuir debilidades.

Ante esta realidad, es necesario partir de un proceso de evaluación que nos permita diseñar Controles e Indicadores de Gestión para organizar la estructura formal y funcional de la empresa, analizar los factores de riesgo de las áreas misionales y de apoyo, además de controlar y establecer límites en las funciones y procesos involucrados en el funcionamiento organizacional, de modo que cada actividad se encuentre sustentada y fundamentada de manera clara y formal, estableciendo lineamientos y políticas aplicables a la actividad económica de la empresa, para de esta manera lograr un óptimo ambiente de control, para poder obtener una información financiera confiable y un servicio de alta calidad a sus clientes.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Una vez analizado el sector empresarial ecuatoriano, y de manera específica en el segmento de las Pymes (pequeñas y medianas empresas), se hace evidente la ausencia de controles lo que ocasiona pérdidas económicas para las empresas por cuanto no disponen de herramientas y lineamientos que guíen su funcionamiento cotidiano.

Adicional a esto, la falta de sistemas de control ocasiona una gestión de riesgos nula, lo que obliga a empresas y propietarios a asumir directamente riesgos que son susceptibles de ser reducidos, y en muchos casos controlados.

Es necesario para SEYQUIIN Cía. Ltda. proponer la evaluación de los procesos vigentes para poder emitir una opinión que oriente a reestructurar el sistema de control, al mismo tiempo lograr una optimización de recursos; promoviendo la efectividad, eficacia en la generación de información y en la presentación oportuna de informes financieros.

SEYQUIIN Cía. Ltda. se verá favorecido al aplicar un Sistema de Controles e Indicadores de Gestión, por cuanto su Gestión Empresarial mejorará considerablemente al contar con procedimientos y políticas establecidas de manera clara, concisa y de conocimiento general de sus propietarios y trabajadores; además de contar con una estructura organizativa definida de manera formal. Consecuencia de esto será la separación de funciones dentro de la empresa, asignando responsabilidades y niveles de responsabilidad para cada actividad y proceso que involucre la misma, mitigación de los factores de riesgo de áreas misionales y de apoyo.

Adicionalmente la empresa verá el reflejo de la aplicación de un Sistema de Control Interno en la información financiera que se genere, por cuanto ésta será oportuna e íntegra, facilitando así el proceso de toma de decisiones al interior de la empresa, logrando un alto grado de satisfacción de los clientes y aumento de los beneficios, estabilidad y productividad de las participaciones de los socios.

La adecuada aplicación de la propuesta dará como consecuencia el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico, ser más

competitiva en el sector de compra, venta y producción de químicos, obteniendo información clara, oportuna, que servirá para la toma de decisiones por parte de la administración.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

- ✓ Diseñar Controles Internos e Indicadores de Gestión que permitan mitigar riesgos en las áreas misionales y mejorar la Gestión Empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda.

6.4.2 Específicos

- ✓ Determinar las áreas misionales y de apoyo con la finalidad de priorizar los riesgos y administrarlos correctamente.
- ✓ Identificar los factores de riesgo de las áreas misionales de SEYQUIIN Cía. Ltda. para establecer actividades de control idóneas que minimicen los riesgos a límites tolerables.
- ✓ Establecer políticas y procedimientos que se constituyan en Actividades de Control.
- ✓ Establecer indicadores de gestión exclusivos de SEYQUIIN Cía. Ltda. para medir la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el cumplimiento de objetivos y la calidad en la atención al cliente.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta incidirá directamente en el mejoramiento de la Gestión Empresarial, puesto que dotará a la empresa de procedimientos, políticas y herramientas formalmente establecidas, que le permitan controlar su funcionamiento y le otorguen una ventaja para afrontar los diferentes riesgos y cambios futuros en su tamaño, estructura y factores externos.

6.5.1 Factibilidad Legal

La aplicación de un sistema de control interno no tiene limitación alguna, por el contrario se considera que no justifica oponerse a los cambios continuos que exige el mundo globalizado, más aún cuando va en beneficio de la entidad, solicitando la participación efectiva de los involucrados en la gestión. En el derecho privado lo que no está prohibido está permitido y la filosofía de la ley no puede ser contraria a la gestión del cambio.

6.5.2 Factibilidad Técnica

El Gerente General, Director Financiero y Jefe de Producción se encuentran debidamente capacitados para diseñar y aplicar el presente Sistema de Control Interno, a más de contar con el apoyo y predisposición a colaborar por parte de todos los socios y funcionarios de la entidad.

6.5.3 Factibilidad Tecnológica

La empresa cuenta con un nivel de tecnología medianamente alto, al momento no se utiliza el 100% de capacidad del mismo, por lo que incrementando un modelo de control interno adecuado para la empresa bastara la capacidad tecnológica implantada de la entidad, además se contempla la explotación máxima de los beneficios del sistema contable.

6.5.4 Factibilidad Socio-Cultural

Desde el punto de vista socio - cultural la presente propuesta involucra valores y costumbres del Gerente General, Jefe Financiero, Jefe de Producción y demás funcionarios de la entidad, destacando su apertura, predisposición al cambio y apoyo total a la aplicación de esta propuesta.

6.5.5 Factibilidad Económica

La inversión que representa la implementación de un sistema de control interno en SEYQUIIN Cía. Ltda. es alta, pero se debe considerar que tendrá un gran retorno en el mediano plazo que será de gran beneficio, porque se evitara la subutilización y desperdicio de recursos, se lograra que los procesos fluyan, sin existir cuellos de botella y permitirá al personal realizar sus funciones eficientemente. Por lo que se considera una recuperación de manera inmediata por la mejora del funcionamiento organizacional y servicio al cliente.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

La necesidad y conveniencia de un Sistema de Control se manifestó en SEYQUIIN Cía. Ltda. cuando se reconoció que el mismo es esencial e indispensable en virtud del crecimiento de la entidad, la ampliación de sus operaciones y el incremento de sus niveles de riesgos y por sobre todo del cambio de una persona natural a compañía.

La implementación de controles en SEYQUIIN Cía. Ltda. implica que cada uno de sus componentes estén enfocados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndola en un proceso integrador y dinámico permanentemente, como paso previo se deberá establecer los objetivos y políticas relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos.

En el mercado ecuatoriano existen limitaciones inherentes que impiden que el control interno se desenvuelva con un 100% de confiabilidad, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado y oportuno de los factores de riesgos internos y externos que pueden afectar el desarrollo de las actividades normales de las áreas misionales con la finalidad de que el control provea de una seguridad razonable para la categoría a lo que fue diseñado. Este riesgo puede ser atribuido principalmente a la toma de decisiones erradas, ya que no se posee una base de conocimientos previa la cual ayude a una mitigación correcta de los riesgos y por consecuencia una eficiente gestión empresarial.

La propuesta de solución de la presente investigación se enfoca principalmente al diseño y aplicación de un Sistema de Control Interno, basados en el Informe del Comité of Sponsoring Organizations (COSO) y en sus componentes: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo. Esto permitirá que la empresa mejore considerablemente su Gestión Empresarial, al formalizar su funcionamiento administrativo, determinando

sus áreas misionales y de apoyo, identificando los factores de riesgo y generando información financiera útil y oportuna, estableciendo canales de comunicación eficaces; los cuales en conjunto facilitarán los procesos de toma de decisiones.

Según **Mantilla (2005)**, Control Interno Informe COSO, el Control Interno es un proceso que implica la participación de toda la entidad, así:

Control Interno

Se define como un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control interno esta engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.(p. 14)

Parafraseando **Mantilla et al. (2005)**, Control Interno Informe COSO, el informe COSO II se enfoca mayormente en la gestión de riesgos y es

definido también como un proceso llevado a cabo por toda la organización, así:

La administración de riesgos del emprendimiento definida (COSO II)

La administración de riesgos del emprendimiento trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, y es definida como sigue:

La administración de riesgos del emprendimiento es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales. La administración de riesgos del emprendimiento es:

- Un proceso, sobre la marcha y fluyente a través de una entidad.
- Efectuado por gente en cada nivel de la organización.
- Aplicado en el establecimiento de la estrategia.
- Aplicado a través del emprendimiento, en cada nivel y unidad, e incluye tomar un punto de vista del riesgo de portafolio a nivel de la entidad.
- Diseñado para identificar eventos potenciales que, si ocurren, afectarán la entidad y para administrar los riesgos que caen dentro de su apetito por el riesgo.
- Capaz de proveer seguridad razonable a la administración y a la junta de directores de una entidad.
- Enfocado al logro de objetivos, en una o más categorías separadas pero sobrepuestas.

Componentes de la administración de riesgos del emprendimiento (COSO II)

La administración de riesgos del emprendimiento consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un emprendimiento y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

- *Ambiente interno.* Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.
- *Establecimiento de objetivos.* Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La administración de riesgos del emprendimiento asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.
- *Identificación de eventos.* Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.
- *Valoración del riesgo.* Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
- *Respuesta al riesgo.* La administración selecciona las respuestas al riesgo –evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo- desarrollando un conjunto de acciones para alinear los

riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

- *Actividades de control.* Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
- *Información y comunicación.* Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.
- *Monitoreo.* Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas sobre la marcha, evaluaciones separadas, o ambas. **(p. 337-339)**

La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro. La administración de los factores de riesgo esencialmente en las áreas misionales de SEYQUIIN Cía.. Ltda. ayudarán a conseguir los objetivos estratégicos de la entidad.

Según **Mantilla et al. (2005)**, Control Interno Informe COSO, el ambiente de control en entidades pequeñas se fundamenta en una cultura propia de comportamiento íntegro y ético en ausencia de manuales o códigos de conducta, así:

Ambiente de Control aplicado a entidades pequeñas y medianas

Puesto que cada entidad puede asumir los conceptos subyacentes del Ambiente de Control, las entidades medianas y pequeñas pueden implementar los factores del ambiente de control de una manera muy diferente a como lo hacen las entidades grandes. Por ejemplo, una

compañía pequeña puede no tener un código de conducta escrito, pero ello no necesariamente significa que la compañía no tenga una cultura que enfatice la importancia de la integridad y determinado comportamiento ético. Siempre que haya un compromiso visible y directo del Gerente o de los administradores – propietarios con la integridad y el comportamiento ético puede ser comunicado oralmente en las reuniones de staff, las reuniones uno-a-uno y las relaciones con vendedores y clientes. Su propia integridad y su propio comportamiento, sin embargo, son críticos y deben ser consistentes con el mensaje oral a causa del contacto de primera mano que los empleados tienen con ellos.

Usualmente, debido a los pocos niveles de administración, la velocidad del mensaje conduce, a través de la organización, a conductas aceptables.

