



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

---

**“CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN IMPORTADORA  
Y EXPORTADORA PROALIMEC CÍA. LTDA. EN EL AÑO 2014”**

---

**AUTORA: MARITZA DEL PILAR TAIPE TONATO**

**TUTOR: DR. MAURICIO ARIAS**

**AMBATO – ECUADOR**

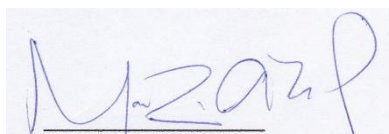
**2015**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. MAURICIO GIOVANNY ARIAS PÉREZ, con C.I. 180276726-7, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “**CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN IMPORTADORA Y EXPORTADORA PROALIMEC CÍA. LTDA**”, desarrollada por la Srta. Maritza del Pilar Taipe Tonato, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad presencial, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 21 de abril de 2014



---

Dr. Mauricio Arias

**TUTOR**

## AUDITORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Maritza del Pilar Taípe Tonato, con C.I. 050332439-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación sobre el tema “CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN IMPORTADORA Y EXPORTADORA PROALIMEC CÍA. LTDA EN EL AÑO 2014”, es original auténtico y personal en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la universidad.

Ambato, 21 de abril de 2015



---


Pilar Taípe

**AUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN IMPORTADORA Y EXPORTADORA PROALIMEC CÍA. LTDA”, elaborado por Maritza del Pilar Taipe Tonato, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 05 de mayo de 2015



Econ. Julio Villa  
DOCENTE CALIFICADOR



Dra. Ma. Augusta Albornoz  
DOCENTE CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen Dolorosa, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres Aníbal y Marisol, por ser el pilar primordial en mi vida por demostrarme su amor, comprensión y cariño y me han sabido formar con humildad, sencillez, hábitos y valores que me han ayudado a crecer como persona.

A mis hermanos Dario, Andrés y Diego, por brindarme ese apoyo incondicional y compartir conmigo buenos y malos momentos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque todo lo que he logrado ha sido concedido por su infinito amor, misericordia y bondad.

A la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por haberme acogido y formado en sus aulas

Agradecida de manera especial con el Dr. Mauricio Arias, por el apoyo con sus conocimientos valiosos en mí trabajo de investigación y contribuir en mi desarrollo académico y profesional.

A mis padres, por brindarme el apoyo necesario para culminar esta etapa tan importante en mi vida impulsándome con sus consejos.

A mis amigas, en especial a Andrea que durante toda mi vida universitaria me brindo incondicionalmente su amistad, cariño y apoyo, en los momentos de compartir triunfos y fracasos durante todo este tiempo.

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDOS

<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>pág.</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>AUDITORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	vii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del problema .....	9
1.2.5 Interrogantes.....	9
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo General .....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>CAPITULO II</b> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
2.1 Antecedentes Investigativos .....	12
2.2 Fundamentación Filosófica .....	15
2.3 Fundamentación Legal .....	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	19

2.4.1. Descripción de la Variable Independiente: Control Interno .....	22
2.4.2. Descripción de la Variable Dependiente: Toma de Decisiones.....	34
2.5 Hipótesis .....	39
2.6 Señalamiento de Variables .....	39
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>40</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Enfoque de la Investigación .....	40
3.2 Modalidad Básica de la Investigación .....	42
3.3 Nivel o Tipo de Investigación .....	43
3.4 Población y Muestra .....	45
3.4.1. Población .....	45
3.4.2. Muestra .....	46
3.5 Operacionalización de las Variables .....	48
3.5.1. Operacionalización Variable Independiente: Control Interno .....	48
3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Toma de Decisiones.....	49
3.6 Plan de Recolección de Información .....	50
3.7 Plan de Procesamiento y Análisis de Información .....	51
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>52</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 Análisis e interpretación .....	52
4.2. Verifacación de la Hipótesis.....	72
4.2.1 Modelo Lógico.....	72
4.2.2 Modelo Matemático.....	72
4.2.3 Modelo Estadístico .....	72
4.2.4 Regla de decisión.....	74
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>78</b>
5.1 Conclusiones.....	78
5.2 Recomendaciones .....	80
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>81</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>81</b>
6.1 Datos informativos .....	81
6.2 Antecedentes de la propuesta .....	82
6.3 Justificación.....	83



6.4 Objetivos.....	85
6.4.1 Objetivo general.....	85
6.4.2 Objetivos específicos .....	85
6.5 Análisis de factibilidad .....	85
6.6 Fundamentación .....	87
6.7 Metodología modelo operativo.....	92
Desarrollo del Modelo Operativo .....	94
Componente: Caja.....	94
Componente: Bancos .....	108
Componente: Clientes.....	123
Componente: Inventario .....	136
Componente: Proveedores .....	146
Componente: Cliente interno .....	154
ANEXOS.....	169
.....	181
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1. 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS.....</b>	<b>7</b>
<b>GRÁFICO 2 1: RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES.....</b>	<b>20</b>
<b>GRÁFICO 2 2: CONSTELACIÓN DE LAS IDEAS .....</b>	<b>21</b>
<b>GRÁFICO 2 3: CONSTELACIÓN DE LAS IDEAS .....</b>	<b>22</b>
<b>GRÁFICO 3. 1: POBLACIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO 3. 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE.....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 3. 3: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE .....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 3. 4: PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 4. 1: REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....</b>	<b>53</b>

<b>GRÁFICO 4. 2:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	54
<b>GRÁFICO 4. 3:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	55
<b>GRÁFICO 4. 4:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	56
<b>GRÁFICO 4. 5:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	57
<b>GRÁFICO 4. 6:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	58
<b>GRÁFICO 4. 7:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	59
<b>GRÁFICO 4. 8:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	60
<b>GRÁFICO 4. 9:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	61
<b>GRÁFICO 4. 10:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	62
<b>GRÁFICO 4. 11:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	63
<b>GRÁFICO 4. 12:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	64
<b>GRÁFICO 4. 13:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	65
<b>GRÁFICO 4. 14:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	66
<b>GRÁFICO 4. 15:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	67
<b>GRÁFICO 4. 16:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	68
<b>GRÁFICO 4. 17:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	69
<b>GRÁFICO 4. 18:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	70
<b>GRÁFICO 4. 19:</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	71
<b>GRÁFICO 4. 20:</b> DISTRIBUCIÓN T STUDENT.....	77
<b>GRÁFICO 6. 1:</b> MODELO OPERATIVO.....	92
<b>GRÁFICO 6. 2:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL EFECTIVO VENTAS AL POR MENOR.....	97
<b>GRÁFICO 6. 3:</b> FLUJOGRAMA EFECTIVO VENTAS AL POR MAYOR....	98
<b>GRÁFICO 6. 4:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO EFECTIVO VENTAS AL POR MENOR.....	101
<b>GRÁFICO 6. 5:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO EFECTIVO VENTAS AL POR MAYOR.....	102
<b>GRÁFICO 6. 6:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL PAGO CON CHEQUES DE CLIENTES.....	110
<b>GRÁFICO 6. 7:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL GIRO DE CHEQUES POR GASTOS VARIOS.....	111

<b>GRÁFICO 6. 8:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL DÉBITOS Y RETIRO CAJERO	112
<b>GRÁFICO 6. 9:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO DEPÓSITOS CHEQUES CLIENTES.....	115
<b>GRÁFICO 6. 10:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO GIRO CHEQUES POR GASTOS.....	116
<b>GRÁFICO 6. 11:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO INGRESO DE DÉBITOS Y RETIROS DE CAJERO .....	117
<b>GRÁFICO 6. 12:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL OTORGAR VENTAS A CRÉDITO.....	126
<b>GRÁFICO 6. 13:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL TOMA DE PEDIDOS .....	127
<b>GRÁFICO 6. 14:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO OTORGAR VENTAS A CRÉDITO.....	129
<b>GRÁFICO 6. 15:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO TOMA DE PEDIDOS.....	130
<b>GRÁFICO 6. 16:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL INVENTARIO.....	139
<b>GRÁFICO 6. 17:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO INVENTARIO.....	142
<b>GRÁFICO 6. 18:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL PROVEEDORES.....	149
<b>GRÁFICO 6. 19:</b> FLUJOGRAMA PROPUESTO PROVEEDORES.....	151
<b>GRÁFICO 6. 20:</b> FLUJOGRAMA ACTUAL CÁLCULO SUELDOS .....	157

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. 1:</b> RANKING EMPRESARIAL TOP 1000.....	3
<b>TABLA 1. 2:</b> NÚMERO ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA – TUNGURAHUA.....	5
<b>TABLA 4. 1:</b> MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	53
<b>TABLA 4. 2:</b> INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.....	54
<b>TABLA 4. 3:</b> ACTIVIDADES DE CONTROL.....	55
<b>TABLA 4. 4:</b> FUNCIONES ESTABLECIDAS.....	56
<b>TABLA 4. 5:</b> SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES .....	57
<b>TABLA 4. 6:</b> POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	58
<b>TABLA 4. 7:</b> SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.....	59
<b>TABLA 4. 8:</b> COMUNICACIÓN ENTRE EL GERENTE Y EL PERSONAL..	60

<b>TABLA 4. 9:</b> INFORMACIÓN DE CALIDAD: .....	61
<b>TABLA 4. 10:</b> PROCESOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS .....	62
<b>TABLA 4. 11:</b> INFORMACIÓN CONTABLE .....	63
<b>TABLA 4. 12:</b> DECISIONES PROGRAMADAS.....	64
<b>TABLA 4. 13:</b> INFORMACIÓN FINANCIERA .....	65
<b>TABLA 4. 14:</b> PROCESO TOMA DE DECISIONES .....	66
<b>TABLA 4. 15:</b> INSTRUMENTOS GERENCIALES .....	67
<b>TABLA 4. 16:</b> DECISIONES EN GRUPO .....	68
<b>TABLA 4. 17:</b> DECISIONES MEDIANTE CRITERIOS.....	69
<b>TABLA 4. 18:</b> EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN LAS DECISIONES.....	70
<b>TABLA 4. 19:</b> DECISIONES FAVORABLES .....	71
<b>TABLA 4. 20:</b> DISTRIBUCIÓN T STUDENT.....	74
<b>TABLA 4. 21:</b> PREGUNTAS PARA COMPROBACIÓN HIPÓTESIS .....	75
<b>TABLA 4. 22:</b> DATOS PARA LA PRUEBA T .....	76
<b>TABLA 6. 1:</b> EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE.....	82
<b>TABLA 6. 2:</b> DETERMINACIÓN SEGREGACIÓN DE FUNCIONES-CAJA .....	103
<b>TABLA 6. 3:</b> DETERMINACIÓN SEGREGACIÓN DE FUNCIONES - BANCOS .....	118
<b>TABLA 6. 4:</b> DETERMINACIÓN SEGREGACIÓN DE FUNCIONES CLIENTES.....	131
<b>TABLA 6. 5:</b> DETERMINACIÓN SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INVENTARIO.....	144
<b>TABLA 6. 6:</b> DETERMINACIÓN SEGREGACIÓN DE FUNCIONES - PAGO PROVEEDORES.....	152
<b>TABLA 6. 7:</b> DETERMINACIÓN SEGREGACIÓN DE FUNCIONES- CLIENTES INTERNOS.....	158

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad el mundo avanza a pasos gigantescos y las empresas se vuelven cada vez más competitivas, las técnicas específicas para ejercer control sobre las operaciones y recursos varían según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la empresa, por ello es necesario tener un modelo de control interno según la realidad de la empresa.

Esta investigación está encaminada a facilitar al proceso de control interno, a crear herramientas que contrasten el desarrollo de las actividades en la empresa, con el propósito de facilitar el desarrollo de las labores de cada uno de los miembros de Proalimec Cía. Ltda.

El objetivo del desarrollo de la investigación es analizar la importancia de un adecuado control interno para dar seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa, con lo que la gerencia tendrá una visión sobre las decisiones a tomar puesto que ellas dependen en su mayoría el futuro de la empresa.

El propósito básico del control interno es el de promover la operación eficiente en la empresa. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe y su finalidad es la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está constituida por seis capítulos, los cuales agrupan conceptos, métodos, técnicas que fueron empleadas para efectuar y desarrollar el trabajo finalizado.

En el Capítulo I, se presenta el problema que es Control interno y la toma de decisiones, estudiado desde sus respectivas contextualizaciones macro, mezo y micro; además, planteando un objetivo que se materializará en la propuesta del diseño de un modelo de control interno y justificación que persigue la presente investigación, permitiendo establecer la relación entre la variable independiente Control Interno y la variable dependiente Toma de Decisiones.

En el Capítulo II, se muestra todo el campo teórico enlazado con el tema de investigación. Aquí se han identificado todos los conceptos, fundamentos y demás material que se relaciona con el Control interno y la toma de decisiones, materia que nos ayuda a comprender de mejor manera las variables de investigación

En el Capítulo III, trata de establecer la metodología y tipo de investigación que se aplica, se establece y se define la población, siendo este tomado entre el personal administrativo - financiero. Se operacionaliza las variables en estudio se fija el método de recolección de información.

En el Capítulo IV, una vez que han sido tabulados los datos de las encuestas, se analizado por medio de tablas, gráficos e interpretaciones por pregunta. En este capítulo se realizó la comprobación de la hipótesis con el estadígrafo  $t$  de student, formulada en el capítulo anterior.

En el Capítulo V, se describen las conclusiones recomendaciones que ayudarán a tomar decisiones.

En el Capítulo VI, se presenta la propuesta al problema con un Modelo de Control Interno, mediante políticas y procedimientos, para proporcionar decisiones conforme sean necesarias a las necesidades de la empresa.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

“CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN IMPORTADORA Y EXPORTADORA PROALIMEC CIA.LTDA. EN EL AÑO 2014”.

### 1.2 Planteamiento del Problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### 1.2.1.1 Macrocontextualización

Según la investigación realizada por Maldonado & Puebla (2013, pág. 52), la participación sectorial en los ingresos y en el número de empresas dentro del ranking empresarial top 1000 en el año 2013 fueron los siguientes:

Participación sectorial en los ingresos y en el número de empresas dentro del ranking 1000 (año 2013)		
Sector	% de Ingresos del ranking	% número de empresas
Comercio al por mayor y menor	39,60%	39,90%
Industrias manufactureras	23,55%	24,30%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	7,30%	4,70%
Intermediación Financiera	7,15%	5,80%
Explotación de minas y canteras	5,22%	3,70%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	4,75%	6,90%
Construcción	3,55%	3,70%

Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,53%	2,70%
Otros	6,35%	8,30%

**Tabla 1. 1:** Ranking Empresarial Top 1000

**Fuente:** Revista EKOS

**Elaborado por:** Taipe, P. (2014)

El comercio al por mayor y menor obtuvo una participación de 39,60% del total de los ingresos y un 39,90% de participación en el número de empresas en estudio en el año 2013, la industria manufacturera por su parte obtuvo el 23,55% de participación en los ingresos y el 24,30% de participación en el total de empresas.

En el Ecuador, existe una variedad de negocios dedicados a la producción y comercialización de distintas actividades económicas, pequeñas y medianas empresas, algunos de ellos desconocen cómo administrar sus empresas de una manera coordinada, satisfaciendo a todos los integrantes de las empresas, ya sean socios, empleados, proveedores y clientes, la aplicación de controles y una adecuada segregación de funciones es de vital importancia para las empresas debido a que forman parte importante para la economía del país.

En palabras de González (2014), determina lo siguiente:

En las empresas pequeñas y medianas, es necesario contar con un sistema de control interno que permita evaluar cada una de las áreas que conforman las organizaciones sin importar el tamaño y giro de estas, ya que las evaluaciones que se obtengan le serán de mucha utilidad al director o dueño a la toma de decisiones, así como de detectar en que procedimiento o proceso se está fallando y mejorarlo y dar solución a este problema, sin dejar de mencionar que el control interno tiene como objetivo el de proteger los recursos de la empresa o negocio.

Para poder administrar una empresa es necesario contar con modelos de control para salvaguardar los recursos internos y externos de la empresa, en el país existen empresas exitosas y emprendedoras debido a que, en la administración cuentan con un personal capacitado que desarrollan actividades y funciones designadas para cada departamento, dependiendo del control eficiente los administradores pueden disponer con información oportuna para poder tomar decisiones



razonables para la permanencia de la empresa en el mercado. Estos modelos se denominan control interno.

Según Aragón (2011), define a un sistema de control interno como: “Un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas”.

Por consiguiente, es importante señalar que el control interno contribuye a la seguridad del sistema contable administrativo que es utilizado en las diferentes empresas del país, ayudando a fijar una variedad de sistemas administrativos, contables y financieros con la finalidad de obtener información confiable razón por la cual la necesidad de tener información oportuna sobre los recursos de la entidad para poder realizar una acertada toma de decisiones.

Por lo cual, es necesario llevar un apropiado control interno para tomar decisiones adecuadas en beneficio y crecimiento de las empresas, a través de un control eficaz y ordenado para obtener la información necesaria cuando se lo requiera de manera clara y precisa, que consisten esencialmente en asegurar a las empresas los recursos que le son imprescindibles para su funcionamiento.

#### 1.2.1.2 Mesocontextualización

En la provincia de Tungurahua se ha vuelto una necesidad el control interno en las medianas y pequeñas empresas al igual que en todo el país; existen diferentes métodos de registro y contabilización para poder tener una mejor visión de lo que posee la empresa en un período determinado.

## **NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDAD ECÓNOMICA**

## PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Actividad Económica	N. de Establecimientos	Porcentaje	Personal Ocupado
<b>Comercio al por Menor y Mayor</b>	12.847	52.82%	24.072
Salud Humana y Asistencia Social	756	3.11%	3.747
Organizaciones	2	0.01%	15
Servicios Administrativos y de Apoyo	381	1.57%	1.365
Financieras y Seguros	255	1.05%	447
Inmobiliarias	44	0.18%	447
Profesionales Científicas y Técnicos	775	3.19%	1.596
Administración Pública, Defensa, Planes de Seguridad Social	175	0.72%	6.950
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	25	0.10%	384
Arte, Entretenimiento	244	1.00%	815
Alojamiento y Servicios de Comida	2.593	10.66%	6.167
Construcción	70	0.29%	419
Distribución de Agua Alcantarillado	8	0.03%	76
Enseñanza	478	1.97%	8.918
Industria Manufact.	2.773	11.40%	13.667
Información y C.	874	3.59%	1.538
Otras Actividades de Servicio	1.843	7.58%	3.913
Suministros de Electricidad Gas y Vapor	12	0.05%	534
Transporte y almacenamiento	169	0.69%	713
<b>TOTAL</b>	<b>24.324</b>	<b>100%</b>	<b>75.783</b>

**Tabla 1. 2:** Número Establecimientos por Actividad Económica – Tungurahua

**Fuente:** Censo Económico 2010

**Elaborado por:** Taipe, P. (2014)

Actualmente en la provincia de Tungurahua existen 12.847 empresas que se dedican al comercio del por menor y mayor, el cual ocupa el primer lugar dentro del número de establecimientos por actividad económica, con un porcentaje del 52,82%, lo cual que representa un alto índice frente a las demás actividades de comercio, con un personal ocupado de veinticuatro mil setenta y dos (24.072) , por ende esta actividad económica generará altas fuentes de trabajo, sin embargo hay que tener en cuenta los controles internos que se den en este tipo de negocios ya que los mismos influye de manera directa para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

Hay que considerar que Tungurahua es una de las provincias más productivas, pero es necesario conocer controles internos que se adapten a los diferentes negocios con el fin de promover un adecuado control interno, en caso de no existir la entidad vería afectada al momento de tomar decisiones confiables.

El contar con un control interno adecuado es de vital importancia en todas las empresas industriales y comercializadoras, debido a que existen diferentes dificultades en todos los departamentos, al no contar con una información oportuna han generado pérdidas significativas.

#### 1.2.1.3 Microcontextualización

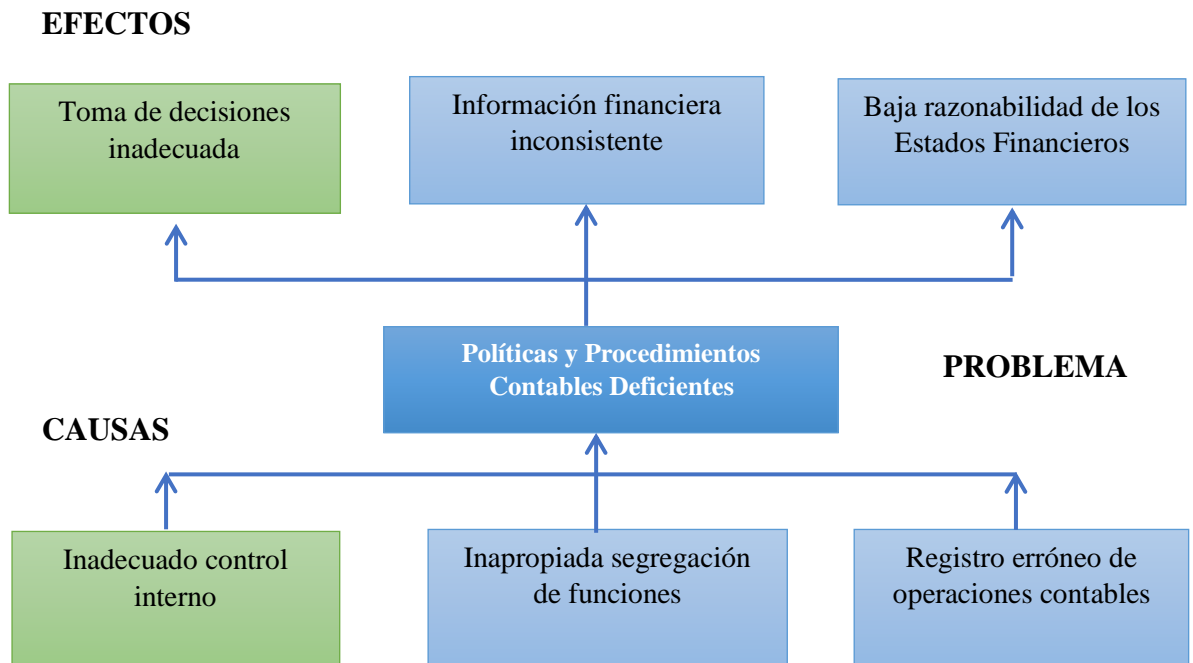
La Importadora y Exportadora Proalimec Cía. Ltda., inicia sus actividades hace 6 años.

Está dedicada a la venta al por mayor de carnes en estado natural; su representante legal el Ing. Sánchez Betancourt Renan Vinicio, está ubicada en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato.

En Proalimec Cía. Ltda., no cuenta con un sistema organizacional adecuado, que le permita desarrollar en el manejo oportunos de todos los recursos que posee la entidad, por lo cual se ve en la necesidad de buscar medios que ayuden a

solucionar este problema con el fin de asignar controles en cada una de sus necesidades.

### 1.2.2 Análisis Crítico



**Gráfico 1. 1:** Árbol de Problemas  
**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Taipe, P. (2014)

Previo a un análisis realizado en la relación a causa, problema y efecto, se puede observar que en la empresa existe: un inadecuado control interno provocado por las políticas y procedimientos contables deficientes, por consiguiente la toma de decisiones es inadecuada, debido a que es importante contar con controles internos con responsabilidades designadas para cada uno de los departamentos de la entidad para disponer de información oportuna, detallada y precisa.

Al efectuar los análisis correspondientes, se ha detectado una inapropiada segregación de funciones, estimulado por las políticas y procedimientos contables

deficientes, esto provoca obtener una información financiera inconsistente, dichas deficiencias no permiten una correcta valoración de las cuentas, debido a que no se cuenta con procedimientos contables adecuados.

Finalmente, en la empresa se ha revelado que el registro erróneo de las operaciones contables, se debe al no contar con políticas para el debido proceso de registro en el sistema contable, provocando una baja razonabilidad de los estados financiero, con resultados no confiables sin satisfacer las necesidades de sus empleados y socios.

### **1.2.3 Prognosis**

Según lo que se puede observar en la empresa Proalimec Cía. Ltda., no cuenta con un modelo de control interno adecuado para el crecimiento de la empresa, se puede decir, también que muchas empresas fracasan al momento de establecer controles internos básicos, debido al desconocimiento de diferentes parámetros que se debe aplicar a este tipo de empresas para su adecuado funcionamiento dentro del mercado.

Al no contar con un adecuado control interno en la empresa Proalimec Cía. Ltda., y en caso de continuar, dicha situación afectaría directamente con los recursos tales como tangibles e intangibles lo cual son muy importantes para la toma de decisiones, de ellos va a depender el crecimiento o desaparición de la entidad, debido a que cada día existen empresas más competitivas, impidiendo a Proalimec Cía. Ltda., siga realizan sus actividades comerciales con normalidad, cabe recalcar que uno de los recursos importantes para el desarrollo financiero de las empresas son las ventas.

La presente investigación se realizará a través de un análisis completo sobre las variables principales que son: Control interno y la toma decisiones ya que, al no contar con responsabilidades y políticas de control que ayude a optar por controles basados en la ciencia y no empíricamente, que se pueden manejar adecuadamente los recursos sin la necesidad de optar préstamos a terceros, a incurriría en costos financieros.

La situación de esta entidad es preocupante por lo cual, es importante disponer con un adecuado control interno, lo que nos permitiría tomar decisiones adecuadas para alcanzar los propósitos y metas de la empresa, lo cual son indispensables para el desenvolvimiento de la empresa.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo influye el inadecuado control interno en la toma de decisiones de Importadora Exportadora Proalimec Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cuáles son las causas que impiden contar con un adecuado Control Interno?

¿En la empresa actualmente se están tomando decisiones oportunas para el desarrollo de la misma?

¿Cuál sería la alternativa de solución al problema?

#### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

##### **Delimitación de Contenido**

**Campo:** Contabilidad y Auditoría

**Área:** Auditoría de Gestión

**Aspecto:** Control Interno

##### **Delimitación Espacial**

Esta investigación se va a realizar en la Importadora y Exportadora Proalimec Cía. Ltda., que se encuentra ubicado en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Loreto Ciudadela San Cayetano entre las calles Sinchiroca N.-2-05 y Pichincha Alta.

##### **Delimitación Temporal**

El análisis del Control Interno y la Toma de Decisiones se lo realizara en base a los datos del año 2014.

### **Delimitación Poblacional**

En la presente investigación las fuentes de información lo constituyen el gerente, el contador, los empleados y los clientes.

### **1.3 Justificación**

Con la elaboración de esta investigación se ayudará a que la empresa ejecute, de una manera coordinada, y realicen sus operaciones diarias, a lo que se requiera dar solución al problema existente dentro de la misma. La importancia de contar con un sistema de control interno eficaz en las entidades se ha incrementado en los últimos años debido a la facilidad que resulta medir la eficiencia y la productividad; en especial si se los aplica en actividades básicas que esta realiza de ellos dependen mantenerse en el mercado.

Es importante resaltar que la empresa que implemente controles internos en sus operaciones, conocerá su situación actual de la misma, por ello es importante contar con información eficiente y confiable que sirva de ayuda para verificar que los controles se cumplan y contar con una visión sobre su administración.

Los resultados obtenidos en este trabajo comprometen a la administración, asumir el criterio de responsabilidad y organización en el momento de establecer un modelo de control ejerciendo un liderazgo emprendedor, orientando la cadena de valor de la empresa en forma hábil y con la predisposición a promover un buen desempeño, por lo que es necesario que la empresa cuente con una estrategia valiosa, teniendo en cuenta que una asignación eficiente de los recursos es trascendental para su crecimiento.

La empresa Proalimec Cía. Ltda., debe implementar como una alternativa de solución un sistema de control interno para el desarrollo de las actividades diarias asignadas al personal, ya que de estos factores depende que la toma de decisiones sea confiable, lo cual permitirá garantizar el logro de las metas y objetivos de la misma.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la influencia del Control Interno en Importadora y Exportadora Proalimec Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato para la toma de decisiones adecuada.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Indagar las causas de impiden contar con un control interno eficiente, para determinar los procedimientos en la obtención de información.

Analizar los aspectos importantes como el inadecuado control interno en la toma de decisiones, para determinar su influencia en la empresa.

Proponer un modelo de control interno, mediante políticas y procedimientos, para proporcionar decisiones conforme sean necesarias a las necesidades de la empresa.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

En la realización del estudio realizado se consideraran investigaciones previas elaboradas por varios autores, relacionados con el tema de control interno y la toma de decisiones, que se encuentran en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, entre varias universidades a nivel mundial consultadas en el internet, relacionados con el problema de investigación.

Según el trabajo de investigación desarrollada por Torres (2010) denominada: “Los procedimientos organizacionales y su repercusión en la toma de decisiones en JURSA PARTS Compañía Limitada en el primer semestre 2009”, le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- a) La empresa Jursa Parts no cuenta con procedimientos definidos de forma clara y oportuna para el desarrollo de procesos eficientes y eficaces, y esto causa que existan muchos desaciertos y se cometan muchos errores que afectan directamente al buen desenvolvimiento de los departamentos de la empresa.
- b) El personal contratado por la empresa no cumple con el perfil idóneo que se requiere para su puesto de trabajo, no es capacitado de forma continua, obteniendo como resultado procesos que no son eficientes ni eficaces.
- c) El personal de cada área o departamento no posee los conocimientos suficientes para efectuar las tareas encomendadas, o muchas veces se lo realiza de manera empírica, esto se debe a que no se formaliza la asignación de actividades a través de la delegación de funciones por escrito.
- d) Las decisiones que se toman en la empresa en su mayor parte no son las más oportunas y adecuadas, ya que no se cuenta con información

pertinente y veraz, esto es porque el personal no realiza correctamente sus actividades ya que no cuenta con procesos organizacionales que describan claramente el desarrollo de sus tareas.

Por lo tanto el contar con un sistema de control interno adecuado en las empresas, se ha convertido en la parte más importante de las empresas debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y eficacia al momento de implementarlos; en especial a las actividades básicas que ellas realicen, para el manejo óptimo de las mismas.

Así mismo, en el trabajo de investigación desarrollada por Andaluz (2010) denominada: “El control interno y su efecto en el proceso de las operaciones en la empresa Aserradero Andaluz en el año 2009”, determinó las siguientes conclusiones:

- a) No se han establecido los procesos de producción para los diferentes productos que se comercializa.
- b) No se ha determinado procedimientos para el área operativa de la empresa que contribuya a obtener una estructura organizacional eficiente.
- c) No se ha realizado un análisis de las debilidades que tienen los procesos de producción.
- d) La empresa carece de un sistema de control interno operativo que colabore al cumplimiento de los objetivos y a la optimización de los resultados, en base a un seguimiento continuo de las operaciones.

También, en el trabajo de investigación desarrollado por Nieto (2012) denominada: “Diseño de un sistema de control interno administrativo - contable para las empresas de gas: caso comercializadora mayorista Digas”. Menciona lo siguiente:

- a) El control interno contable, se encontraba enfocado a cumplimiento tributario y no ayudaba al control interno administrativo lo cual ha ocasionado en el negocio, que muchos procesos, actividades, y controles sean superficiales para salir de apuros inmediatos, ocasionando desvíos a muchos principios contables y por ende un alto riesgo de mala elaboración de estados financieros.
- b) El área administrativa ha llevado más del 90% de controles actuales, a través del asistente de gerencia, esto es por una deficiencia en la

asignación de responsabilidades y una sobre carga de las actividades del manejo del negocio.

c) El sistema contable actual trabaja con muchas deficiencias como: falta de asientos parametrizados, falta de trabajo directo con las actividades rutinarias, los inventarios son manejados en saldo negativo, ningún componente del arqueo de caja es generado automáticamente por el sistema a excepción de las ventas, y las transacciones no son parametrizadas.

d) Uno de los principales obstáculos que tiene la empresa es la falta de segregación de funciones de gerencia y de nivel medio, esto es por no tener controles, evaluaciones, definición de objetivos y metas específicas para las áreas de responsabilidad, además de no tener ninguna motivación cuantitativa y cualitativa por consiguiente dificulta lo que asigna la gerencia.

e) Unos de los principales problemas que tiene la empresa es que no hay una línea de mando definida y por lo cual los empleados no cumplen respeto a estas.

f) Unos de la dificultades que presenta es que tanto sus políticas, normas y procedimientos no están dadas por escrito, por lo cual su manejo es verbal. Esto da como resultado informalidad sobre los controles que deben realizarse sobre los empleados operativos, nivel medio y de gerencia, dando un resultado final de conocimiento de que pueden, que debe y que no pueden hacer.

Y, en el trabajo investigativo de Hernández (2010), denominado: “Sistema de control interno administrativo, financiero contable para "SPESEG" especialistas en seguridad privada Cía. Ltda., de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha”. Se ha manifestado las siguientes conclusiones:

a) Las empresas de seguridad privada actualmente se ven obligadas a fortalecer su gestión administrativa y financiera para aumentar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, propósito que pretende alcanzar la implementación del sistema de Control Interno.

b) La carencia de coordinación entre los propietarios directivos de “SPESEG”, el flujo de información informal y la falta de conocimiento de obligaciones a cumplir son factores determinados en las técnicas de investigación, los cuales han limitado la posibilidad de determinar y aplicar las acciones necesarias para el progreso de la compañía.

c) En SPESEG no existe un manual de funciones ni un reglamento de trabajo, lo que ha dificultado el funcionamiento de actividades, dándose

duplicidad de funciones y centralización de tareas, al no contar con el manual se impide tener una correcta ejecución del trabajo por parte del recurso humano y no le permite tener un claro conocimiento de las delimitaciones de sus obligaciones y responsabilidades.

d) La compañía no ha desarrollado un manual contable, dando lugar a registros contables rudimentarios que afectan la disponibilidad, oportunidad y seguridad de la información contable, la cual es base para la toma de decisiones.

e) Si se aplica el sistema de control interno propuesto, de manera comprometida y con gran interés, permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera contable minimizando riesgos, es decir pasar de una administración informal y rudimentaria a la formal.

Es importante resaltar, que la empresa Proalimec Cía. Ltda., cuente con controles internos en sus operaciones y actividades, conducirá a conocer la situación real de la misma. El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera efectiva a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud de los datos contables, así como también llevar la eficiencia y custodia en las operaciones ordenadas por la gerencia.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Teniendo en cuenta que el método de investigación es cualitativo, la siguiente investigación se basará en el paradigma crítico-propositivo llamado también naturalista.

Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad. (Recalde, 2011).

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo, debido a que su finalidad es interpretar la realidad de la empresa Proalimec Cía. Ltda., que se refiere a proponer nuevas soluciones a los problemas o defectos que se expongan en la misma que le permitirá conocer el problema planteado tanto en el

aspecto teórico como práctico, permitiendo cuantificar las causas y efectos del problema a través de ciertas características como son:

### **Fundamentación Epistemológica**

Desde el punto de vista epistemológico la presente investigación nos conduce a conceptualizar las características de contar con un adecuado control interno con la finalidad de mejorar la planificación que proporcione información pertinente para una toma de decisiones favorable.

### **Fundamentación Ontológica**

Según Gallardo (2011), de acuerdo a la fundamentación ontológica dice:

Es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento valido a todo fenómeno.

Desde el punto de vista ontológico, conocida la realidad del sector se pretende proponer el análisis de la relación de un adecuado control interno con la toma de decisiones en la empresa Proalimec Cía. Ltda.

### **Fundamentación Axiológica**

Según la investigación realizada por Cruz (1991), acerca de axiología la define como: “Teoría de los valores, abarca, por una parte, el conjunto de ciencias normativas y, por otra, la crítica a la noción de valor en general”

Desde el punto de vista axiológico, esta investigación va a estar apegada a principios y valores éticos profesionales, como la honestidad, integridad, compromiso, lealtad, rectitud entre otros que sean necesarios para el desarrollo de la investigación con la finalidad de determinar la importancia de contar con un control interno eficiente para realizar una toma de decisiones satisfactoria.