A causa de la importancia crítica de un consejo de directores o de cuerpos similares, de la misma manera las entidades pequeñas requieren de tal consejo o cuerpo para un control interno efectivo. Como se notó, a menudo es más difícil y costoso para una compañía pequeña mantener una mayoría de directores externos, y puede ser innecesario hacerlo. La independencia requerida a menudo puede obtenerse mediante un pequeño número de directores externos. El factor sobresaliente es que debe señalarse una masa crítica, de la cual, simplemente, es suficiente que los directores externos vean lo que el consejo realiza, los asuntos complicados y toma las acciones difíciles cuando sea necesario. Existe una sola excepción a la necesidad de tal consejo. Se da en una entidad que es administrada por sus propietarios, y no va en búsqueda de capital de fuera de ella, un consejo, si bien puede ser útil, sin embargo no es indispensable para un control interno efectivo. (p. 35-36)

En base a lo mencionado por **Mantilla et al. (2005)**, Control Interno Informe COSO, la valoración de riesgos en empresas pequeñas, a pesar

de su informalidad, demuestra ser efectiva por la cercanía del Gerente con el resto de personas y funciones, así:

Valoración de Riesgos aplicada a entidades pequeñas y medianas

El proceso de valoración de riesgos es probablemente menos formal y menos estructurado en las entidades pequeñas que en las grandes, pero los conceptos básicos de este componente del control interno deben estar presentes en cualquier entidad, independiente del tamaño. Una entidad pequeña debe tener objetivos establecidos, si bien ellos pueden ser implícita más que explícitamente establecidos. Puesto que las entidades pequeñas usualmente están más centralizadas y tienen pocos niveles de autoridad, los objetivos pueden ser fácil y efectivamente comunicados más directamente o sobre una base continua a los niveles bajos de la administración. Similarmente, los vínculos entre los objetivos globales de la entidad con los objetivos de actividad son usualmente claros y directos. El proceso de identificar y analizar los riesgos que puedan entorpecer la consecución de los objetivos dependerá a menudo de la información recibida de la alta administración de parte de empleados y extraños. Un administrador – propietario puede aprender sobre riesgos provenientes de factores externos mediante el contacto directo con clientes, proveedores, banqueros, abogados, auditor interno y otros extraños de la entidad. El Gerente puede familiarizarse con los riesgos provenientes de factores internos mediante el contacto directo con todos los niveles de personal. La valoración de riesgos en una entidad pequeña puede ser particularmente efectiva a causa de la compenetración en profundidad del Gerente y otros administradores claves lo cual, a menudo, significa que los riesgos son valorados por gente que tiene acceso a la información apropiada y además buen entendimiento de sus implicaciones.

El mecanismo en una compañía pequeña para la administración de los riesgos normales, de cada día, así como de aquellos que resultan de las circunstancias menos comunes, de las condiciones sustancialmente cambiadas (tales como nuevas regulaciones, una declinación económica en la actividad de negocios o expansión de la línea de productos), puede

ser altamente informal así como efectiva. Las mismas reuniones informales entre el Gerente y los jefes de departamento y otras partes externas que proveen de información útil en la identificación de los riesgos puede también proporcionar el foro para analizarlos y tomar las decisiones sobre cómo deben ser administrados tales riesgos. Los planes de acción pueden ser ideados rápidamente con un número ilimitado de gente. De manera similar, la implementación puede hacerse inmediatamente que el Gerente o los administradores claves visiten el departamento afectado o tomar con los clientes o proveedores aquellas medidas necesarias para responder a ello. Es necesario asegurar que se tomen las acciones requeridas. . (p. 56-57)

Tomando lo dicho por **Mantilla (2005)**, Control Interno Informe COSO, las actividades de control en empresas pequeñas pueden simplificar la segregación excesiva de funciones y actividades con el fin de enfocar la atención del control en actividades de mayor riesgo, así:

Actividades de control aplicadas a entidades pequeñas y medianas

Las compañías pequeñas pueden encontrar que ciertos tipos de actividades de control no siempre son relevantes cuando los administradores aplican controles altamente efectivos a las entidades pequeñas o medianas.

Una segregación de responsabilidades inapropiada a menudo conlleva dificultades para las organizaciones pequeñas, al menos en la superficie.

Aunque las compañías que tienen unos pocos empleados, sin embargo, usualmente pueden parcelar sus responsabilidades para obtener las verificaciones y los balances necesarios. Pero si no es posible –como puede ocasionalmente ser el caso- una inadvertencia directa de las actividades incompatibles por los administradores – propietarios pueden

proporcionar el control necesario. Por ejemplo, no es común, cuando existe un riesgo de pagos inapropiados de efectivo, para el administrador – propietario ser el único autorizado para firmar los cheques, o requerir que los extractos bancarios mensuales sean enviados directamente a él sin ser abiertos para revisar los cheques pagados.

Los controles sobre los sistemas de información particular, son controles generales de computación y controles más específicos de seguridades de acceso, que pueden presentar problemas en las entidades pequeñas y medianas. Ello es debido a la frecuente manera informal como tales actividades de control se implementan. Una vez más, una solución puede encontrarse a menudo en la mayor injerencia de la alta administración, típicamente encontrada en las organizaciones pequeñas. La seguridad razonable de que los errores materiales sean detectados, a menudo viene del uso continuo por parte de la administración de la información generada por el sistema, y relacionando esa información con el conocimiento directo de esas actividades, junto con la existencia de ciertos controles claves aplicados por otro personal. (p. 69)

Recalcando las definiciones emitidas por **Mantilla et al. (2005)**, Control Interno Informe COSO, la información y comunicación en empresas pequeñas es más fácil de gestionar por la diaria interacción entre Gerencia y el personal, al no estar separados por demasiados niveles jerárquicos, así:

Información y comunicación aplicada a entidades pequeñas y medianas

Los sistemas de información en las organizaciones pequeñas son ciertamente menos formales que en las grandes organizaciones, pero su papel es justamente significativo. Con la tecnología de computación y de información actual, los datos generados internamente se pueden procesar

efectiva y eficientemente en la mayoría de las organizaciones, considerando su tamaño. Los sistemas de información en las entidades pequeñas típicamente también identificarán y reportarán sobre eventos, actividades y condiciones externas relevantes, pero su efectividad usualmente es afectada significativamente por y dependiente de la habilidad de la alta administración para monitorear los eventos externos.

Las discusiones realizadas por un administrador – propietario u otro personal administrativo con los clientes y proveedores claves, por ejemplo, puede ser una fuente importante de información sobre el desarrollo de las preferencias de los clientes o para suministrar los recursos necesarios para monitorear las condiciones cambiantes y los riesgos relacionados.

La comunicación interna efectiva entre la alta administración y los empleados puede ser bien fácil de conseguir en una compañía pequeña o mediana, más que en una empresa grande, a causa del pequeño tamaño de la organización y de sus pocos niveles, así como de la gran visibilidad y disponibilidad del Gerente. En efecto, la comunicación interna ocurre mediante las reuniones diarias y las actividades en las cuales el Gerente y los administradores claves participan. Sin los canales de comunicación formal que se encuentran típicamente en las grandes empresas, las entidades pequeñas encuentran que los más frecuentes contactos día a día realizados con una política de puertas abiertas por parte de los ejecutivos principales, proporcionan comunicación efectiva. Y un '*las acciones hablan más fuertemente que las palabras*' puede ser un medio de comunicación importante –tanto interna como externamente- en una organización pequeña, puesto que los altos ejecutivos interactúan directamente en gran proporción con los empleados, clientes y proveedores de la entidad. . (p. 80-81)

Según **Mantilla (2005)**, Control Interno Informe COSO, el monitoreo en

empresas pequeñas es típicamente aplicado de manera informal y está a cargo del Gerente, ya que los controles aplicados sobre la marcha pueden hacerse en cualquier momento, así:

Monitoreo aplicado a entidades pequeñas y medianas

Las actividades de monitoreo sobre la marcha de las entidades pequeñas y medianas es más probable que sean informales e implican al Gerente y a otros administradores claves. Sus controles de monitoreo son típicamente un producto en función del monitoreo del negocio. Este es realizado mediante la disponibilidad del implicamiento en la mayoría si no en todos los aspectos de las operaciones. Su implicamiento cerrado en las operaciones a menudo originará variaciones significativas frente a las expectativas e imprecisiones en los datos de operación o financieros. Un propietario – administrador de un negocio pequeño puede visitar frecuentemente la planta, las facilidades de reunión o almacenamiento, y compara los inventarios físicos con las cantidades reportadas por el sistema de procesamiento de datos. El conocimiento directo de los clientes significativos y de las quejas de los vendedores, así como de cualesquiera comunicaciones de los reguladores, también puede alertar al administrador de una empresa pequeña sobre los problemas de operación o de cumplimiento que puedan señalar un resquebrajamiento en los controles.

Las entidades pequeñas y medianas probablemente realizan menos evaluaciones separadas de sus sistemas de control interno, y la necesidad de evaluaciones separadas pueden ser a menudo para las actividades de monitoreo sobre la marcha altamente efectivas. Las compañías medianas pueden tener un auditor interno que realice evaluaciones separadas. A menudo las entidades pequeñas pueden asignar al personal de contabilidad ciertas funciones de trabajo que sirvan para evaluar los controles. Algunas entidades solicitan que sus auditores externos realicen evaluaciones de ciertos aspectos del sistema de control, o quizás en una base de rotación, para proporcionar al Gerente

información sobre su efectividad.

A causa de estructuras de organización más limitadas, las deficiencias que brotan de los procedimientos de monitoreo pueden comunicarse fácilmente a la persona correcta. El personal en una entidad pequeña usualmente tiene un entendimiento claro de los tipos de problemas que requieren ser informados hacia arriba. Lo que no siempre es aparente, es quién es responsable de la determinación de la causa de un problema y de la toma de las acciones correctivas. Esto es tan importante para una organización pequeña o mediana, como lo es para una grande. **(p. 93-94)**

El análisis de los sistemas información según **Zaldumbide (2011)** los define como:

Los sistemas de apoyo y los misionales, generan diferentes tipos de datos que, una vez clasificados y resumidos, se transforman en información destinada a la gerencia para que conozca el estado y avance de los procesos y la situación operativa y financiera de la organización, además, el análisis de los datos permiten generar estadísticas, medir tendencias y generar proyecciones sobre producción, compras, ventas, ingresos, costos, gastos, condición de los bienes y necesidades logísticas. **(p. 15)**

Recalcando las definiciones de **Zaldumbide (2011)** los sistemas misionales son:

El conjunto integrado de procesos técnicos que permiten el cumplimiento de la misión de la empresa a través de la ejecución de procesos de producción que transforman insumos y generan productos; y, la comercialización de bienes y servicios que se entregan a los clientes. **(p. 15)**

6.7 METODOLOGÍA

FASE 1. DETERMINACIÓN DE ÁREAS MISIONALES Y APOYO DE SEYQUIIN CÍA. LTDA.

Con la finalidad de diseñar Controles Internos e Indicadores de Gestión que permitan mitigar los riesgos en las áreas misionales y mejorar la gestión empresarial de SEYQUIIN Cía. Ltda., es necesario partir de lo que establece Zaldumbide (2011) en lo que menciona que *“Los sistemas misionales se los conoce también como operativos, técnico o agregadores de valor. Es un conjunto integrado de procesos técnicos que permiten el cumplimiento de la misión de la empresa a través de la ejecución de procesos de producción que transforman insumos y generan productos; y, la comercialización de bienes y servicios que se entregan a los clientes.”*

En base a lo mencionado anteriormente, vamos a determinar el grado de razonabilidad de la misión y establecer las áreas misionales y de apoyo para poder determinar correctamente los factores de riesgo.

FASE 1.1. Razonabilidad de la misión SEYQUIIN CIA. LTDA.

Para determinar la viabilidad de la misión de SEYQUIIN Cía. Ltda. vamos a partir por verificar si cumple con los parámetros de la misión, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Descripción de la actividad
- ✓ El tipo de cliente para quien están dirigidos todos los esfuerzos
- ✓ El factor que la diferencia de todas las demás.

En función a lo planteado vamos a ponderar y calificar el cumplimiento de cada uno de los parámetro para determinar el grado de viabilidad de la misión que h definido SEYQUIIN CIA. LTDA.

MISIÓN ACTUAL: "Importar, producir y comercializar productos químicos, con un equipo de trabajo especializado y comprometido en brindar a nuestros clientes calidad en el producto para obtener su fidelidad. "

Tabla 36.

Parámetro	Misión SEYQUIIN CIA. LTDA.	Ponderación	Calificación
Descripción de la actividad.	Importar, producir y comercializar productos químicos, con un equipo de trabajo especializado.	5	5
El tipo de cliente para quien están dirigidos todos los esfuerzos.	No dispone	5	0
El factor que la diferencia de todas las demás.	Comprometido en brindar a nuestros clientes calidad en el producto para obtener su fidelidad.	5	5
	TOTAL:	15	10

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

La misión de SEYQUIIN CIA. LTDA. tiene una calificación de 10/15 en función a la ponderación del cumplimiento de sus parámetros, lo que nos da como resultado un 67% de razonabilidad en el establecimiento del mismo.

Siendo uno de los objetivos del presente trabajo investigativo la determinación de las áreas misionales y de apoyo con la finalidad de priorizar los riesgos y administrarlos correctamente se propone la reestructuración de la misión de la siguiente manera:

MISIÓN PROPUESTA: Importar, producir y comercializar productos químicos, con un equipo de trabajo especializado y comprometido ofreciendo productos de calidad para el sector textil, avícola, curtiembre, e industria alimenticia.

Tabla 37.

Parámetro	Misión SEYQUIIN CIA. LTDA.	Ponderación	Calificación
Descripción de la actividad.	Importar, producir y comercializar productos químicos, con un equipo de trabajo especializado.	5	5
El tipo de cliente para quien están dirigidos todos los esfuerzos.	Sector textil, avícola, curtiembre, e industria alimenticia.	5	5
El factor que la diferencia de todas las demás.	Comprometido en brindar a nuestros clientes calidad en el producto para obtener su fidelidad.	5	5
	TOTAL:	15	15

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Con el establecimiento de la misión propuesta la razonabilidad de la presente será del 100%.

FASE 1.2. Determinación de áreas misionales de SEYQUIIN CIA. LTDA.

Las áreas misionales de la empresa son las que permiten dar cumplimiento a la ejecución de los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios hasta que se entreguen a los clientes. Si tomamos en cuenta la misión de SEYQUIIN CIA. LTDA. y su estructura mediante los procesos que efectúan podemos determinar las siguientes áreas misionales:

Tabla 38.

Área	Descripción del Área	Tipo del Sistema	Responsable del Área	Observaciones
Importación	Encargada de proveer insumos destinados para la venta y producción que localmente son más costosos	Misional.	Ing. Lucía Guerrero Dr. Xavier Medina	Consta en la misión de la entidad.
Producción	Aplica los procesos de transformación de insumos en bienes o productos terminados.	Misional.	Ing. Gloria Montatixe	Consta en la misión de la entidad.
Comercialización	Venta de productos, visita a clientes	Misional.	Ing. Johan Guerra Ing. Mayra Rosero	Consta en la misión de la entidad.
Recursos Humanos	Controla al personal	Apoyo	Dr. Xavier Medina	Apoya el logro de objetivos empresariales a través del trabajo de su personal (no consta en la misión)
Contabilidad	Controla las finanzas de la entidad	Apoyo	Dr. Xavier Medina	Apoya el logro de objetivos empresariales a través de la maximización de las utilidades de los accionistas. (no consta en la misión)
Bodega	Administra y controla los Activos	Apoyo	Sra. Sandy Saquinga	Planificación, compra, distribución, aseguramiento, uso, como custodia mantenimiento de bienes necesarios para el cumplimiento de las actividades empresariales. (no consta en la misión)
Servicios Generales	Apoyo a diferentes departamentos	Apoyo	Sr. Benito Benalcazar Sra. Mercedes Muñoz	Funciones que apoyan a la consecución de objetivos de los diferentes departamentos. (no consta en la misión)

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Para un mejor entendimiento acerca de la estructura jerárquica de SEYQUIIN CIA. LTDA. en relación a la incidencia de las áreas misionales y la gestión empresarial proponemos el siguiente gráfico para la explicación del mismo.

Tabla 39.

Procesos gobernantes	Junta General de Socios	
Procesos Generadores de Valor	Áreas misionales	Importación Producción Comercialización
Procesos Habilitante	Áreas de Apoyo	Recursos Humanos Contabilidad Bodega Servicios Generales

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

FASE II ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ÁREAS MISIONALES

2.1 IMPORTACIÓN

Considerando que las importaciones permiten a la entidad adquirir productos que en su país no se producen, o con menor costo o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que la entidad optimice su costo de producción o costo de venta

Con el fin de identificar los riesgos que tiene el proceso de importación se ha definido los objetivos de control interno, para comprobar la efectividad de su operación e identificar los riesgos involucrados. Una vez definidos los riesgos potenciales se ha elaborado un cuestionario de control interno

con el fin de verificar su cumplimiento o incumplimiento.

2.1.1. Naturaleza

Entre los egresos que debe realizar SEYQUIIN CIA. LTDA., se destacan aquellos destinados a la adquisición de bienes, insumos, materia prima, mercancías y servicios necesarios para el cumplimiento de las actividades empresariales de producción y comercialización.

Los proveedores de dichas adquisiciones se las efectúan en un promedio del 95% a proveedores no nacionales, por lo que el área de importaciones por su incidencia en el desarrollo económico de SEYQUIIN CIA. LTDA. es de vital importancia y considerada como misional.

2.1.2. Funciones

Plan de importaciones, requisiciones, selección de proveedores (cotización), orden de compra y/o prestación de servicios, recepción, control e inspección de servicios, cantidades, precios y descuentos, registro de pasivos, desembolsos.

2.1.3. Objetivos de Control Interno

- Preparación de planes anuales de importaciones, adquisiciones y mantenimiento.
- Reglamentación específica y políticas sobre los procesos de importación.
- Independencia del departamento de importaciones y de recepción.
- Independencia de la función de verificación de facturas, de la función de desembolsos.
- Registro y calificación de proveedores.
- Exigencia de garantías de cumplimiento de contratos y uso de anticipos.

➤ Aseguramiento de bienes importados.

2.1.4. Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO No. 1						
SEYQUIIN CIA. LTDA.						
IMPORTACIONES						
Cuestionario de Control Interno						
No.	PREGUNTAS	Si	No	NA	Fecha	Auditor
1	¿Se realiza un Plan de Importaciones anualmente?		X		15/10/2012	JCSA
2	¿Las importaciones se basan en máximos y mínimos de existencias?		X		15/10/2012	JCSA
3	¿Todas las importaciones son realizadas por medio de pedidos pre numerados y debidamente autorizadas?	X			15/10/2012	JCSA
4	¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido se actualiza periódicamente?	X			15/10/2012	JCSA
5	¿Se ha contratado un agente afianzado de aduana eficiente?	X			15/10/2012	JCSA
6	¿Los criterios de selección de proveedores se basan en precio y calidad?	X			15/10/2012	JCSA
7	¿Hay una política por escrito para evitar los conflictos de intereses entre el personal del Área de Importaciones y los proveedores del exterior?		X		15/10/2012	JCSA
8	¿Las mercancías se verifican físicamente antes de su ingreso a bodega?	X			15/10/2012	JCSA
9	¿Antes de realizar las transferencias al exterior se realiza una confirmación del número de cuenta con el proveedor?	X			15/10/2012	JCSA
10	¿Se encuentra documentada la confirmación del número de cuenta del proveedor?		X			
11	¿Se realiza un seguimiento de la transferencia al exterior hasta obtener la confirmación del proveedor sobre su cancelación?		X		15/10/2012	JCSA
12	Se dispone de los permisos necesarios para la importación de productos controlados por el CONSEP	X			15/10/2012	JCSA
13	Se respeta los cupos asignados por el CONSEP para la importación de productos controlados por dicha entidad	X			15/10/2012	JCSA
14	Se actualizan los permisos emitidos por el CONSEP	X			15/10/2012	JCSA
15	Todas las mercaderías importadas se encuentran aseguradas		X		15/10/2012	JCSA
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		9				
PONDERACIÓN TOTAL = PT		15				
NIVEL DE CONFIANZA : NC = CT/PT X100		60%				
NIVEL DE RIEGO INHERENTE: RI = 100%-NC%		40%				
GRADO DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO						
Alto		Moderado			Bajo	
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN						
INICIALES:		JCSA				
FECHA:		15/10/2012				
FIRMA:						

Una vez analizado y determinado el grado de confianza de control interno como moderado podemos establecer los siguientes factores de riesgo propios del área misional de IMPORTACIONES de SEYQUIIN CIA. LTDA. los cuales más adelante se establecerán políticas y controles para ser mitigados.

2.1.5. Riesgos potenciales

Al no cumplirse los objetivos del control interno se producirían algunas debilidades inherentes que citamos a continuación:

Tabla 40.