La investigación con esta metodología se hace conveniente cuando se desea conocer las razones por las que los individuos (aisladamente o en grupos: consumidores, empleados, sectores de actividad...) actúan de la forma en lo que hacen, tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tienen de la cosas. (Báez & Pérez de Tudela , 2009, pág. 24).

Por consiguiente, para realizar el análisis de los datos se hace referencia a los escenarios y personas que conforman la empresa, debido a que todos son dignos de estudio.

### **2.3 Fundamentación Legal**

Los siguientes aspectos legales fundamentan el presente trabajo.

Las empresas se desarrollan dentro de varias disposiciones legales, en el Ecuador se han emitido muchas normas legales y reglamentarias que deben ser observadas como parte de un proceso investigativo, las disposiciones más importantes relacionadas con el tema de estudio se incluyen a continuación.

Según el Servicio de Rentas Internas (2015), en la Ley de Régimen Tributario Interno determina lo siguiente:

## **Capítulo VI**

### **CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS**

**Art.19.- Obligación de llevar contabilidad.-** Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

**Art.20.- Principios Generales.-** La contabilidad se llevara por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

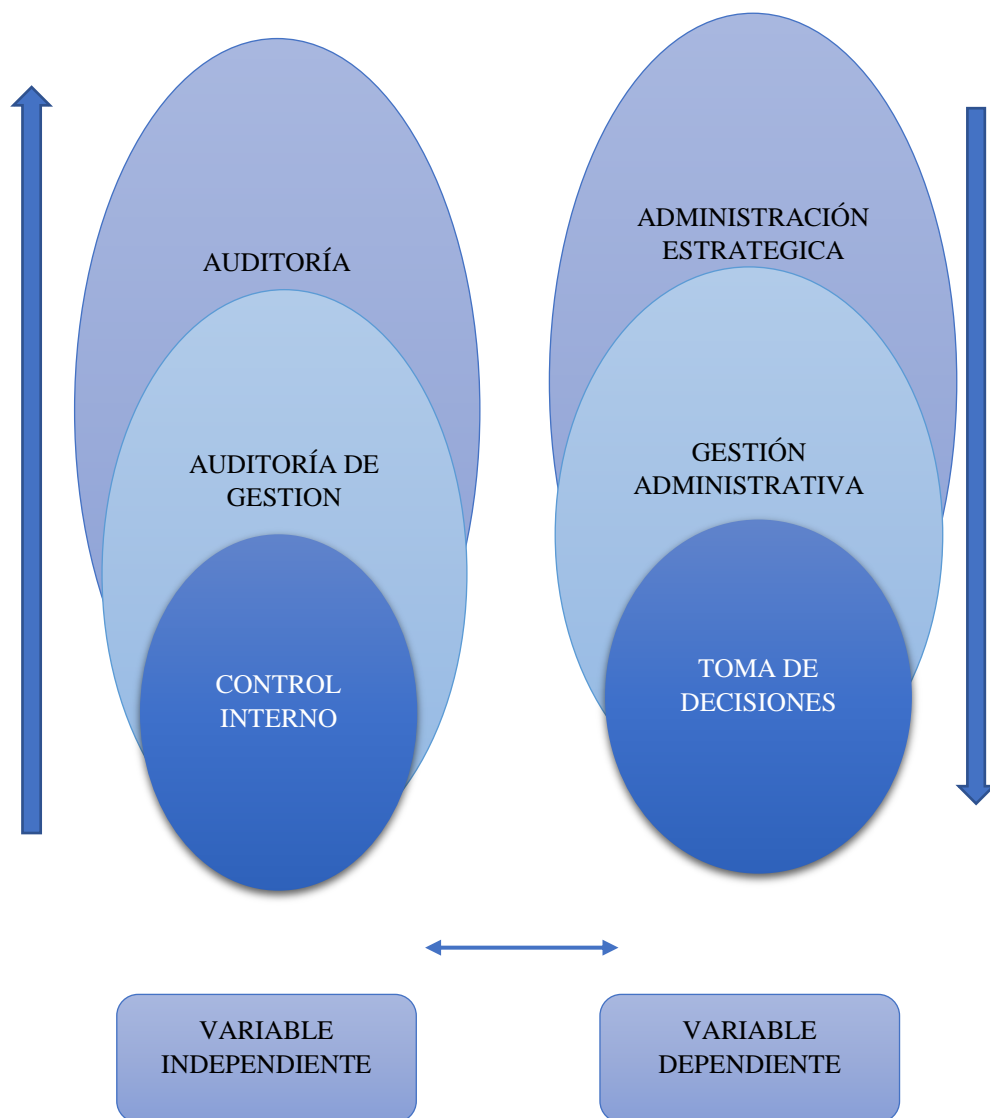
**Art. 21.- Estados Financieros.-** Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

Proalimec Cía. Ltda., se rige a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, esta ley hace referencia a la obligatoriedad de que la entidad lleve contabilidad y presente los estados financieros como base para declarar y pagar impuestos, especifica las multas y sanciones establecidas en caso de incumplimiento con esta ley.

Según lo mencionado en la Norma Internacional de Auditoría N.-6 Sección 400 Evaluación de Riesgo y Control Interno:

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportunidad preparación de información financiera confiable. (International Standard on Auditing ISA , 2002)

## 2.4 Categorías Fundamentales



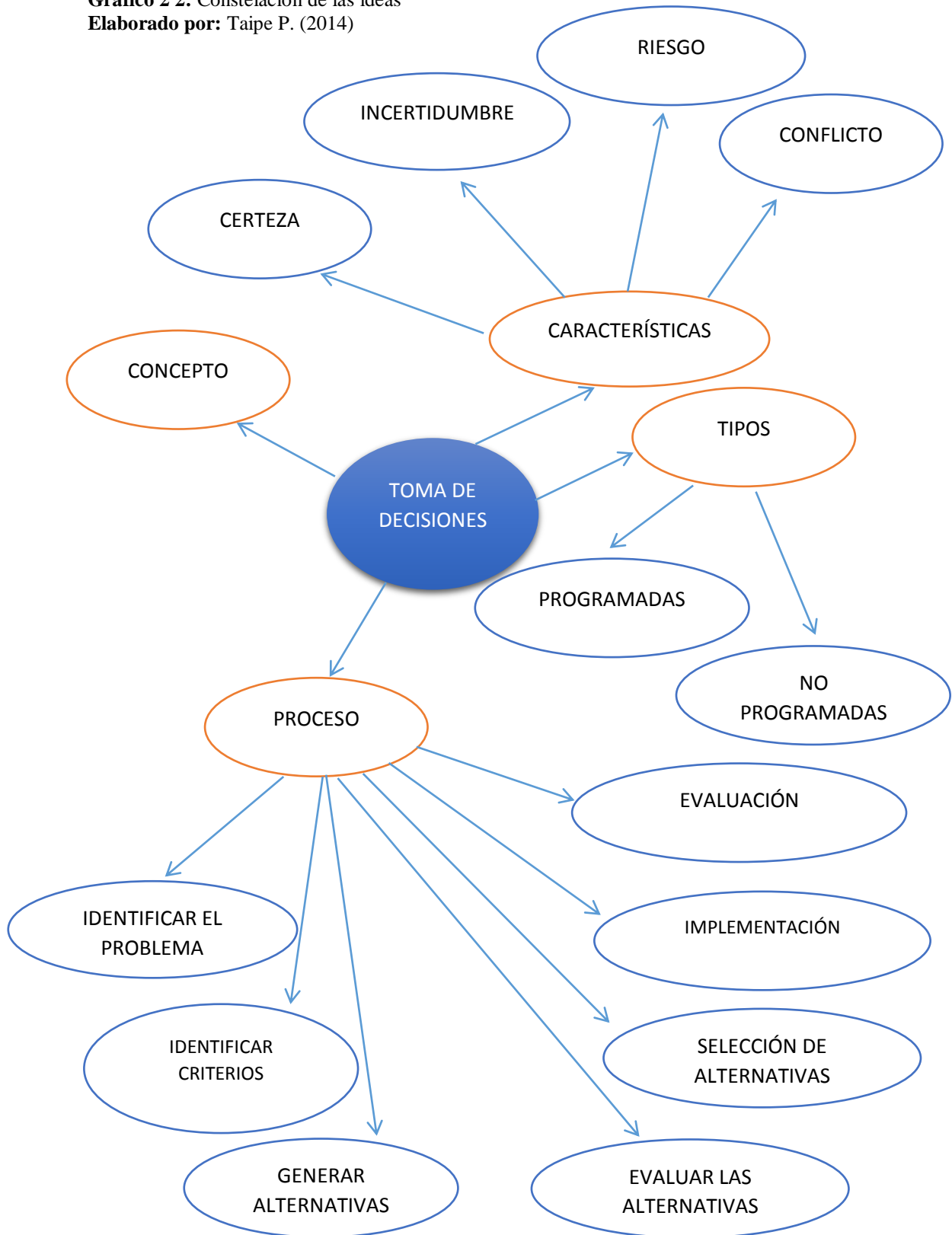


**Gráfico 2 1:** Red de inclusiones conceptuales  
**Elaborado por:** Taípe P. (2014)



**Gráfico 2 2:** Constelación de las ideas

**Elaborado por:** Taipe P. (2014)



**Gráfico 2 3:** Constelación de las ideas

**Elaborado por:** Taipe P. (2014)

### **2.4.1. Descripción de la Variable Independiente: Control Interno**

#### **Auditoría**

En palabras de Holmes (1971, pág. 11) “La auditoría es una disciplina intelectual basada en la lógica, ya que ésta está dedicada al establecimiento de hechos, siendo las conclusiones resultantes falsas o verdaderas”.

La Auditoría puede definirse como el examen objetivo de los estados financieros preparados inicialmente por la administración. En el examen de los estados financieros, el auditor se basa en:

1. Los procedimientos de control interno del cliente.
2. El examen de los registros contables y de las operaciones, así como de la evidencia que los fundamentan para darles autoridad y validez.
3. El examen de otros documentos y registros financieros y no financieros, así como de la evidencia que los fundamentan para darles autoridad y validez.
4. La evidencia que se obtenga de fuentes externas-bancos, clientes, acreedores y otros.

#### **Clasificación de la Auditoría**

En palabras del mismo autor (1971), determina la siguiente clasificación:

##### **Auditoría Externa**

Una auditoría externa es la llevada a cabo por una persona o firma independiente, de capacidad profesional. El auditor independiente, no es un empleado del cliente. No tiene relación con la administración que la de una persona profesional.

Los objetivos inmediatos de una auditoría externa independiente son: 1) juzgar lo presentado por la administración y 2) informar independientemente sobre la posición financiera y los resultados de las operaciones.

##### **Auditoría Interna**

Una auditoría interna es la llevada a cabo por empleados de la administración. La auditoría interna es una función del personal.

El auditor interno establece y evalúa los procedimientos financieros y de operación, estudia los registros financieros y los procedimientos contables y de operación, evalúa el sistema de control interno, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, formula recomendaciones para mejorar los procedimientos e informar los resultados de sus descubrimientos a la administración.

### **Auditoría de Gestión**

Según Porras (2006, pág. 90), En su libro Auditoría Interna y Auditoría de Gestión menciona que la auditoría de gestión es:

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

En otras palabras la auditoría de gestión se encarga de evaluar la eficacia de la empresa, y encontrar las irregularidades que impiden alcanzar los objetivos y metas planteados por la entidad.

### **Concepto de las 5 Es: Eficiencia, Efectividad, o Eficacia, Economía, Ética y Ecología**

Según Maldonado (2001, pág. 16) determina los siguientes conceptos:

#### **1) Eficiencia**

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

#### **2) Eficacia**

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

### **3) Economía**

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

### **4) Ética**

Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.

### **Alcance de la Auditoría de Gestión**

Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

## **Control Interno**

El control interno es parte de las actividades cotidianas de las empresas y están integradas a los procesos básicos de gestión: planificación, ejecución y supervisión. Son diseñados para proporcionar seguridad respecto a la consecución de los objetivos.

## **Concepto**

En palabras de Mantilla (2005, pág. 4) Control Interno se define como:

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: a) Efectividad y eficiencia de las operaciones; b) Confiabilidad de la información financiera, y c) 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 por interrelacionadas.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre que:

- ✓ Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- ✓ Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.
- ✓ Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno puede ser definido como el plan organizacional de la entidad conformado por políticas, procedimientos, leyes y obligaciones para cada uno de los individuos que integran la misma, salvaguardando los recursos tangibles e intangibles de la entidad.

Según Moreno (2008, pág. 8), indica que: “El control interno se apoya en los controles contables, gerenciales y operativos”.

En palabras de Bravo (2007), define el control interno así:

El control interno se puede definir como el sistema integrado de control, tanto financiero como de otro tipo, que implanta la dirección con el objeto de llevar acabo de manera ordenada la gestión de su organización, salvaguardar sus activos y asegurar dentro de lo posible la corrección y fidelidad de los registros.

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones, son personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control, cada persona o miembro de una entidad posee una historia y conocimientos únicos.

Por consiguiente, no existe un adecuado control interno si la organización no permite, una evaluación continua del personal debido a que, compromete a todos los empleados al mejoramiento de la calidad de la gestión, para verificar si se están cumpliendo las normas, reglamentos y funciones designadas para alcanzar los objetivos planteados.

### **Importancia**

Según Mantilla (2005, pág. 7) menciona lo siguiente:

El control interno puede a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

Entonces, es muy importante que Proalimec Cía. Ltda., cuente con un control interno eficiente, para crecer y permanecer en el mercado, con base a las políticas y procedimientos implementados por la administración de la empresa para alcanzar las metas propuestas.

Cabe recalcar, que la implementación de los controles en la organización se relaciona directamente en la capacidad que tiene la misma, para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que, la planificación de mejorar la administración tenga éxito

### **Objetivos**

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgo potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportuna, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el SCI disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación de los cuales hace parte la auditoria interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura y funciones (control interno administrativo).

### **Características**

Las principales características del SCI son las siguientes:



- ✓ El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- ✓ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- ✓ La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.
- ✓ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- ✓ Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- ✓ Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- ✓ Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- ✓ No mide desviaciones; permite identificarlas.
- ✓ Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- ✓ La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI.

### **Clasificación**

Para Kell (2008, pág. 123), Existen dos subdivisiones de control interno, que son reconocidos en auditoría: el administrativo y el contable, los cuales se detallan a continuación:

#### **Control Administrativo**

Incluye, pero no se limita, al plan de organización, procedimientos y registros que conciernen procesos de decisión que conducen a la autorización de transacciones por parte de los administradores y

representan el punto de partido para establecer el control contable sobre las transacciones.

### **Control Contable**

Comprende el plan de organizaciones y los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguardia de activos y confiabilidad de los registros financieros y por lo tanto están diseñados para proporcionar seguridad razonable.

### **Entorno del control interno contable**

Cada sistema de control interno contable opera dentro de un conjunto de condiciones, un buen entorno de control interno complementa procedimientos prescritos de control interno de una compañía incluye tantos factores externos como internos:

- ✓ Liderazgo de la administración
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Presupuestos y reportes internos
- ✓ Auditoria Interna
- ✓ Personal
- ✓ Practicas apropiadas
- ✓ Circunstancias de la compañía

### **Principios del control interno**

Para alcanzar los objetivos del control interno contable, un sistema deberá tener ciertas características esenciales.

- ✓ Separación de funciones
- ✓ Procedimientos de autorización
- ✓ Procedimientos de documentación
- ✓ Registros y procedimientos contables
- ✓ Controles físicos
- ✓ Verificación interna independiente

La información en contabilidad debe permitir a los administradores del negocio identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades de la organización.

La información contable debe tener cierto tipo de cualidades que satisfagan las necesidades de los usuarios, esta debe ser comprensible, útil, clara, pertinente, confiable, oportuna, neutral, verificable, comparable y debe representar fielmente los hechos económicos de la empresa. (Gómez, 2001)

Todas las empresas que realicen cualquier tipo de actividad comercial, deben contar con un registro continuo de todas sus operaciones económicas que se realizan diariamente, que le permita tener información necesaria para la evaluación de su entidad.

## **Métodos de Evaluación**

Según Sánchez (2007), menciona:

Al realizar el examen del control interno y sus conclusiones, el auditor debe plasmarlo en sus papeles de trabajo con la finalidad de:

- Comprobar que se cumplió con la norma que obliga al auditor a examinar el control interno.
- Fundamentar el alcance o extensión de sus pruebas de auditoría, así como la oportunidad de las mismas.
- Probar su estudio en caso de conflictos.
- Facilitar el trabajo de posteriores auditorías.
- Auxiliar en la supervisión de los ayudantes, etc.

Los métodos más comunes para evaluar el control interno son los siguientes.

Método descriptivo  
Método de cuestionarios  
Método gráfico

### **Método descriptivo**

La aplicación de este método consiste en narrar las diversas características del control interno, divididas por actividades que pueden ser:

1. Por departamentos
2. Funcionarios y empleados
3. Registros de contabilidad

### **Método de cuestionarios**

Consiste en elaborar un listado de preguntas básicas de un sistema de control interno y posteriormente se contestan en las oficinas de la entidad sujeta a examen.

## **Método gráfico**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que el método gráfico consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en vigor en sus varios departamentos o actividades o bien en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos.

## **Componentes**

En Palabras de Mantilla (1998), menciona que el control interno está compuesto por cinco componentes:

### **a) Ambiente de Control**

La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia – y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

### **b) Valoración de Riesgos**

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

### **c) Actividades de Control**

Se debe establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los modelos de la entidad.

### **d) Información y comunicación**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

### **e) Monitoreo**

Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

### **Ambiente de control**

El ambiente de control establece que el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de los demás componentes del control interno proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen:

- ✓ La integridad
- ✓ Los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad.
- ✓ La filosofía de los administradores y el estilo de operación.
- ✓ La manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad.
- ✓ Como organiza y desarrolla su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

### **Valoración de riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continúan cambiando, se necesita mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

### **Información y comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la información. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno lo mismo que como sus actividades individuales se relaciona con el trabajo de los demás. Ellos deben tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario ellos también necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

### **Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas a una combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de la evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las eficiencias de control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.

## **2.4.2. Descripción de la Variable Dependiente: Toma de Decisiones**

### **Administración**

En palabras de Robbins (1987), menciona que: “Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador”.

El estudio de la administración puede ser valioso, debido a que provee una base científica para ayudar a ser un administrador eficaz y ayuda a contar con un conocimiento más profundo de las funciones internas de las organizaciones.

### **Gestión Administrativa**

En la época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, con el fin de lograr un uso óptimo de los recursos.

La gestión administrativa es el conjunto de acciones las cuales el director desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### **Toma de Decisiones**

#### **Concepto**

En palabras de Robbins (1987, págs. 70-74), determina que la toma de decisiones es: “Un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas, el punto a destacar es que hacer una selección de decisiones es una parte integral del trabajo del administrador”.

Según Herrera (2009), menciona que:

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, en todo momento se toma decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

Se puede decir, que cada día se toma decisiones en algunos casos para tomar una decisión es fácil y en otras ocasiones no resulta ser tan sencillo pues existen varias alternativas para poder contar con decisiones factibles, cabe indicar que cada decisión elegida no da la certeza que sea la indicada tendría el riesgo de fracasar, lo cual esta serviría para que la próxima vez sean tomados en consideración varias alternativas en el proceso de elección.

Según palabras de Domínguez (2009), indica que:

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas.

El administrador pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones.

Para ser eficaces en su trabajo deben poseer:

- ✓ Conocimientos técnicos adecuados.
- ✓ Experiencia suficiente, y
- ✓ Saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.

Los administradores de la empresa a diario toman decisiones los cuales algunos de ellos se basan mediante datos de la información los cuales deberían ser precisos



y confiables, debido a que con unos datos precisos, es posible aplicar unos métodos de evaluación adecuados para la toma de decisiones, la percepción en el tomar de decisiones influye directamente al momento de tomar decisiones.

## **Tipos**

### **Decisiones Programadas**

Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.

Los reglamentos y las políticas contienen decisiones que surgen a partir de este tipo de situaciones, existen las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto, cotidianas. Las decisiones programadas por su importancia relativa implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante. (Domínguez , 2009)

Las decisiones son programadas a medida que son repetitivas y rutinarias, en la medida en que se han desarrollado para manejarlas, una vez que el problema se define los administradores solo hacen lo que ellos y otros han hecho en la misma situación.

### **Decisiones no Programadas**

Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

Quienes toman decisiones no programadas deben cubrir algunos requisitos para ser eficaces:

- ✓ Capacidad técnica.
- ✓ Dominio de algún método para tomar decisiones.
- ✓ Experiencia, determinación suficiente, y

- ✓ Fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias.

Las decisiones no programadas derivadas de problemas imprevistos; se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera. Por la importancia de la situación que involucran, se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

En la práctica se establece, como regla general, que: “Los administradores deben generar decisiones programadas para todas aquellas situaciones cuya naturaleza lo permita.

Limitar las decisiones no programadas sólo a los casos que verdaderamente lo ameritan”.

Entonces, las decisiones no programadas son decisiones que se toman ante problemas que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan un modelo o proceso específico de solución, si un problema no se ha mostrado con la continuidad como para que cubra una política, deberá ser tratado como una decisión no programa.

### **Características**

Entre las principales características de la toma de decisiones Domínguez (2009, pág. 10) menciona las siguientes:

#### **Certeza:**

Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

#### **Incertidumbre:**

Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.

#### **Riesgo:**

Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento, quienes toman decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos.

## **Conflicto:**

Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas: se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es, y se toman decisiones entre personas o grupos y se crea el conflicto del grupo.

## **Proceso**

Según Méndez (2009) determina que: “El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información, esta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas”.

### **Las etapas en el proceso de la toma de decisiones**

Siempre que un administrador toma una decisión, la teoría señala que considere de manera implícita o explícita cada paso.

#### **1. Identificar y analizar al problema**

En la empresa, el problema o situación existe cuando hay una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial y se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En el primer paso es la identificación de situaciones, en lo que está sucediendo y lo que debe suceder.

#### **2. Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

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

#### **3. Generar las alternativas de solución**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema, no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema. Cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

El desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

#### **4. Evaluar las alternativas**

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

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

#### **5. Selección de alternativas**

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

En este paso es importante que el tomar de decisiones adopte una actitud de creatividad.

#### **6. Implementación**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

#### **7. Evaluación**

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, o si se alcanzaron los objetivos deseados, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

### **2.5 Hipótesis**

El control interno incide significativa en la toma de decisiones de “Importadora y Exportadora Proalimec Cía. Ltda.”

### **2.6 Señalamiento de Variables**

**Variable Independiente:** El control interno

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La presente investigación se desarrollará a través, del enfoque mixto debido a que permitirá conocer cuáles son las causas del problema y la explicación de los hechos, así como también estará orientado a la comprobación de la hipótesis y se esperará obtener resultados que permitan emitir soluciones al problema planteado sin embargo, el cualitativo será el que predomine más la investigación.

#### **Cuantitativo**

Como lo mencionan los autores Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 4), “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Entonces, esta investigación permitirá orientarse a dar énfasis a los resultados analizados, mediante cada etapa de este enfoque precede a la siguiente y no se puede evitar pasos, inicia de una idea, que va a delimitarse, de allí nacen objetivos y preguntas de investigación, de las preguntas se crean hipótesis y determinan

variables; se desarrolla un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto; se utilizan los cálculos obtenidos con métodos estadísticos, y se determinan una serie de conclusiones respecto a la hipótesis.

### **Cualitativo**

En palabras de Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 7) mencionan que: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no aprobar hipótesis en su proceso de interpretación”.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis precede a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Por consiguiente, el enfoque cualitativo permitirá un análisis detallado, profundo y coherente de la información a revelar mediante la investigación y establecerá resultados que ayudan a contar con un control interno adecuado y tomar las mejores decisiones.

Según Lerma (2001), menciona que el enfoque cualitativo: “se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace”.

Para los autores Reyes Ávila & Martínez Ruíz (2010), indican que el enfoque cualitativo: “Se interesa por la interpretación que hacen los individuos del mundo que los rodea”.

De esta manera, la investigación se plantea en un enfoque cualitativo debido a que trata de identificar la naturaleza de las realidades, aquella que da razón plena de su comportamiento, el objetivo de este enfoque es describir e interpretar la relación del problema en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera, a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado.

## **Características del Enfoque Cualitativo**

Según el autor Cortes (2014, pág. 10), menciona las siguientes características:

- El proceso no es definido, proceso flexible.
- Se basan en la lógica y el proceso inductivo.
- Métodos de recolección no estandarizados, no numéricos.
- Observaciones detalladas de expresiones verbales y no verbales; así como de conductas y/o manifestaciones.
- Técnicas de recolección de datos como entrevistas, observación no estructurada, revisión de documentos, discusiones en grupo, evaluación de experiencias, biografías, entre otras.
- No hay manipulación de variables.
- Perspectiva interpretativa basada en el entendimiento.
- No generaliza.
- Es naturalista (observa en el entorno natural) e interpretativo (busca dar significado).

### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

La siguiente investigación, referida al control interno y la toma de decisiones de Proalimec Cía. Ltda., de acuerdo al nivel de conocimientos a obtener se desarrollara, a través de distintas modalidades que se detallan a continuación:

#### **Investigación Bibliográfica-Documental**

El presente trabajo de investigación se basará en la investigación bibliográfica-documental, puesto que se obtuvieron datos secundarios a través de consultas de otras investigaciones, textos referidos al tema y de expertos en el ámbito relacionado, tesis de grado, entre otros con el control interno y la toma de decisiones.

Según los autores Herrera, Medina & Naranjo (2004), mencionan que la investigación bibliográfica o documental tiene: “El propósito de detectar, ampliar y profundizar 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)”.

La investigación Bibliográfica puede realizarse en forma independiente o como parte de la investigación de campo, debido a que se obtiene evidencia suficiente para sustentar la información recolectada.

### **Investigación de Campo**

Es una investigación importante debida, a que se va a proponer un modelo de control interno, para la ejecución se necesitará del apoyo incondicional de todos los miembros de la empresa, con el propósito de respaldar el problema.

Según los autores Herrera, Medina & Naranjo (2004), mencionan que una investigación de campo: “Es 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”.

Será de campo por lo cual se realizará la recolección de los datos directamente desde el lugar de los hechos.

En el presente trabajo se realizará en el lugar donde se producen los hechos es decir en la empresa Proalimec Cía. Ltda., ubicada en la parroquia Huachi Loreto, ciudadela San Cayetano, calle sinchiroca N.-2-05 intersección Pichincha Alta, en la cual se aplicará esta modalidad para obtener información verídica y exacta que se necesita con la finalidad de analizar, conocer, comparar los datos obtenidos.

### **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**



En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicarán los siguientes niveles de investigación:

### **Investigación Exploratoria**

La presente investigación se empieza por el nivel exploratorio para determinar el problema que es el inadecuado control interno y la toma de decisiones lo que permitirá, establecer la variable independiente y dependiente y generar una hipótesis del problema en la empresa Proalimec Cía. Ltda.

En pocas ocasiones los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir. (Bernal, 2006, pág. 116)

La investigación exploratoria tiene como objetivo reunir datos preliminares sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones que se caracteriza en que la información requerida es definida libremente.

Luego de concluir con la investigación exploratoria, pasará con la investigación descriptiva que ayudará a determinar e identificar la relación que existe entre las dos variables de estudio, como son el control interno y la toma de decisiones de Proalimec Cía. Ltda., y a su conocer las características más importantes del objeto de estudio.

### **Investigación Descriptiva**

En esta investigación, nos permitirá describir las características más relevantes del objeto de estudio, como lo menciona Bernal (2006, pág. 112), “La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos mas populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa, la cual permite reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio”.

Entonces, es una investigación estadística, la cual describe los datos que producirán un impacto en las vidas de la gente del entorno. Permite llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes más importantes a través, de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas.

Según Tamayo (1995, pág. 46), también menciona que: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.

Este tipo de investigación se desarrolla sobre la realidad de las variables sujetas a estudio, también permite estar al tanto del entorno de la empresa Proalimec Cía. Ltda.

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador, cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis; además se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal C. A., 2006, pág. 112)

Y finalmente, se puede determinar que los investigadores no son solo tabuladores de información, sino también recogen los datos sobre la base de una hipótesis, exponen resumen la información de manera cuidadosa y analizan minuciosamente los resultados para contribuir al conocimiento de lo investigado.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

En palabras de Lerma (2001), “Es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiaran sus características y

relaciones”, por ende es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde la unidad de la población contiene características similares, la cual dan origen a los datos de investigación.

Así mismo, para Tamayo (2004, pág. 174), dice que la población es la:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se la denomina población por constituir la totalidad del fenómeno a un estudio o investigación.

Para desarrollar la presente investigación, la población está constituida por todo el personal de la empresa Proalimec Cía. Ltda., ubicada en la parroquia Huachi Loreto la cual se detalla a continuación:

#### **Población – Proalimec Cía. Ltda.**

<b>Gerente</b>	<b>1</b>
<b>Contador</b>	<b>1</b>
<b>Auxiliar Contable</b>	<b>1</b>
<b>Vendedores</b>	<b>2</b>
<b>Despachadores</b>	<b>2</b>

**Gráfico 3. 1:** Población

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe P. (2015)

#### **3.4.2. Muestra**

La muestra permite analizar de una manera más sencilla a los involucrados de una población, si esta es muy grande.

En palabras de Galindo (2011, pág. 3), determina que muestra es: “Un grupo de unidades seleccionadas de la población de acuerdo con un plan o regla, con el objetivo de obtener conclusiones sobre la población de la cual proviene”.

Para Herrera, Medina, & Naranjo (2004, pág. 107), indican lo siguiente:

La muestra, para ser confiable, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación. No se debe perder de vista que por más perfecta que sea la muestra, siempre habrá una diferencia entre el resultado que se obtiene de esta y el resultado del universo; esta diferencia es lo que se conoce como **error de muestreo (E)**; por esta razón, mientras más grande es la muestra es menor el error de muestreo, y por tanto existe mayor confiabilidad en sus resultados.

Al extraer la muestra se debe:

- Definir la población que sirve de base para la muestra.
- Disponer de un registro de la población, es decir, una lista de sus elementos.
- Determinar el tamaño de la muestra, para obtener el resultado al menor costo, menor tiempo y con el personal indispensable.
- Lograr que la muestra sea representativa, es decir, que refleje las características de la población, en la misma proporción.
- Aplicar en la muestra los procedimientos e instrumentos de recolección de información.

Para la presente investigación se trabajara con una muestra de 3 personas que son: El Gerente, el contador y el auxiliar contable, debido a que son las personas que trabajan directamente con la administración de la empresa.

Los vendedores y despachadores no cuentan con una capacidad clara de los controles que la empresa Proalimec Cía. Ltda., para tomar decisiones factibles.

### 3.5 Operacionalización de las Variables

#### 3.5.1. Operacionalización Variable Independiente: Control Interno

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: a)Efectividad y eficiencia de las operaciones; b) Confiabilidad de la información financiera, y c)Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2005, pág. 4)	Ambiente de Control	Integridad y Valores Éticos	¿La administración muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1
	Valoración de riesgos	Evaluación de Riesgos	¿Todos los miembros de la organización están involucrados en la evaluación de los riesgos?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1
	Actividades de Control	Integración con las decisiones sobre riesgos	¿Existe suficiente información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1
	Información y Comunicación	Herramienta para la supervisión	¿Existe la suficiente comunicación entre el gerente y el personal?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1
	Monitoreo	Medidas Correctivas	¿Se han efectuado actividades de supervisión?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1

**Gráfico 3. 2:** Operacionalización de Variable Independiente  
**Elaborado por:** Taipe, P. (2014)

### 3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Toma de Decisiones

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Según Robbins (1987), menciona que la toma de decisiones es: Un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas, el punto a destacar es que hacer una selección de decisiones es una parte integral del trabajo del administrador.	Decisiones Estratégicas o de Planeación	Objetivos Generales que afectan a la empresa	¿Considera que el desempeño global de la empresa está bien planificada?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1
	Decisiones Tácticas	Objetivos fijados a nivel estratégico	¿En la empresa es importante contar información sustentada en políticas contables y administrativas para tomar decisiones operativas y oportunas?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1
	Decisiones Operativas	Actividades Repetitivas	¿En la empresa se lleva un control riguroso sobre el tiempo que implica la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos?	Encuesta al personal administrativo Financiero/ Anexo N.-1

**Gráfico 3. 3:** Operacionalización de Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Taípe, P. (2014)

### 3.6 Plan de Recolección de Información

Según los autores Herrera, Medina & Naranjo (2000), determinan que; “El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido”.

La recolección de información se la realizara en base a las siguientes preguntas

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la influencia del control interno y la toma de decisiones de la empresa Proalimec Cía. Ltda., con la finalidad de encontrar una solución.
¿De qué personas u objeto?	La investigación se llevara a cabo en la empresa Proalimec Cía. Ltda.
¿Sobre qué aspectos?	VI=Control Interno VD=Toma de Decisiones
¿Quién o quiénes?	La investigación se realizará con la responsabilidad de la investigadora: Pilar Taipe
¿A quiénes?	Se analizará información obtenida del personal administrativo, contable y gerencia
¿Cuándo?	La investigación será desarrollada en el año 2014.
¿Dónde?	El proceso investigativo se llevará a cabo en la empresa Proalimec Cía. Ltda. Ubicada en la parroquia Huachi Loreto del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, Republica del Ecuador
¿Cuántas veces?	La técnica de recolección de información será aplicada una sola vez, por tratarse de una investigación de carácter transaccional o transversal
¿Cómo?	Mediante la aplicación de una encuesta
¿Con qué?	Encuesta

**Gráfico 3. 4:** Plan de Recolección de Información

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe P. (2015)

### **3.7 Plan de Procesamiento y Análisis de Información**

En palabras de Herrera, Medina & Naranjo (2000), con respecto sobre el plan de procesamiento de información expresa: Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- 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: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.

En la presente investigación se utilizará la encuesta, los cuales permitirán la recolección de información, la misma que estará expuesta a: revisión para detectar posibles errores, organización para facilitar su análisis y codificación, la presentación de datos se la realizará mediante una matriz en hojas de Excel que permitirá el adecuado manejo de los datos obtenidos luego de realizar las encuestas, con cada una de las preguntas con su respectivo gráfico, análisis e interpretación.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e interpretación**

Para realizar el análisis e interpretación de los resultados se tomó en cuenta la técnica de investigación de la encuesta, que se aplicó al personal de Proalimec Cía. Ltda., la misma que se encuentra previamente diseñada en base a las variables de investigación.

Para la tabulación de los datos se diseñó gráficos estadísticos, para la comprensión de los resultados obtenidos, en el cual se detalla la pregunta, y el porcentaje de equivalencia al total así como también su figura para entendimiento y explicación, con su respectivo análisis e interpretación de cada una de las preguntas.

**Pregunta 1.-** ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa Proalimec Cía. Ltda.?

**Tabla 4. 1:** Misión, Visión y Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 1:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla 4.1 Misión

**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

### **Análisis**

La totalidad de las personas encuestadas manifiestan que no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa Proalimec Cía. Ltda.

### **Interpretación**

Con el resultado obtenido en esta pregunta, se determina que en la empresa Proalimec no se encuentra establecido una misión, visión y objetivos, sin embargo es muy importante plantear la dirección y propósito que tiene la empresa.

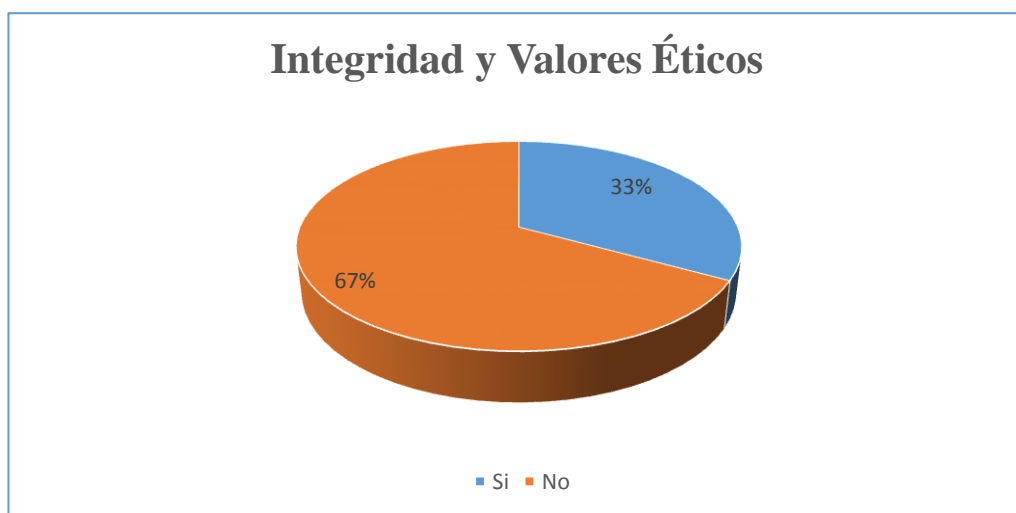
**Pregunta 2.-** ¿La dirección de la empresa muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados?

**Tabla 4. 2:** Integridad y Valores éticos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 2:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla 4.2 Integridad y Valores Éticos

**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

### Análisis

Del 100% de personas encuestadas, el 67% de las personas señaló que la dirección de la empresa no muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados, mientras que el 33% señaló que si lo hace.

### Interpretación

Es importante que la administración preste interés hacia la integridad y valores éticos de los empleados, debido que al establecer un clima ético vigoroso dentro de la empresa es esencial para el bienestar de la organización.

**Pregunta 3.-** ¿Conoce las actividades de control existentes?

**Tabla 4. 3:** Actividades de Control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 3:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla 4.3 Actividades de Control

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)

### Análisis

El 100% de personas encuestadas, manifiesta que no conocen las actividades de control existentes.

### Interpretación

Con el resultado obtenido en esta pregunta se puede decir que el personal no conoce las actividades de control existentes, es importante que todo el personal, se familiarice con las mismas para el mejor desarrollo de la empresa.

**Pregunta 4.-** ¿Existe una persona encargada de difundir las funciones establecidas al personal?

**Tabla 4. 4:** Funciones Establecidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 4:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.4 Funciones Establecidas

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

### Análisis

Del 100% de personas encuestadas, el 33% mencionó que si existe una persona encargada de difundir las funciones establecidas al personal, mientras que el 67% manifestó que no existe.

### Interpretación

No existe una persona encargada de difundir las funciones establecidas al personal, debido a que cada uno realiza actividades de acuerdo a las circunstancias que se presente cada día.

**Pregunta 5.-** ¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades de control dentro de la empresa?

**Tabla 4. 5:** Supervisión de Actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 5:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.5 Supervisión de Actividades

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

### **Análisis**

El 100% de las personas encuestadas, indican que no existe una persona encargada de supervisar las actividades de control dentro de la empresa.

### **Interpretación**

En la empresa Proalimec Cía. Ltda., no existe una persona encargada de supervisar las actividades de control, lo cual es importante que exista, para evitar problemas en el desarrollo de las funciones.

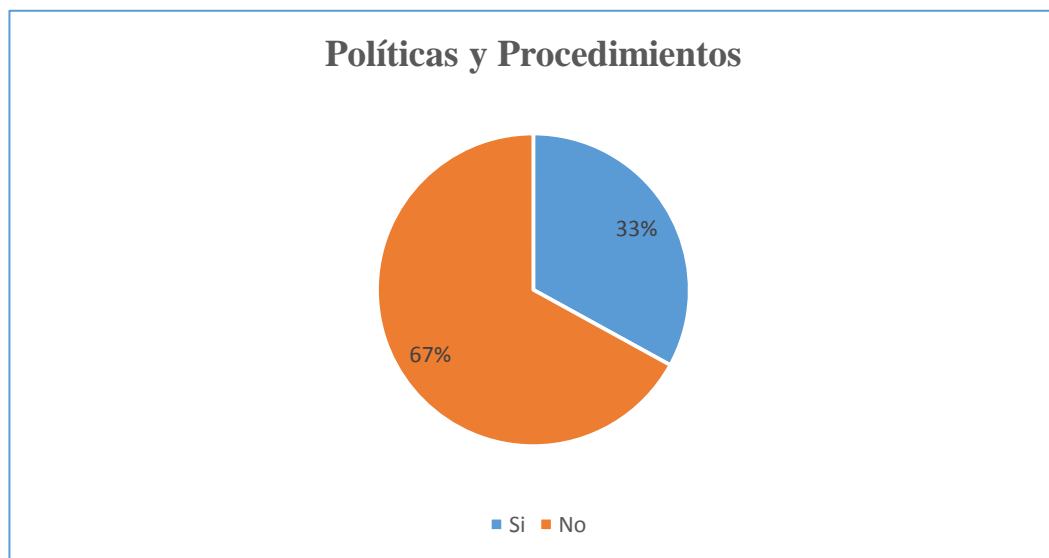
**Pregunta 6.-** ¿Existe políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación sobre operaciones y actividades que desarrolla la empresa?

**Tabla 4. 6:** Políticas y Procedimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 6:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.6 Políticas y Procedimientos

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)

### Análisis

El 67% de los encuestados indican que no existen políticas y procedimientos para la autorización sobre las operaciones y actividades que desarrolla la empresa y el 33% expresa que si existe.

### Interpretación

Con los datos obtenidos la mayoría de encuestados indican que no existen políticas y procedimientos, lo cual no se encuentran establecidos en un manual y se lo realiza empíricamente.

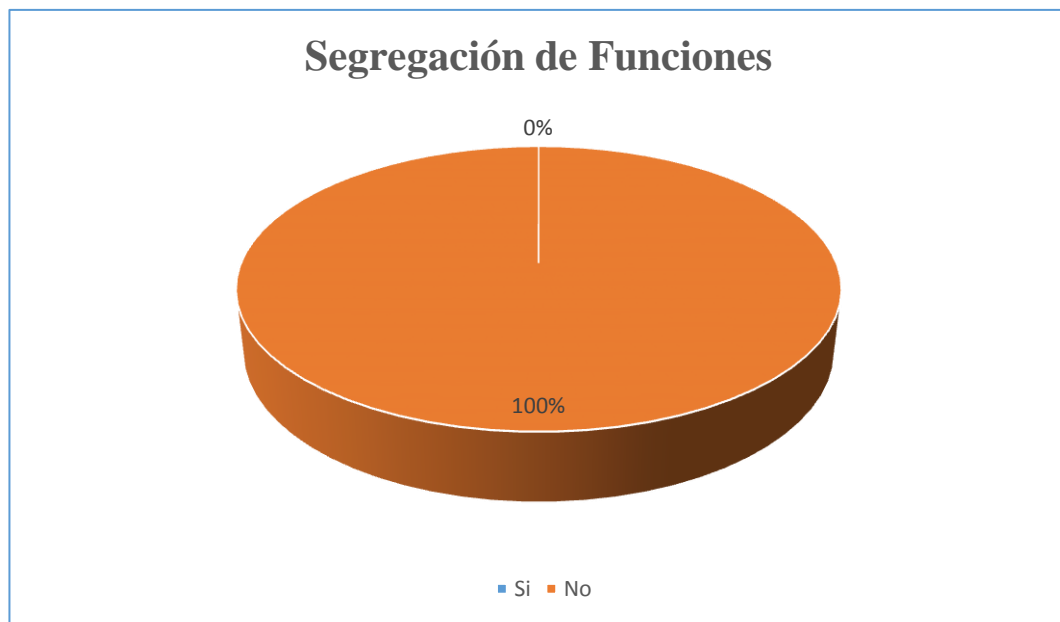
**Pregunta 7.-** ¿Existe una adecuada segregación de funciones?

**Tabla 4. 7:** Segregación de Funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 7:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.7 Segregación de Funciones

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)

### **Análisis**

El 100% de los encuestados indican que no hay una adecuada segregación de funciones.

### **Interpretación**



No existe una adecuada segregación de funciones en el personal, lo cual se puede decir que el personal no desarrolle sus actividades con eficacia y eficiencia.

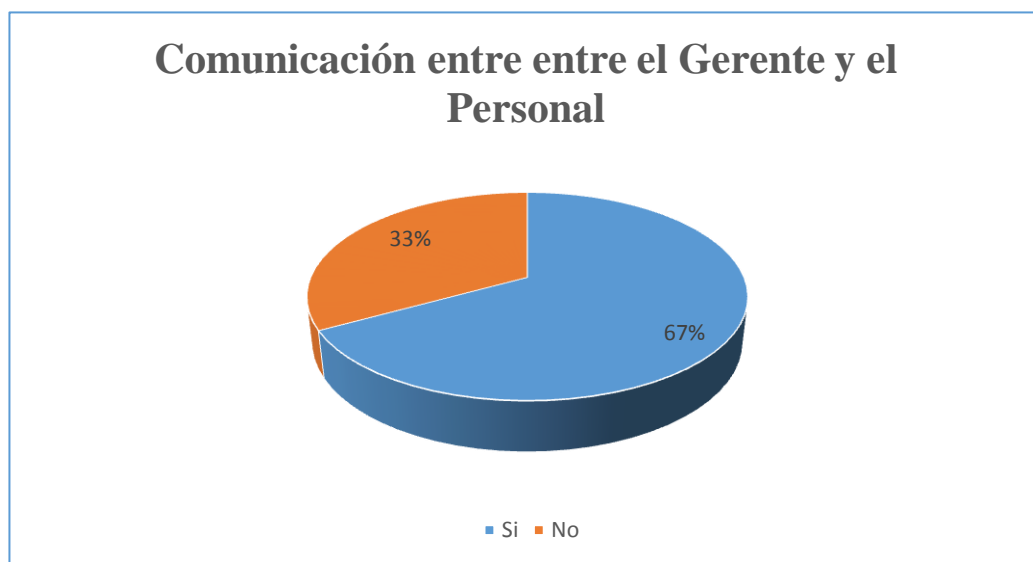
**Pregunta 8.-** ¿Existe una comunicación adecuada entre el gerente y el personal de la empresa?

**Tabla 4. 8:** Comunicación entre el Gerente y el Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 8:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.8 Comunicación entre el Gerente y el Personal

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

### **Análisis**

De la totalidad de personas encuestas manifiestan el 67% que si existe una adecuada comunicación entre el gerente, en tanto que el 33% manifiesta lo contrario.

## Interpretación

Con el resultado obtenido en la encuesta se determinó que existe una adecuada comunicación entre el gerente y el personal, sin embargo hay que tener en cuenta factores que ayuden a crecer a la empresa.

**Pregunta 9.-** ¿Considera que la información que se maneja dentro de la empresa es de calidad?

**Tabla 4. 9:** Información de Calidad:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 9:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.9 Información de Calidad

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)

## Análisis

El 100% de encuestados indican que la información que se maneja dentro de la empresa no es de calidad.

## Interpretación

En la empresa no existe información oportuna y confiable, es importante contar con controles internos establecidos para mantener actualizados los sistemas de información financiera y administrativa.

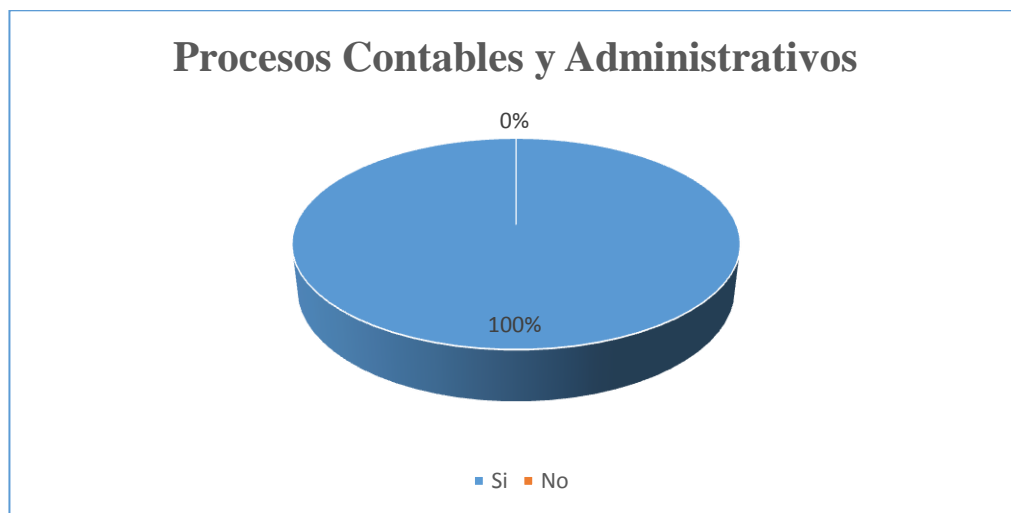
**Pregunta 10.-** ¿Cree que es necesario la implementación de políticas y procedimientos de control interno para los procesos contables y administrativos de la empresa Proalimec Cía. Ltda.?

**Tabla 4. 10:** Procesos Contables y Administrativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taibe, P (2015)



**Gráfico 4. 10:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.10 Procesos Contables y Administrativos

**Elaborado por:** Taibe, P (2015)

### **Análisis**

El 100% de encuestados respondieron que si es necesario la implementación de procedimientos de control interno en la empresa Proalimec Cía. Ltda.

### **Interpretación**

Las personas encuestadas coinciden que es necesario la creación de políticas procedimientos de control interno, para obtener mejores resultado y crecer empresarialmente.

**Pregunta 11.-** ¿Cree que es necesario tomar decisiones basándonos en la información contable?

**Tabla 4. 11:** Información Contable

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 11:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.11 Información Contable

**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

### Análisis

El 100% de personas encuestadas, indican que si es necesario tomar decisiones basándose en información contable.

### Interpretación

La totalidad de personas encuestadas, afirman que es necesario tomar decisiones basándose en información contable, para que esta sea la más considerada a la realidad empresarial.

**Pregunta 12.-** ¿Existen decisiones programadas sobre aspectos recurrentes?

**Tabla 4. 12:** Decisiones Programadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 12:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.12 Decisiones Programadas

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)

### Análisis

La totalidad de personas encuestadas indican que no existen decisiones programadas sobre aspectos recurrentes.

### Interpretación

No existen decisiones programadas sobre aspectos recurrentes, debido a que este tipo de decisiones se toman de acuerdo a políticas, procedimientos o reglas.

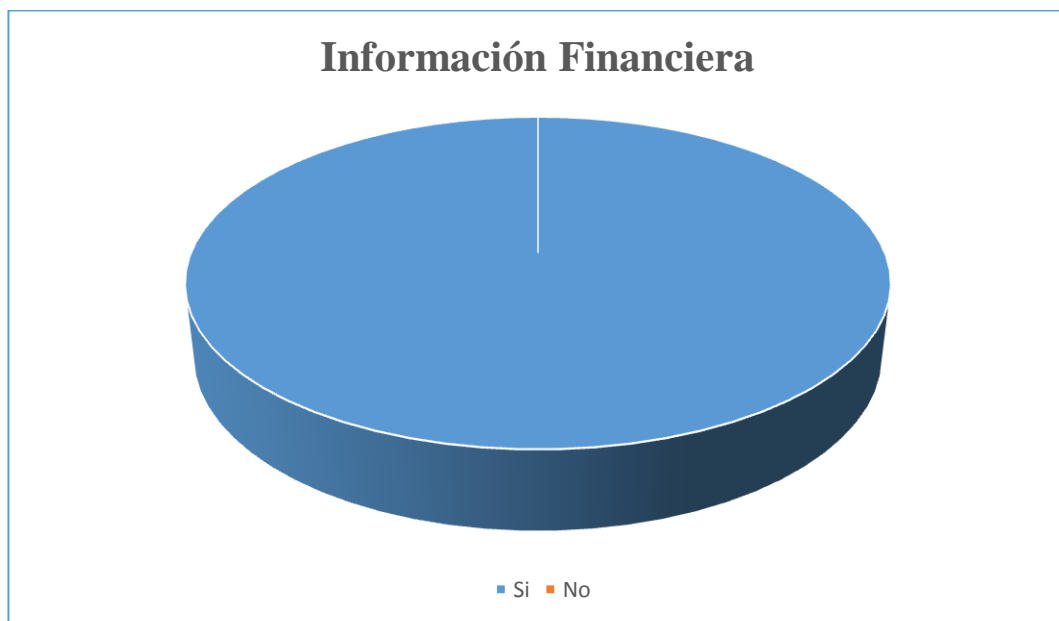
**Pregunta 13.-** ¿Cree que es necesaria la utilización de información financiera para la toma de decisiones?

**Tabla 4. 13:** Información Financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 13:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.13 Información Financiera

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

### **Análisis**

El 100% de encuestados, indican que si necesario tomar decisiones basándonos en información cantable.

## Interpretación

En su totalidad de encuestados, afirman que es necesario tomar decisiones basándose en información contable para que estas sean las más aptas y oportunas.

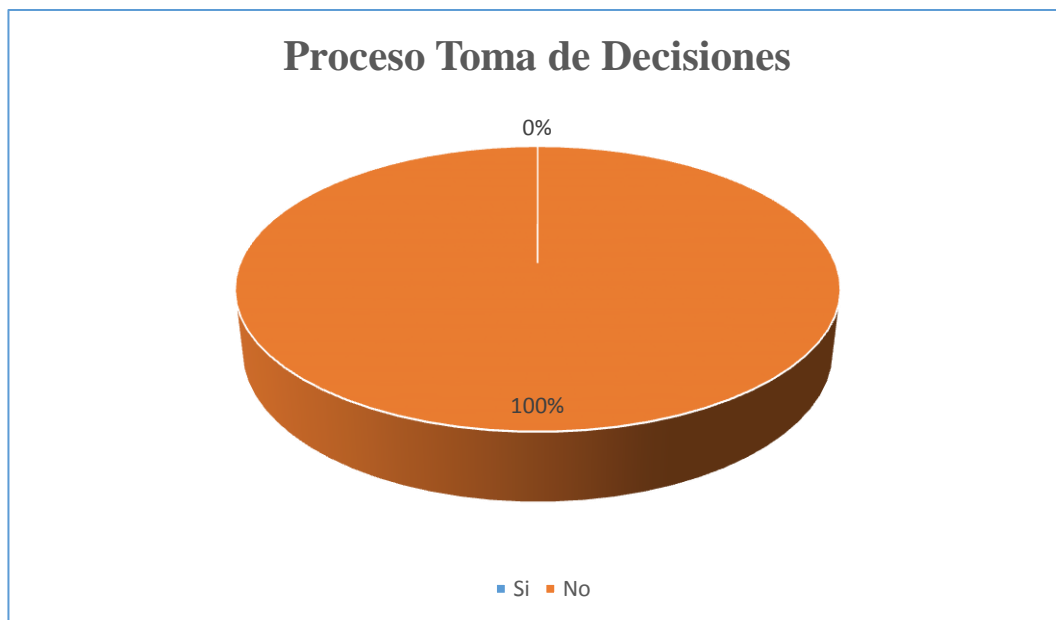
**Pregunta 14.-** ¿Existe un proceso para tomar decisiones en la empresa Proalimec Cía. Ltda.?

**Tabla 4. 14:** Proceso Toma de Decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 14:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.14 Proceso Toma de Decisiones

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

## Análisis

El 100% de encuestados, indican que no existe un proceso para tomar decisiones en la empresa Proalimec Cía. Ltda.

## Interpretación

No existe un proceso para tomar decisiones en la empresa, lo cual es muy importante debido a que nos ayuda a elegir la mejor elección entre varias alternativas.

**Pregunta 15.-** ¿Cree que es necesario la utilización de instrumentos gerenciales para mejorar el ámbito contable-administrativo de la empresa?

**Tabla 4. 15:** Instrumentos Gerenciales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 15:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.15 Instrumentos Gerenciales

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

## Análisis

La totalidad de encuestados, contestaron que si es necesario la utilización de instrumentos gerenciales para mejorar el ámbito contable-administrativo de la empresa.



## Interpretación

Es necesario la utilización de instrumentos gerenciales para mejorar el ámbito contable- administrativo de la empresa, debido a que se necesita de ciertos controles para mejorar las funciones y brindar información real a tiempo.

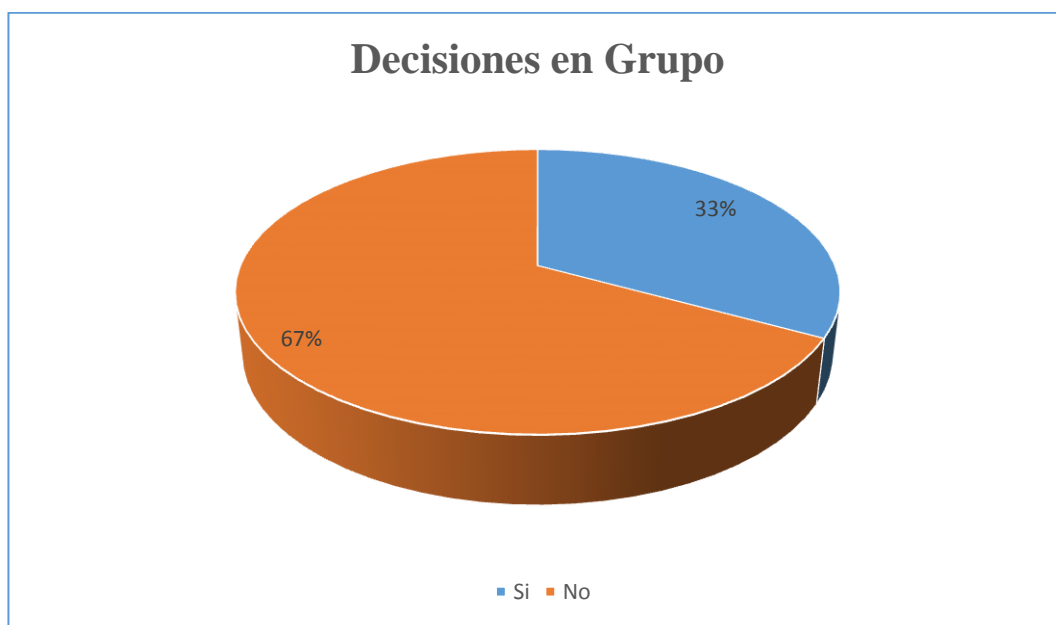
**Pregunta 16.-** ¿Se toman decisiones en grupo?

**Tabla 4. 16:** Decisiones en Grupo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 16:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.16 Decisiones en Grupo

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

## Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, el 67% manifiesta que no se toma decisiones en grupo y el 33% manifiesta que si lo hace.

## Interpretación

No se toman decisiones en grupo, debido a que el gerente toma personalmente, es muy importante tomar una decisión en grupo, debido a que se facilita encontrar una pronta solución.

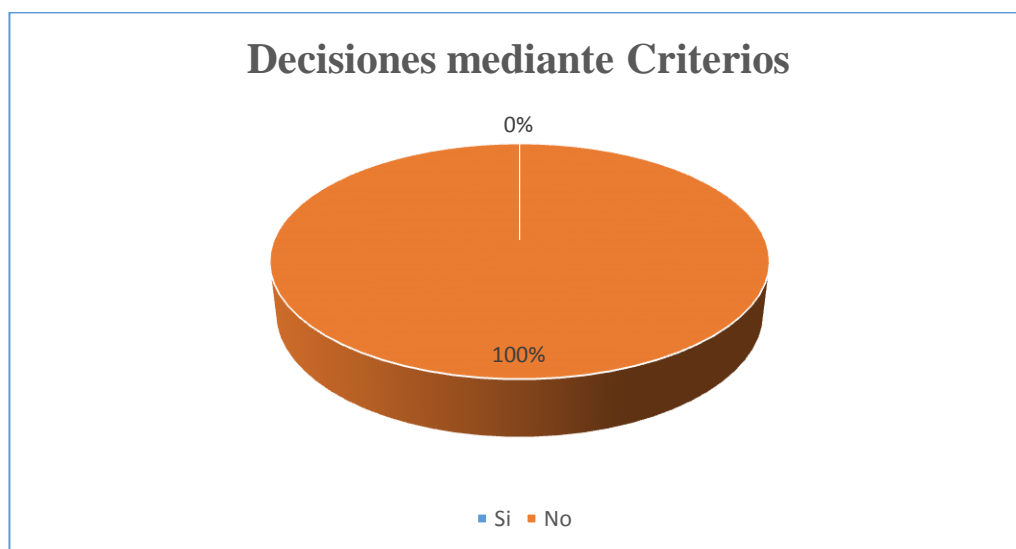
**Pregunta 17.-** ¿Al momento de tomar decisiones se lo realiza mediante criterios?

**Tabla 4. 17:** Decisiones Mediante Criterios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 17:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.17 Decisiones mediante Criterios

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

## Análisis

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que al momento de tomar una decisión no se lo realiza mediante criterios.

## Interpretación

Al momento de tomar una decisión no se realiza mediante criterios, es importante conocer los diferentes criterios, lo cual ayudará a tomar decisiones confiables y favorables.

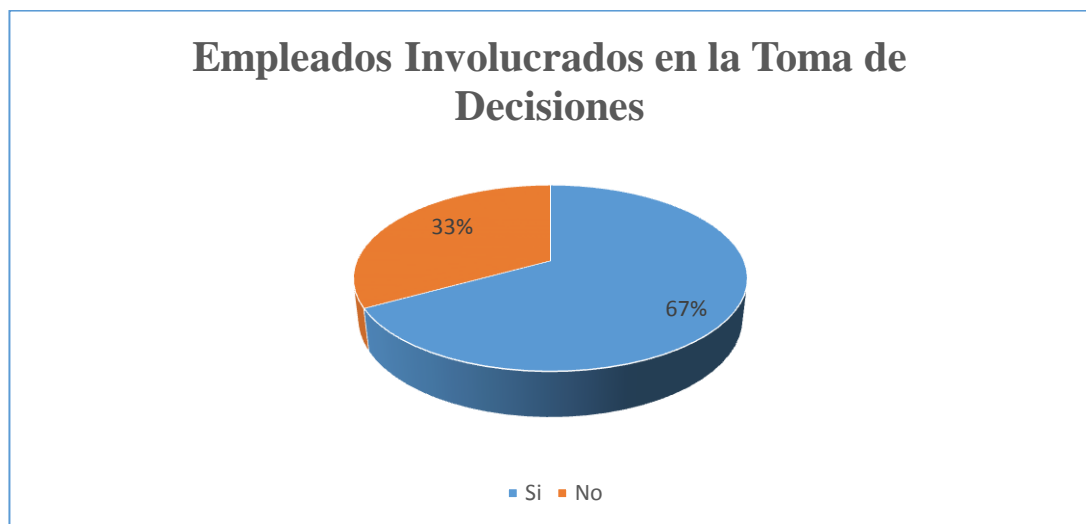
**Pregunta 18.-** ¿Cree usted que los empleados deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa?

**Tabla 4. 18:** Empleados Involucrados en las Decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)



**Gráfico 4. 18:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.18 Empleados Involucrados en las Decisiones

**Elaborado por:** Taípe, P (2015)

### Análisis

Del 100% de encuestados, el 67% de las personas manifiestan que los empleados si deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa, en tanto que el 33% manifiestan lo contrario.

### Interpretación

Es importante que las decisiones se tomen con los trabajadores de la empresa, debido a que nos proporcionarían conclusiones de acuerdo con su experiencia que cada uno cuenta.

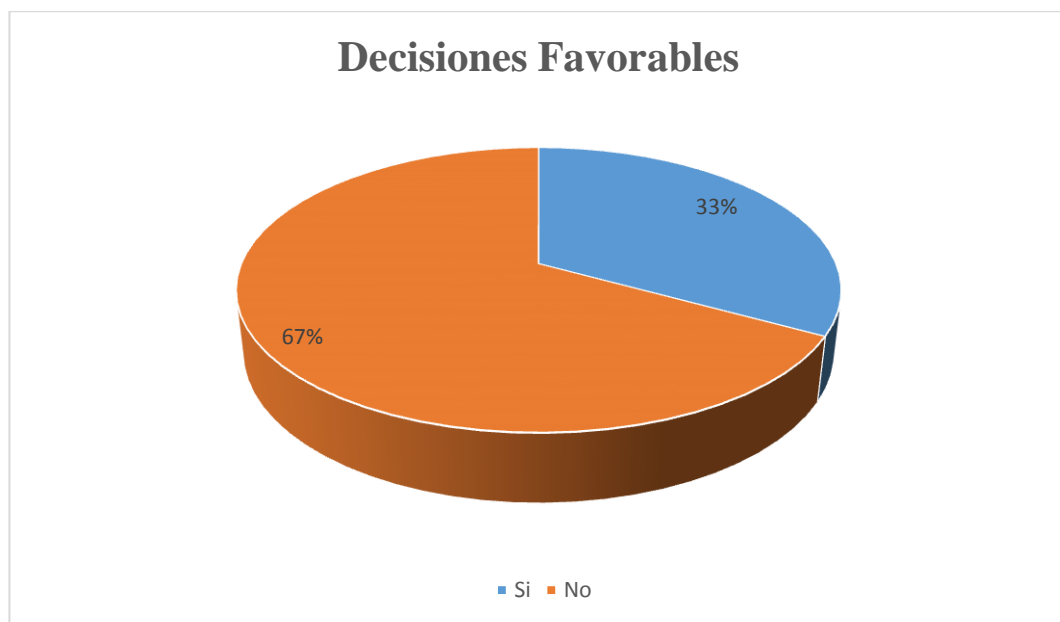
**Pregunta 19.-** ¿Las decisiones que se han tomado en la empresa han beneficiado?

**Tabla 4. 19:** Decisiones Favorables

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)



**Gráfico 4. 19:** Representación Gráfica

**Fuente:** Tabla N.4.19 Decisiones Favorables

**Elaborado por:** Taipe, P (2015)

### Análisis

De la totalidad de las personas encuestas, el 67% de las personas manifiestan que las decisiones que se han tomado en la empresa no han beneficiado, en tanto que el 33% manifiestan lo contrario.

### Interpretación

Las decisiones que se han tomado en la empresa no han beneficiado, debido a que no se ha utilizado información contable para tomar decisiones, siempre lo han realizado de forma empírica.

## **4.2. Verificación de la Hipótesis**

En la verificación de la hipótesis del presente proyecto, se considerará los datos obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo, financiero y de ventas de Proalimec Cía. Ltda.

### **4.2.1 Modelo Lógico**

Debido a que no se tiene muchos datos, la herramienta estadística que se utilizará es el estadígrafo de la  $t$  de student.

**Ho:** No hay incidencia estadística significativa entre el control interno y la toma de decisiones de Proalimec Cía. Ltda.

**H1:** Si hay incidencia estadística significativa entre el control interno y la toma de decisiones de Proalimec Cía. Ltda.

### **4.2.2 Modelo Matemático**

Ho:  $p1 = p2$

H1:  $p1 \neq p2$

### **4.2.3 Modelo Estadístico**

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

**Donde:**

**p1** = Probabilidad de aciertos de la VI

**p2** = Probabilidad de aciertos de la VD

**$\bar{X}$** : Valor promedio

$\sigma$ : Desviación estándar

$n$ : Tamaño de la muestra

### Nivel de significancia

- ✓ Nivel de Confianza: 95%
- ✓ Nivel de Significación: 5%

### Grados de libertad

Los grados de libertad se determina mediante la siguiente formula.

$$gl = n - 1$$

### Donde:

$gl$  = Grados de libertad

$n$  = Numero de preguntas utilizadas

### Calculo:

$$gl = 11 - 1$$

$$gl = 10$$

Para encontrar el valor de  $t$  de student en la tabla se citará a Martínez (2012, p.354), para asi establecer el intervalo de aceptación dela hipótesis nula.

**Tabla Distribución  $t$  de student**

Tabla de distribucion $t$ de student						
Grados de libertad	Nivel de significación para pruebas de una cola					
	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
	Nivel de significación para pruebas de dos colas					

	<b>0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,001</b>
<b>1</b>	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
<b>2</b>	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
<b>3</b>	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,941
<b>4</b>	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
<b>5</b>	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,859
<b>6</b>	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
<b>7</b>	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,405
<b>8</b>	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
<b>9</b>	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
<b>10</b>	1,372	1,812	<b>2,228</b>	2,764	3,169	4,587
<b>11</b>	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
<b>12</b>	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
<b>13</b>	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
<b>14</b>	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
<b>15</b>	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
<b>16</b>	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015

**Tabla 4. 20:** Distribución t Student

**Fuente:** Estadística y muestreo – Martínez (2012).

Se observó en la tabla de distribución  $t$  de student tomando en consideración los grados de libertad y como resultado se obtuvo lo siguiente:

A un nivel de confianza del 0,95 y con un nivel de significación de 0,05 y 10 grados de libertad  $t$  de student es igual a 2,228.

#### **4.2.4 Regla de decisión**

Se acepta la hipótesis nula si,  $t$  calculada ( $t_c$ ) está entre  $\pm 2,228$  con un ensayo bilateral, por el contrario si  $t$  ( $t_c$ ) calculada está fuera de este rango se acepta la hipótesis alternativa.