Objetivo	Riesgo Potencial
Preparación de planes anuales de importaciones, adquisiciones y mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importaciones urgentes. ➤ Importaciones no necesarias. ➤ Falta de materia prima para el proceso de producción.
Reglamentación específica y políticas sobre los procesos de importación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importaciones no autorizadas. ➤ Precios excesivos o no autorizados. ➤ Obviar requisitos legales. ➤ Probables sobornos para que se importe bienes no prioritarios.
Confirmaciones y seguimiento de las transferencias por pagos al exterior.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desembolsos sin documentación de soporte. ➤ Pagos duplicados. ➤ Acreditaciones a cuentas no autorizadas.
Exigencia de garantías de cumplimiento de contratos y uso de anticipos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos que no cumplen con estándares de calidad. ➤ Falta de protección legal y económica ante incumplimientos.
Aseguramiento de bienes importados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de cobertura ante siniestros de destrucción y robo. ➤ Perdidas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

2.2 PRODUCCIÓN

Partiendo que el proceso de producción es el que permite a SEYQUIIN Cía. Ltda. transformar la materia prima en bienes destinados para la venta, podemos determinar la importancia de esta área para el cumplimiento de los objetivos misionales, ya que es una área generadora de recursos, netamente dinámica, independiente y evolutiva dentro de la entidad.

El proceso productivo debe de desarrollar sus actividades dentro de los términos más altos de eficiencia, eficacia y calidad por el gran impacto que tiene en el éxito o fracaso de las actividades económicas de SEYQUIIN Cía. Ltda.

Con el fin de identificar los riesgos que tiene el proceso de producción se ha definido los objetivos de control interno, para comprobar la efectividad de su operación e identificar los riesgos involucrados. Una vez definidos los riesgos potenciales se ha elaborado un cuestionario de control interno con el fin de verificar su cumplimiento o incumplimiento.

2.2.1. Naturaleza

Es el manejo combinado y dinámico de recursos para la elaboración de productos haciendo uso de materiales adquiridos para este fin.

2.2.2. Funciones

Movimiento de inventarios, transformación de insumos, control de producción, obtención de productos finales, costeo, almacenamiento.

2.2.3. Objetivos de Control Interno

- Autorización para el plan de producción.

- Políticas gerenciales de producción.
- Distribución oportuna y exacta de los costos de producción.
- Clasificación y resumen exacto de la facturación y rendimiento de los productos terminados.
- Verificación y evaluación de los saldos de las cuentas.
- Definición de criterios y limitaciones de acceso a los registros contables.

2.2.4. Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO No. 2						
SEYQUIN CIA. LTDA.						
PRODUCCIÓN						
Cuestionario de Control Interno						
No.	PREGUNTAS	Si	No	NA	Fecha	Auditor
1	¿Se realiza Planes de Producción?		X		15/10/2012	JCSA
2	¿En caso de existir Planes de Producción estos son autorizados?		X		15/10/2012	JCSA
3	¿La producción se realiza de acuerdo a los requerimientos de los clientes?	X			15/10/2012	JCSA
4	¿Se realiza un control de calidad de los productos elaborados?		X		15/10/2012	JCSA
5	¿Se cuenta con personal especializado en el departamento de producción en el sector textil?	X			15/10/2012	JCSA
6	¿Existe un sistema de costos aplicable a la entidad?	X			15/10/2012	JCSA
7	¿Se determina el precio de venta en relación a los costos de producción?	X			15/10/2012	JCSA
8	¿Se ha verificado el margen de rentabilidad por producto?		X		15/10/2012	JCSA
9	¿El método para valuar las existencias de mercancías está claramente definido?	X			15/10/2012	JCSA
10	¿Se dispone de órdenes de producción?	X				
11	¿Las órdenes de producción se encuentran pre numeradas?		X		15/10/2012	JCSA
12	¿Se realiza comparaciones entre la cantidad utilizada efectivamente frente a la registrada en la orden de producción?		X		15/10/2012	JCSA
13	¿Se han realizado encuestas de satisfacción en la calidad del producto a los clientes?		X		15/10/2012	JCSA
14	¿Existen reportes técnicos de mermas?		X		15/10/2012	JCSA
15	¿Se realizan constataciones físicas de materias primas y productos terminados?	X			15/10/2012	JCSA

CALIFICACIÓN TOTAL = CT	7				
PONDERACIÓN TOTAL = PT	15				
NIVEL DE CONFIANZA : NC = CT/PT X100	47%				
NIVEL DE RIEGO INHERENTE: RI = 100%-NC%	53%				
GRADO DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO					
Alto		Moderado		Bajo	
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN					
INICIALES:	JCSA				
FECHA:	15/10/2012				
FIRMA:					

Una vez analizado y determinado el grado de confianza de control interno como bajo podemos establecer los siguientes factores de riesgo propios del área misional de PRODUCCIÓN de SEYQUIIN CIA. LTDA. los cuales más adelante se establecerán políticas y controles para ser mitigados.

2.2.5. Riesgos potenciales

Al no cumplirse los objetivos del control interno se producirían algunas debilidades inherentes que citamos a continuación:

Tabla 41.

Objetivo	Riesgo Potencial
Autorización para el plan de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento de necesidades a satisfacer. ➤ Producción en épocas inoportunas.
Políticas gerenciales de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilización discrecional de recursos para transformación ➤ Distorsión de cantidades a procesar. ➤ Elaboración de productos no aceptados por los clientes.
Distribución oportuna y exacta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inadecuada valoración de los elementos de costo(materia prima, mano de obra y costos

de los costos de producción.	gerenciales de fabricación)
Clasificación y resumen exacto de la facturación y rendimiento de los productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Precios de venta irreales. ➤ Fabricación de productos de bajo margen de renta
Verificación y evaluación de los saldos de las cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saldos irreales ➤ Errores inadvertidos. ➤ Decisiones basadas en datos incorrectos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición de criterios y limitaciones de acceso a los registros contables. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perdida de documentación de soporte. ➤ Utilización indebida de registros y documentos. ➤ Alteración o daño del sistema contable.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

2.3 COMERCIALIZACIÓN

El proceso de comercialización en SEYQUIIN Cía. Ltda. tiene como objetivo obtener un beneficio (utilidad) entre el costo de producción y el precio de venta. Para la ejecución de esta actividad la entidad tiene que ejecutar un conjunto de actividades en forma ordenada y que respondan a alguna estrategia, la misma que debe de ir en armonía con los recursos de la empresa y las oportunidades del mercado.

El proceso de comercialización debe de garantizar la calidad del producto que le este ofreciendo a sus clientes, el mismo que se verá reflejado en la fidelidad de los clientes y en el posicionamiento en el mercado de SEYQUIIN Cía. Ltda.

Con el fin de identificar los riesgos que tiene el proceso de comercialización se ha definido los objetivos de control interno, para comprobar la efectividad de su operación e identificar los riesgos involucrados. Una vez definidos los riesgos potenciales se ah elaborado un cuestionario de control interno con el fin de verificar su cumplimiento o incumplimiento.

2.3.1. Naturaleza

Comprende el intercambio de productos y/o servicios con los clientes, por el efectivo, cuentas por cobrar, pasando por la determinación del costo de ventas.

2.3.2. Funciones

Desde el ingreso de los pedidos, embarque y despacho de los productos terminados, otorgamiento de crédito, generación de la cuenta por cobrar, cobranza, ingreso de efectivo, determinación del costo de venta.

2.3.3. Objetivos de Control Interno

- Políticas de atención y aprobación de clientes, precios y condiciones de servicio de entrega de mercancías o prestación de servicios.
- Aprobación de pedidos acordes a las políticas de comercialización de la empresa.
- Políticas de análisis y autorización de crédito a los clientes y cobranzas.
- Políticas de comisiones por ventas.
- Clasificación oportuna y exacta de la facturación y costo de ventas.
- Control de cuentas por cobrar.

2.3.4. Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO No. 3						
SEYQUIIN CIA. LTDA.						
COMERCIALIZACIÓN						
Cuestionario de Control Interno						
No.	PREGUNTAS	Si	No	NA	Fecha	Auditor
1	¿Las ventas a crédito se aprueban previamente con base en investigaciones adecuadamente documentadas?		X		15/10/2012	JCSA
2	¿Las listas de precios están aprobadas por un funcionario o un comité con facultades institucionales para ello?	X			15/10/2012	JCSA
3	¿Las listas de precios se actualizan tan periódicamente como lo requieren las condiciones de mercado?	X			15/10/2012	JCSA
4	¿Si las listas de precios están computarizadas el acceso a las bases de datos se encuentra plenamente restringido?		X		15/10/2012	JCSA
5	¿Se evidencia en cada una de las facturas el vendedor, para determinar comisiones y responsabilidades	X			15/10/2012	JCSA
6	¿Existe el debido seguimiento por los vendedores acerca de la funcionalidad de los productos ofertados?		X		15/10/2012	JCSA
7	¿Los vendedores cuentan con un plan de visitas a clientes para ofertar los diferentes productos?	X			15/10/2012	JCSA
8	¿Se capacita en forma periódica al personal de comercialización?		X		15/10/2012	JCSA
9	¿Se realizan pruebas de satisfacción del cliente acerca de la calidad de nuestros productos?		X		15/10/2012	JCSA
10	¿Se realizan pruebas de satisfacción del cliente acerca de la atención brindada por los vendedores?	X				
11	¿La entrega de los productos a los clientes se lo realiza de manera oportuna?	X			15/10/2012	JCSA
12	¿Se cuenta con un medio de transporte adecuado para la comercialización de los productos?	X			15/10/2012	JCSA
13	¿Se realiza una verificación de las cantidades vendidas que se registran en los comprobantes de venta con las salidas físicas de bodega. ?		X		15/10/2012	JCSA
14	¿Se maneja estadísticas de montos, cantidades, periodicidad de compra de nuestros clientes?	X			15/10/2012	JCSA
15	¿Se cuenta con la debida promoción y publicidad?	X			15/10/2012	JCSA
CALIFICACION TOTAL = CT		9				
PONDERACION TOTAL = PT		15				
NIVEL DE CONFIANZA : NC = CT/PT X100		60%				
NIVEL DE RIEGO INHERENTE: RI = 100%-NC%		40%				
GRADO DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO						
Alto		Moderado			Bajo	
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN						
INICIALES:		JCSA				
FECHA:		15/10/2012				
FIRMA:						

Una vez analizado y determinado el grado de confianza de control interno como moderado podemos establecer los siguientes factores de riesgo propios del área misional de COMERCIALIZACIÓN de SEYQUIIN CIA. LTDA. los cuales más adelante se establecerán políticas y controles para ser mitigados.

2.3.5. Riesgos potenciales

Al no cumplirse los objetivos del control interno se producirían algunas debilidades inherentes que citamos a continuación:

Tabla 42.

Objetivo	Riesgo Potencial
Políticas de atención y aprobación de clientes, precios y condiciones de servicio de entrega de mercancías o prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas no autorizadas por la gerencia. ➤ Fijación de precios no autorizados. ➤ Condiciones no favorables a la empresa.
Aprobación de pedidos acordes a las políticas de comercialización de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aceptación de pedidos no acordes a los estándares de la empresa. ➤ Incumplimientos contractuales y legales. ➤ Clientes insatisfechos.
Políticas de análisis y autorización de crédito a los clientes y cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incurrir en cuentas incobrables. ➤ Exclusión intencional de facturación.
Políticas de comisiones por ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo de venta irreal. ➤ Distorsión del Precio de Venta. ➤ Disminución no prevista de la

	rentabilidad.
Clasificación oportuna y exacta de la facturación y costo de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo negligente de las devoluciones. ➤ Omisión de ventas al contado. ➤ Sobre o subestimación del costo de ventas
Control de cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajustes o reclasificaciones erróneas. ➤ Clasificación errónea de cuentas de dudoso cobro.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Al finalizar la evaluación de Control Interno y determinar los riesgos potenciales de las áreas misionales procedemos a la representación gráfica de los niveles de confianza y de riesgo de las áreas misionales para contar con una percepción más adecuada de los resultados obtenidos.

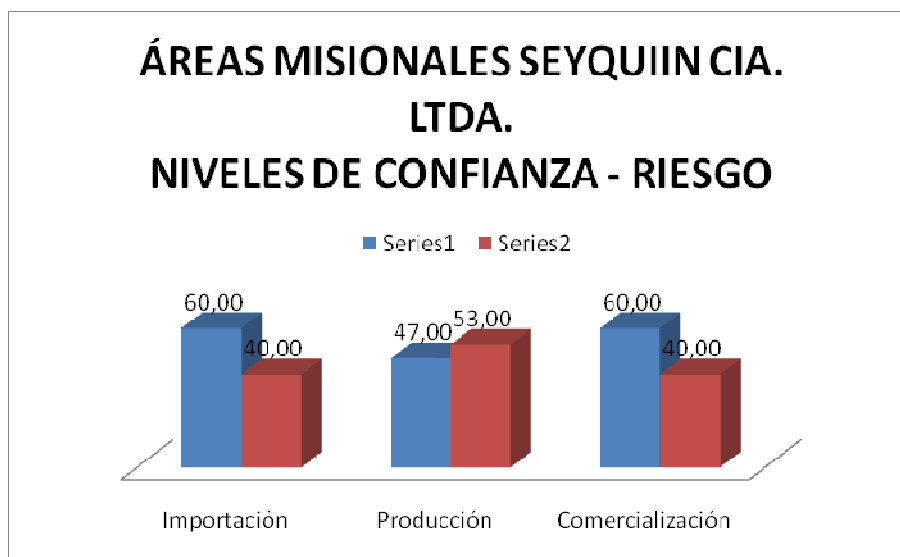
Tabla 43.

ÁREAS MISIONALES	NIVEL DE CONFIANZA (FRECUENCIA)	NIVEL DE RIESGO (FRECUENCIA)	%	% ACUMULATIVO
Importación	60,00	40,00	30,08	30,08
Producción	47,00	53,00	39,85	69,92
Comercialización	60,00	40,00	30,08	100,00
TOTAL	167,00	133,00	100,00	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Gráfico 31.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Como podemos visualizar el impacto del riesgo de cada una de las áreas misionales varía entre el 30.08% y el 39.85% del riesgo total, siendo producción el área con mayor nivel de riesgo.

El cumplimiento de la misión de SEYQUIIN Cía. Ltda. está estrechamente relacionada con la mitigación del riesgo de cada una de las áreas mencionadas, razón por la cual se convierte en una necesidad prioritaria el establecimiento de controles y políticas las cuales permitan cumplir con la misión institucional.

FASE III ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES QUE PERMITAN MITIGAR LOS RIESGOS ESTABLECIDOS

3.1 IMPORTACIÓN

La necesidad de definir Actividades de Control conlleva a generar políticas y procedimientos que guíen y regulen cada una de las funciones dentro de la empresa y permitan la mitigación del riesgo, lo cual conlleve a un exitoso cumplimiento de objetivos misionales y permita mejorar la gestión empresarial.

3.1.1. Elaboración de un plan anual de importaciones

Tabla 44.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importaciones urgentes. ➤ Importaciones no necesarias. ➤ Falta de materia prima para el proceso de producción. 	<p>1. Elaborar un plan anual de importaciones en donde se defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos a importar ➤ Cantidades a importar ➤ Fechas a importar ➤ Principales proveedores 	<p>Ing. Lucia Guerrero- Gerente General Dr. Xavier Medina- Director Financiero Ing. Gloria Montatixe- Jefe de Producción</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.1.2. Reglamentación de importaciones

Tabla 45.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importaciones no autorizadas. ➤ Precios excesivos o no autorizados. ➤ Obviar requisitos legales. ➤ Probables sobornos para que se importe bienes no prioritarios 	2. Autorización previa para cada importación	✓ Gerencia
	3. Análisis del mejor precio ofertado en el mercado internacional.	✓ Gerencia ✓ Director Financiero
	4. Análisis del impacto de aranceles en el costo de los bienes importados.	✓ Gerencia ✓ Director Financiero
	5. Revisión de los requisitos necesarios previos para cada importación.	✓ Gerencia ✓ Director Financiero

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.1.3. Independencia del departamento de importaciones, bodega, y desembolsos

Tabla 46.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omisión de órdenes de importación. ➤ No detección de diferencias entre cantidades compradas y 	6. Establecer como función de carácter incompatible las áreas de bodega y de importaciones.	✓ Gerencia
	7. Informar en forma oportuna e inmediata la recepción de bienes importados.	✓ Bodega

<p>recibidas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desembolsos sin documentación de soporte. ➤ Pagos duplicados. ➤ Acreditaciones a cuentas no autorizadas. 	<p>8. Autorizar los desembolsos por pago de importaciones</p>	<p>✓ Gerencia</p>
	<p>9. Revisión de documentación y sustento legal previo a la ejecución del pago por importaciones</p>	<p>✓ Gerencia</p>
	<p>10. Confirmación de casa financiera, número de cuenta y Razón social previa a la acreditación bancaria por concepto de importaciones</p>	<p>✓ Director Financiero</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.1.4. Garantías y Seguros en importaciones

Tabla 47.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos que no cumplen con estándares de calidad. ➤ Falta de protección legal y económica ante incumplimientos. 	<p>11. Aprobación de importaciones donde se priorice la calidad del producto y garantice el cumplimiento de las expectativas y necesidades de producción para brindar un producto de calidad al cliente.</p>	<p>✓ Gerencia</p> <p>✓ Jefe de Producción</p>
	<p>12. Elaboración de contratos y convenios de importación en donde se garantice la protección legal y económica de la entidad.</p>	<p>✓ Gerencia</p> <p>✓ Director Financiero</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de cobertura ante siniestros de 		

destrucción y robo.		
➤ Perdidas.	13. Contar con un seguro vigente para cada una de las importaciones en todas sus etapas.	✓ Director financiero
	14. Solicitar documentación previa y permanente acerca de la honorabilidad del agente afianzado de aduanas	✓ Director Financiero
	15. Rotación permanente de la empresa encargada del transporte en territorio nacional de los bienes importados.	✓ Director Financiero

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.2. PRODUCCIÓN

Siendo el área de producción la de mayor incidencia en la administración de los factores de riesgo en relación al cumplimiento de los objetivos misionales es necesario definir Actividades de Control conlleva a generar políticas y procedimientos que guíen y regulen cada una de las funciones dentro de la empresa y permitan la mitigación del riesgo, lo cual conlleve a un exitoso cumplimiento de objetivos misionales y permita mejorar la gestión empresarial.

3.2.1. Elaboración de un plan de producción.

Tabla 48.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento de necesidades a satisfacer. ➤ Producción en épocas inoportunas. 	<p>16.Elaborar planes mensuales de producción en donde se defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos a Producir ➤ Cantidades a Producir ➤ Fechas a producir ➤ Necesidades de materia prima ➤ Necesidades de mano de obra ➤ Necesidades de insumos y otros materiales. 	<p>Ing. Lucia Guerrero- Gerente General Dr. Xavier Medina- Director Financiero Ing. Gloria Montatixe- Jefe de Producción</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.2.2. Eficiencia en la utilización de recursos.

Tabla 49.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilización discrecional de recursos para transformación ➤ Distorsión de cantidades a procesar. ➤ Elaboración de productos no aceptados por los clientes. 	<p>17.Elaboración de requisiciones de materiales para todas las salidas de materia prima de bodega con firma de responsabilidad el jefe de producción.</p> <p>18.Elaboración de órdenes de producción autorizados por la gerencia general.</p> <p>19. Toda producción contara con una hoja de costos en el que se detalle materia prima utilizada, mano de obra utilizada, y costos indirectos de fabricación utilizados.</p> <p>20.Cotejo periódico y permanente de la hoja de costos con kardex de bodega.</p> <p>21.Cumplimiento con el estándar de eficiencia de materia prima instaurado por la gerencia.</p> <p>22.Elaboración de reportes mensuales de horas trabajadas en base a los informes emitidos por reloj biométrico.</p> <p>23.Autorización previa de productos y cantidades a producir.</p> <p>24.La producción debe de realizarse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Jefe de Producción ✓ Director financiero ✓ Auxiliar de producción

	en base a las necesidades de los clientes y la exigencia del mercado.	
--	---	--

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.2.3. Realización de un costeo adecuado.

Tabla 50.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
➤ Inadecuada valoración de los elementos de costo(materia prima, mano de obra y costos gerenciales de fabricación	<p>25. La valuación de materia prima, productos en proceso y productos terminados será por el método promedio ponderado.</p> <p>26. La aplicación del sistema de costeo será por el método de órdenes de producción.</p>	✓ Jefe de Producción

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.2.4. Determinación de productos de mayor rentabilidad.

Tabla 51.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Precios de venta irrealistas. ➤ Fabricación de productos de bajo margen de renta. 	<p>27. Determinación de los precios de venta en base a las exigencias del mercado y al costo de producción.</p> <p>28. Determinación mensual de productos de mayor y menor margen de rentabilidad y productos de mayor y menor cantidades vendidas.</p> <p>29. Apertura de nuevos mercados ofertando principalmente los productos estrella de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Director financiero

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Tabla 52.

3.2.5. Verificación y valuación correcta de saldos.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saldos irreales ➤ Errores inadvertidos. ➤ Decisiones basadas en datos incorrectos. 	<p>30.Constatación física de inventarios periódica y permanente.</p> <p>31.Evaluación periódica y permanente del estado del inventario.</p> <p>32.Evaluación periódica y permanente de la forma de almacenaje de los inventarios.</p> <p>33.Autorizaciones previas a la baja de inventarios, donaciones y otras transacciones que afectan el saldo de las cuentas.</p> <p>34.Actualización permanente de existencias y costos de inventarios.</p> <p>35.Emisión de estados financieros, costos de producción y otros informes previa constatación física.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Director financiero ✓ Bodeguero ✓ Jefe de producción

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Tabla 53.