#### 4.2.5 Calculo *t* Student

##### Datos Preguntas Encuesta:

<b>Variable Independiente: El control interno</b>			
<b>N.-</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa Proalimec Cía. Ltda.?	0	3
2	¿La dirección de la empresa muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados?	1	2
3	¿Conoce las actividades de control existentes?	0	3
6	¿Existe políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación sobre las operaciones y actividades que desarrolla la empresa?	1	2
5	¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades de control dentro de la empresa?	0	3
7	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el personal?	0	3
<b>Variable Dependiente: Toma de Decisiones</b>			
<b>N.-</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
16	¿Se toman decisiones en grupo?	1	2
17	¿Al momento de tomar decisiones se lo realiza mediante criterios?	0	3
19	¿Las decisiones que se han tomado en la empresa han beneficiado?	1	2
18	¿Cree usted que los empleados deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa?	2	1
14	¿Existe un proceso para tomar decisiones en la empresa Proalimec Cía. Ltda.?	0	3

**Tabla 4. 21:** Preguntas para Comprobación Hipótesis

**Fuente:** Anexo N.- 1

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)



### Datos para la prueba t

N.-	Pregunta N.-	Respuestas		X= (Xsi - Xno)	X- $\bar{x}$	(X- $\bar{x}$ ) <sup>2</sup>	
		Si	No				
1	1	0	3	-3	-1,09	1,1881	
2	2	1	2	-1	0,91	0,8281	
3	3	0	3	-3	-1,09	1,1881	
4	6	1	2	-1	0,91	0,8281	
5	5	0	3	-3	-1,09	1,1881	
6	7	0	3	-3	-1,09	1,1881	
7	16	1	2	-1	0,91	0,8281	
8	17	0	3	-3	-1,09	1,1881	
9	19	1	2	-1	0,91	0,8281	
10	18	2	1	1	2,91	8,4681	
11	14	0	3	-3	-1,09	1,1881	
			X =	-21		=	18,9091
			$\bar{x}$ =	-1,91			

**Tabla 4. 22:** Datos para la Prueba t  
**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

#### Media aritmética

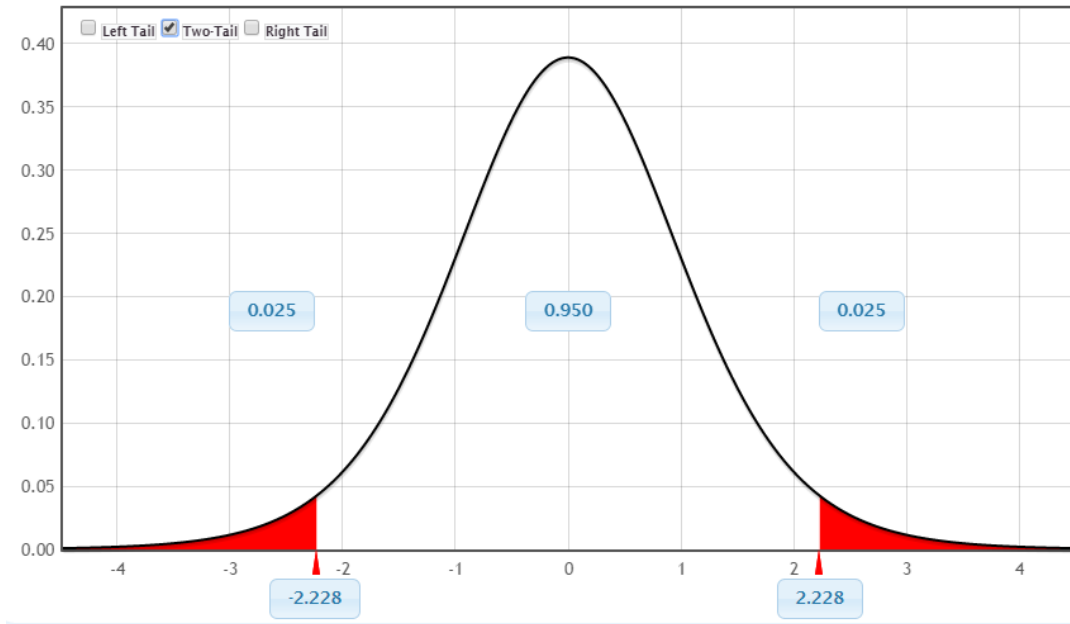
$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{-21}{11} = -1.91$$

#### Desviación estándar

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n} = \frac{\sqrt{18.91}}{11} = 0.395$$

#### Cálculo t:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{-1.91 - 0}{\frac{0.395}{\sqrt{11}}} = \frac{-1.91}{0.119} = -16.037$$



**Gráfico 4. 20:** Distribución t Student  
**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

**Conclusión:**

Como  $t_c = -16.037 < t_{tabla} = -2.23$  se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , es decir que  
 Si hay incidencia estadística significativa en el control interno y la toma de  
 decisiones de Proalimec Cía. Ltda.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego de haber concluido el análisis de los datos realizados al personal administrativo, financiero y de ventas de Proalimec Cía. Ltda., se llega a las siguientes conclusiones:

1. Una vez realizado el estudio en la empresa se detectó que no existe un adecuado control interno, con parámetros de control para que las actividades realizadas se efectuen de manera eficiente, lo cual se ha tomado decisiones sin una información confiable.
2. En la empresa se desconoce de la mision, vision y objetivos, debido a que no se encuentran planteados.( Pregunta 1; ver página 168)
3. El control interno se ha visto afectado por varios aspectos como: la falta de interes de la dirección por la integridad y los valores éticos de los empleados, el personal no conoce actividades de control, no existe una persona encargada de difundir las funciones establecidas al personal, ni existen supervisión sobre las actividades dentro de la empresa, no se establecen políticas y procedimientos con claridad, las decisiones se las toman de forma arbitraria y la falta de una adecuada segregacion de funciones genera el desconocimiento de las labores a realizar las mismas que intervienen en el funcionamiento de las actividades. ( Pregunta 2,3,4,5,6 y 7 ; ver páginas 168 Y 169)

4. En la empresa no existen decisiones programadas sobre aspectos recurrentes, no existe un proceso para tomar decisiones, debido a que en la actualidad la toma de decisiones se realiza empíricamente, lo que no permite a la empresa optimizar los recursos organizacionales, la toma de decisiones ha significado para la empresa el desenvolvimiento del personal, por lo cual no se promueve la participación de los empleados con juicios críticos, la cual no se han valorado las alternativas oportunas para que las decisiones sean las apropiadas. ( Pregunta 12,14,15,16, 17,18 Y 19; ver páginas 170 Y 171)

5. Los empleados del area de ventas no cuentan con suficiente información sobre normas de calidad ni cuentan con la vestimenta necesaria al momento de manipular los productos. ( Lista de Verificación; ver página 172)

6.La empresa carece de una herramienta de control interno por lo que no se cuenta con una informacion confiable y oportuna para realizar una adecuada toma decisiones.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda que la empresa fomente normas de control interno que ayuden a definir las actividades de la misma, ayudando a su mejor desenvolvimiento, facilitando alternativas al momento de tomar decisiones, para el crecimiento de la empresa.
2. Se recomienda que la empresa cuente con un plan estratégico, debido a que es muy importante plantear la dirección y propósito que tiene la misma.
3. Es importante que la administración preste interés hacia la integridad y valores éticos de los empleados, el establecer un clima ético vigoroso dentro de la empresa es esencial para el bienestar de la organización, para el mejor desenvolvimiento de la empresa es recomendable establecer funciones específicas a cada empleado, identificando las actividades que deben realizar, estableciendo políticas y procedimientos conforme sean necesarias y dejarlas escritas, además una persona se debe de encargar de difundirlas y exista la adecuada supervisión del cumplimiento a cabalidad.
4. Se recomienda que la empresa cuente con decisiones programadas en los aspectos más importantes y relevantes dentro de la organización, es importante que la gerencia al momento de tomar una decisión la realice en grupo y apertura a los empleados para que se presenten con alternativas de solución con el fin de mejorar los procesos administrativos y financieros.
5. Se recomienda que la administración se les capacite a los empleados sobre normas de calidad, debido a que manipulan carne en estado natural y se les

proporcione una adecuada vestimenta para el momento de despachar los productos.

6. Se propone la elaboración de un modelo de control interno, mediante políticas y procedimientos, que nos genere una información confiable que nos ayude a una adecuada y factible toma de decisiones para crecimiento de la empresa Proalimec Cía. Ltda.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **Título**

Diseño de un modelo de control interno que ayude a la toma de decisiones gerenciales en la importadora y exportadora PROALIMEC

##### **Empresa**

Importadora y exportadora PROALIMEC Cía. Ltda.

##### **Beneficiario**

Gerente - Propietario

Miembros de los Departamentos Contable y Ventas

##### **Ubicación**

Ecuador, Tungurahua, Ambato, ciudadela San Cayetano, calle Sinchiroca N.-2-05.

##### **Tiempo**

Dos meses

### Equipo técnico responsable

No.-	NOMBRE	CARGO
1	Dr. Mauricio Arias	Tutor de la Investigación
2	Pilar Taipe	Investigadora
3	Ing. Juan Villena	Contador

**Tabla 6. 1:** Equipo Técnico Responsable

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

**Fuente:** Propia

### 6.2 Antecedentes de la propuesta

En todas las empresas se debe tener un adecuado control, explotando las fortalezas que la empresa presenta y gestionando las debilidades. Sabemos que el control interno es una herramienta fundamental que establece lineamientos para proporcionar una seguridad razonable de los procesos contables y administrativos buscando efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero en la no existe un adecuado control para la realidad de la empresa.

En nuestro país las empresas pequeñas le dan a las ventas un mayor énfasis, por razones que ningún negocio podrá existir o prosperar si estas no existen. No se necesitará ningún tenedor de libros o contado hasta que algún agente de ventas arribe con alguna orden por bienes o servicios.

Por tanto, la actividad primordial de la administración de los negocios pequeños y medianos va dirigida hacia las ventas y hacia el manejo de las órdenes de los clientes con la consecuencia que solo una cantidad mínima de atención se le da a

la fase contable. Como resultado, al control interno como tal, rara vez se lo considera; infrecuentemente se le da una planeación comprensiva en estos negocios.

Las ventas han crecido a gran escala pero la economía de la entidad crece lentamente, esto se debe a que las decisiones se están tomando de forma empírica no se cuenta con información contable para tomar decisiones como son costos de producción para poder establecer precios de venta, gastos por departamentos, costo de mano de obra, etc., y los administradores no están seguros de su verdaderas utilidades o pérdidas en las diferentes negociaciones que realizan.

Otro problema por el cual las pequeñas y medianas empresas no llevan un control interno adecuado es la falta de personal disponible calificado para establecer tales procedimientos muchas veces una persona hace varias funciones, tampoco tiene el mismo incentivo para mantenerlo, puesto que no existe ningún Consejo de Administración o Asamblea de Socios en plan crítico que esté al tanto de lo que haga la gerencia.

Empero en la importadora Proalimec Cía. Ltda., esta situación ha cambiado, en años posteriores no existía la cantidad de colaboradores para realizar las diferentes actividades, porque su dueño realizaba muchas de ella como comprar, obtener pedidos, mandar a producir, etc., pero actualmente se cuenta con el personal necesario para realizar cada actividad.

Hoy en día la gerencia de la importadora Proalimec Cía. Ltda., está dispuesta a cambiar y busca mejor su situación para contar con un control interno que arroje correcta información contable que le ayude a tomar decisiones adecuadas y oportunas para un crecimiento sostenido y un mejor posicionamiento en el mercado.

### **6.3 Justificación**

El interés para el desarrollo de la presente propuesta se fundamenta en la elaboración de un modelo de control interno para solucionar los problemas o necesidades que se han detectado en el área administrativa, contable y de



producción en la importadora Proalimec Cía. Ltda., siendo necesaria la aplicación de modelo de control adecuado para poder determinar la importancia de mantener un proceso contable y administrativo correcto teniendo en cuenta que la contabilidad ayuda a los gerentes a operar con eficiencia.

Mediante el adecuado estudio la empresa estará en la capacidad de contar con un eficiente control, mejorar su gestión administrativa y tomar decisiones oportunas, teniendo en cuenta que la contabilidad y la administración están unidas intrínsecamente debido a que la primera es una ciencia fundamental para el desarrollo de la empresa, y es por eso la relevancia que tiene la contabilidad aplicada a un proceso de comercialización de un nuevo esquema que se relacione de manera sistémica a los problemas actuales de la empresa.

Es importante por cuanto, la propuesta persigue promover un nivel alto en el crecimiento económico de la empresa en la sociedad. Es novedosa, porque se cuenta con un mecanismo eficiente para mantener el adecuado y estricto control interno que en primer lugar ponen como eje central a la necesidad de contar con información financiera confiable para la toma de decisiones.

Los clientes internos de en la importadora Proalimec Cía. Ltda., consideran que la implementación de un sistema de control es primordial por cuanto incluye una serie de políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto aseverar una eficiencia, seguridad y orden de la gestión contable y administrativa, proporcionando de esta manera información útil, relevante y oportuna no solo de los recursos económicos sino de los humanos y materiales a las personas encargadas de tomar decisiones permitiéndole de esa manera tener una mejor visión sobre la gestión.

Se espera que a futuro la empresa aplique este nuevo modelo de control interno para que exista una mejor vigilancia de sus ingresos y egresos, determine su verdadera utilidad, pueda contar con información de costos para tomar decisiones como el establecimiento de los precios de venta, saber cuáles son sus gastos más representativos y analizar si estos son necesarios, etc., de esta manera llegar a hacer una empresa líder en el mercado.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Control Interno para obtener información contable que permita la toma de decisiones.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar los procedimientos utilizados en el sistema contable que permita obtener información financiera confiable y oportuna que sea el soporte para la toma de decisiones.
- Promover una estructura administrativas para optimizar el tiempo y recursos que esté acorde a la realidad de la empresa.
- Establecer políticas para realizar una apropiada aplicación de las mismas y evitar que cada persona actúe de forma aislada.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

### **Legal**

La propuesta es viable porque existen varias leyes que promueven el adecuado control interno en las empresas como son las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) y las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

### **Socio-Cultural**

Actualmente en las pequeñas y mediana empresa no existe una gran ineficiencia en la gestión administrativa debido a un inadecuado control interno, sobre todo en aquellas entidades cuyos propietarios son los administradores o gerente y en la gran mayoría de los casos las dirigen de forma empírica guiándose para la experiencia obtenida en los años de trabajo.

Para evitar este tipo de problemas se debe empezar por hacerles entender a los gerentes propietarios de las empresas que la administración es un pilar fundamental de las mismas y que se debe aplicar un modelo de control interno que ayude a mejorar su gestión para precautelar sus activos, tener información contable confiable, efectividad y eficiencia de las operaciones, etc.

### **Organización**

Existe el apoyo por parte del gerente de la importadora Proalimec Cía. Ltda., y de la misma manera se genera una gran acogida por parte de los demás integrantes de la empresa en todas las áreas, los cuales están dispuestos a poner todo su empeño y predisposición para realizar los cambios necesarios para la buena marcha de la empresa y establecer un posicionamiento favorable ante la sociedad, llegando a ser una empresa líder a nivel nacional e internacional.

### **Ambiental**

Es factible la propuesta debido a que con el sistema de control interno la empresa reforzará su compromiso con los sistemas de gestión medio ambiental actuando de manera responsable, separando los productos que son contaminantes como: desechos y sobrante de las carnes, y de esta manera evitar los malos olores u otros eventos que pongan en peligro la vida de todos los que forman parte de la importadora Proalimec Cía. Ltda.

### **Económico**

Es viable la propuesta, porque la inversión que representa la elaboración de un modelo de control interno es muy beneficiosa para la empresa por que mediante el

mejoramiento del control existirá satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

## **6.6 Fundamentación**

La necesidad y conveniencia del Control Interno se manifestó en la importadora Proalimec Cía. Ltda., donde se reconoció que este era fundamental e indispensable en virtud del crecimiento de las empresas, el volumen de sus operaciones y el aumento en sus niveles de riesgo.

La implementación del control interno en la importadora Proalimec Cía. Ltda., implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndola en un proceso integrador y dinámico permanentemente, como paso previo 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, se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el control interno como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con la finalidad de que el control provea seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

Este riesgo puede ser atribuido a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simplemente equivocaciones o intrigas de varias personas.

Es por ello muy importante la contratación de personas con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionen unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control, fortaleciendo al ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la importadora Proalimec Cía. Ltda., debe estar siempre en cabeza de la

administración o gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los miembros que lo integran. Es primordial que se realice paulatinamente supervisiones y evaluaciones continuas y puntuales del modelo de control con el fin de garantizar la actualización del mismo, de manera que cumpla satisfactoriamente los objetivos por los cuales se lo implementa. A continuación se detallan los conceptos y definiciones más básicos del modelo de control interno:

### **Control Interno**

“Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”.

Objetivos del control interno.- Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la empresa cumplirá con sus objetivos y metas. Entre los objetivos para de un sistema de control interno efectivo se tiene:

- **Confiabilidad de los informes financieros.-** la administración tiene la responsabilidad de presentar la información de manera imparcial de acuerdo a los requisitos de información, como los PCGA.
- **Eficiencia y eficacia de las operaciones.-** El objetivo que tiene la empresa es invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de mejorar las metas de la misma, la información financiera y no financiera de la empresa para tomar decisiones forman parte del objetivo principal de los controles.
- **Cumplimiento de las leyes y reglamentos.-** Todas las empresas deben emitir un informe referente a la eficacia de la operación financiera sobre los informes financieros.

- Seguridad razonable.- La empresa debe desarrollar controles internos que proporcionen una seguridad razonable pero no absoluta, de que los estados financieros se presentan de manera imparcial.
- Limitaciones inherentes.- Los controles internos nunca se deben considerar
- totalmente eficaces, a pesar del cuidado que se tiene en el diseño e instrumentación.

Aun cuando el personal de sistemas diseñe un sistema ideal, su eficacia dependerá de la competencia y confiabilidad de las personas que la utilicen. El hecho de que uno o más empleados roben activos o comentan errores en los registros recibe el nombre de colusión.

### **Pasos para crear un modelo de control interno**

1. Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos. Cuando se diseña el flujo de información, se establece los medios en los cuales dicha información se almacena. Estos medios de información pueden ser magnéticos o medios manuales. Debemos entonces identificar los departamentos involucrados

2. Analizar la segregación de funciones. La identificación expuesta se realiza con el objetivo de analizar la segregación de funciones como un prerrequisito de control. Si no existe una adecuada segregación de funciones a nivel de la arquitectura del sistema el mismo se caracteriza por su falibilidad, es decir la posibilidad de que sea violado. La segregación de funciones reviste fundamental importancia, tanto para el auditor, como para aquel que diseña el sistema, en la medida que el arquitecto quiera asegurar la relativa seguridad.

3. Identificar los puntos de control Debemos separar el procesamiento de la información en tres categorías:

- Procesamiento de la información: En el procesamiento se puede dar los errores establecidos en el capítulo 3, Tipos de errores y habrá que identificar donde se pueden producir esos errores de población y exactitud.

- Captura de la información: Es la información que se captura dentro del proceso de información.
- Custodia de los bienes: Aplican los mismos criterios expuestos para el punto anterior.

4. Para cada punto de control detallar la totalidad de los posibles errores.

5. Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control. Se debe diseñar los controles que prevengan o detecten los posibles errores identificados el punto anterior.

6. Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio. El costo del control no puede ser mayor al valor que se controla. Pero es dificultoso determinar dicho valor.

7. Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de funciones.

Una vez establecidos los métodos de control lo que debemos analizar es si las personas involucradas en el proceso de control cumplen con los requisitos de separación de funciones.

## **Políticas**

Según Juyar (2011, pág. 4), determina la siguiente definición:

Las políticas de la organización son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

## **Importancia**

- Facilita la delegación de autoridad

- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

### **Clasificación**

#### **Estratégicas o generales:**

Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

#### **Tácticas o departamentales**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.

#### **Operativas o Específicas**

Se aplican principalmente en las decisiones que tiene que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; así mismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.



## 6.7 Metodología modelo operativo



**Gráfico 6. 1:** Modelo Operativo  
**Fuente:** Propia  
**Elaborador por:** Taipe, P. (2015)

La vista preliminar es la fase en la cual conocemos a la empresa y detectamos su problemas y falencias, de este modo podemos ayudarla de una mejor manera.

Además de conocer las instalaciones, como se desarrollan sus procesos y quienes participan en los mismos, esta fase se la ha desarrollado en el transcurso de la aplicación de las encuestas así como para poder dar las respectivas conclusiones y recomendaciones en el capítulo anterior.

En la fase de la planificación específica se ha desarrollado un programa, el cual contiene un estudio del actual control interno que posee la empresa, se empieza aplicando un cuestionario para posteriormente con las respuestas del mismo sacar el nivel de confianza y el nivel del riesgo de control, luego se muestra a través de un flujograma el actual proceso y por último se hace un análisis para tener una mejor visión de las debilidades y falencias.

En la ejecución vamos a identificar los puntos de control interno para en la importadora Proalimec Cía. Ltda., que ayuden a mejorar el nivel de confianza, para ello se elaborará un flujograma del proceso propuesto, se determinará los departamentos involucrados y la respectiva segregación de funciones, se describirán los puntos de control interno fijados en el flujograma y finalmente se establecerán las políticas a adoptarse.

Lo anteriormente indicado se aplica a cada uno de los componentes o cuentas consideradas más importantes de acuerdo a los problemas identificados en el presente trabajo de investigación para en la importadora Proalimec Cía. Ltda., como son:

1. Caja.
2. Bancos.
3. Clientes.

4. Inventario.

5. Proveedores.

6. Clientes Interno.

Y se finaliza con el informe de control interno el cual será una recopilación de todo lo investigado y determinado en la importadora Proalimec Cía. Ltda.

### Desarrollo del Modelo Operativo

**Componente:** Caja

	<b>Cuestionario de control interno</b>	<b>Caja</b>			
		Aplicado		Contabilidad	
		Elaborado		Taipe Pilar	
		Fecha de elaboración		03/04/2015	
<b>Objetivo</b>	Medir el nivel de riesgo del actual control en las actividades de caja por cobros de ventas al por menor y al por mayor.				
<b>#</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>n/a</b>	<b>Observaciones</b>
1	Existe el fondo fijo para caja chica?		<b>x</b>		No hay caja chica se toma para cualquier gasto de las ventas al por menor
2	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo y de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables?		<b>x</b>		Una persona realiza todo
3	¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?		<b>x</b>		
4	¿Existen formatos específicos para sustentar gastos pagados en efectivo?	<b>x</b>			Si son los egresos de caja

5	¿Se codifican los comprobantes de egresos de caja y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?	x			sin pre impuestos y pre numerados
6	¿Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados?		x		nunca se hacen arqueos
7	¿Existe una caja o lugar específico para la custodia del efectivo?		x		
8	¿Se realizan depósitos intactos e inmediatos?		x		no el dinero se utiliza para pagar gastos
9	¿Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?		x		
10	todos los gastos tiene egresos de caja		x		no se hace de todos los gastos egresos de caja solo de algunos
11	Se tiene bajo custodia y responsabilidad de alguien los cheques entregados por cliente?	x			bajo la custodia y responsabilidad del gerente financiero
12	¿Existe caja fuerte para la custodia de los cheques de clientes?		x		no se guardan en un archivo
13	¿Se expiden los recibos de cobro al momento de efectuarse la recepción de valores?		x		no, solo escriben cancelado en la factura
14	¿Los recibos de cobro anulados son conservados en forma consecutiva?		x		no se llevan recibo de cobro
	TOTAL	3	11		

### Determinación del nivel de confianza

Para determinar el nivel de confianza aplicaremos la formula  $NC = RP / TR$  (Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas) cuyo resultado será analizado según la siguiente tabla:

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15-50 %	51-75%	76-96%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>Riesgo de control</b>		

Al obtener el nivel de confianza podemos establecer el riesgo de control ya que este es el inverso del primero.

#### **RESUMEN:**

Total de Preguntas: 14

Total Respuestas Positivas: 3

Total Respuestas Negativas: 11

$NC = R.P. / R.T.$

$NC = 3 / 11$

$NC = 0,27 - 27,00\%$

Nivel de Confianza = Bajo  
Riesgo de Control = Alto

**Conclusión:** El nivel de confianza es de 27% el cual es bajo al compararlo con los parámetros establecidos en el cuadro, como el riesgo de control es inverso al nivel de confianza tenemos un riesgo alto, lo cual indica que hay pocos parámetros o de lineamientos para mantener la cuenta caja de una forma correcta y sin problemas a futuro.

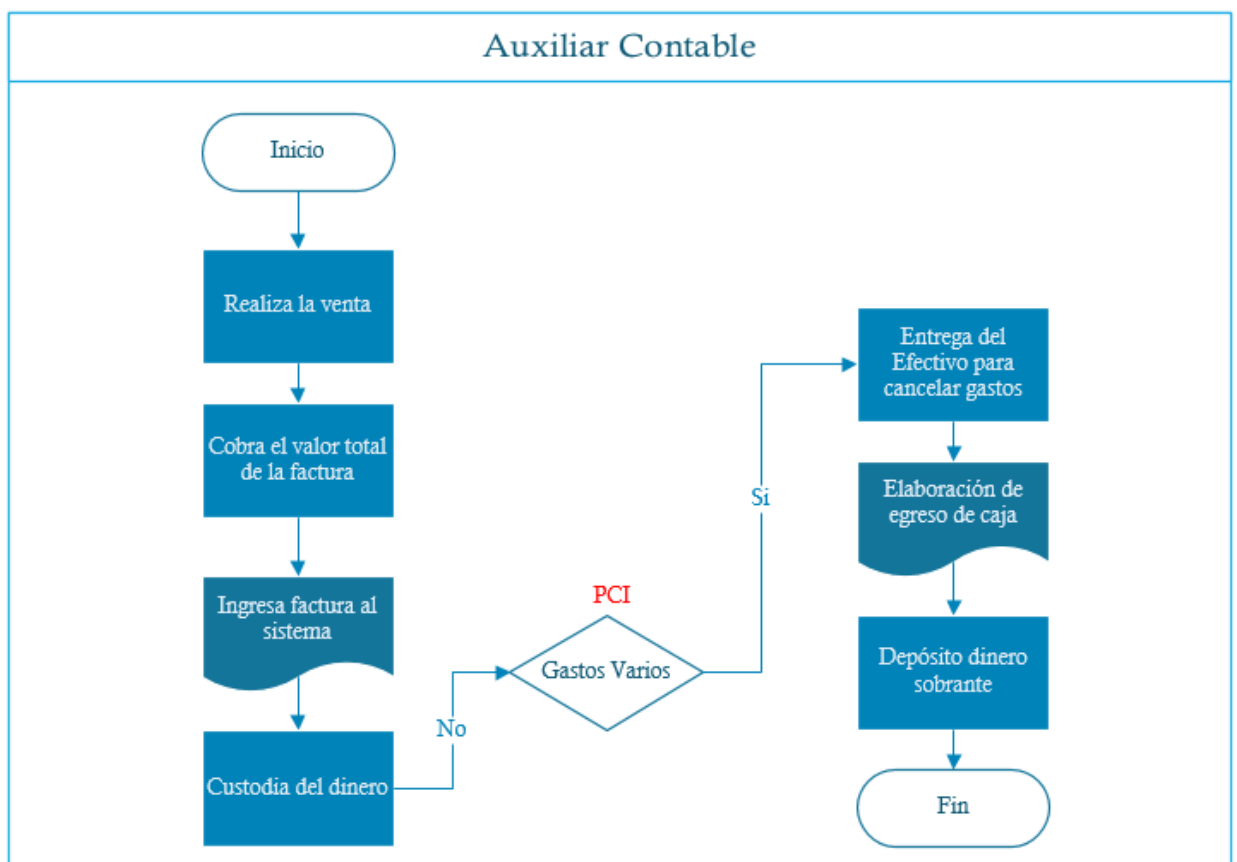
#### **Flujograma del proceso actual**

A continuación se expondrán dos flujogramas de las actividades del componente caja indicando el proceso como se lleva cada actividad.

El primer flujograma es manejo del efectivo por ventas al por menor, esta actividad se desarrolla por las ventas al por menor y su pago es inmediato y en dinero en efectivo.

El otro flujograma es de manejo de efectivo y cheques en ventas al por mayor estas son por las recaudaciones de las ventas a crédito efectuada por los vendedores, por lo general la cantidad de mercadería vendida.

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL EN EL MANEJO DEL EFECTIVO EN VENTAS AL POR MENOR

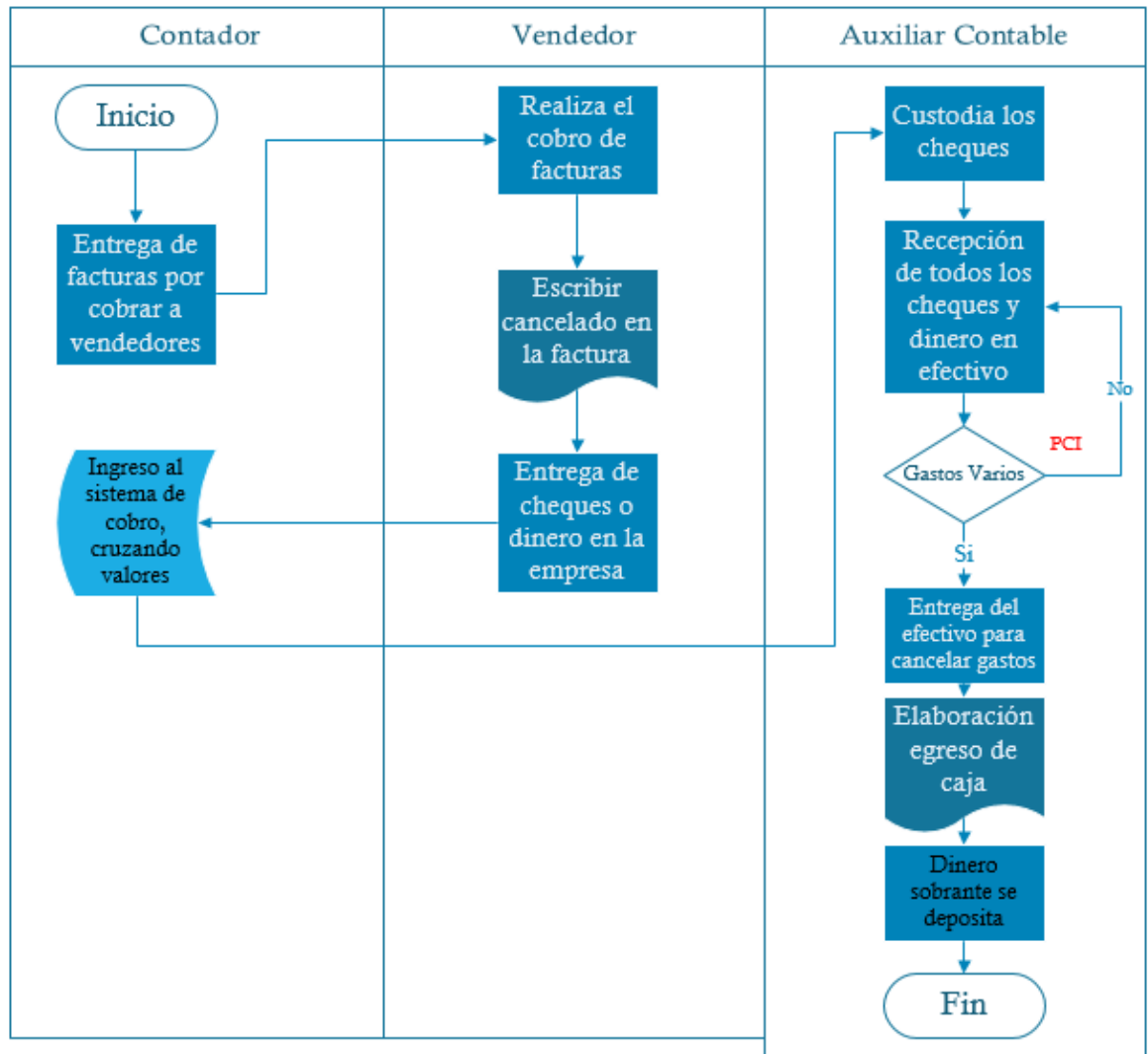


**Gráfico 6. 2:** Flujograma Actual Efectivo Ventas al por Menor

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL EN EL MANEJO DEL EFECTIVO Y CHEQUES EN VENTAS AL POR MAYOR**



**Gráfico 6. 3:** Flujograma Efectivo Ventas al por Mayor

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

**Análisis del componente caja**

Analizando el flujograma de procesos en el manejo del efectivo en ventas al por menor se encontraron varias falencias como las siguientes:

No existe segregación de funciones, una sola persona está realizando funciones incompatibles como son vender, cobrar, custodiar el dinero, autorizar gastos y depositar.

Se realiza primero el documento, en este caso la factura y luego se ingresa al sistema, lo cual genera un grado de retraso en la información y una mayor posibilidad de error de digitación. Lo más conveniente sería ingresar la venta en el sistema e imprimir la factura para que el cliente revise y firme siendo un filtro más de control.

No existe una persona que autoriza los gastos, simplemente la auxiliar contable dispone del dinero para pagar los rubros que necesita cancelar.

No se están haciendo depósitos intactos e inmediatos debido a que con dinero de caja se están pagando varios gastos y solo se deposita el dinero sobrante después de deducir dichos gastos.

Analizando el flujograma de procesos en el manejo del efectivo en ventas al por mayor se encontraron varios errores de control como las siguientes:

Se le entrega las facturas por cobrar al vendedor sin darle una guía o una hoja de ruta programada para los cobros, por este motivo los vendedores pierden mucho tiempo y no realizan su trabajo de forma ordenada.

No se genera recibos de cobro pre-impreso ni pre-numerado una vez canceladas las facturas, solo se escribe la palabra cancelado en dicho documento.

El contador una vez que llegan las facturas con sello de cancelado y firmado por el cliente cancela la totalidad de la factura en el sistema, no verifica que se haya cancelado en su totalidad, en mucho de los casos no cancelan los centavos.

Los cheques posfechados entregados por los clientes no son custodiados de la manera correcta, debido a que se encuentran guardados en el cajón del escritorio de la auxiliar contable, estos deben estar en un lugar seguro como por ejemplo una caja fuerte.

No existe una persona que autoriza los gastos, simplemente la auxiliar contable dispone del dinero para pagar los rubros que necesita cancelar.



No se están haciendo depósitos intactos e inmediatos debido a que con el dinero de caja se están pagando varios gastos y solo se deposita el dinero sobrante después de deducir dichos gastos.

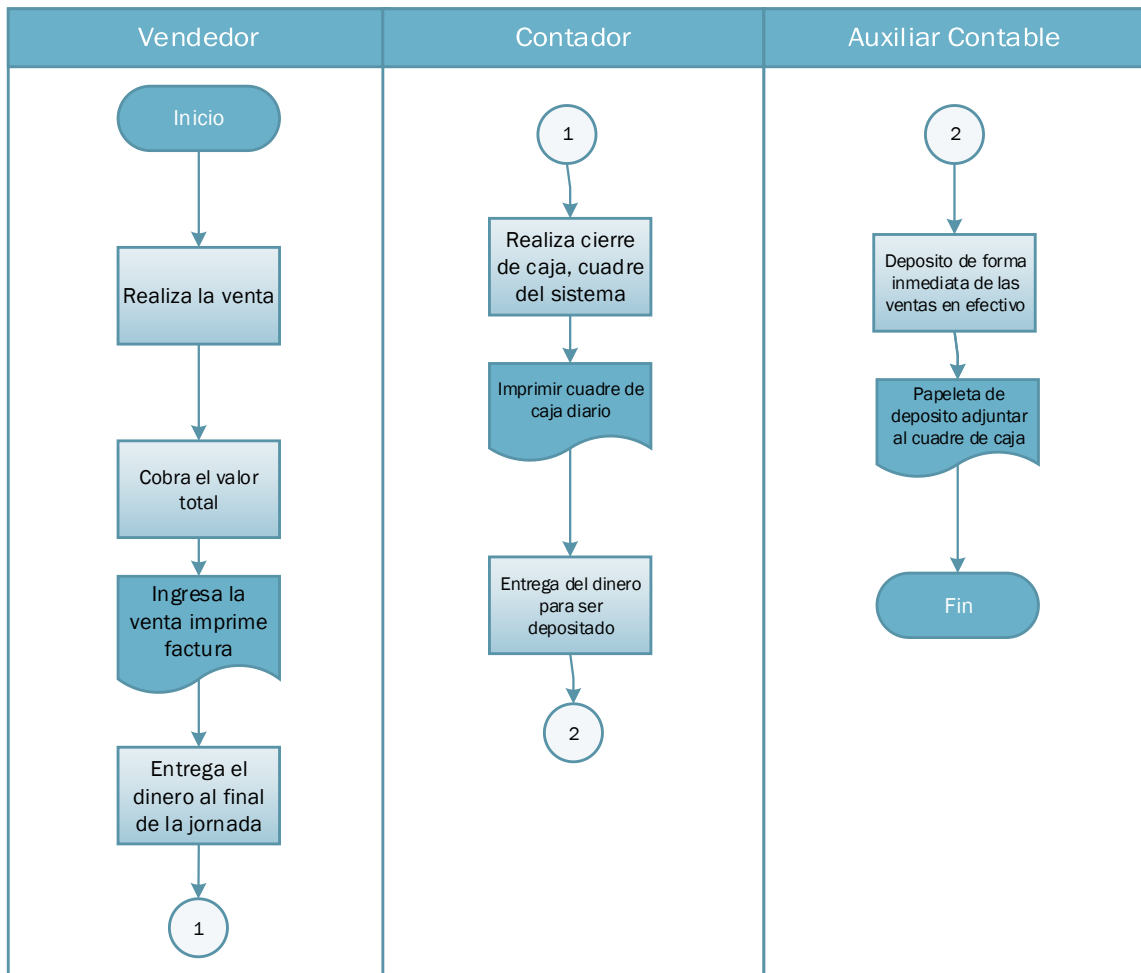
De la misma manera, en este proceso de manejo de efectivo y cheques de ventas al por mayor no existe una correcta segregación de funciones, la auxiliar contable custodia el dinero, dispone del dinero para pagar gastos varios realiza los depósitos.

En las dos actividades del manejo del efectivo de caja se ha encontrado el PCI (Punto de Control Interno). El cuál es la realización del egreso de caja para sustentar gastos efectuados.

### **Flujograma propuesto para el componente caja**

Se propone dos flujogramas de proceso para mejorar el control de la cuenta caja, el primero es el manejo del efectivo en ventas al por menor y el segundo del manejo del efectivo y cheques en ventas al por mayor, de esta manera se espera aumentar el nivel de confianza de dicho componente y disminuir el riesgo de control del mismo.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO EN EL MANEJO DEL EFECTIVO EN VENTAS AL POR MENOR**

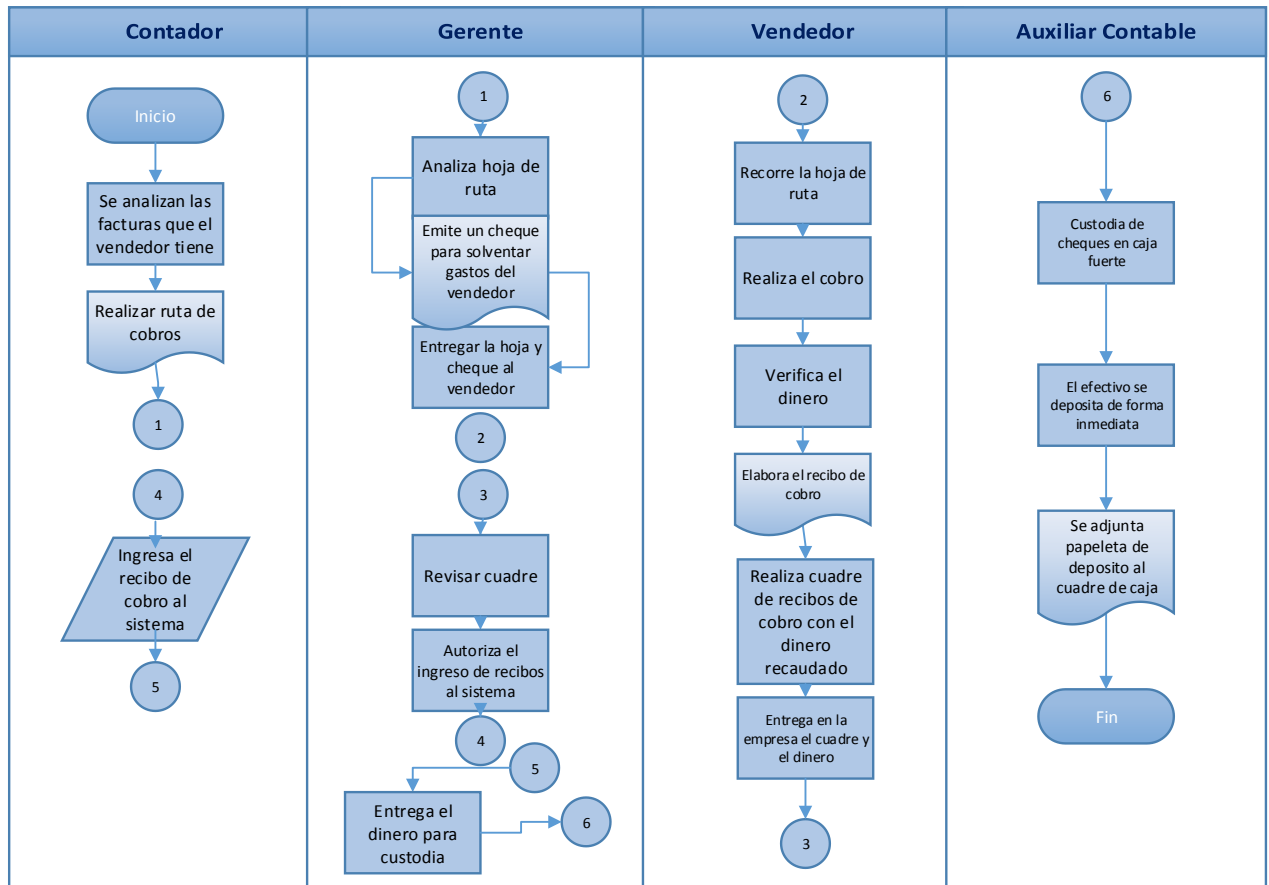


**Gráfico 6. 4:** Flujograma Propuesto Efectivo Ventas al por Menor

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO EN EL MANEJO DEL EFECTIVO Y CHEQUES EN VENTAS AL POR MAYOR



**Gráfico 6. 5:** Flujograma Propuesto Efectivo Ventas al por Mayor  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Taipe, p. (2015)

### Determinación de áreas involucradas y segregación de funciones

Para tener un mejor control del componente caja se establece las personas encargadas e involucradas en las diferentes actividades, de este modo se mejora la segregación de funciones.

En la siguiente tabla encontraremos según la actividad al departamento y a la persona encargada, el cual será el mismo encontrado en el flujograma propuesto, de esta manera se demuestra de forma gráfica la segregación de funciones y la determinación de los departamentos que actúan en dicha actividad.

DETERMINACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL COMPONENTE CAJA		
CAJA	ACTIVIDAD	DEPARTAMENTOS
<b>Manejo de efectivo en ventas al por menor</b>	Realizar las ventas de la empresa	Vendedor
	Cuadrar caja en ventas al por menor	Contador
	Depositar de forma inmediata e intacta el efectivo	Auxiliar Contable
<b>Manejo del efectivo y cheques en ventas al por mayor</b>	Elaborar Hoja de Ruta para cobros	Contador
	Cobrar las facturas pendiente al por mayor	Vendedor
	Cuadrar los recibos de cobro con el dinero	Vendedor
	Revisar y autorizar el ingreso recibos de cobro	Gerente
	Ingresar el recibo de cobro al sistema	Contador
	Depositar de forma inmediata e intacta el efectivo	Auxiliar Contable
	Custodia de los cheques posfechados	Auxiliar Contable

**Tabla 6. 2:** Determinación Segregación de Funciones-Caja

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Descripción de los puntos de control interno

Utilizando el método descriptivo se va a realizar una explicación de los flujogramas propuestos y sus puntos de control para mejorar el nivel de confianza del componente caja en la importadora Proalimec Cía. Ltda.

En el flujograma para el manejo del efectivo en ventas al por menor se propone lo siguiente:

1. El vendedor de la empresa realiza la venta, cobra el valor de la mercadería e inmediatamente ingresa la venta al sistema para poder imprimir la factura, la cual debe ser firmada por el cliente y entregada la original al mismo.

De este modo procederá para todas las ventas del día y al finalizar la jornada entregará el dinero recaudado a la gerente.

En esta actividad tenemos como un punto de control el imprimir la factura desde el sistema en el momento de la venta, de esta manera evitamos retrasos de la

información y sobretodo el cliente nos ayuda como un filtro más para detectar errores, porque no firmará una factura con valores o datos equivocados.

2. El Contador recibe el dinero recaudado y debe realizar un cuadro de caja, es decir verifica que la suma del dinero entregado cuadre con la suma de las facturas del día, este cuadro de caja debe de imprimirse como respaldo de las ventas diarias. Y finalmente entrega el dinero a la administradora para el depósito.

El cuadro de caja es el filtro de control en esta actividad, este se debe realizar obligatoriamente para saber si la vendedora nos está entregando el dinero completo de las ventas, ayudando a determinar diferencias.

3. La auxiliar contable es la encargada de realizar los depósitos intactos e inmediatos, una vez hecha la transacción debe adjuntar la papeleta de depósito al cuadro de caja y los valores del documento entregado por el banco debe coincidir con dicho cuadro.

Para determinar que el depósito se ha efectuado de forma intacta e inmediata se adjunta como forma de control la papeleta de depósito al cuadro de caja, los cuales deben coincidir en valores.

En el flujograma para el manejo del efectivo y cheques en ventas al por mayor se propone lo siguiente:

1. El Contador analiza las facturas pendientes de pago y elabora una Hoja de Ruta para que el vendedor salga a recaudar el dinero, este documento se le entrega al gerente para que considere que monto debe entregar como gastos viáticos al vendedor para que cumpla la ruta, una vez establecido el valor gira el cheque con el respectivo comprobante de pago y entrega la ruta y el dinero al vendedor.

En esta actividad el punto de control es la elaboración de la Hoja de Ruta, porque el contador estable la mejor ruta para optimizar tiempo y recursos. Eliminando el problema de que el vendedor establezca sus propias rutas y la empresa no conozca a donde ha viajado y cuanto de viáticos necesita.

Otro punto de control es el análisis de dicha hoja de ruta por el gerente para entregar el valor por viáticos al vendedor, evitando problemas de falta de dinero o en otros casos de entregarle demasiado para rutas pequeñas establecidas por el mismo vendedor.

2. El vendedor viaja según lo establecido en la hoja de ruta para realizar los cobros ya determinados, al recibir dinero en efectivo debe verificar que estos billetes no sean falsos, en caso de recibir cheques debe cruzarlo, asegurarse que estén bien elaborados y a nombre de la empresa. Enseguida debe realizar una recibo de cobro, este debe tener la firma del cliente, se le entregará el original de dicho recibo y la copia es para la empresa, siendo este el único documento que avale la cancelación de las facturas.

Una vez finalizada la ruta debe regresar a la empresa y entregar el dinero y los cheques recaudados con los respectivos recibos, realizar el cuadro de recibos de cobro y el dinero recaudado.

En esta actividad tenemos como punto de control el revisar el dinero recibidos para evitar aceptar billetes falsos, se puede ayudar con varios instrumentos como marcadores o luces para detectar billetes falsos.

Otro punto de control es verificar que el cheque este correctamente elaborado, que este a nombre de la empresa y cruzado, de este modo se evitará en caso de pérdida que el cheque sea cobrado por un tercero.

3. Una vez que el vendedor entregó el dinero y los cheques recaudados el gerente debe revisar el cuadro, es decir la suma de lo recaudado debe coincidir con la suma del total de los recibos de cobro y el dinero recaudado. El gerente debe firmar los recibos de cobro como autorización y determinar si quedo algún saldo pendiente para que el contador ingrese los mismos al sistema. Y finalmente entrega lo recaudado para su custodia y depósito.

El filtro de control en esta actividad es el cuadro de los cobros, el cual debe coincidir tanto en la recaudación física como en lo sumado en los documentos,

para establecer que el vendedor nos ha entregado todo lo que recaudo y que no existe pérdida o robo de dinero.

Otro método de control es autorizar el ingreso de los recibos de cobro por parte del gerente de esta manera revisa si existe algún saldo por cobrar, una vez firmada la autorización el contador ingresa el recibo de cobro. Cuando el gerente revise los estados de cuenta de los clientes va a encontrar los saldos pendientes que determinó en el momento de la autorización de los recibos de cobro.

4. La auxiliar contable recibe lo cobrado para custodiar los cheques en la caja fuerte de la entidad hasta el momento de su vencimiento y para realizar los depósitos de forma intacta e inmediata del dinero en efectivo, una vez realizada la transacción se debe adjuntar al cuadro de cobros la papeleta de depósito entregada por el banco la cual debe coincidir con el valor del dinero recaudado en efectivo.

Una forma de control es la custodia de los cheques en la caja fuerte de la entidad hasta el momento del vencimiento, de esta forma están en un lugar fuera del alcance de personas no autorizadas.

Otra forma de control en esta actividad es el adjuntar la papeleta de depósito al cuadro de los cobros el cual debe coincidir con el valor de lo recaudado en efectivo.

#### **Determinación de políticas adoptarse para el componente caja en la importadora Proalimec Cía. Ltda.**

Una vez conocidos a fondo los problemas y debilidades de control para la cuenta caja en la importadora Proalimec Cía. Ltda., se propone las siguientes políticas las cuales ayudarán a disminuir el nivel de riesgo en dicho componente:

Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutados por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.

- Se debe realizar un cuadro de caja diario de las ventas de la empresa.

- Se debe realizar un cuadro de cobro cada vez que los vendedores entreguen en la empresa el dinero de las recaudaciones.
- Todos los cobros de dinero en efectivo o cheques de clientes deben hacerse constar en un recibo de cobro, el cual debe ser firmado por el cliente.
- Los recibos de cobro deben ser pre-numerados y expedidos en secuencia numérica.
- La secuencia numérica en el uso de recibos de cobro debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
- La empresa debe proporcionar a los vendedores marcadores o luces para detectar billetes falsos.
- Si el vendedor recibe billetes falsos será responsable de reponer la suma de dicho dinero a la empresa.
- Los vendedores deben firmar una póliza de fidelidad para precautelar el dinero que van a cobrar.
- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable.
- Se debe anexar la papeleta de depósito al cuadro de caja o de cobro correspondiente, el cual debe coincidir en valores.
- Los vendedores deben pedir a los clientes que los cheques sean cruzados y girados a nombre de la empresa, con el objetivo de evitar su cobro en caso de pérdida.
- Se debe adquirir una caja fuerte para la custodia de los cheques de clientes y del dinero en efectivo, la cual debe tener una clave y estar ubicada en un lugar exclusivo y de acceso solo a personal autorizado.
- No se autorizan pagos de gastos de ninguna índole con el dinero de caja, por ello se recomienda la creación de un fondo de caja chica para solventar gastos menores a \$40,00 USD y los gastos mayores a este monto se deben cancelar con cheque de la entidad.



**Componente: Bancos**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA BANCOS**

	<b>Cuestionario de control interno</b>	<b>Banco</b>			
		Aplicado		Contabilidad	
		Elaborado		Taipe Pilar	
		Fecha de elaboración		03/04/2015	
<b>Objetivo</b>	Medir el nivel de riesgo del actual control en las actividades del dinero disponible en el banco, así como las actividades de ingreso y egresos en dicho componente.				
<b>#</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>no</b>	<b>n/a</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?		<b>x</b>		No están a nombre de los propietarios.
<b>2</b>	¿Las cuentas corrientes tienen destinación específica según la naturaleza del gasto?		<b>x</b>		Hay dos cuentas pero solo se maneja una y de ella se paga todos los gastos.
<b>3</b>	¿Se giran los cheques en orden secuencial?		<b>x</b>		
<b>4</b>	¿Todos los cheques girados tienen sus respectivos comprobantes de pago?		<b>x</b>		Hay cheques que giran y no realizan comprobante de pago.
<b>5</b>	¿Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque?		<b>x</b>		Solo firma el gerente – propietario.
<b>6</b>	Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista		<b>x</b>		El gerente por lo general firma varios cheques en blanco para que se hagan los diferentes pagos.
<b>7</b>	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques		<b>x</b>		
<b>8</b>	Se realizan conciliaciones de manera periódica.	<b>X</b>			Cada mes.
<b>9</b>	Se registran oportunamente las notas de débito.		<b>x</b>		Se registran al final de mes para conciliar.
<b>10</b>	Son archivadas en forma secuencial las conciliaciones.	<b>X</b>			
<b>11</b>	El funcionario que realiza el pago y el que concilia es diferente.	<b>X</b>			
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	

### Determinación del nivel de confianza

Para determinar el nivel de confianza aplicaremos la formula  $NC = RP / TR$  (Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas) cuyo resultado será analizado según la siguiente tabla:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15-50 %	51-75%	76-96%
ALTO	MODERADO	BAJO
Riesgo de control		

Al obtener el nivel de confianza podemos establecer el riesgo de control ya que este es el inverso del primero.

#### RESUMEN:

Total de Preguntas: 11

Total Respuestas Positivas: 3

Total Respuestas Negativas: 8

$NC = R.P. / R.T.$

$NC = 3 / 11$

$NC = 0,27 - 27,00\%$

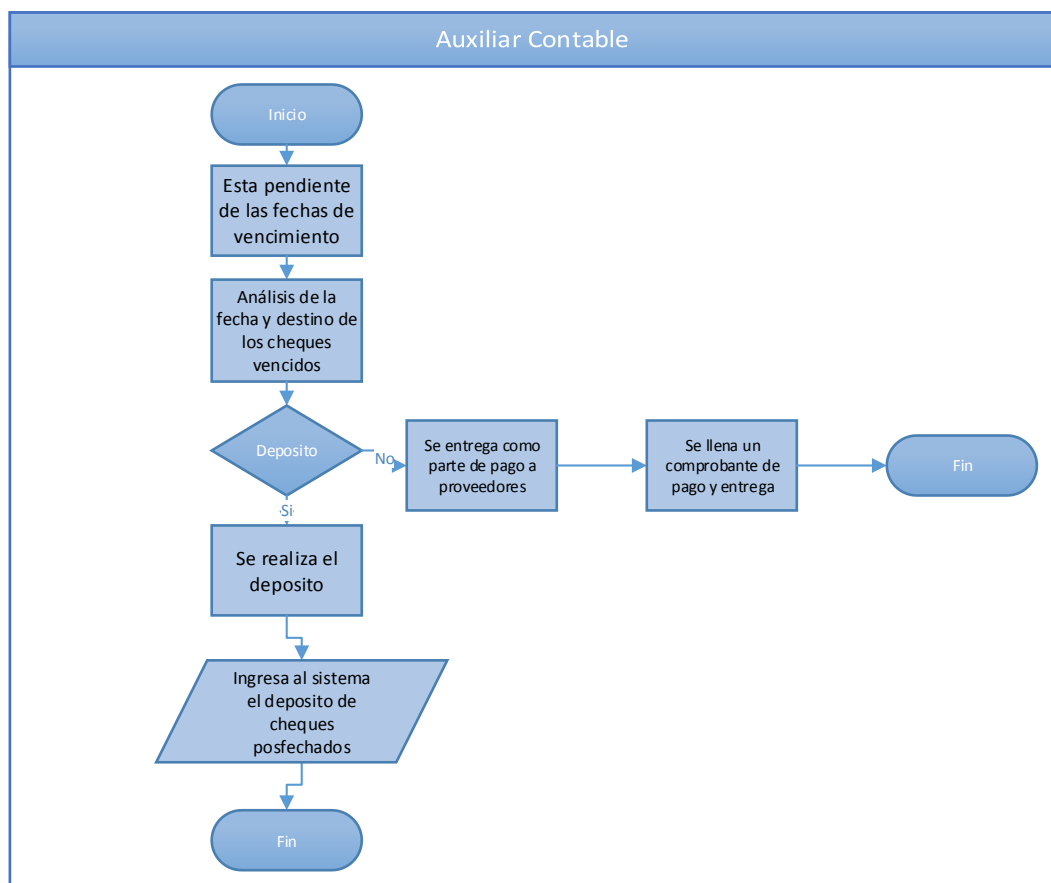
Nivel de Confianza = Bajo Riesgo de Control = Alto
---

**Conclusión:** El nivel de confianza es de 27% el cual es bajo al compararlo con los parámetros establecidos en el cuadro, como el riesgo de control es inverso al nivel de confianza tenemos un riesgo alto, lo cual indica que hay pocos parámetros o lineamientos para el correcto manejo de la cuenta bancos.

## Flujograma del proceso actual

A continuación se expondrán tres flujogramas el primero será de los depósitos de cheques posfechados de los clientes, el segundo flujograma se trata del giro de cheques a la vista para el pago de gastos varios y el tercero es para establecer el proceso de ingreso al sistema de débitos y retiros de cajero automático.

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL EN EL DEPÓSITO O PAGO CON CHEQUES DE CLIENTES

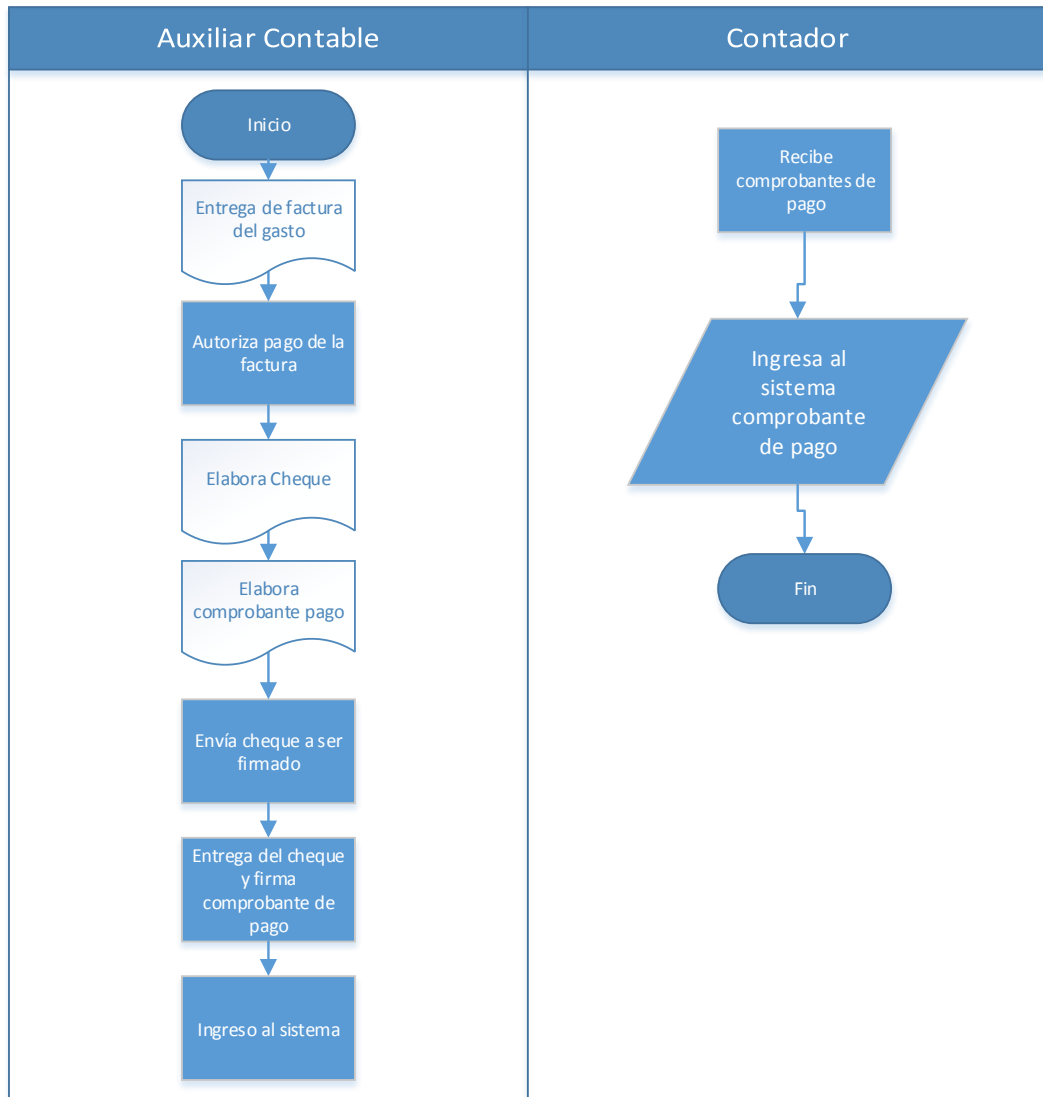


**Gráfico 6. 6:** Flujograma Actual Pago con Cheques de Clientes

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL PARA EL GIRO DE CHEQUES A LA VISTA POR PAGO DE GASTOS VARIOS**

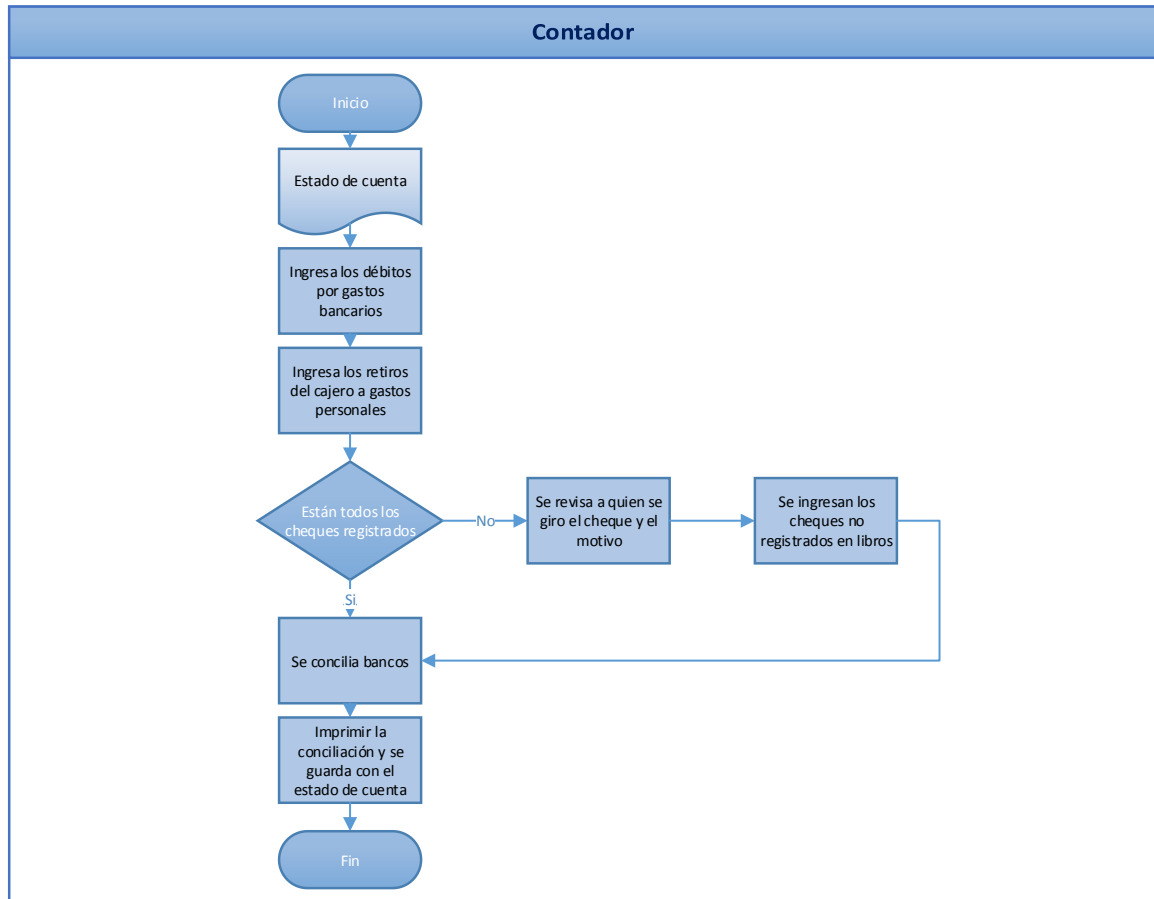


**Gráfico 6. 7:** Flujograma Actual Giro de Cheques por Gastos Varios

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL PARA EL INGRESO AL SISTEMA DE DÉBITOS Y RETIROS DE CAJERO



**Gráfico 6. 8:** Flujograma Actual Débitos y Retiro Cajero

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### **Análisis del componente bancos:**

Analizando el flujograma de procesos de los depósitos o pagos con cheques de clientes se encontraron las siguientes falencias:

- No existe segregación de funciones, la persona que custodia los cheques también realiza los depósitos e ingresa la información al sistema.

- Custodia los cheques de clientes en el cajón del escritorio al alcance de cualquiera.
- Se utiliza la cartera de clientes para pago a proveedores.

Analizando el flujograma de procesos de giros de cheques a la vista por pago de gastos varios se encontraron las siguientes falencias:

- Una persona hace varias funciones incompatibles como autorizar el pago del gasto, elaborar el cheque y el comprobante de pago.
- Envían a firmar los cheques sin documentos de soporte para que el gerente constate que factura se está cancelando.

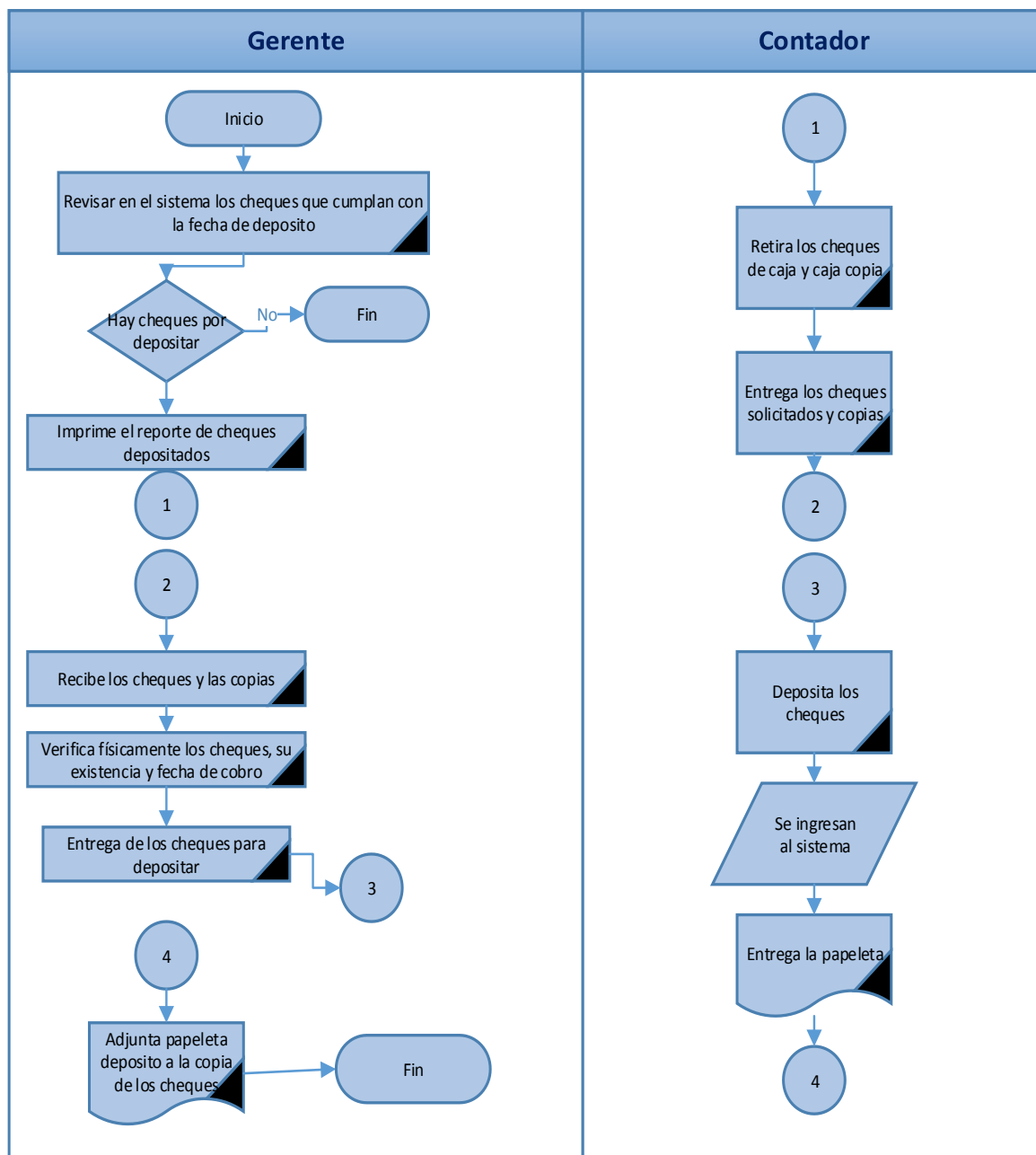
Analizando flujograma de procesos del ingreso al sistema de débitos y retiros de cajero automático se encontraron las siguientes falencias:

- Los débitos y los retiros se ingresan a destiempo al sistema, ya que se espera que llegue el estado de cuenta el cual se entrega en los diez primeros días del mes siguiente, afectado así la información contable hasta que se registren dichos valores.
- No se reportan los retiros del bancomático en el momento de la transacción ni se pide ningún tipo de autorización para sacar el dinero por este medio, además al fin de mes se ingresa su valor total contra la cuenta gastos personales y de representación, los cuáles son no deducibles.
- Se giran cheques sin su respectivo comprobante de pago, por esta razón no se contabilizan en el sistema y solo en el momento de la conciliación se puede detectar estas falencias, debido a que se encuentran cheques cobrados que no han sido registrados.

### **Flujograma propuesto para el componente bancos**

Se propone tres flujogramas de proceso para mejorar el control de la cuenta bancos, el primero es depósito cheques de clientes, el segundo es giro de cheques a la vista por pago de gastos varios y el tercero es ingreso al sistema de débitos y conciliación bancaria, de esta manera se espera aumentar el nivel de confianza de dicho componente y disminuir el riesgo de control del mismo.

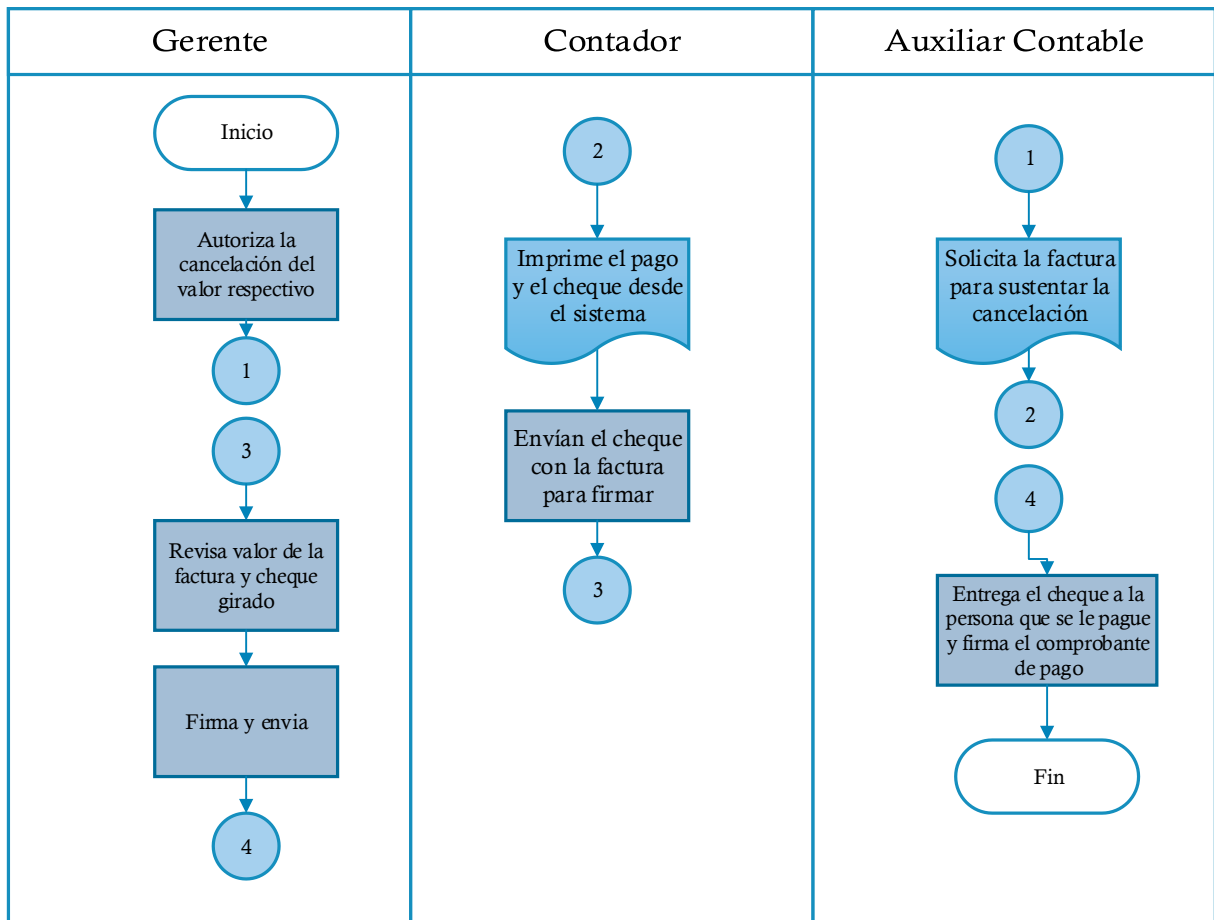
## FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO DE DEPÓSITO CHEQUES DE CLIENTES



**Gráfico 6. 9:** Flujoograma Propuesto Depósitos Cheques Clientes  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Taipe, p. (2015)



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA EL GIRO DE  
CHEQUES A LA VISTA POR PAGO DE GASTOS VARIOS**

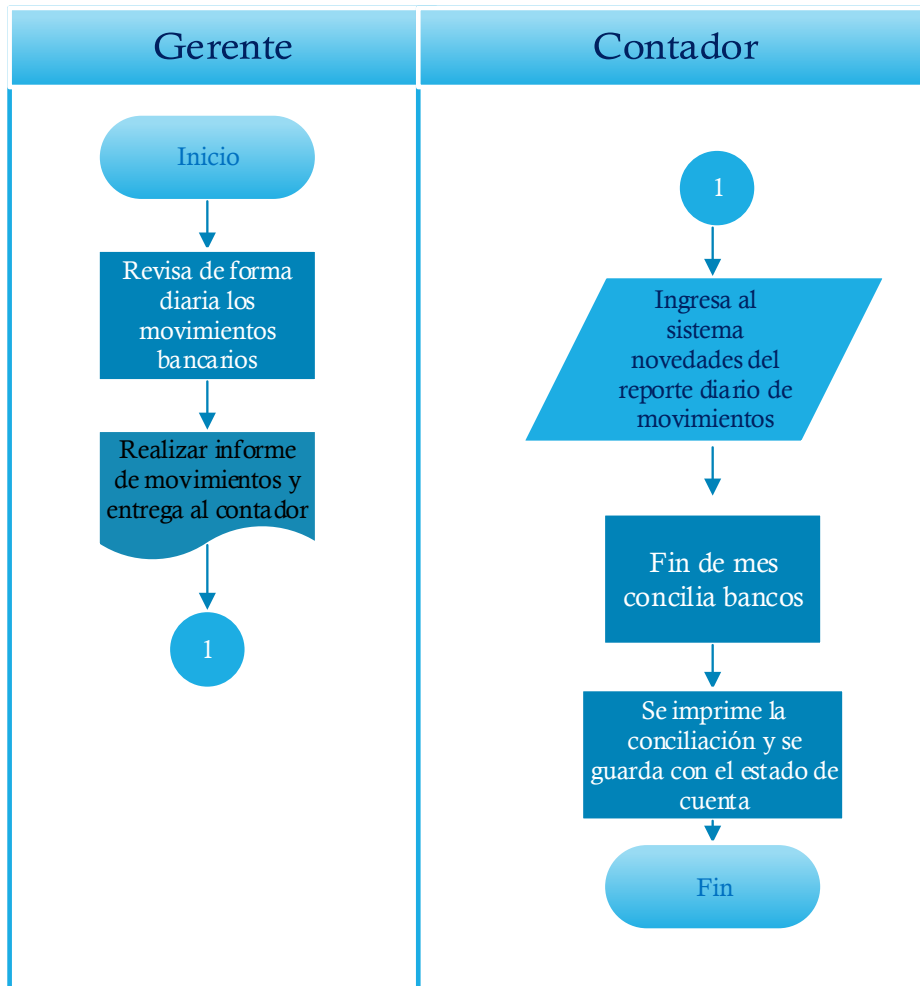


**Gráfico 6. 10:** Flujograma Propuesto Giro Cheques por Gastos

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA EL INGRESO AL SISTEMA DE DÉBITOS Y RETIROS DE CAJERO**



**Gráfico 6. 11:** Flujograma Propuesto Ingreso de Débitos y Retiros de Cajero

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

**Determinación de áreas involucradas y segregación de funciones**

Para tener un mejor control del componente bancos se establece los departamentos involucrados en las diferentes actividades y las personas encargadas, de este modo se mejorará la segregación de funciones.