3.2.6. Limitaciones a registros contables.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida de documentación de soporte. ➤ Utilización indebida de registros y documentos. ➤ Alteración o daño del sistema contable. 	<p>36.Utilización de formularios internos preimpresos y prenumerados</p> <p>37.Archivo mínimo de 7 años de documentos contables de la entidad.</p> <p>38.Uso de claves de acceso personales al sistema contable y de gestión de la entidad.</p>	<p>✓ Todos los funcionarios de la entidad.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

3.3. COMERCIALIZACIÓN

Al igual que las dos áreas misionales anteriores el cumplimiento de los objetivos misionales del área de comercialización son de suma importancia para una correcta gestión empresarial, ya que es en este proceso en donde llega toda la producción y los esfuerzos a los clientes, es de suma importancia el establecimiento de controles, políticas y procedimientos para alcanzar el éxito empresarial.

Tabla 54.

3.3.1. Elaboración de políticas de ventas.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas no autorizadas por la gerencia. ➤ Fijación de precios no autorizados. ➤ Condiciones no favorables a la empresa. 	<p>39. Las tres primeras ventas efectuadas a clientes deben ser de contado.</p> <p>40. Se debe establecer montos máximos de crédito a clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Director financiero

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Tabla 55.

3.3.2. Elaboración de políticas de comercialización.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas no autorizadas por la 	<p>41. Entrega de pedidos en un tiempo máximo de 8 días.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Director

<p>gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fijación de precios no autorizados. ➤ Condiciones no favorables a la empresa. ➤ Aceptación de pedidos no acordes a los estándares de la empresa. ➤ Incumplimientos contractuales y legales. ➤ Clientes insatisfechos. 	<p>42.Elaboración de encuestas permanentes de satisfacción del cliente.</p> <p>43.Seguimiento continuo por parte de los vendedores acerca de la funcionalidad de los productos de la entidad.</p> <p>44.Informes permanentes por parte de los vendedores de la aceptación por parte de los clientes.</p> <p>45.Traslado eficiente de la mercadería desde la entidad hacia los clientes.</p> <p>46.Aseguramiento constante de la mercadería</p>	<p>financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxiliar de servicios
--	---	---

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Tabla 56.

3.3.2. Políticas de comisiones, crédito y facturación en ventas.

Riesgos potenciales detectados	Establecimiento de políticas y procedimientos:	Responsables:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incurrir en cuentas incobrables. ➤ Exclusión intencional de facturación. 	<p>47.Autorización previa de gerencia para ventas a crédito.</p> <p>48.Toda salida de mercadería saldrá previa la elaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Director financiero ✓ Vendedores

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distorsión del Precio de Venta. ➤ Disminución no prevista de la rentabilidad. ➤ Manejo negligente de las devoluciones. ➤ Omisión de ventas al contado. ➤ Ajustes o reclasificaciones erróneas. ➤ Clasificación errónea de cuentas de dudoso cobro 	<p>de la respectiva factura en el sistema contable.</p> <p>49.Pago de comisiones por venta y por cobro.</p> <p>50.Pago de comisiones previo la autorización de gerencia y del departamento financiero.</p> <p>51.Aceptación de devoluciones según lo enmarca la ley vigente.</p> <p>52.Todo cobro debe ser depositado de forma oportuna e inmediata.</p> <p>53.Seguimiento permanente de cuentas de dudoso cobro.</p> <p>54.Establecimiento de antigüedad de saldos como máximo de dos meses de plazo.</p> <p>55.Establecimiento de una provisión para cuentas incobrables.</p>	
--	--	--

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

FASE 4. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE SEYQUIIN CIA. LTDA.

Una vez identificadas las áreas misionales de la entidad, así como los riesgos potenciales y las actividades de control que permitan mitigarlos, se hace necesario implantar indicadores de gestión relevantes y que faciliten la toma de decisiones, por lo cual se ha considerado que éstos sean susceptibles de medición, verificables, fáciles de interpretar y que permitan relacionarse con otros indicadores.

IMPORTACIONES

Objetivo 1.- Lograr el cumplimiento del Plan Anual de Importaciones de SEYQUIIN Cia. Ltda. con el fin de disponer de materias primas en forma oportuna e inmediata en el año 2.013

Tabla 57.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de Importaciones efectuadas en base al Plan anual en el año 2013.	95% + - 5%	Anual	$\frac{\text{Número de importaciones de acuerdo al Plan anual}}{\text{Total de importaciones efectuadas}} \times 100$	Numero	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del número de importaciones efectuadas de acuerdo al Plan anal sobre el total de importaciones efectuadas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 2.- Conseguir que el total de importaciones efectuadas por SEYQUIIN Cía. Ltda. cuente con el análisis y autorización previa para optimizar el costo de los productos adquiridos en el año 2013.

Tabla 58.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de Importaciones efectuadas en base al análisis y autorizaciones previas en el año 2013.	95% +- 5%	Anual	$\frac{\text{Número de importaciones efectuadas en base al análisis y autorizaciones previas}}{\text{Total de importaciones efectuadas}} \times 100$	Numero	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del número de importaciones efectuadas en base al análisis y autorizaciones previas sobre el total de importaciones efectuadas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 3.- Mejorar el proceso de acreditaciones y pagos efectuados a los proveedores del exterior de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. con el fin de eliminar las perdidas por este efecto en el año 2013.

Tabla 59.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de pagos efectuados a proveedores del exterior en cuentas correctas en el año 2013.	100%	Mensual	$\frac{\text{Número de pagos efectuados a proveedores del exterior correctamente}}{\text{Total de pagos efectuados}} \times 100$	Numero	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del número de pagos efectuados a proveedores del exterior en cuentas correctas sobre el total de pagos efectuados.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 4.- Reducir al 1% el riesgo de pérdidas en el proceso de importación por incumplimientos o fraude de los proveedores del exterior de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 60.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de pérdidas por incumplimientos de proveedores del exterior en el año 2013.	Máximo el 1%	Mensual	$\frac{\text{Valor de pérdida por incumplimientos o fraudes de proveedores del exterior}}{\text{Total de pagos efectuados al exterior}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del valor de pérdida por incumplimientos o fraudes de proveedores del exterior sobre el total de pagos efectuados al exterior.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 5.- Asegurar el 100% de los montos por concepto de importaciones de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. con el fin de minimizar el riesgo por pérdidas o robos en el año 2013.

Tabla 61.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Monto de importaciones aseguradas de la empresa SEYQUIIN en el año 2013.	95% +5%	Mensual	$\frac{\text{Monto de importaciones aseguradas}}{\text{Monto total de importaciones}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del Monto de importaciones aseguradas sobre el Monto total de importaciones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

PRODUCCIÓN

Objetivo 1.- Contar con un Plan de Producción de SEYQUIIN Cía. Ltda. con el fin de optimizar el proceso productivo y disponer de producto terminado en forma oportuna e inmediata en el año 2.013

Tabla 62.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de órdenes de Producción efectuadas en base al Plan de Producción en el año 2013.	95% + - 5%	Mensual	$\frac{\text{Número de Ordenes de Producción efectuadas de acuerdo al Plan de Producción}}{\text{Total de Órdenes de Producción efectuadas.}} \times 100$	Numero	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del número de ordenes de importación efectuadas de acuerdo al Plan de Producción sobre el total de Ordenes de Producción efectuadas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 2.- Bajar en un 80% los desperdicios en el proceso productivo de SEYQUIIN Cía. Ltda. con el fin de optimizar los costos de producción en el año 2013.

Tabla 63.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de desperdicios disminuidos en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	80% + - 10%	Mensual	$\frac{\text{Total de desperdicios reducidos efectivamente}}{\text{Total de desperdicios del año anterior}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del total de desperdicios reducidos efectivamente sobre el total de desperdicios del año anterior

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 3.- Disminuir en un 80% las distorsiones de costos aplicando el método de valoración promedio ponderado y mediante la utilización de ordenes de producción con el fin de transparentar los costos en el año 2013.

Tabla 64.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de distorsiones de costos disminuidas en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	80% + - 10%	Mensual	$\frac{\text{Total de distorsiones disminuidas efectivamente}}{100} \times \text{Total de distorsiones del año anterior}$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del total de distorsiones disminuidas efectivamente sobre el total de distorsiones del año anterior

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 4.- Establecer técnicamente los precios de venta de los productos comercializados por SEYQUIIN Cía. Ltda. con el fin de estandarizar el margen de rentabilidad del 100% de los productos comercializados en el año 2013.

Tabla 65.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de productos con margen de rentabilidad estandarizada en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	90% + - 10%	Mensual	$\frac{\text{Total de productos con margen de rentabilidad estandarizada}}{\text{Total de productos comercializados.}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del total de productos con margen de rentabilidad estandarizada sobre el total de productos comercializados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 5.- Disminuir en un 80% los faltantes y depurar el stock de inventarios en mal estado a través de la realización de constataciones físicas de inventarios en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 66.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de faltantes disminuidos en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	80% + - 10%	Trimestral	$\frac{\text{Total de faltantes disminuidos efectivamente}}{\text{Total de faltantes del año anterior}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del total de faltantes disminuidos efectivamente sobre el total de faltantes del año anterior
Total de productos en mal estado disminuidos en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	80% + - 10%	Trimestral	$\frac{\text{Total de productos en mal estado disminuidos efectivamente}}{\text{Total de productos en mal estado del año anterior}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del total de productos en mal estado disminuidos efectivamente sobre el total de productos en mal estado del año anterior

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 6.- Documentar el 90% de las transacciones efectuadas en el proceso productivo y archivarlas con su respectivo registro contable a fin de contar con el soporte respectivo en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 67.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de registros contables del proceso productivo soportados en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	90% + - 10%	Diaria	$\frac{\text{Total de registros contables del proceso productivo soportados}}{\text{Total de registros contables efectuados del proceso productivo}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del total de registros contables del proceso productivo soportados sobre el total de registros contables efectuados del proceso productivo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 7.- Disponer de claves de acceso para cada usuario, asignando perfiles de acuerdo a su responsabilidad en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 68.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de claves de acceso asignadas a los funcionarios de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	98% + -2%	Semestral	$\frac{\text{Número de claves de acceso asignadas}}{\text{Total de funcionarios del Departamento Administrativo - Financiero}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del número de claves de acceso asignadas sobre el total de funcionarios del Departamento Administrativo - Financiero

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

COMERCIALIZACIÓN

Objetivo 1.- Lograr que el 90% de las ventas cumplan con las condiciones de venta preestablecidas en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2.013

Tabla 69.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de ventas efectuadas acorde a las condiciones de venta de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	90% + -10%	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de ventas efectuadas acorde a las condiciones de venta}}{\text{Cantidad total de ventas}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación de la cantidad de ventas efectuadas acorde a las condiciones de venta sobre la cantidad total de ventas

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 2.- Lograr que el 90% de los clientes se encuentren satisfechos con la calidad de los productos ofertados por la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 70.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de clientes satisfechos con la calidad del producto de la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	90% + -10%	Mensual	$\frac{\text{Número de clientes encuestados con resultado satisfactorio}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación de número de clientes encuestados con resultado satisfactorio sobre el total de clientes encuestados

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 3.- Disminuir en un 90% la cartera vencida en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 71.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de cartera vencida disminuida en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	90% + -10%	Trimestral	$\frac{\text{Valor de la cartera vencida recuperada efectivamente}}{\text{Total de la cartera vencida}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del valor de la cartera vencida recuperada efectivamente sobre el total de la cartera vencida.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 4.- Lograr que el 100% del pago de comisiones se encuentran autorizadas por gerencia y que correspondan exclusivamente a ventas recuperadas en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 72.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de comisiones pagadas autorizadas por gerencia en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	100% -10%	Mensual	$\frac{\text{Valor de comisiones autorizadas por gerencia}}{\text{Valor total de comisiones pagadas}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del valor de comisiones autorizadas por gerencia sobre el valor total de comisiones pagadas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 5.- Disminuir en un 90% las devoluciones en ventas por concepto de calidad del producto y por errores en despachos en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.