En la siguiente tabla encontraremos según la actividad al departamento y a la persona encargada determinada, el cual será el mismo encontrado en el flujograma propuesto para cada departamento, de esta manera se demuestra de forma gráfica la segregación de funciones y la determinación de los departamentos que actúan en dicha actividad.

<b>DETERMINACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL COMPONENTE BANCOS</b>		
<b>BANCOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
<b>Depósito cheques de clientes.</b>	Revisar e imprimir el reporte de cheques a ser depositados	Gerente
	Depositar los cheques e ingresar al sistema	Contador
<b>Giro de cheques a la vista por pago de gastos varios</b>	Autorizar la generación y pago del gasto	Gerente
	Solicitar la factura para sustentar pago	Auxiliar Contable
	Ingresar el pago e imprimir el cheque desde el sistema	Contador
	Revisar y firmar el cheque	Gerente
	Entregar los cheque a los proveedores y hacer firmar	Auxiliar Contable
<b>al sistema de débitos y retiros de cajero automático o Ingreso</b>	Revisa los movimientos bancarios de forma diaria y entrega reporte	Gerente
	Ingresar al sistema las novedades de los movimientos bancarios	Contador

**Tabla 6. 3:** Determinación Segregación de Funciones - Bancos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### **Descripción de los puntos de control interno**

Utilizando el método descriptivo se va a realizar una explicación de los flujogramas propuestos y sus puntos de control para mejorar el nivel de confianza del componente bancos

En el flujograma de depósito cheques de clientes se propone lo siguiente:

1. El gerente revisa diariamente en el sistema que cheques han cumplido con la fecha de depósito. Debe imprimir el reporte en el cual indica que documentos ya deben ser cobrados. Le pide al contador que es la persona encargada de custodiar los cheques que le entregue para revisarlos y sacarles copia como respaldo.

Un filtro de control es que el sistema avisa que cheques deben ser depositados cada día, para esto el gerente debe revisar el reporte de forma diaria, de esta manera sabrá sin error que cheques debe depositar sin dejar pasar a ninguno por alto.

Como punto de control el gerente debe pedir al contador que le entregue los cheques que se van a depositar para revisarlos, cerciorándose que dichos documentos están aún en poder de la empresa y fueron correctamente custodiados, además para tener respaldo de estos documentos saca copia de los mismos luego entrega los documentos originales al contador para el depósito.

2. El contador deposita los cheques, ingresa al sistema dicha información y entrega la papeleta de depósito al gerente.

3. El gerente adjunta la papeleta de los depósitos a la copia de los cheques y al reporte los cuales deben coincidir en valores.

La papeleta de depósito es revisada por el gerente y adjuntada a los otros documentos como forma de control para verificar que se hayan depositado todos los cheques.

En el flujograma de giro de cheques a la vista por pago de gastos varios se propone lo siguiente:

1. El gerente autoriza la ejecución y pago de los gastos, una vez ejecutado el gasto la auxiliar contable debe pedir que le entreguen una factura para sustentar el mismo.

Para tener un mayor control el gerente debe autorizar los gastos que se van a efectuar y el pago de los mismos, caso contrario no se pueden llevar a cabo.

Una vez realizada la actividad o recibido el bien que genera el gasto la auxiliar contable debe pedir que le entreguen la factura.

2. Se le entrega la factura al contador para que revise el valor a pagar e ingrese al sistema los datos, una vez guardada la información el sistema elabora el cheque y el comprobante de pago, los cuales deben imprimirse. Se adjunta el cheque, el comprobante de pago y la factura a cancelarse para que el gerente firme el cheque.

En esta actividad al ingresar el pago al sistema se genera automáticamente el comprobante de pago y el cheque, lo cual ahorra tiempo y es un modo de control pues se asegura que todo cheque tenga su comprobante de pago y haya sido contabilizado.

3. Se le entrega al gerente los documentos para que los revise, una vez conforme procederá a firmar el cheque. Luego entrega a la auxiliar contable para la correspondiente cancelación.

Es importante adjuntar los tres documentos como son el cheque, el comprobante de pago y la factura para que el gerente los revise y tenga la seguridad de saber que el gasto está cancelando en el momento de firma el cheque.

4. La auxiliar contable hace firmar el comprobante de pago a la persona que viene por la cancelación de la cuenta, finalmente entrega el cheque.

Como punto de control se hace firmar el comprobante de pago a la persona que viene por el cheque, porque este comprobante será el respaldo que la cuenta fue cancelado.

En el flujograma de ingreso al sistema de débitos y retiros de cajero automático se propone lo siguiente:

1. El gerente revisa de forma diaria los movimientos bancarios a través del internet y realiza un reporte de los mismos, el cual debe ser entregado cada mañana al contador.

2. El contador ingresa al sistema las novedades encontradas en el reporte.

Con esta actividad se elimina el registro de débitos a destiempo. Los retiros de bancomático deben ser eliminados ya que todo pago debe hacerse con cheque.

3. En el momento que llegue el estado de cuenta debe realizarse la conciliación bancaria.

Cuando se realice la conciliación ya no se encontrará con los problemas de siempre, todo lo contrario podrá conciliar con normalidad, puesto que con los puntos de control fijados anteriormente los movimientos de bancos estarán siempre contabilizados y a tiempo.

#### **Determinación de políticas adoptarse para el componente bancos en la importadora Proalimec Cía. Ltda.**

Una vez conocidos a fondo los problemas y debilidades de control interno para la cuenta bancos en la importadora PROALIMEC CIA. LTDA se propone las siguientes políticas las cuales ayudaran a disminuir el nivel de riesgo en dicho componente:

- Debe cambiarse a nombre de la empresa la cuenta corriente que se está manejando.
- Los cheques deben ser firmados por el gerente y otro colaborador autorizado de manera oficial, como puede una gerente financiera.
- Todos los pagos realizados por la entidad de monto mayor a \$40,00 USD, se efectuarán mediante la emisión de cheques.
- Los cheques deben ser pre numerados y expedidos en secuencia numérica.
- La chequera nueva debe ser solicitados previamente al banco y ésta solicitud debe ser aprobada por el gerente.
- Las personas que firman los cheques deben asegurarse de que exista fondos para cubrir los mismos, antes de firmarlos.
- Bajo ninguna circunstancia se deben firmar cheques en blanco, ni al portador.

- Al presentar un cheque a la firma, al mismo deberá anexarse toda la documentación justificativa del pago y las personas que los firman deben asegurarse de que la misma es correcta y completa.
- Las personas que firman los cheques deberán asegurarse de que los mismos estén correctamente confeccionados en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto.
- Los cheques deben tener su respectivo comprobante de pago que avala el registro contable, este documento y el cheque deben estar impresos desde el sistema.
- Las cuentas bancarias deben ser conciliadas cada 30 días (mes comercial), para controlar la existencia de efectivo en los bancos y determinar el balance real al final de cada periodo. Las conciliaciones deben ser preparadas por personas independientes del manejo y registro del efectivo.
- Los cheques anulados deben ser mutilados en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y deben ser archivados junto a la copia que es utilizada para el registro contable.
- La transferencia de efectivo de una cuenta bancaria a otra debe estar autorizada por el gerente y otro funcionario competente. Y se prohíbe los retiros de bancomático para realizar pagos o gastos.
- Se prohíbe el pago a proveedores con cheques de clientes, todos los cheques de cartera deben ser depositados.
- Es responsabilidad del gerente y el encargado del área financiera, velar por el cumplimiento de estos controles.

**Componente:** Clientes

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CUENTAS POR  
COBRAR A CLIENTES**

	<b>Cuestionario de control interno</b>	<b>Clientes</b>			
		Aplicado		Contabilidad	
		Elaborado		Taipe Pilar	
		Fecha de elaboración		03/04/2015	
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de riesgo de la metodología de las actividades de cuentas por cobrar a clientes.				
<b>#</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>n/a</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿La persona que realiza cobranzas es independiente a la que realiza cualquier otra actividad?		<b>x</b>		No el vendedor es el cobrador.
<b>2</b>	¿Cuándo se realiza una cobranza el documento de respaldo del cliente es sellado con la leyenda cobrado?	<b>x</b>			Una persona realiza todo
<b>3</b>	¿Se cargan los documentos protestadas nuevamente a las cuentas de los clientes?	<b>x</b>			
<b>4</b>	La baja de saldos incobrables es autorizada por algún superior de la empresa?		<b>x</b>		No lo hace el jefe de ventas.
<b>5</b>	¿La extensión de plazos de cuentas incobrables es autorizada?		<b>x</b>		No tiene plazo exacto.
<b>6</b>	¿Los pagos a créditos se los realiza en las fechas exactas?		<b>x</b>		No siempre se pasan unos días.
<b>7</b>	¿Se emiten estados de cuenta para los clientes con vencimiento?		<b>x</b>		Solo se les llama por teléfono.
<b>8</b>	¿Se elaboran recibos de cobro por la cancelación o abona a las facturas?		<b>x</b>		Solo se escribe cancelado en la factura que fue pagada.
<b>9</b>	¿Los recibos de cobros se entregan en orden secuencial?		<b>x</b>		
<b>10</b>	¿Los recibos de cobros anulados se archivan con el original y las copias?		<b>x</b>		



11	¿Se les entrega a los vendedores una hoja de ruta para realizar los cobros?		x		No, los vendedores crean sus propias rutas.
12	¿Se está respetando el plazo de pago de 30, 45 y 60 días de crédito?		x		No, muchas veces pagan a los 90 y 120 días.
13	¿Hay alguna persona encargada de verificar que los vendedores estén recibiendo los cheque es los plazos convenidos?		x		No solo cogen los cheques y no verifican las fechas.
14	Se realiza un análisis para otorgar crédito a los clientes.		x		Solo Se verifica a través de referencias.
15	Los cobradores tienes firmadas pólizas de fidelidad.		x		
	TOTAL	2	13	0	

### Determinación del nivel de confianza

Para determinar el nivel de confianza aplicaremos la formula  $NC = RP / TR$  (Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas) cuyo resultado será analizado según la siguiente tabla:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15-50 %	51-75%	76-96%
ALTO	MODERADO	BAJO
Riesgo de control		

Al obtener el nivel de confianza podemos establecer el riesgo de control ya que este es el inverso del primero.

RESUMEN:

Total de Preguntas: 15

Total Respuestas Positivas: 2

Total Respuestas Negativas: 13

Nivel de Confianza = Bajo
Riesgo de Control = Alto

$$NC = R.P. / R.T.$$

$$NC = 2 / 15$$

$$NC = 0,13 -13,00\%$$

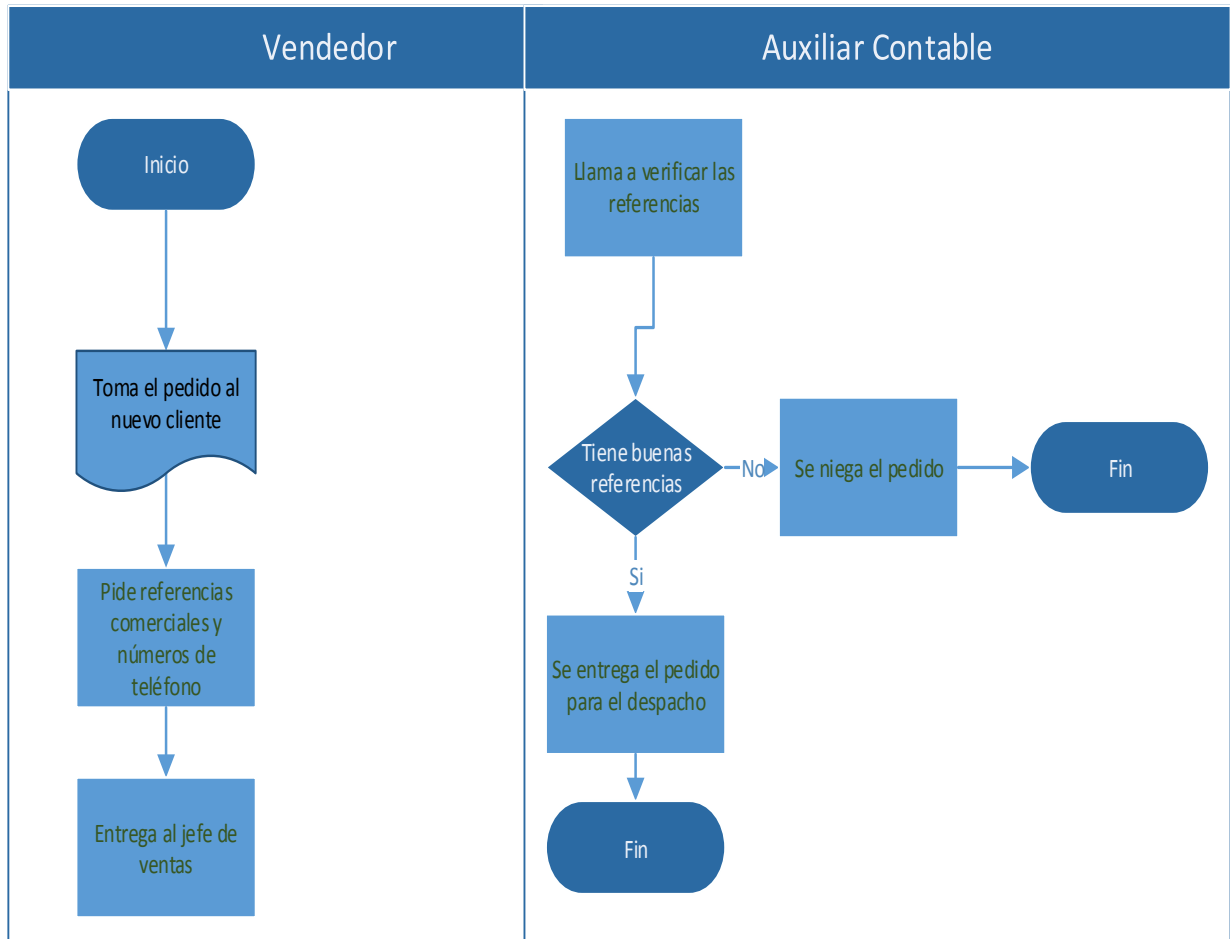
**Conclusión:** El nivel de confianza es de 13% el cual es bajo al compararlo con los parámetros establecidos en el cuadro, como el riesgo de control es inverso al nivel de confianza tenemos un riesgo alto, lo cual indica que hay pocos lineamientos que ayuden a controlar las cuentas por cobrar a los clientes, lo que es sumamente peligroso para la empresa ya que a través de los cobros de sus ventas obtiene liquidez para poder seguir trabajando.

### **Flujograma del proceso actual**

A continuación se expondrán dos flujogramas de las actividades de clientes en la importadora Proalimec Cía. Ltda., indicando como son los procesos de dicho componente.

El primer flujograma será del proceso actual que ocupa la importadora PROALIMEC CIA. LTDA para otorgar ventas a crédito y el segundo flujograma de la toma de pedidos de venta.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL PARA OTORGAR VENTAS A CRÉDITO

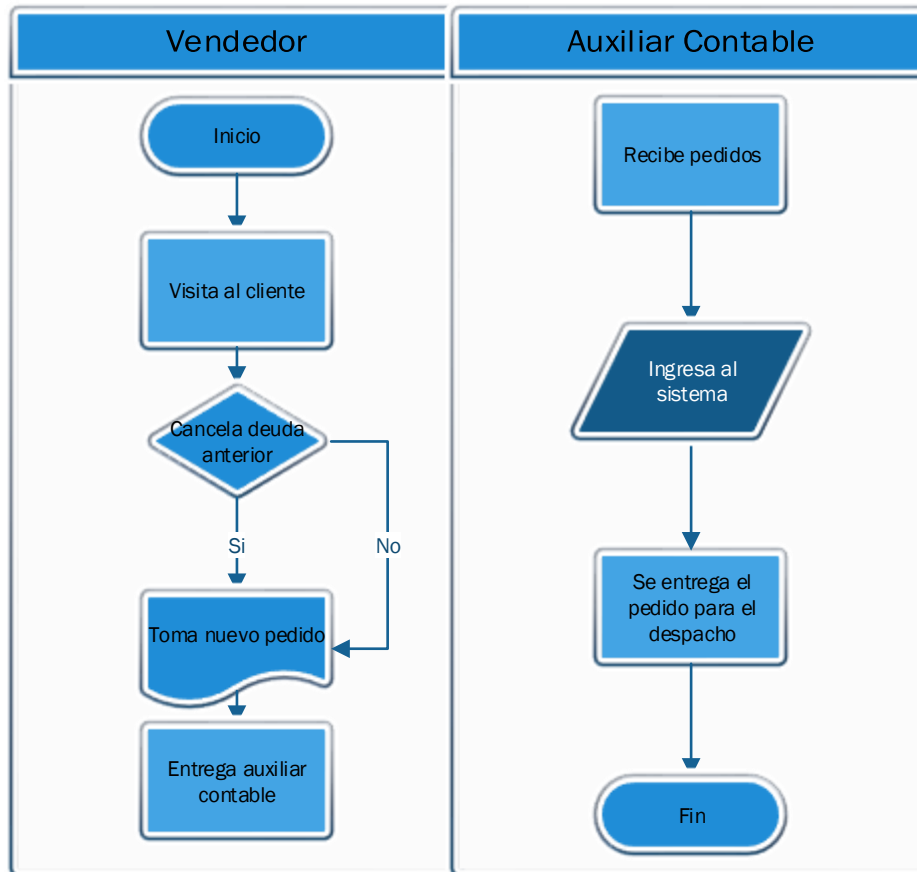


**Gráfico 6. 12:** Flujograma Actual Otorgar Ventas a Crédito

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltd.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL PARA LA TOMA DE PEDIDOS



**Gráfico 6. 13:** Flujoograma Actual Toma de Pedidos  
**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Análisis del componente clientes:

Analizando el flujoograma de procesos para otorgar ventas a crédito se encontraron las siguientes falencias:

- No realiza un análisis del cliente para otorgarle las ventas a crédito, simplemente pide tres referencias comerciales, las cuales son insuficiente para saber si el cliente realmente es bueno o que capacidad de pago tienen para determinar el monto del crédito.

- La auxiliar contable realiza las llamadas para saber el criterio de esas empresas sobre el cliente y aprueba o niega la concesión del crédito, sin pedir ningún tipo de autorización algún superior.

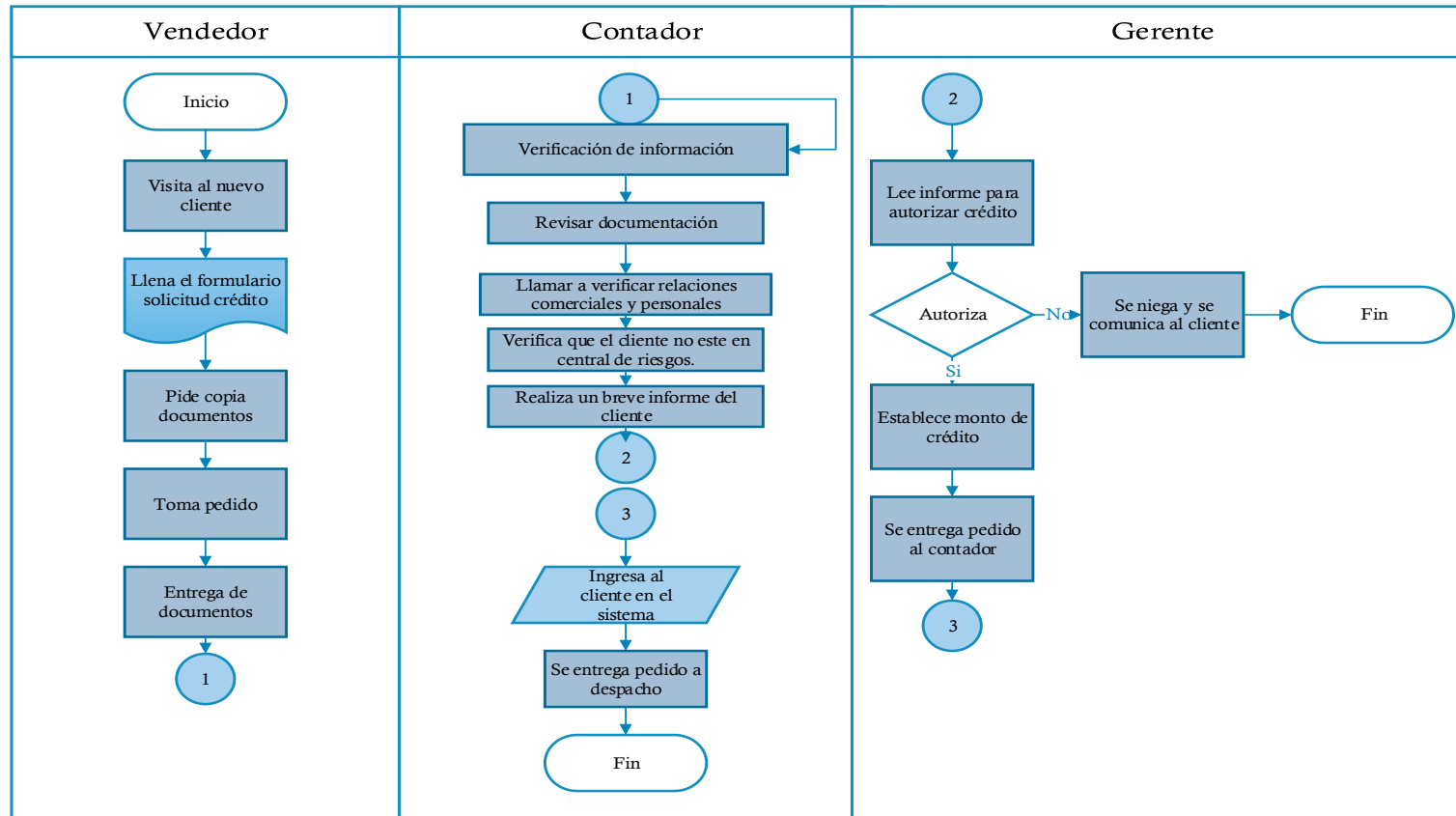
Analizando el flujograma de procesos para toma de pedidos a clientes se encontraron las siguientes falencias:

- Toma el nuevo pedido del cliente, haya o no cancelado la factura anterior, lo cual causa gran acumulación de dinero dado a crédito.
- La auxiliar contable no pide ninguna autorización de un superior para mandar a preparar el pedido y tampoco revisa el saldo de la cuenta que tiene el cliente por pagar.

### **Flujograma propuesto para el componente clientes**

Se propone dos flujogramas de proceso para mejorar el control de la cuenta clientes, el primero es para otorgar ventas a crédito, el segundo es para toma de pedidos a clientes, de esta manera se espera aumentar el nivel de confianza de dicho componente y disminuir el riesgo de control.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA OTORGAR VENTAS A CRÉDITO

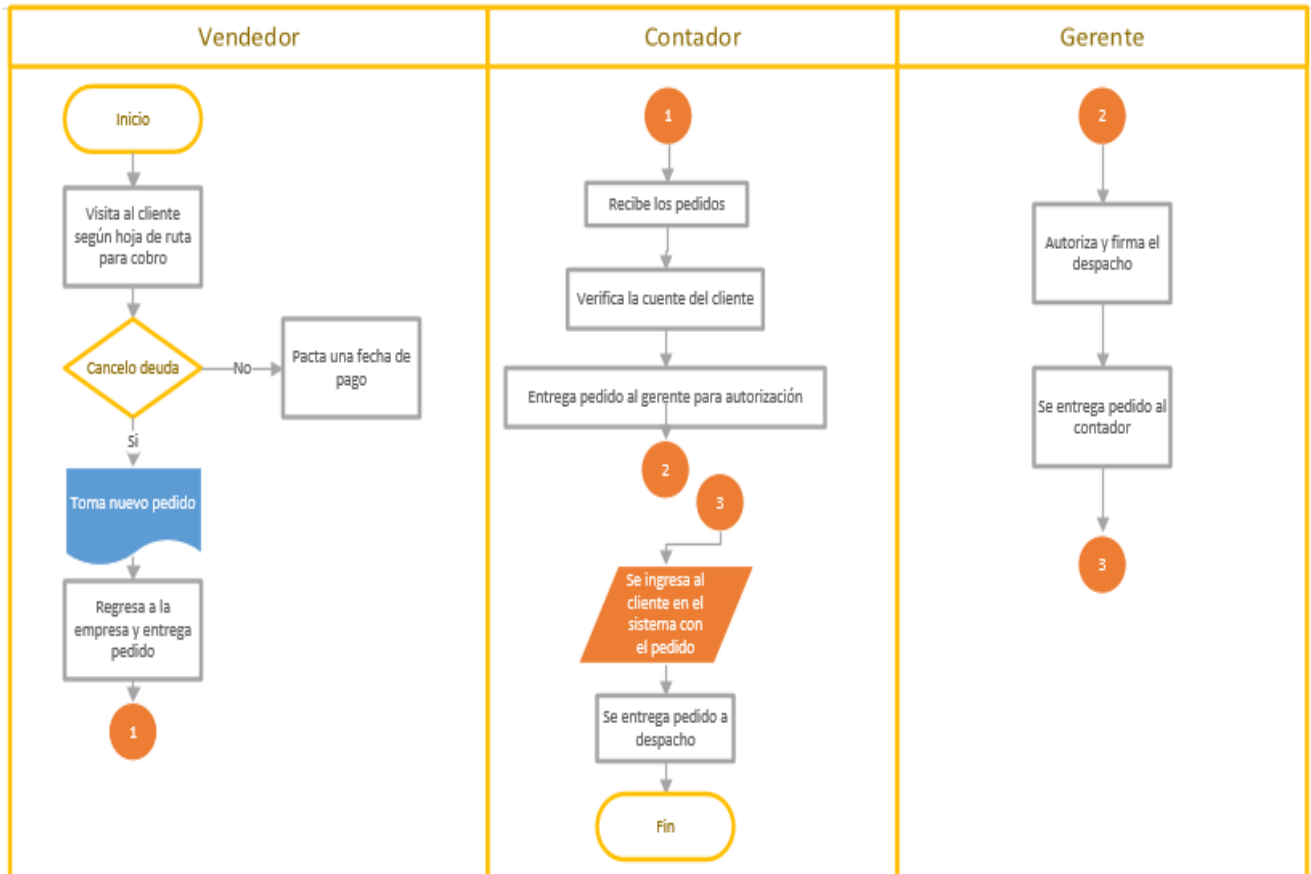


**Gráfico 6. 14:** Flujograma Propuesto Otorgar Ventas a Crédito

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA TOMA DE PEDIDOS



**Gráfico 6. 15:** Flujograma Propuesto Toma de Pedidos

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Determinación de áreas involucradas y segregación de funciones

Para tener un mejor control del componente clientes se establece las diferentes actividades y las personas encargadas, de este modo se mejorará la segregación de funciones.

En la siguiente tabla encontraremos según la actividad al departamento y a la persona encargada, el cual será el mismo encontrado en el flujograma propuesto para cada departamento, de esta manera se demuestra de forma gráfica la

segregación de funciones y la determinación de los departamentos que actúan en dicha actividad.

<b>DETERMINACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL COMPONENTE CLIENTES</b>		
<b>CLIENTES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
<b>Otorgar ventas a crédito</b>	Llenar el formulario de solicitud de crédito y recolectar los documentos	Vendedor
	Realizar el análisis de crédito	Contador
	Autorizar y determinar el crédito	Gerente
<b>Toma de pedidos de venta</b>	Tomar el nuevo pedido	Vendedor
	Verificar que el cliente no adeude facturas	Contador
	Autorizar el despacho	Gerente
	Ingresar al sistema del nuevo pedido	Contador

**Tabla 6. 4:** Determinación Segregación de Funciones Clientes

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### **Descripción de los puntos de control interno**

Utilizando el método descriptivo se va a realizar una explicación de los flujogramas propuestos y sus puntos de control para mejorar el nivel de confianza del componente clientes.

En el flujograma para otorgar ventas a crédito se propone lo siguiente:

1. El vendedor visita el local del cliente, le hace llenar el formulario de la Solicitud de Crédito, que será entregado por la importadora Proalimec Cía. Ltda., para poder realizar el análisis crediticio y recolecta las copias de los documentos solicitados.

En esta actividad tenemos como punto de control el formulario de Solicitud de Crédito establecido con anterioridad por la empresa, en donde se pide la información necesaria para poder realizar el análisis crediticio, además las copias de documentos como cédula de identidad del cliente y su cónyuge, si lo tuviera, el Registro Único de Contribuyentes - RUC, un copia de algún servicios básicos, etc., que serán también analizados y formará parte de la carpeta de dicho cliente.



2. Una vez terminada de llenar la solicitud de crédito el vendedor tomará el pedido del cliente explicándole que se mandará el pedido solo si se aprueba el crédito. Luego se dirigirá a la empresa a entregar los documentos al contador para que este analice los mismos y verifique si la información entregada es real.

3. El Contador debe confirmar que la información proporcionada por el cliente en el Formulario de Solicitud de Crédito es verídica, así como la documentación entregada.

Llama por teléfono a las referencias comerciales y personales para comprobar si dichas relaciones existen y saber qué criterio tienen estas personas del cliente.

Verifica que no se encuentre en la central de riesgos, de este modo se cerciora que el cliente no ha quedado mal con el pago de otras deudas como las de préstamos bancarios o tarjetas de crédito.

El realizar el análisis de crédito es un filtro de control que ayudará a reducir el problema de las cuentas incobrables, es por esto que se debe realizar un estudio exhaustivo sin dejar pasar ni un solo detalle.

4. El contador realiza un breve informe del nuevo cliente para que el Gerente tenga una visión del mismo y pueda autorizar o no dicha venta a crédito, este informe debe ser entregado todos los martes por la mañana, para que el encargado lea y autorice todos los informes de la semana.

Si decide no autoriza la petición de crédito, se llama al cliente para indicarle que en este momento la empresa no puede despechar su pedido, pero que en otra ocasión se le llamará para atenderle con gusto.

Y si decide autorizar el crédito, el gerente establecerá el monto del mismo. Entrega el pedido al contador para que este ingrese al sistema la información del nuevo cliente y el pedido para empezar a despechar.

Finalmente se le llama al cliente a comunicarle que su pedido será atendido con las condiciones de crédito establecidas.

Para segregar las funciones, el contador encargado de realizar el análisis de la solicitud de crédito no autoriza dicha operación, debido a que tiene mucho contacto con los vendedores y puede dejarse influenciar por ellos, empero la autorización la dará el gerente porque es una persona neutral.

### **Determinación de políticas adoptarse para el componente clientes en la importadora Proalimec Cía. Ltda.,**

Una vez conocidos a fondo los problemas y debilidades de control para el componente clientes en la importadora Proalimec Cía. Ltda., se propone las siguientes políticas las cuales ayudarán a disminuir el nivel de riesgo:

- Debe habilitarse una cuenta auxiliar para cada cliente, es decir deben tener estados de cuentas individuales.
- Las autorizaciones para descargo de cuentas incobrables, deben ser aprobadas en atención a las normas contables y leyes que existen para tales fines.
- El jefe de ventas enviará estado de cuentas con regularidad a todos los deudores.
- Todas las solicitudes de ventas a crédito deberán ser aprobadas por el gerente previa presentación de un informe sobre el análisis crediticio del jefe de ventas.
- Toda persona natural o jurídica que desee ventas a créditos deberá llenar un formulario de Solicitud de Crédito, el cual será analizado por el jefe de ventas.
- Para establecer una relación comercial con línea de crédito el solicitante deberá presentar la siguiente documentación a efecto de analizar si procede el otorgamiento del crédito solicitado:

#### **Persona Natural:**

- a) Copia de la Cédula de Ciudadanía.
- b) Copia de la Papeleta de Votación
- c) Copia de algún servicio básico de los últimos meses del domicilio actual del negocio.
- d) Copia del RUC.

- e) Copia de las dos últimas declaraciones del impuesto a la renta.

**Persona Jurídica:**

- a) Copia de la Cédula de Ciudadanía
  - b) Copia de las dos últimas declaraciones del impuesto a la renta.
  - c) Copia de la Papeleta de Votación del Gerente o Representante.
  - d) Copia de los dos últimos Estados Financieros.
  - e) Copia de algún servicio básico de los últimos meses del domicilio actual
  - f) Copia negocio del RUC.
- Los plazos de crédito son de 30, 45 y 60 días como máximo.
  - El monto de crédito otorgado al cliente será en primera instancia de máximo \$700 USD, dicha cantidad puede ir subiendo según el comportamiento de los pagos del cliente y previa aprobación del Gerente.
  - Para incrementar el monto de las líneas de crédito otorgadas, el cliente debe:
    - Estar al día en sus pagos (promedio menor a los 7 días de vencimiento de todas sus facturas).
    - Actualizar información financiera.
    - Si el monto es igual o mayor a \$1000 USD debe firmar un pagaré cuyo monto sea del 150% de la nueva línea de crédito
  - Para poder facturar el cliente deberá haber entregado los cheques posfechados a la empresa con la cancelación total de la deuda.
  - No se podrá facturar al cliente bajo ninguna circunstancia cuando tenga facturas vencidas por más de 30 días y esté por encima de la línea de crédito.
  - Cuando una venta amerite un crédito especial de más del plazo ya establecido, el vendedor deberá solicitar autorización a la Gerencia para otorgar los días de crédito extendido sobre esa factura en particular.
  - La Gerencia podrá disminuir los días originalmente otorgados si el cliente se retrasa continuamente en sus pagos.
  - Se suspenderá la línea de crédito a los clientes que se encuentren en las siguientes situaciones:
    - Al segundo cheque devuelto

- Cuando su promedio de pago sea superior a los 60 días de vencimiento de sus facturas.

La cartera con una antigüedad entre 90 y 120 días deberá enviarse a Cobranza Extrajudicial, y aquella con antigüedad superior a los 120 días deberá realizarse a través de Cobranza Judicial.

Es responsabilidad del incúmbete de mayor jerarquía velar por el cumplimiento de estos controles.

**Componente:** Inventario

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA INVENTARIO**

	<b>Cuestionario de control interno</b>	<b>Inventarios</b>			
		Aplicado		Contabilidad	
		Elaborado		Taipe Pilar	
		Fecha de elaboración		03/04/2015	
<b>Objetivo</b>	Verificar el correcto ingreso y egreso de la mercadería en la bodega así como su contabilización.				
<b>#</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>no</b>	<b>n/a</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Tiene la empresa un formato de Órdenes de Compra?	<b>X</b>			
<b>2</b>	¿Se realiza orden de compra para todas las adquisiciones que la empresa realiza?		<b>x</b>		En ocasiones se realiza la compra sin la respectiva orden
<b>3</b>	¿El asistente le entrega las órdenes de compra que esta por recibir al bodeguero?		<b>x</b>		No, el asistente de comprar se queda con las ordenes
<b>4</b>	¿Al momento de recibir la mercadería el bodeguero verifica el pedido según la orden de compra, esta facturado correctamente?		<b>x</b>		No, porque no tiene el documento para cotejar
<b>5</b>	¿Cuenta o mide todos los materiales para verificar físicamente que está recibiendo lo que le están facturando?		<b>x</b>		
<b>6</b>	¿Tiene la empresa un formato de ingresos de mercaderías?	<b>X</b>			
<b>7</b>	¿Se realiza el ingreso de la mercadería de forma inmediata en el sistema?		<b>x</b>		No, se ingresa el sistema después de 3 o 4 días
<b>8</b>	¿Todas las compras tienen su respectivo ingreso de bodega?		<b>x</b>		En ciertos casos no se realiza el registro se lleva

					directamente a despacho.
9	¿Tiene la empresa un formato de egresos de mercadería?	X			
10	Todas las salidas de la mercadería están hechas con su respectivo comprobante?		x		No, muchas veces mandan sin el comprobante
11	¿Envía la mercadería completa según la orden de pedido?		x		No, por falta de mercadería.
12	¿Existe algún documento de soporte para registrar los reprocesos?		x		No, se realiza sin ningún tipo de documento.
13	¿Si existe la necesidad de mandar el pedido incompleto de acuerdo a la orden de pedido por daño de la mercadería se realiza un egreso afectándole a la orden correcta?		x		No mandan por varios.
14	¿Los egresos de la mercadería adicionales por daño o pérdida es autorizada por alguna persona de la administración?		x		No, el bodeguero egresa sin pedir autorización a nadie.
	TOTAL	3	11	0	

### Determinación del nivel de confianza

Para determinar el nivel de confianza aplicaremos la fórmula  $NC = RP / TR$  (Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas) cuyo resultado será analizado según la siguiente tabla:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15-50 %	51-75%	76-96%
ALTO	MODERADO	BAJO
Riesgo de control		

Al obtener el nivel de confianza podemos establecer el riesgo de control ya que este es el inverso del primero.

Nivel de Confianza = Bajo Riesgo  
de Control = Alto

RESUMEN:

Total de Preguntas: 14

Total Respuestas Positivas: 3

Total Respuestas Negativas: 11

NC = R.P. / R.T.

NC = 3 / 14

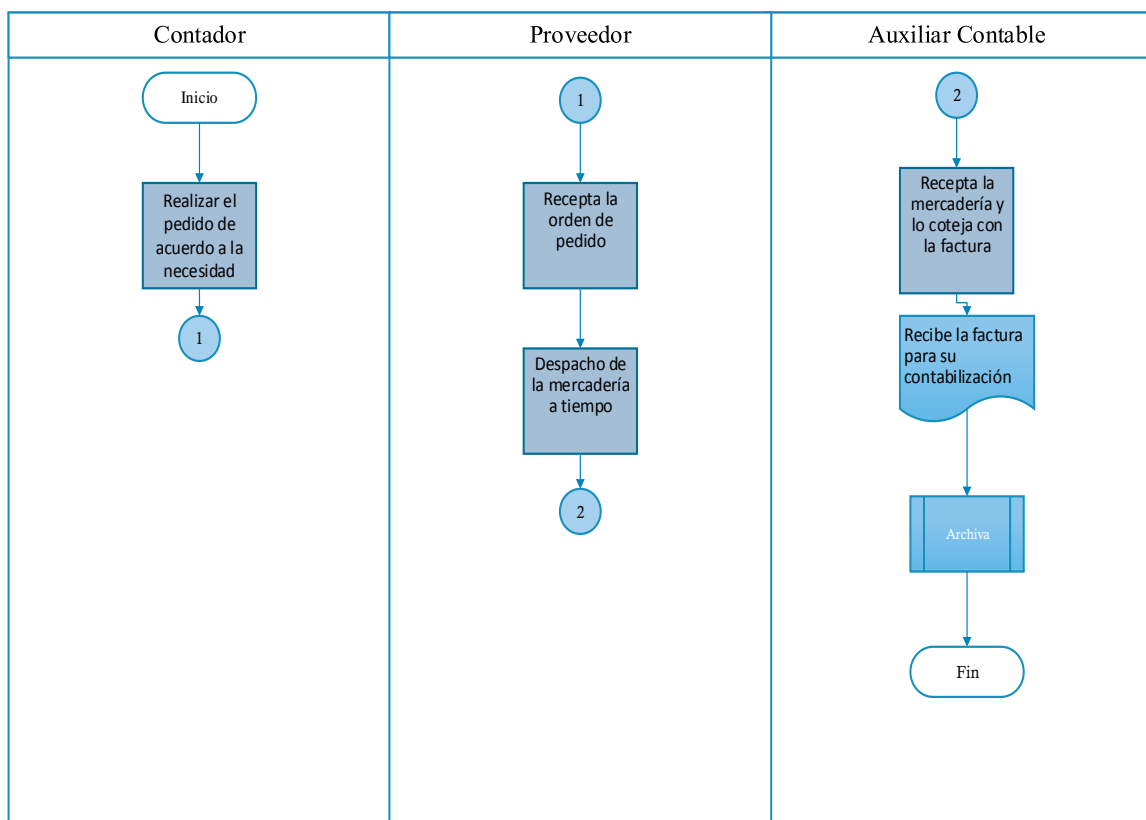
NC = 0,21 -21,00%

**Conclusión:** El nivel de confianza es de 21% el cual es bajo al compararlo con los parámetros establecidos en el cuadro, como el riesgo de control es inverso al nivel de confianza tenemos un riesgo alto, lo cual indica que hay pocos parámetros de control que ayuden a custodiar los inventarios, ocasionando problemas ya que se pueden generar inventarios erróneos, que crean valores ficticios en los balances y aumentar el gasto pérdida.

### **Flujograma del proceso actual**

A continuación se expondrán un flujograma de las actividades de inventario de la importadora Proalimec Cía. Ltda., indicando como son los procesos de dicho componente.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL INVENTARIO



**Gráfico 6. 16:** Flujograma Actual Inventario

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Análisis del componente inventario

Analizando el flujograma de procesos para los egresos de bodega se encontraron las siguientes falencias:



- No hay una adecuada segregación de funciones, todo lo realiza el bodeguero.
- El Auxiliar contable no realiza un análisis de la fecha de entrega de la mercadería para despachar de la orden, simplemente revisa las órdenes de pedido ingresadas el día anterior y elabora los egresos de los mismos.
- Elabora el documento de egreso de la mercadería a mano y luego ingresa la información al sistema, generando un doble trabajo, debido a que debería introducir los datos al software e imprimir el documento que se elabora de forma automática.

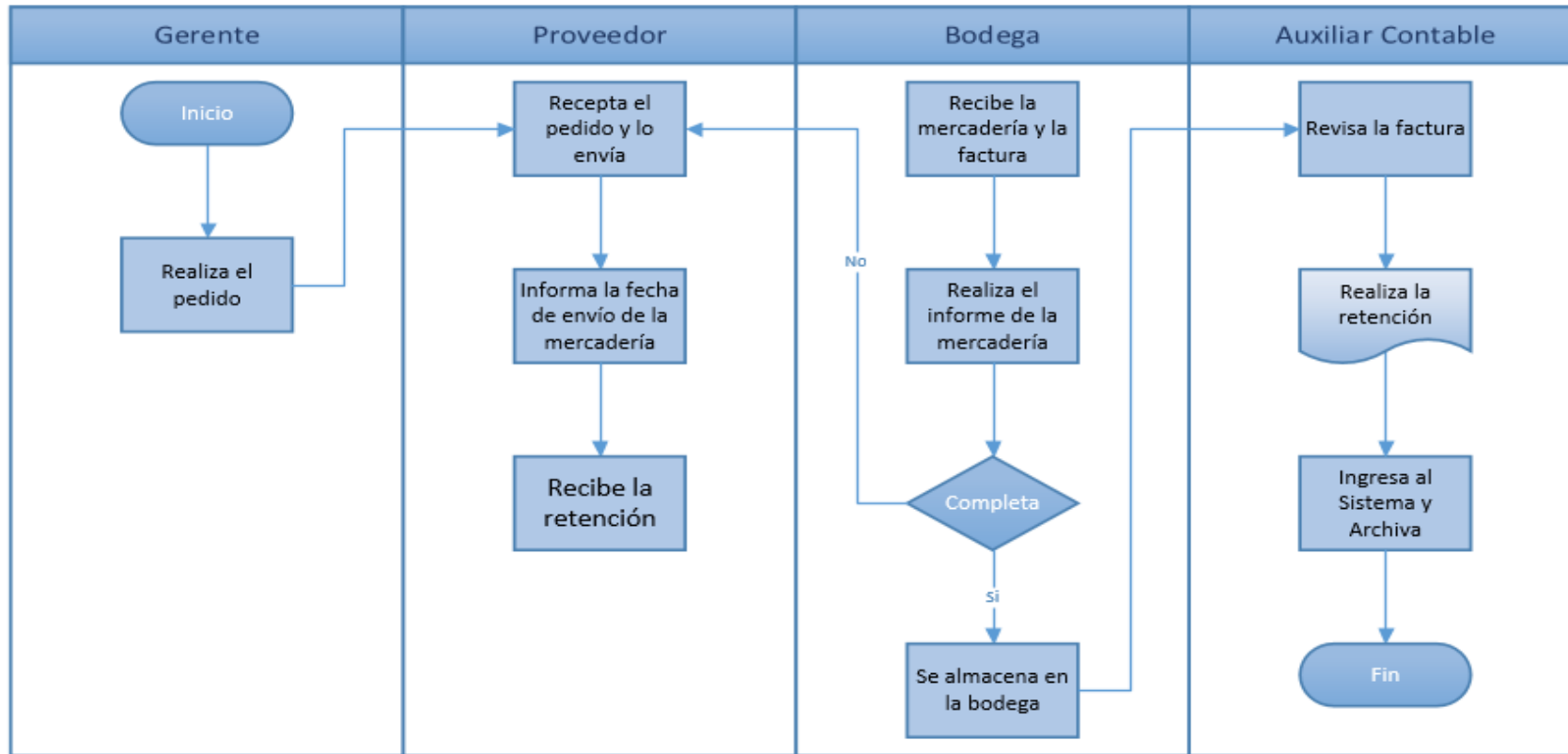
El área de inventarios en la empresa no es controlada de manera oportuna y eficiente, por parte del personal encargado, es importante contar con un mecanismo de control que permita tener un manejo productivo que ayude a una adecuada toma de decisiones.

### **Flujograma propuesto para el componente inventario**

Se propone un modelo de control interno eficaz con el fin de solucionar el manejo en esta área y así la empresa no se vea afectada y el personal tenga un mejor conocimiento de cómo controlar el inventario.

- ✓ Elaborar un flujograma donde se permita dar a conocer el adecuado proceso que se debe realizar para una correcta compra de productos para la empresa “Proalimec Cía. Ltda.”





**FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA PROCESO DE INVENTARIO**

**Gráfico 6. 17:** Flujograma Propuesto Inventario

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Determinación de áreas involucradas y segregación de funciones

Para tener un mejor control del componente inventario de materia prima se establece los departamentos involucrados en las diferentes actividades y las personas encargadas, de este modo se mejorará la segregación de funciones.

En la siguiente tabla encontraremos según la actividad al departamento y a la persona encargada, el cual será el mismo encontrado en el flujograma propuesto para cada departamento, de esta manera se demuestra de forma gráfica la segregación de funciones y la determinación de los departamentos que actúan en dicha actividad.

<b>DETERMINACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL COMPONENTE INVENTARIOS</b>		
<b>INVENTARIOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
<b>Revisión de mercadería</b>	Realizar la orden de compra	Gerente
	Autorizar la orden de compra	Gerente
	Recibir y contar la mercadería	Bodeguero
	Realizar el ingreso a bodega	Bodeguero
	Pagar a proveedores	Contabilidad
<b>Pedidos para entregar</b>	Entregar las ordenes de pedido que deben ser egresadas	Bodeguero
	Elaborar de egresos de bodega	Bodeguero
	Despachar la mercadería	Bodeguero
	Revisar el despacho pedido	Jefe de Bodega

**Tabla 6. 5:** Determinación Segregación de Funciones Inventario

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Determinación de políticas adoptarse para el componente inventario

Una vez conocidos a fondo los problemas y debilidades de control para el componente inventario en la importadora Proalimec Cía. Ltda., se propone las siguientes políticas las cuales ayudarán a disminuir el nivel de riesgo:

1. Toda adquisición se debe realizar con su respectiva orden, dicho documento debe ser realizado por el Bodeguero y este debe contener la siguiente información:

- ✓ Nombre mercadería
- ✓ Cantidad.
- ✓ Unidad de medida.
- ✓ Proveedor.
- ✓ Precio.
- ✓ Días de entrega.

2. Para realizar una orden de compra se debe revisar el stocks de la mercadería necesaria, si dicha mercadería ya está en el mínimo permitido del stock se procederá hacer el documento.

3. Para efectuar las adquisiciones se debe pedir autorización al Gerente, el cual debe firmar la orden de compra una vez analizada la necesidad y las variables como son precio, proveedor, etc.

4. La recepción de la mercadería está a cargo del bodeguero, quien debe medir o contar el material además de revisar su calidad para cerciorarse que están entregándole la cantidad correcta.

5. El ingreso al sistema la debe realizar el asistente de bodega el cual debe imprimir el documento automáticamente en hojas pre impresas y pre numeradas.

6. Los pagos a proveedores los realiza contabilidad una vez que haya recibido la factura adjunta con el ingreso a bodega.

7. Para realizar los egresos a los clientes el jefe de bodega debe entregar las órdenes de pedido a despacharse al asistente de bodega quien es el encargado de realizar los egresos del sistema e imprimirlos automáticamente en hojas pre impresas y pre numeradas.

8. El bodeguero es el encargado de despachar la mercadería en las jabas de plástico. Cada jaba contendrá la cantidad necesaria, establecida en el egreso, para elaborar una orden el despacho respectivo

9. No se enviarán las jabas plásticas si estas no están con los pedidos completos.

**Componente: Proveedores**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA PROVEEDORES**

	<b>Cuestionario de control interno</b>	<b>Proveedores</b>			
		Aplicado	Contabilidad		
		Elaborado	Taipe Pilar		
		Fecha de elaboración	03/04/2015		
<b>Objetivo</b>	Verificar el correcto manejo y pago de las cuentas a proveedores.				
<b>#</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>n/a</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Existe una autorización previa para el pago a proveedores?		<b>x</b>		Se cancela si ninguna autorización
<b>2</b>	¿Se hacen todos los pagos con cheques de la empresa?		<b>x</b>		Algunos pago se los hace con cartera
<b>3</b>	¿Los cheques girados son nominativos?		<b>x</b>		La mayoría de cheques se los deja al portador
<b>4</b>	¿Se adjunta las facturas al comprobante de pago en el momento de firma los cheques?		<b>x</b>		No, solo se entrega el cheque lleno para que firme y en ciertos casos firma de cheques en blanco para después llenarlos.
<b>5</b>	¿Los comprobantes de pago son firmados por las personas que reciben el cheque y archivados?	<b>x</b>			
<b>6</b>	¿Las facturas de compras de materiales tiene adjunto el ingreso a bodega con el detalle de lo que se recibió?		<b>x</b>		
<b>7</b>	¿Se realiza el ingreso de los materiales de forma inmediata en el sistema?		<b>x</b>		Por lo general se paga si revisar nada solo que este el comprobante de ingreso a la bodega adjunto.
<b>8</b>	¿Se giran los cheques respetando los plazos de pago pactado con el proveedor?		<b>x</b>		No giran cheque con fechas dierentes a las pactadas
<b>9</b>	¿Se ha establecido un día específico de pago a proveedores?	<b>x</b>			si los pagos se realizan el día

					martes cada 15 días en la tarde
	<b>TOTAL</b>	2	5		

### Determinación del nivel de confianza

Para determinar el nivel de confianza aplicaremos la formula  $NC = RP / TR$  (Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas) cuyo resultado será analizado según la siguiente tabla:

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15-50 %	51-75%	76-96%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>Riesgo de control</b>		

Al obtener el nivel de confianza podemos establecer el riesgo de control ya que este es el inverso del primero.

#### RESUMEN:

Total de Preguntas: 9

Total Respuestas Positivas: 2

Total Respuestas Negativas: 7

$NC = R.P. / R.T.$

$NC = 2 / 9$

$NC = 0,22 - 22,00\%$

Nivel de Confianza = Bajo
Riesgo de Control = Alto

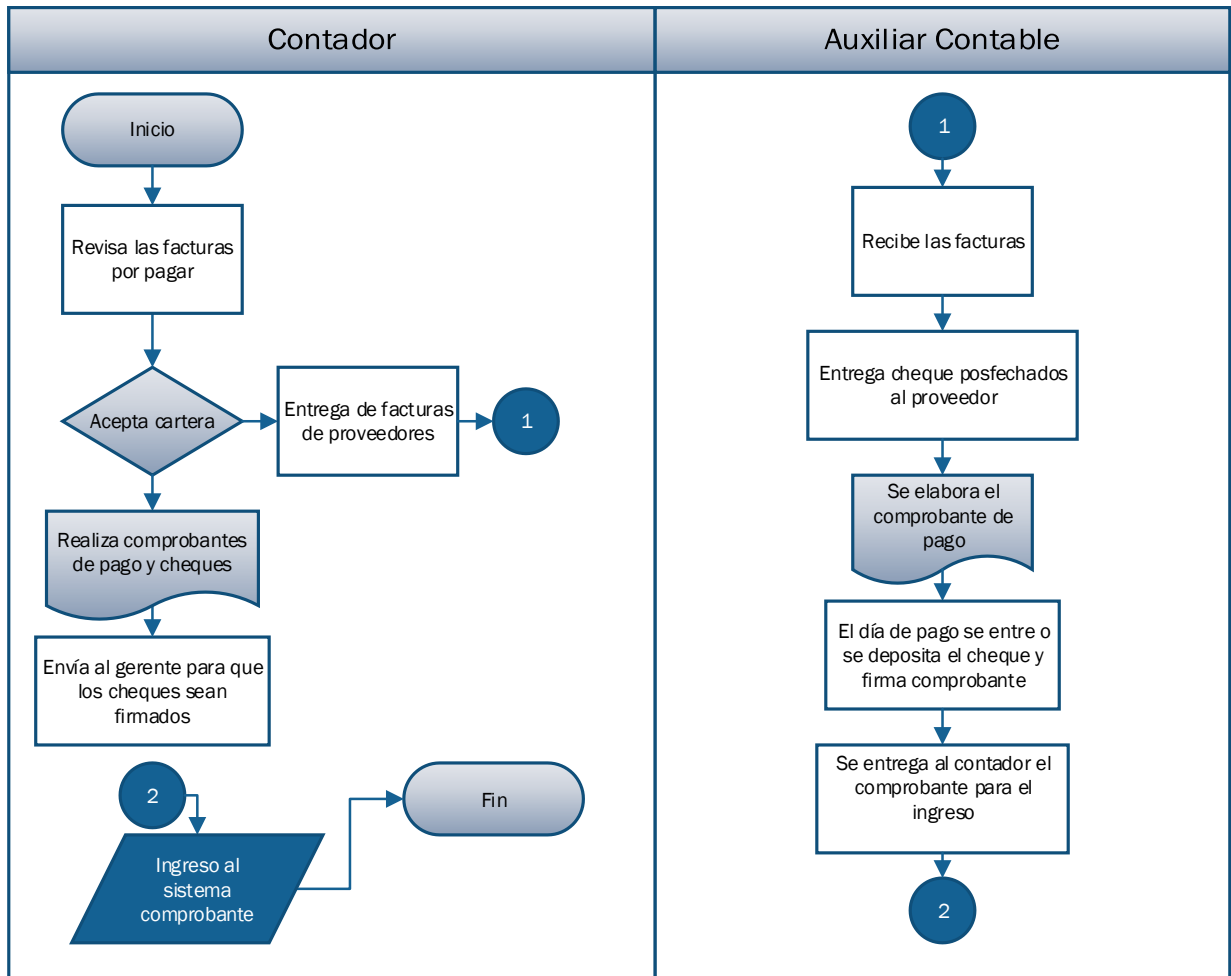


**Conclusión:** El nivel de confianza es de 22% el cual es bajo al compararlo con los parámetros establecidos en el cuadro, como el riesgo de control es inverso al nivel de confianza tenemos un riesgo alto, lo cual indica que hay muy pocos parámetros de control que ayuden al correcto manejo del pago a proveedores, afectando las relaciones comerciales con los mismos.

### **Flujograma del proceso actual**

A continuación se expondrá un flujograma de las actividades de pago a proveedores en la importadora PROALIMEC CIA. LTDA indicando como son los procesos de dicho componente.

## FLUJOGRAMA ACTUAL DE PAGO A PROVEEDORES



**Gráfico 6. 18:** Flujograma Actual Proveedores

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### Análisis del componente pago a proveedores:

Analizando el flujograma de procesos para pago a proveedores se encontraron las siguientes falencias:

- Se hace pagos a proveedores con cartera, lo cual no se debería realizarse. Todas las cancelaciones o abonos a cuentas por pagar se deben hacer con cheques propios de la empresa.

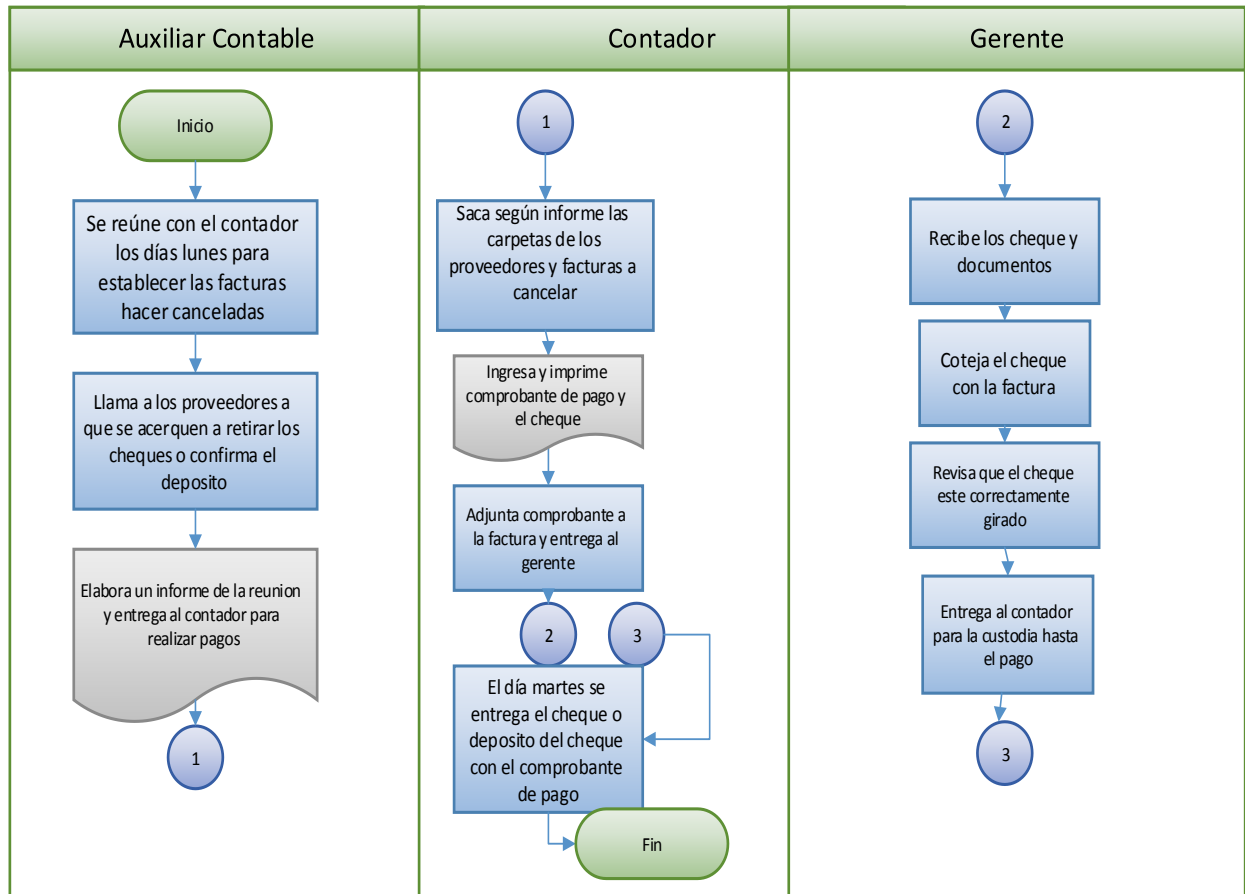
- Se realizan los cheques de pago a proveedores sin autorización del gerente.
- Se envían los cheques a gerencia para que sean firmados sin adjuntar la factura o el comprobante de pago para que el gerente verifique a quien se está cancelando y si se están girando las cantidades correctas.
- Se está elaborando primero el documento de pago a mano y luego esta información se la ingresa al sistema, lo cual genera un doble trabajo debido a que se debería realizar el comprobante en el software e imprimir el documento automáticamente.

Como Punto de Control Interno la empresa entrega comprobantes de pago para sustentar la salida de dinero y las cancelaciones de cuentas por pagar, pero esta medida de control no se está realizando en un 100%.

### **Flujograma propuesto para el componente proveedores**

Se propone un flujograma de proceso para mejorar el control de pago a proveedores, de esta manera se espera aumentar el nivel de confianza y disminuir el riesgo de control del mismo.

## FLUJOGRAMA PROPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES



**Gráfico 6. 19:** Flujoograma Propuesto Proveedores

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Taípe, P. (2015)

### Determinación de áreas involucradas y segregación de funciones

Para tener un mejor control del componente proveedores se establece los departamentos involucrados en las diferentes actividades y las personas encargadas, de este modo se mejora la segregación de funciones.

En la siguiente tabla encontraremos según la actividad al departamento y a la persona encargada, el cual será el mismo encontrado en el flujoograma propuesto para cada departamento, de esta manera se demuestra de forma gráfica la

segregación de funciones y la determinación de los departamentos que actúan en dicha actividad.

<b>DETERMINACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL COMPONENTE POVEEDORES</b>		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
<b>Pago a proveedores</b>	Elaborar un informe sobre la facturas que van canceladas y llama a los proveedores para que retiren los cheques	Auxiliar contable
	Ingresar la información de pago al sistema e imprime el comprobante de pago y el cheque	Contador
	Revisar que los cheques estén bien girados según los documentos de soporte como son la factura y el comprobante de pago	Gerente

**Tabla 6. 6:** Determinación Segregación de Funciones - Pago Proveedores

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe, P.

### **Descripción de los puntos de control interno**

Utilizando el método descriptivo se va a realizar una explicación del flujograma propuesto y sus puntos de control para mejorar el nivel de confianza del componente proveedores.

En el flujograma para pago a proveedores se propone lo siguiente:

1. Todos los días lunes la auxiliar contable se reúne con el contador y establece que facturas van hacer canceladas. Realiza un informe de dicha reunión y llama a los proveedores para que se acerquen a retirar el día martes por la tarde los cheques, o se depositaran.

Esta actividad ayuda a coordinar mejor el pago a proveedores. Además la auxiliar contable quien decide que facturas se van a cancelar de forma imparcial, debido a que el área contable tiene contacto con los proveedores y esto puede influir en las decisiones de la cancelación.

2. El contador ingresa el pago al sistema y automáticamente se realiza el comprobante de pago y el cheque, los cuales deben imprimirse. Se adjuntan todos estos documentos y se le entrega al gerente para que los firme.

En la actualidad están realizando un doble trabajo primero realizan el documento y luego ingresan al sistema, por este motivo se recomienda ingresar los datos al software y realizar la impresión tanto del comprobante de pago como del cheque los cuales son generados automáticamente.

3. Se le entrega al gerente los cheques con los documentos de sustento para que los revise y una vez conforme firme el cheque. Debe cerciorarse que la cantidad girada sea la misma de la factura, además debe verificarse que el cheque este girado a nombre de la empresa o propietario de la misma, cruzado y con la fecha de pago pactada con anterioridad.

El gerente es un filtro de control al revisar los cheques antes de firmarlos, es por este motivo que se le debe adjuntar los documentos necesarios para que pueda cotejarlos.

4. Se le entrega los cheques ya firmados al contador, la cual debe custodiarlos hasta el día miércoles en la tarde que los proveedores se acercan a retirar las cancelaciones de las facturas.

#### **Determinación de políticas adoptarse para el componente proveedores**

Una vez conocidos a fondo los problemas y debilidades de control para el componente proveedores en la importadora Proalimec Cía. Ltda., se propone las siguientes políticas las cuales ayudarán a disminuir el nivel de riesgo:

- Todos los días lunes la gerente financiera determinará que facturas se van a cancelar.
- Los días martes en la tarde se realizarán los pagos a los proveedores, previa llamada de aviso el día martes. Si no pudo retirar el día señalado debe esperar a la siguiente semana.
- El contador debe verificar que las operaciones aritméticas de la factura son correctas.
- Los cheques como los comprobantes de pago deben ser impresos desde el sistema caso contrario no serán firmados por el gerente.
- El gerente debe recibir todos los miércoles en la mañana los cheques que van hacer cancelados para que los pueda revisar conjuntamente con los documentos de sustento.
- Todos los pagos a proveedores se harán con cheques de la empresa.
- Todas las facturas para ser canceladas debe tener adjunto el ingreso a bodega de materia prima.

- Es responsabilidad del incúmbete de mayor jerarquía velar por el cumplimiento de estos controles.

**Componente: Cliente interno**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CLIENTE INTERNO**

	<b>CUESTIONARIO INTERNO</b>	<b>Cliente Interno</b>			
		Aplicado		Contabilidad	
		Elaborado		Taipe Pilar	
		Fecha de elaboración		03/04/2015	
<b>Objetivo</b>	Verificar el correcto cálculo de pago de sueldos y provisiones de ley a los trabajadores.				
<b>#</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>n/a</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Tiene una lista de todos los colaboradores de la empresa?	<b>x</b>			
<b>2</b>	¿Tienen un formato de roles de pago?	<b>x</b>			
<b>3</b>	Se elabora roles de pago a todos los colaboradores de la empresa?	<b>x</b>			
<b>4</b>	¿Se adjunta los roles a los cheques en el momento de la presentación para su firma?	<b>x</b>			
<b>5</b>	¿Se entrega cheques nominativos y a la vista a los trabajadores para su pago?		<b>x</b>		Solo a los administrativos a los demás se les paga con efectivo
<b>6</b>	¿Los roles de pago se encuentran firmados por los trabajadores y archivados?	<b>x</b>			
<b>7</b>	¿Se calculan las provisiones de beneficios sociales?	<b>x</b>			
<b>8</b>	¿Se paga los beneficios sociales establecidos por la ley a los trabajadores?	<b>x</b>			
<b>9</b>	¿Afilian a los trabajadores al IESS?	<b>x</b>			
<b>10</b>	¿Se realizan contratos de trabajo?	<b>x</b>			
<b>11</b>	¿Se inscriben los contratos de trabajo en el ministerio laboral?	<b>x</b>			
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

### Determinación del nivel de confianza

Para determinar el nivel de confianza aplicaremos la formula  $NC = RP/ TR$  (Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas) cuyo resultado será analizado según la siguiente tabla:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15-50 %	51-75%	76-96%
ALTO	MODERADO	BAJO
Riesgo de control		

Al obtener el nivel de confianza podemos establecer el riesgo de control ya que este es el inverso del primero.

RESUMEN:

Total de Preguntas: 11

Nivel de Confianza = Alto Riesgo de Control = Bajo
---

Total Respuestas Positivas: 10

Total Respuestas Negativas: 1

$NC = R.P. / R.T.$

$NC = 10 / 11$

$NC = 0,90 -90,00\%$

**Conclusión:** El nivel de confianza es de 90% el cual es alto al compararlo con los parámetros establecidos en el cuadro, como el riesgo de control es inverso al nivel de confianza tenemos un riesgo bajo, lo que indica que se están llevando correctamente los procesos que ayudan a un manejo efectivo de este componente.