Tabla 73.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de devoluciones en ventas disminuidas en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	90% +-10%	Mensual	$\frac{\text{Valor total de devoluciones por errores de SEYQUIIN Cía. Ltda. reducidas efectivamente}}{\text{Total de devoluciones del año anterior}} \times 100$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del valor total de devoluciones por errores de SEYQUIIN Cía. Ltda. reducidas efectivamente sobre el total de devoluciones del año anterior

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

Objetivo 6.- Lograr que el 80% de los saldos de clientes no superen los 90 días, con el fin de mejorar la liquidez de la entidad en el año 2013.

Tabla 74.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Total de clientes con saldo mayor a 90 días disminuidos en la empresa SEYQUIIN Cía. Ltda. en el año 2013.	80% +-10%	Mensual	$\frac{\text{Valor total de cartera con antigüedad de hasta 90 días}}{\text{Valor total de la cartera}}$	Porcentaje	Se obtiene el índice de gestión como resultado de la comparación del valor total de cartera con antigüedad de hasta 90 días sobre el valor total de la cartera.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Juan C. Salazar A.

6.8 ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad de la aplicación de Controles Internos recae sobre todos los administradores y funcionarios de la entidad, por cuanto su correcto funcionamiento depende del compromiso y esfuerzo conjunto.

Cabe recalcar que si bien todos son responsables de la aplicación de los Controles Internos, Gerencia asume un papel importante al constituirse en ejemplo y líder del cambio para el resto de la organización.

Al tratarse de una Pyme con una curva de crecimiento ascendente y la importancia de su aplicación puede ser transmitida de manera directa y efectiva entre sus integrantes, lo que garantiza el mejoramiento de la Gestión Empresarial.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El diseño de controles internos e Indicadores de Gestión requiere de un constante monitoreo y evaluación, que permita conocer beneficios, variaciones y ajustes necesarios; por lo tanto los encargados de evaluar son principalmente el Gerente y Jefe Financiero, puesto que en cada una de sus funciones hay mayor facilidad de incluir actividades de evaluación de los Controles Internos; de modo que el sistema propuesto pueda ser retroalimentado, incluyendo modificaciones a funciones, políticas y planes en todas las actividades.

La evaluación irá de la mano con el esquema propuesto, por cuanto se aplica sobre la marcha y de manera continua, pudiendo hacer uso de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de SEYQUIIN CÍA. LTDA., entre las cuales podemos mencionar: matrices de riesgo, cuestionarios de control interno, indicadores financieros, indicadores de

gestión, flujogramas, etc., las cuales sean un instrumento positivo de desarrollo y evolución para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ABRIL**, Víctor Hugo (2008). “*Elaboración de Proyectos de Investigación. Perfiles y Plan de Tesis*”. Universidad Técnica de Ambato.
- ✓ **ANDALUZ**, José Eduardo. (1999). “*Control Interno y su incidencia en el Proceso productivo año 2008*”. Universidad Técnica De Ambato.
- ✓ **AUSTIN**, Tomás. (2010). “*Diseño de la investigación*”. [En línea]. Disponible en:
<http://www.lapaginadelprofe.cl/metodo/guiatesis/3diseno.htm>
- ✓ **ÁVILA**, L. (2002). “*Introducción A La Metodología De La Investigación.*” Chihuahua, México. Publicación electrónica disponible a través de caché de <http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/15/biblio/15SABINO-Carlos-Cap-10-Proceso-de-investigacion.pdf>
- ✓ **FERNÁNDEZ**, Pita y otros. (2002). “*Investigación cuantitativa y cualitativa*”. [En línea]. Disponible en:
http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp
- ✓ **FIAGRO**. Martes, 24 de noviembre de 2009 18:00. “*Importancia de una buena gestión y planificación financiera en las PYMES*”. [En línea]. Disponible en:
http://fiagro.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1693&catid=35
- ✓ **GALÁN**, Manuel. (2010). “*Metodología de la investigación*”. [En línea]. Disponible en:

<http://manuelgalan.blogspot.com/2010/01/el-metodo-cientifico-en-la-de.html>

- ✓ **GOODSTEIN**, Leonard D; Nolan, Timothy M; Pfeiffer, J. William (1998). “Planeación *estratégica aplicada*”. Traducida por Magali Bernal Osorio. Editorial MC. Graw Hill interamericana, S.A. ISBN 958-600-706-5

- ✓ **GÓMEZ**, Gregorio y otros. (1996) “*Metodología De La Investigación Cualitativa*”. Ediciones Aljibe. 2a Ed. Granada, España.

- ✓ **GRAJALES**, Tevni. (2010) “*Tipos de investigación*”. [En línea]. Disponible en:
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>

- ✓ **HERNANDEZ**, Roberto y otros (2006) “*Metodología de la Investigación.*” Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana. México D.F.-México.

- ✓ **HERRERA**, Luis y otros (2006) “*Tutoría de Investigación Científica.*” Segunda Edición. Diemerino editores Quito-Ecuador.

- ✓ **HIDALGO**, Proaño y Sandoval. (2011). “*Evaluación del uso de las tics en el desempeño de las pymes ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Latacunga*”. [En línea]. Disponible en:
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4628/1/T-ESPEL-0823.pdf>

- ✓ **HIGUERAY**, Ángel. (2007). “*Administración de cuentas por cobrar*”. Documento.

- ✓ **LEÓN**, Carlos y otros. (2007). *“la gestión empresarial”*. [En línea].
Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

- ✓ **LOPEZ**, Cristina (2006) en su Tesis Doctoral “Diseño del control interno financiero como herramienta para la toma de decisiones aplicado en la empresa El Heraldo S.A.”

- ✓ **LORA**, Rosa Hilda. (2009). *“El Positivismo; Augusto Comte”*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/el-positivismo-augusto-comte.htm>

- ✓ **MANTILLA**, Samuel Alberto. (1999). *“Control Interno-INFORME COSO”*. (Cuarta Edición). Bucaramanga: Ecoe Ediciones.

- ✓ **MANTILLA**, Samuel Alberto. *“anza”*. [En línea]. Disponible en:
http://fcaenlinea1.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

- ✓ **MURRAY**, R. Spiegel, Larry J. Stephens, (1973) *“Estadística”*. MCGRAW - HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO, ISBN 9789701068878.

- ✓ **PÉREZ**, Pedro Manuel. (2007) *“Componentes del control interno”*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>

- ✓ **RAMIREZ**, Felipe. (2007) *“Proceso Continuo e Integrado para la Gestión del Riesgo”*. [En línea]. Disponible en:
http://www.icd.go.cr/sitio/downloads/uploads/web_icd_pdf/gestionriesgo/gr_002.pdf.pdf

- ✓ **SABINO**, Carlos. (1992) “*El proceso de la investigación*”. [En línea]. Disponible en:
<http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/15/biblio/15SABINO-Carlos-Cap-10-Proceso-de-investigacion.pdf>

- ✓ **SERNA**, Gómez Humberto, (1998) "*Gerencia estratégica; planeación y gestión, teoría y metodología*". Colombia 2000. ed:Ram Editores ISBN: 9589613772.

- ✓ **TAMAYO**, y Tamayo Mario. (1998). “*El proceso de la investigación científica*”. Decima Cuarta edición. México: Limusa.

- ✓ **TAYLOR**, James. (1996) "*Planeación de Mercadotecnia*". Libro Interactivo. Prentice Hall.

- ✓ **VERA**, Lamberto. (2011) “Investigación Cualitativa”. [En línea]. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/ynbv/investigacion-cualitativa>

- ✓ **ZALDUMBIDE**, José María. (2011) “*Auditoría de Control Interno II*”. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. 1ra Ed. Loja, Ecuador.

- ✓ **BIBLIOTECA MIGUEL DE CERVANTES**, (2011) “Paradigma positivista”. [En línea]. Disponible en:
http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/espana-filosofica-contemporanea-y-otros-trabajos--0/html/ff0b7196-82b1-11df-acc7-002185ce6064_2.htm

- ✓ **INFORME COSO**, [En línea]. Disponible en:
<http://www.coso.org/>

- ✓ **Normas Internacionales de Auditoría**

- ✓ **Resolución SC-INPA-UA-G-10-005 de la Superintendencia de Compañías**

- ✓ **Economía y comercio mueve a los ambateños.** (2011, Noviembre 12) Diario la Hora, p. A12.

ANEXO 1



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1802899882001
APELLIDOS Y NOMBRES: PROAÑO LOPEZ JESSICA KATHERINE
NOMBRE COMERCIAL: J & M SERVICIOS
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: _____ **NUMERO:** _____

FEC. NACIMIENTO: 28/12/1974 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 17/11/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/07/2009 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:** _____
FEC. INSCRIPCIÓN: 03/07/2009 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** _____

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS DE USO INDUSTRIAL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Corriente: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICDA Calle: AV. LOS QUAYTAMBO Número: 26-67
Referencia: BARRIO FICDA LAS PALMAS, DIAGONAL A LA QUINTA DE JUAN MONTALVO Teléfono: 02490328

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCIÓN: 1 REGIONAL CENTRO I TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



[Firma]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Firma]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LEVARCO

Lugar de emisión: AMBATO y MANUELITA

Fecha y hora: 10/05/2014

ANEXO 2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC:	1891746347001		
RAZON SOCIAL:	SEYQUIN CIA LTDA		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
REPRESENTANTE LEGAL:	GUTIERREZ SAJAZAR MERCEDES LUCIA		
CONTADOR:	MEDINA CUESTA WILSON XAVIER		

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	15/02/2012	FEC. CONSTITUCION:	15/02/2012
FEC. INSCRIPCION:	22/02/2012	FECHA DE ACTUALIZACION:	27/02/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS QUIMICOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNDUPAMBA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: SAMANSA Barrio: SECTOR PARQUE INDUSTRIAL Calle: CUARTA Número: 38A Referencia ubicación: DIAGONAL A LA PARQUE, Telefono Trabajo: 032451463 Telefono Trabajo: 032526218 Fax: 032451463 Celular: 09505010 Email: jmedezquin@sequin.com.ec

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

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

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	4.901 de 002	ABIERTOS:	7
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO Y TUNDUPAMBA	CERRADOS:	0




FECHA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: AZUCAR

Logar de emisión: AMBATO BOLIVAR 1530

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y hora: 2012/02/15 13:30:30

Página 1 de 2




ANEXO 3

PLANTILLA DE ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS

INDICADOR	ANO	TENDENCIA (comparación ano anterior)	OBSERVACIONES
1			
2			
n			

ANEXO 4

Formato Encuesta

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

Objetivo: Determinar la existencia de políticas de control interno, identificación de riesgos y actividades de control.

Datos Generales:

Nombre:.....

Cargo:Años de Trabajo:

Instrucciones:

- Procure ser lo más objetivo y veraz.
- Encierre en un círculo la mejor opción.

1. ¿Considera usted que las políticas que existen en la entidad ayudan a minimizar los riesgos internos y externos?
 - a. Si
 - b. No.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Las actividades que usted realiza ayudan a cumplir la misión de la empresa?
 - a. Si
 - b. No.
 - c. Desconozco

4. ¿Existe un Manual de Procedimientos para el desarrollo de sus funciones?
 - a. Si
 - b. No.

5. ¿En las actividades desarrolladas existe como política autorizaciones previas?
 - a. Si
 - b. No.

6. ¿Considera que las actividades que usted desarrolla tienen riesgos?
 - a. Si
 - b. No.
 - c. Desconozco

7. ¿Sabe que actividades de control aplicar para minimizar los riesgos en las actividades que usted desarrolla?
 - a. Si
 - b. No.
 - c. Desconozco

8. ¿Conoce sobre que empresas son la principal competencia de SEYQUIIN Cía. Ltda.?
 - a. Si
 - b. No.

9. ¿Cómo Califica su ambiente de trabajo?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular

- 10.** ¿Cómo considera su desempeño laboral?
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
- 11.** ¿Le realizan evaluaciones sobre su desempeño?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Nunca
- 12.** ¿En el desarrollo de sus funciones han existido algún evento que no ha podido solucionar?
- a. Frecuentemente
 - b. Poco frecuente
 - c. Nunca
- 13.** ¿Ha recibido llamados de atención en forma verbal o escrita?
- a. Frecuentemente
 - b. Poco frecuente
 - c. Nunca.
- 14.** ¿Se han identificado las áreas misionales y de apoyo de la empresa?
- a. Si
 - b. No

Gracias por su colaboración

Anexo 5
Fichas de observación

PREGUNTA No. 1

No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	CALCULO	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Rentabilidad Patrimonial	Utilidad Neta / Patrimonio	5%	9%	Estado de Situación General y Estado de Resultados
2	Enero a Junio 2008			4%		
3	Julio a Diciembre 2008			5%		
4	Enero a Junio 2009			9%		
5	Julio a Diciembre 2009			8%		
6	Enero a Junio 2010			4%		
7	Julio a Diciembre 2010			7%		
8	Enero a Junio 2011			14%		
9	Julio a Diciembre 2011			8%		
10	Enero a Junio 2012			5%		

Nota: Se considero como utilidad neta la utilidad después de impuestos de conformidad con lo señalado por la Superintendencia de compañías

PREGUNTA No. 2

No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	CALCULO	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Totales	20%	20%	Estado de Situación General y Estado de Resultados
2	Enero a Junio 2008			10%		
3	Julio a Diciembre 2008			8%		
4	Enero a Junio 2009			21%		
5	Julio a Diciembre 2009			9%		
6	Enero a Junio 2010			4%		
7	Julio a Diciembre 2010			7%		
8	Enero a Junio 2011			22%		
9	Julio a Diciembre 2011			9%		
10	Enero a Junio 2012			10%		

Nota: Se considero como utilidad neta la utilidad después de impuestos de conformidad con lo señalado por la Superintendencia de compañías

PREGUNTA No. 3

No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Existencia de Faltantes de Inventario	Observación en el Estado de Resultados de perdidas por faltantes de inventario	si	inexistencia faltantes de inventario	Estado de Resultados
2	Enero a Junio 2008			si		
3	Julio a Diciembre 2008			si		
4	Enero a Junio 2009			si		
5	Julio a Diciembre 2009			no		
6	Enero a Junio 2010			si		
7	Julio a Diciembre 2010			si		
8	Enero a Junio 2011			si		
9	Julio a Diciembre 2011			si		
10	Enero a Junio 2012			si		

PREGUNTA No. 4

No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Mercadería Asegurada	Observación de pólizas de contratos de seguro de mercaderías	no	Toda la mercadería debe estar asegurada	Pólizas de contratos de seguros de mercaderías
2	Enero a Junio 2008			no		
3	Julio a Diciembre 2008			si		
4	Enero a Junio 2009			si		
5	Julio a Diciembre 2009			si		
6	Enero a Junio 2010			si		
7	Julio a Diciembre 2010			si		
8	Enero a Junio 2011			si		
9	Julio a Diciembre 2011			si		
10	Enero a Junio 2012			si		

PREGUNTA No. 5						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Disponibilidad de inventario para la venta	Observación de Ordenes de pedido no despachadas	si	Todas las ordenes de pedido deben ser despachadas a tiempo	Pólizas de contratos de seguros de mercaderías
2	Enero a Junio 2008			no		
3	Julio a Diciembre 2008			si		
4	Enero a Junio 2009			no		
5	Julio a Diciembre 2009			no		
6	Enero a Junio 2010			no		
7	Julio a Diciembre 2010			si		
8	Enero a Junio 2011			no		
9	Julio a Diciembre 2011			si		
10	Enero a Junio 2012			no		

PREGUNTA No. 6						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Transferencias al exterior	Observación en el Estado de Resultados de perdidas por dinero enviado al exterior	no	Las transferencias de dinero al exterior deben ser correctamente efectuadas	Estado de Resultados
2	Enero a Junio 2008			no		
3	Julio a Diciembre 2008			no		
4	Enero a Junio 2009			no		
5	Julio a Diciembre 2009			no		
6	Enero a Junio 2010			no		
7	Julio a Diciembre 2010			si		
8	Enero a Junio 2011			no		
9	Julio a Diciembre 2011			no		
10	Enero a Junio 2012			si		

PREGUNTA No. 7						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Planes de capacitación al personal	Observación de las capacitaciones recibidas por los empleados	no	Capacitación permanente del personal que labora en la entidad	Estadísticas de capacitación recursos humanos
2	Enero a Junio 2008			no		
3	Julio a Diciembre 2008			no		
4	Enero a Junio 2009			no		
5	Julio a Diciembre 2009			no		
6	Enero a Junio 2010			no		
7	Julio a Diciembre 2010			si		
8	Enero a Junio 2011			no		
9	Julio a Diciembre 2011			si		
10	Enero a Junio 2012			si		

PREGUNTA No. 8						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Satisfacción del cliente	Observación de la existencia de políticas para la medición de satisfacción del cliente.	no	Definir políticas que permitan medir la satisfacción del cliente	Estadísticas del departamento de Marketing y Ventas
2	Enero a Junio 2008			no		
3	Julio a Diciembre 2008			no		
4	Enero a Junio 2009			no		
5	Julio a Diciembre 2009			no		
6	Enero a Junio 2010			no		
7	Julio a Diciembre 2010			no		
8	Enero a Junio 2011			no		
9	Julio a Diciembre 2011			no		
10	Enero a Junio 2012			no		

PREGUNTA No. 9						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Análisis de quejas de clientes	Observación de la existencia de planes de mejora en la calidad del producto	no	Implementar planes de mejora en la elaboración del producto	Estadísticas del departamento de Ventas
2	Enero a Junio 2008			no		
3	Julio a Diciembre 2008			no		
4	Enero a Junio 2009			no		
5	Julio a Diciembre 2009			no		
6	Enero a Junio 2010			no		
7	Julio a Diciembre 2010			no		
8	Enero a Junio 2011			no		
9	Julio a Diciembre 2011			no		
10	Enero a Junio 2012			no		

PREGUNTA No. 10						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Índice de liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,20	1,80	Balance General
2	Enero a Junio 2008			1,50		
3	Julio a Diciembre 2008			1,30		
4	Enero a Junio 2009			2,00		
5	Julio a Diciembre 2009			1,60		
6	Enero a Junio 2010			1,20		
7	Julio a Diciembre 2010			2,10		
8	Enero a Junio 2011			1,80		
9	Julio a Diciembre 2011			1,70		
10	Enero a Junio 2012			1,50		

PREGUNTA No. 11						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Rotación de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar clientes / Ventas Netas / 360 días	70,00	60 días	Balance General y Estado de Resultados
2	Enero a Junio 2008			70,00		
3	Julio a Diciembre 2008			89,00		
4	Enero a Junio 2009			45,00		
5	Julio a Diciembre 2009			76,00		
6	Enero a Junio 2010			80,00		
7	Julio a Diciembre 2010			68,00		
8	Enero a Junio 2011			59,00		
9	Julio a Diciembre 2011			97,00		
10	Enero a Junio 2012			101,00		

PREGUNTA No. 12						
No.	SEMESTRE	NOMBRE DEL INDICADOR O ANÁLISIS	MEDICIÓN	RESULTADO DE LA APLICACIÓN	ESTÁNDAR EMPRESA U OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA
1	Julio a Diciembre 2007	Cumplimiento de objetivos globales	Cumplimiento de índices u objetivos específicos	x	Cumplir con el 100% de objetivos y estándares planteados por la entidad	Resultados de los indicadores y objetivos específicos
2	Enero a Junio 2008			x		
3	Julio a Diciembre 2008			x		
4	Enero a Junio 2009			√		
5	Julio a Diciembre 2009			x		
6	Enero a Junio 2010			x		
7	Julio a Diciembre 2010			x		
8	Enero a Junio 2011			√		
9	Julio a Diciembre 2011			x		
10	Enero a Junio 2012			x		

ANÁLISIS CUMPLIMIENTO GLOBAL (ÍNDICES)					
No.	Rentabilidad Patrimonial Pregunta 1 V.D.	Rentabilidad Neta Pregunta 2 V.D.	Liquidez Pregunta 10 V.D.	Recuperación de Cartera Pregunta 11 V.D.	Consolidado
1	x	√	√	x	x
2	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x
4	√	√	√	√	√
5	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x
7	x	x	√	x	x
8	√	√	√	√	√
9	x	x	x	x	x
10	x	x	x	x	x

x	No cumple con el estándar establecido por SEYQUIN Cía. Ltda.
√	Cumple con el estándar establecido por SEYQUIN Cía. Ltda.