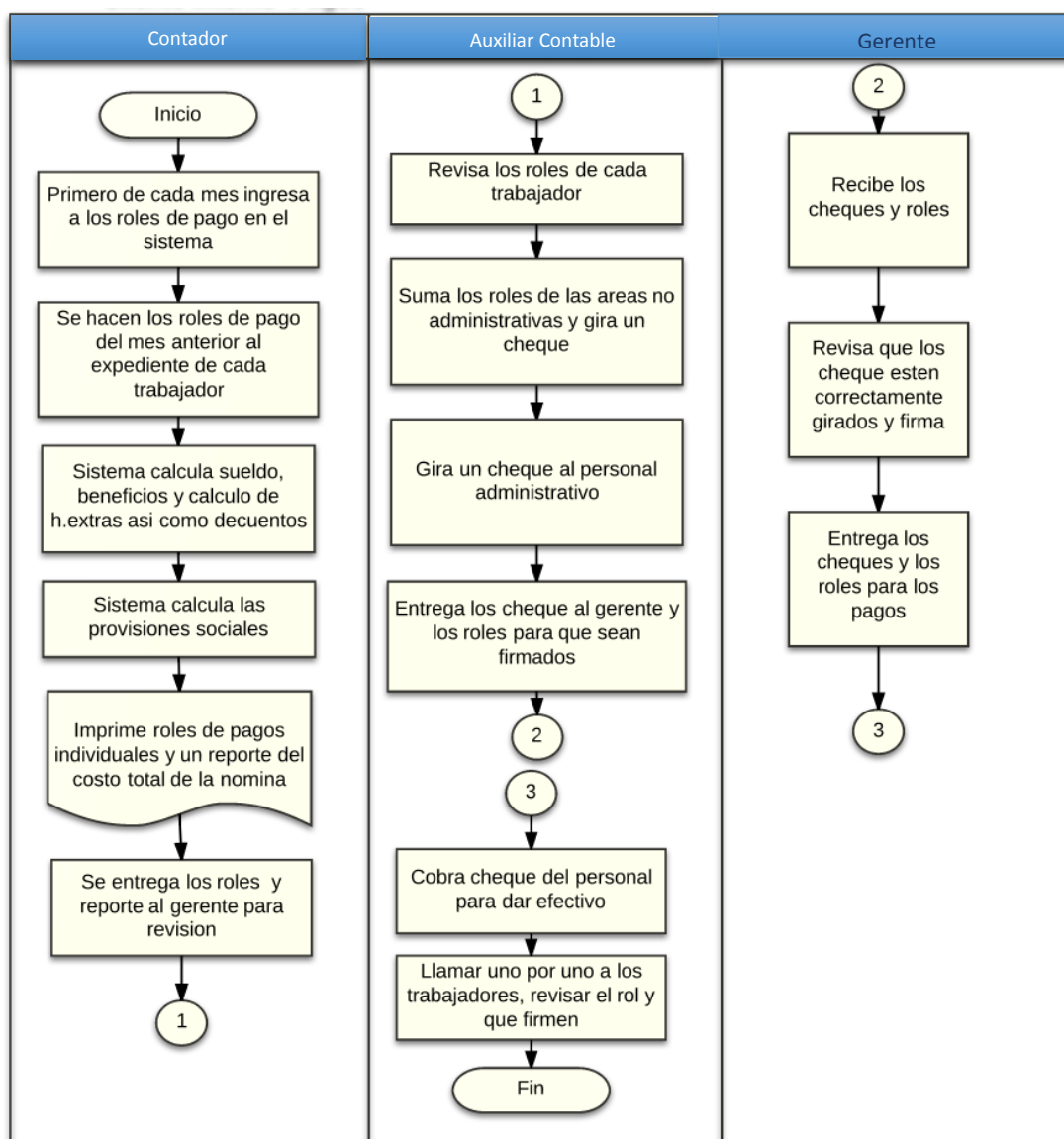


Esto se debe a que todo lo referente a nomina se lo realiza desde el sistema, empezando por los expedientes de cada trabajador, los sueldos, bonificaciones, se lleva la asistencia con tarjetas de código de barra, la entrega de anticipos, el cálculo de horas extra, todo lo realiza de forma automática siempre y cuando se haya llenado correctamente los datos base de cada empleado.

### **Flujograma del proceso actual**

A continuación se expondrá un flujograma de las actividades de cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar en la importadora PROALIMEC CIA. LTDA indicando como son los procesos de dicho componente.

**FLUJOGRAMA ACTUAL DE CÁLCULO DE PROVISIONES SOCIALES  
Y SUELDOS POR PAGAR**



**Gráfico 6. 20:** Flujoograma Actual Cálculo Sueldos

**Fuente:** Proalimec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

**Análisis del componente de cálculo de cliente interno**

Analizando el flujoograma de procesos para el cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar se encontró la siguiente falencia:

Se realizan pagos de roles en dinero en efectivo; lo más aconsejable es pagar a cada persona con un cheque nominativo o transferencias a sus cuentas de ahorros para que este documento quede, a más de la firma del rol de pagos, como constancia de que se canceló el sueldo a los colaboradores.

Flujograma propuesto para el cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar en la importadora PROALIMEC CIA. LTDA

Al determinar un alto nivel de confianza en este componente y verificar el correcto desarrollo de las actividades, no se propone ningún nuevo flujo de procesos.

### **Determinación de áreas involucradas y segregación de funciones**

Para tener un mejor control del componente cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar se establece los departamentos involucrados en las diferentes actividades y las personas encargadas, de este modo se mejorará la segregación de funciones.

En la siguiente tabla encontraremos según la actividad y a la persona encargada, el cual será el mismo encontrado en el flujograma para cada departamento, de esta manera se demuestra de forma gráfica la segregación de funciones y la determinación de los departamentos que actúan en dicha actividad.

<b>DETERMINACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN EL COMPONENTE CLIENTE INTERNO</b>		
<b>CLIENTE INTERNO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>
<b>Cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar</b>	Elaboración de roles de pago	Contador
	Revisa y firma los cheque para el pago	Gerente
	Llama uno por uno a los trabajadores les enseña el rol, hace que firme y paga	Auxiliar Contable

**Tabla 6. 7:** Determinación Segregación de Funciones- Clientes Internos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Taipe, P. (2015)

### **Descripción de los puntos de control interno**

En este punto se describe el flujograma propuesto, pero en vista de que el proceso actual está correcto y obtuvo un nivel de confianza alto, que llega al 90%, no se ha establecido un nuevo modelo, solo se recomienda que todos los pagos de roles se realicen con cheques nominativos.

Determinación de políticas adoptarse para el componente cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar en la importadora PROALIMEC CIA. LTDA

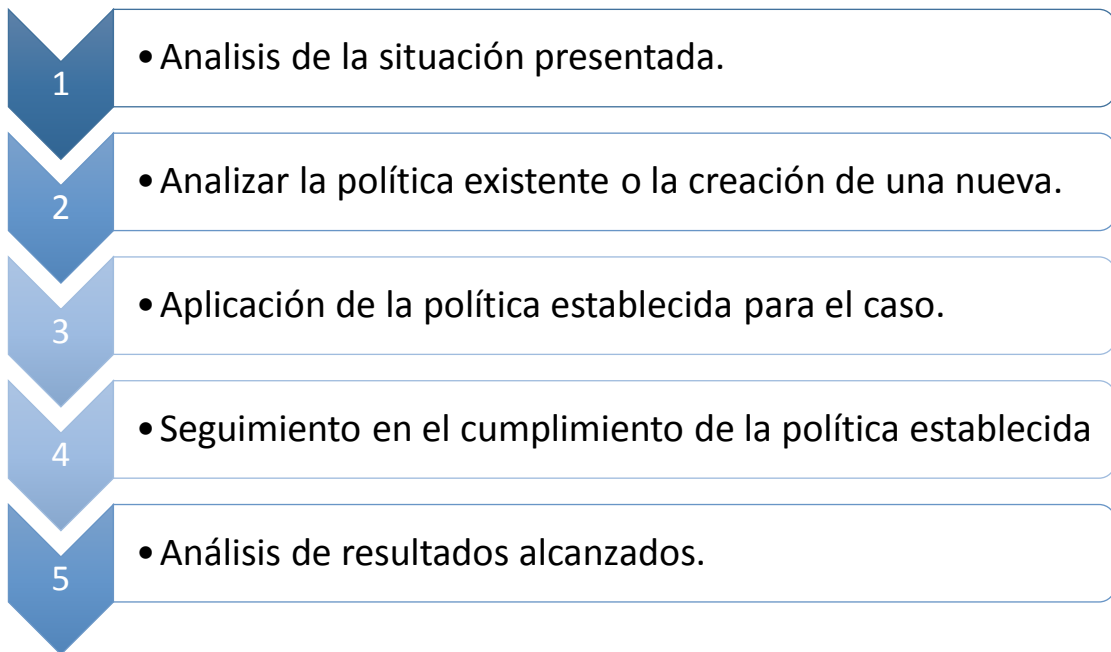
Una vez conocidos a fondo los problemas y debilidades de control para el componente cálculo de provisiones sociales y sueldos por pagar en la importadora PROALIMEC CIA. LTDA se propone las siguientes políticas las cuales ayudarán a disminuir el nivel de riesgo:

- Se debe elaborar el contrato de trabajo y el aviso de ingreso al IESS desde el primer día de labor del colaborador.
- El primero de cada mes se realizarán los roles de pago del mes anterior y máximo se deben cancelar hasta el día cinco del mismo mes.
- Los roles de pago deben imprimirse de forma individual y en dos ejemplares, uno será para los archivos de la empresa y otro para el trabajador.
- Se deben pagar a todos los trabajadores con cheques nominativos.
- Para el cálculo de horas extra se aplicará lo establecido en el código de trabajo, 100% de recargo para horas extraordinarias y 50% de recargo para horas suplementarias.
- Se justificarán las faltas a trabajar por enfermedad presentando el certificado del IESS.
- Para incentivar la mejora y la competitividad en la empresa el gerente puede establecer premios al cumplimiento de metas.
- Se podrán entregar anticipos a trabajadores pero la suma de los mismos no podrá ser mayor al 30% del sueldo.

- Es responsabilidad del gerente y todos los que intervienen en las diferentes actividades, velar por el cumplimiento de estos controles.

### **Resumen del Modelo**

Una vez concluido el análisis de los componentes más importantes para la importadora Proalimec Cía. Ltda., se establece un resumen del modelo que ayudara a la empresa a crear sus propias políticas en caso de querer mejorarlas o cambiarlas y se muestra a continuación:



### **INFORME DE CONTROL INTERNO PARA LA GERENCIA**

Como resultado de la investigación en el presente trabajo han surgido observaciones sobre diversos aspectos relativos a los procedimientos administrativos – contables y al sistema de control interno que hemos considerado necesario informarle para su conocimiento y acción futura.

Como parte de dicha participación se efectuó un pequeño estudio y evaluación al sistema de control interno contable de la empresa como requieren las normas de

auditoría generalmente aceptadas. Nuestro estudio y evaluación fueron limitados para expresar una opinión de control interno contable en su conjunto.

Basados en nuestra revisión de las áreas seleccionadas, hemos detectado ciertas recomendaciones para mejorar el sistema de control interno las cuales están incluidas en los próximos párrafos. Dichas recomendaciones no incluyen todas las posibles mejoras que un examen financiero pormenorizado podría revelar, sino aquellas áreas de mejoramiento potencial que llamaron la atención durante nuestra visita.

Aprovechamos la oportunidad para expresar nuestro agradecimiento por la cooperación que nos ha sido dispensada por parte del personal de la empresa durante el desarrollo de este presente trabajo de investigación.

## **CAJA**

### **OBSERVACIONES**

- Posesión de un considerable monto de dinero de efectivo en caja.
- No se realizan depósitos de dinero en forma diaria.
- La caja no tiene seguridad para salvaguardar el dinero.
- No se ha hecho firmar un documento de respaldo por pérdida de dinero a la persona que custodia el mismo.
- Se pagan gastos con dinero de la caja.

### **RECOMENDACIONES**

- Realizar depósitos intactos e inmediatos.
- Guardar el dinero en efectivo y cheques en un lugar seguro como una caja fuerte colocada en un sitio con acceso restringido al personal.

- Contratar pólizas de fidelidad para las personas que manejan efectivo y cheques.
- Todo pago debe realizarse con cheque nominativo de la empresa, el cual debe cruzarse para mayor seguridad.

## **BANCOS**

### **OBSERVACIONES**

- No se registran los débitos bancarios a tiempo, sino al mes siguiente cuando llega el estado de cuenta.
- Se detectaron cheques cobrados y no registrados en libros, debido a que no se realizó el debido comprobante de pago para ingresar la información al sistema.
- Utilizan el bancomático para retirar dinero y cubrir gastos varios, pero esta documentación no es entregada a la empresa para que la registre.
- Para realizar la conciliación bancaria el gerente ordena que todo el dinero no sustentado se envíe a gastos de representación.

### **RECOMENDACIONES**

- Los débitos bancarios deben registrarse lo más pronto posible, para tener una información más real, por esta razón la gerente financiera debe revisar los movimientos de la cuenta bancaria vía internet.
- Para registrar todos los cheques girados se debe ingresar los pagos al sistema e imprimir tanto el comprobante de pago como el cheque desde el software contable.
- No se debe retirar el dinero desde el cajero automático, porque todos los pagos deben hacerse con cheques propios de la empresa.
- Todos los egresos de dinero del banco deben ser sustentados con su respectiva factura para identificar qué tipo de gasto se realizó con el dinero

## **CLIENTES**

### **OBSERVACIONES**

- No se realiza un análisis para otorgar créditos a los clientes.
- Se sigue facturando a clientes que tiene cuentas pendientes de pago.
- No se tiene establecido una ruta para la realización de los cobros y la toma de pedidos a los clientes.
- Al cobrar el dinero a los clientes no se les entrega ningún documento que sustente la cancelación, el vendedor escribe la palabra cancelado en la factura.

### **RECOMENDACIONES**

- Se debe realizar un análisis riguroso de las personas que piden ventas a crédito, para esto el vendedor debe hacerles llenar una hoja con la información solicitada y recolectar los documentos exigidos por la empresa, para que el jefe de ventas pueda realizar el respectivo análisis crediticio.
- No se debe tomar pedidos de clientes que no han entregado los cheques para cancelar facturas anteriores.
- Se recomienda establecer una Hoja de Ruta para que los vendedores realicen los cobros y tomen los pedidos a los clientes de una forma más eficaz.
- Se debe entregar un documento de cobro por parte del vendedor al momento que el cliente está abonando a las facturas pendientes.

## **INVENTARIO**

### **OBSERVACIONES**

- No se realizan órdenes de compra para todas las adquisiciones.



- Alguna mercadería ingresa a bodega sin tener su documento de respaldo de dicho ingreso.
- Se ingresan mercadería sin realizar una constatación física del mismo.
- Los egresos de la mercadería muchas veces se los realiza a destiempo.

### **RECOMENDACIONES**

- Para realizar la adquisición de mercadería se debe obligatoriamente elaborar órdenes de compra.
- Todos los ingresos a bodega deben hacerse con un documento de ingreso a bodega.
- En todo ingreso de la mercadería el bodeguero debe medir o contar dicha mercadería, para estar seguro que le entregan la cantidad facturada.
- Para poder realizar los egresos de los pedidos, el asistente de bodega debe realizar dicha operación en el sistema e imprimir el regreso de bodega, para adjuntarlo a la orden de pedido y entregarle al bodeguero el cual despachará los pedidos indicados en los documentos.

### **PROVEEDORES**

#### **OBSERVACIONES**

- Se realiza pago a proveedores con cartera de la empresa.
- Se entregan cheques al portador.
- No se respetan las fechas pactadas para el pago.

#### **RECOMENDACIONES**

- No se debe realizar pago con cartera de la empresa.

- Todos los pagos a proveedores se deben girar a nombre de la empresa o propietario, y estos deben estar cruzado.
- Se debe girar el cheque respetando la fecha de pago pactada con el proveedor de 60 y 90 días de plazo.

### **Administración**

La responsabilidad se encontrará a cargo del Gerente General de la importadora Proalimec Cía. Ltda., en coordinación con el equipo de administración, contabilidad, ventas, compras y logística en bodega y demás áreas de la empresa, los que estarán encargados de controlar el inicio, desarrollo y establecimiento del modelo de control interno a aplicarse. Este modelo podrá ser ajustado a los requerimientos de la empresa, mediante avance el proceso de implementación; la revisión del mismo será, constante y permanente.

### **Misión Propuesta**

Somos una empresa Ambateña dedicada a la comercialización al por mayor y menor de productos cárnicos de cerdo, gracias a la calidad, renovación, y originalidad de los productos buscamos satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

### **Visión Propuesta**

Ser una empresa líder que cuente con una excelente organización, en calidad y servicio y que cuente con sus propias instalaciones. Además mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y buscaremos ser altamente rentables a través de la excelencia en calidad y diversidad de nuestros productos como lo hemos hecho hasta este momento.

### **Valores Propuestos**

- **Puntualidad:** Es una obligación de todos los que conforman la empresa.

- **Honestidad:** Comportarse, expresarse con sinceridad ante las demás personas y con uno mismo, hablar con la verdad es importante para todos.
- **Compañerismo:** Se obtiene cuando existe amistad, trabajo en equipo, y cuando todos ven por el bienestar de la empresa y no por el de cada uno, así se generará.
- **Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, a precios cómodos.
- **Responsabilidad:** Debemos ser responsables con el producto que ofrecemos verificando cada producto ingresado en la empresa, además de cumplir con nuestras obligaciones.
- **Fidelidad:** Se debe ser fiel a la empresa, a los compañeros y a los clientes, porque de ellos depende el funcionamiento y crecimiento de la empresa
- **Respeto:** Respeto por las personas, por el trabajo y por las decisiones que se tomen en la empresa, además se debe valorar los intereses y necesidades propias y de la empresa.
- **Higiene, conservación y protección del medio ambiente:** El lugar de trabajo debe permanecer impecable porque depende de eso la imagen que se dá hacia las personas que acuden a la empresa.

## **Políticas**

### **Políticas Generales:**

- Prestar el mejor servicio posible para la satisfacción de nuestros clientes
- Afiliarnos a proveedores reconocidos donde podamos conseguir la mejor calidad en productos y así integrarnos a la sociedad satisfactoriamente.
- Mantener la satisfacción de nuestros trabajadores y clientes
- Cero Problemas, buenas soluciones
- Minimización de desperdicios Estabilidad laboral

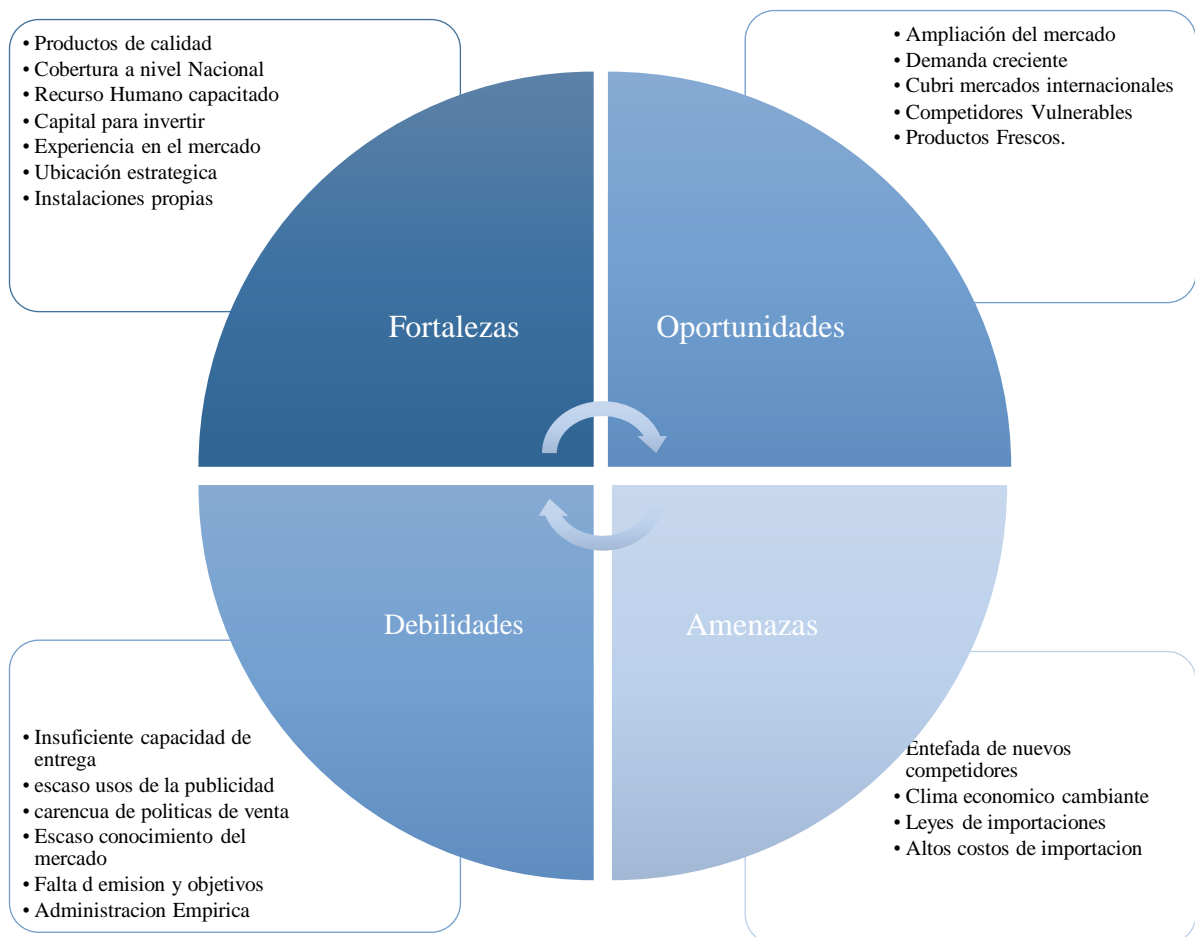
### **Políticas de comercialización:**

- Brindar productos fresco y de calidad a nuestros clientes

- Todo pedido será entregado entre diez y quince días a partir de la fecha de la nota de pedido.
- En pagos de contado, con efectivo o cheque al día, se otorgará un 5% de descuento

**Objetivos:**

- Ser líder en el mercado, mejorando el posicionamiento
- Incrementar las ventas otorgando productos de alta calidad a los clientes
- Obtener una mayor rentabilidad
- Adquirir mejor tecnología para la empresa



**FODA**

### **Previsión de la evaluación**

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar un monitoreo del cumplimiento del modelo de control interno, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

Los miembros de la Gerencia de la importadora Proalimec Cía. Ltda., serán los encargados de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos a implementarse a través del sistema de control interno propuesto.

Es importante que se considere los cambios internos y externos que pueden ocurrir en el entorno de la institución de manera que el mismo permanentemente sea mejorado en bien de sus beneficios.

Un aspecto que merece especial atención de la gerencia es que el éxito del sistema de control interno es que sea difundido a todos los colaboradores de la importadora Proalimec Cía. Ltda., por la que a más de mejorar los canales de comunicación existentes se debe formar grupos de trabajo con el propósito de entrenarlos y darles a conocer en qué consiste y los beneficios que se obtendrán al implantarlos.

Se realizará reuniones mensuales de trabajo con los jefes de oficina para verificar si las políticas y procedimientos se están cumpliendo y de no ser el caso se establecerán medidas correctivas que ameriten el caso.

# ANEXOS

ANEXO N.-1



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



ENCUESTA DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE  
LA EMPRESA PROALIMEC CÍA. LTDA.

**OBJETIVO:** Conocer como se está manejando el sistema de control contable administrativa.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem y conteste ajustando a la realidad, ya que la información que se obtenga de esta investigación servirá para plantear una propuesta de solución a la situación de la empresa.

**CUESTIONARIO**

**Marque con una x la respuesta que crea conveniente.**

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

SI  NO

2. ¿La dirección de la empresa muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados?

SI  NO

3. ¿Conoce las actividades de control existentes?

**SI**

**NO**

4. ¿Existe una persona encargada de difundir las funciones establecidas para el personal?

**SI**

**NO**

5. ¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades de control dentro de la empresa?

**SI**

**NO**

6. ¿Existe políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación sobre las operaciones y actividades que desarrolla la empresa?

**SI**

**NO**

7. ¿Existe una adecuada segregación de funciones en el personal?

**SI**

**NO**

8. ¿Existe una comunicación adecuada entre el gerente y el personal?

**SI**

**NO**

9. ¿Considera que la información que se maneja dentro de la empresa es de calidad?

**SI**

**NO**



10. ¿Cree que es necesario la implementación de procedimientos de Control Interno para los procesos contables y administrativos de la empresa Proalimec?

SI  NO

11. ¿Cree que es necesario tomar decisiones basándose en la información contable?

SI  NO

12. ¿Existe decisiones programadas sobre aspectos recurrentes?

SI  NO

13. ¿Cree que es necesaria la utilización de información financiera para la toma de decisiones?

SI  NO

14. ¿Existe un proceso para tomar decisiones en la empresa Proalimec Cía. Ltda.?

SI  NO

15. ¿Cree usted que es necesario la utilización de instrumentos gerenciales para mejorar el ámbito contable - administrativo de la empresa?

SI  NO

16. ¿Se toman decisiones en grupo?

**SI**       **NO**

17. ¿Al momento de tomar decisiones se lo realiza mediante criterios?

**SI**       **NO**

18. ¿Cree usted que los empleados deben involucrarse en las decisiones que se tomen en la empresa?

**SI**       **NO**

19. ¿Las decisiones que se han tomado en la empresa han beneficiado?

**SI**       **NO**

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO N.-2

LISTA DE VERIFICACIÓN			
“Proalimec Cía. Ltda.”			
<b>Lugar:</b> Ambato			
<b>Fecha:</b> 10/04/2015			
<b>OBJETIVO:</b>			
<b>Conocer cómo se está manejando el sistema de control interno con los empleados y la mercadería en bodega.</b>			
N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿En la empresa se lleva un control interno sobre el tiempo que implica la realización de las distintas actividades?		
2	¿Existe una persona encargada de dar control de calidad?		
3	¿Es efectivo el proceso de producción que se utiliza para la distribución del producto?		
4	¿Se utilizan los implementos necesarios para la manipulación del producto?		
5	¿Existe una adecuada vestimenta para el personal?		

**ANEXO N.-3**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0591715836001  
**RAZON SOCIAL:** IMPORTADORA EXPORTADORA PROALIMEC CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** SANCHEZ BETANCOURT RENAN VINICIO  
**CONTADOR:**  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 10/11/2008 **FEC. CONSTITUCION:** 10/11/2008  
**FEC. INSCRIPCION:** 15/12/2008 **FECHA DE ACTUALIZACION:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR DE CARNES EN ESTADO NATURAL

**DIRECCION PRINCIPAL:**  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: SAN CAYETANO Calle:  
SINCHIROCA Número: 2-05 Intersección: PICHINCHA ALTA Referencia ubicación: A CINCUENTA METROS DE LA  
SEDE SOCIAL Telefono Domicilio: 032401375 Email: proalimec@gmail.com

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

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

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AALE001207 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 15/12/2008

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



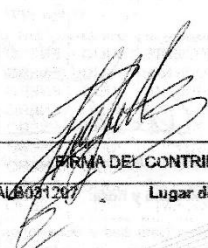
**NUMERO RUC:** 0591715836001  
**RAZON SOCIAL:** IMPORTADORA EXPORTADORA PROALIMEC CIA. LTDA.


**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**


<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 10/11/2008
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
VENTA AL POR MAYOR DE CARNES EN ESTADO NATURAL			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: SAN CAYETANO Cella: SINCHIROCA  
Número: 2-05 Intersección: PICHINCHA ALTA Referencia: A CINCUENTA METROS DE LA SEDE SOCIAL Teléfono Domicilio:  
032401375 Email: proalimec@ymail.com




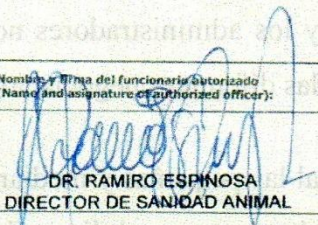
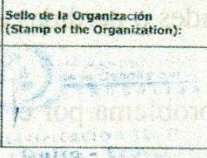

  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**





Usuario: AAL0091207 Lugar de emisión: LATAJUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 15/12/2008

ANEXO N.-4

						
REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD						
PERMISO ZOOSANITARIO PARA LA IMPORTACIÓN IMPORTATION ZOOSANITARY PERMIT						
N° 003772						
Razón social del Importador (Social Reason of the Importer):						
IMPORTADORA Y EXPORTADORA PROALIMEC						
Dirección del Importador (Address of Importer):						
SINCHIROCA 295 Y PICHINCHA 51651 - AGROCALIDAD						
Número de Trámite:						
Producto (Product):	Cantidad (Amount)	Animales (Animals)				País de origen (Origin country)
		Especie (specie)	Sexo (Sex)	Edad (Age)	Identificación animal	
CUERO DE CERDO	24.100 KG					CHILE
Razón social del Exportador o Embarcador (Social Reason of the Exporter or Shipper):						
FRIGORIFICO O'HIGGINS						
Dirección del Exportador o Embarcador (Address of the Exporter or Shipper):						
CHILE						
Medio de transporte (Transportation type):	Puerto de salida (Ports of departure):		Puerto de entrada (Ports of entry):			
MARITIMO	SAN ANTONIO		GUAYAQUIL			
Uso destinado (Use):	Cuarentena / TIEMPO (Quarantine)		Validez del permiso (Permit validity):			
COMERCIALIZACION			26/12/2010			
Requisitos Sanitarios (Sanitary requirements): Ver en el reverso de la página						
Observaciones (Remarks):						
Lugar de expedición (Place of issue):	Nombre y Firma del funcionario autorizado (Name and signature of authorized officer):		Sello de la Organización (Stamp of the Organization):			
QUITO-ECUADOR	 DR. RAMIRO ESPINOSA DIRECTOR DE SANIDAD ANIMAL					
Fecha (Date):						
QUITO, 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2010						
						

ANEXO N.-5

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO / PRODUCT SPECIFICATIONS																																						
																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Nombre</td> <td style="padding: 2px;">Trimming 50/50 Cong. / Trimming 50/50</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Código</td> <td style="padding: 2px;">20196</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Estado</td> <td style="padding: 2px;">Congelado / Frozen</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Mercado</td> <td style="padding: 2px;">Exportación / Export</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Peso unitario por corte</td> <td style="padding: 2px;">Variable / piece weight</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Unidades x caja</td> <td style="padding: 2px;">Variable / units per carton</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Duración / Shelf Life</td> <td style="padding: 2px;">1 año 11 meses / 1 year 11 months</td> </tr> </table>	Nombre	Trimming 50/50 Cong. / Trimming 50/50	Código	20196	Estado	Congelado / Frozen	Mercado	Exportación / Export	Peso unitario por corte	Variable / piece weight	Unidades x caja	Variable / units per carton	Duración / Shelf Life	1 año 11 meses / 1 year 11 months																								
Nombre	Trimming 50/50 Cong. / Trimming 50/50																																					
Código	20196																																					
Estado	Congelado / Frozen																																					
Mercado	Exportación / Export																																					
Peso unitario por corte	Variable / piece weight																																					
Unidades x caja	Variable / units per carton																																					
Duración / Shelf Life	1 año 11 meses / 1 year 11 months																																					
<p><b>Descripción del Producto:</b> Recortes de carne provenientes del desposte de cerdos, en una proporción aproximada de 50% carne y 50% grasa. Ausencia de hematomas, cartilagos, restos de cuero y huesos</p> <p><b>Descripción Empaque:</b> El producto debe ser depositado en bolsa de polietileno, conformando un bloque homogéneo en la caja (Bull pack), teniendo especial cuidado que ninguna porción del producto quede expuesto al ambiente. La caja de cartón es sellada con zuncho y etiquetada con la rotulación correspondiente al producto. La caja de cartón producto etiquetada es dispuesta sobre pallet con separadores y es enviado a túnel de congelado hasta alcanzar una temperatura de -18°C. Una vez congelado el producto es enviado a cámara de mantención hasta el momento del despacho.</p>																																						
<p><b>Product Description:</b> Pork Trimmings in an approximate proportion of 50% meat and 50% fat. No blood, no haematomas (bruises), no rind and bone pieces.</p> <p><b>Packing Description:</b> Bulk Pack</p>																																						
<p><b>Package and Packing Specifications:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Code</th> <th style="width: 60%;">Description</th> <th style="width: 10%;">Units x Carton</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Package</td> <td>0100204147</td> <td>Bolsa contenedora / Content Bag 100x70x25mic</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Packing</td> <td>0100108039</td> <td>Fondo Grande Nacional</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>0100108037</td> <td>Tapa Grande Nacional (600x400x148m) Carton size: Length: 600mm, width:400mm, height: 148mm).</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Labelling</td> <td>0100400168</td> <td>Zuncho 12 X 0.55 transparente (3000 MTS.)</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>0100307792</td> <td>Etiqueta Faja Bbop / Box Label 10cm width x 20cm Length.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>0100307446</td> <td>Etiqueta adhesiva / Plant Label Chile 13-03 insp. 65x45mm</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Kilograms per box</td> <td></td> <td>20 kg. Up</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Storage</td> <td></td> <td>Temperature -18°C</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pallet</td> <td></td> <td>32 boxes</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Code	Description	Units x Carton	Package	0100204147	Bolsa contenedora / Content Bag 100x70x25mic	1	Packing	0100108039	Fondo Grande Nacional	1	0100108037	Tapa Grande Nacional (600x400x148m) Carton size: Length: 600mm, width:400mm, height: 148mm).	1	Labelling	0100400168	Zuncho 12 X 0.55 transparente (3000 MTS.)	1.5	0100307792	Etiqueta Faja Bbop / Box Label 10cm width x 20cm Length.	2	0100307446	Etiqueta adhesiva / Plant Label Chile 13-03 insp. 65x45mm	1	Kilograms per box		20 kg. Up		Storage		Temperature -18°C		Pallet		32 boxes	
	Code	Description	Units x Carton																																			
Package	0100204147	Bolsa contenedora / Content Bag 100x70x25mic	1																																			
Packing	0100108039	Fondo Grande Nacional	1																																			
	0100108037	Tapa Grande Nacional (600x400x148m) Carton size: Length: 600mm, width:400mm, height: 148mm).	1																																			
Labelling	0100400168	Zuncho 12 X 0.55 transparente (3000 MTS.)	1.5																																			
	0100307792	Etiqueta Faja Bbop / Box Label 10cm width x 20cm Length.	2																																			
	0100307446	Etiqueta adhesiva / Plant Label Chile 13-03 insp. 65x45mm	1																																			
Kilograms per box		20 kg. Up																																				
Storage		Temperature -18°C																																				
Pallet		32 boxes																																				



FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO / PRODUCT SPECIFICATIONS



Nombre	Chuleta Centro Cong.
Código	20297
Estado	Congelado / Frozen
Mercado	Exportación / Export
Peso unitario por corte	Variable / piece weight
Unidades x caja	5 unidades / 5 units per carton
Duración / Shelf Life	1 año 11 meses / 1 year 11 months

**Descripción del Producto:** Porción del lomo que se extiende entre la 4ª ó 5ª v vértebra torácica y la última vértebra lumbar. Separado del costillar por un corte de las costillas paralelo a la columna vertebral. Prolijado en toda su extensión, con hueso, sin cortes profundo, sin hematomas.

**Descripción Empaque:** Se deberá envasar en forma individual, pasándolo por la maquina embolsadora en forma paralela al sentido del sellado, luego se deberá envolver cuidando que quede la menor cantidad de aire en su interior.

**Product Description:** Center Loin Bone in. from the 4<sup>th</sup> or 5<sup>th</sup> dorsal vertebrae to the last lumbar vertebrae. No deep cuts, no blood.

**Packing Description:** iWP through KJ with a plant number label.

Package and Packing Specifications:			
	Code		Units x Carton
Package	0100507791	Film Refilado Transparente / Transparent film 850mm x 30 Mic.	5
Packing	0100108039	Fondo Grande Nacional	1
	0100108037	Tapa Grande Nacional (600x400x148m) Carton size: Length: 600mm, width:400mm, height: 148mm).	1
Labelling	0100400168	Zuncho 12 x 0,55 Transparente (3.000 mts)	1,5
	0100307792	Etiqueta Faja Bbop / Box Label 10 cm width x 20 cm length	2
	0100307446	Etiqueta Adhesiva / Plant Label Chile 13-03 Insp 65x45mm Bbop AT1000	5
Kilograms per box	Variable		
Storage	Temperature -18°C		
Pallet	32 boxes per pallet.		



## BIBLIOGRAFÍA

- Andaluz Fiallos , M. C. (2010). El control interno y su efecto en el proceso de las operaciones en la empresa Aserradero Andaluz en el año 2009. Ambato.
- Aragon, E. (Mayo de 2011). El Informe SAC: Buenas Tareas . Obtenido de Buenas Tareas : <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Informe-Sac/2100180.html>
- Báez , J., & Pérez de Tudela . (2009). Investigación Cualitativa. España: Esic Editorial.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación . México: Pearson Prentice Hall.
- Bravo, A. (2007). El control interno en el inventario de repuestos automotrices es fuente de utilidades liquidas. Manta.
- Bravo, A. (2007). El control interno en el inventario de respuestos automotrices es fuente de utilidades liquidas. Manta.
- Cortes, M. (17 de Enero de 2014). Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación: Slideshare. Obtenido de Slideshare : <http://es.slideshare.net/MarcoCortes/los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin>
- Cruz Cruz, J. (1991). Gran Enciclopedia Rialp . Editorial Rialp .
- Domínguez , J. L. (26 de Junio de 2009). Toma de decisiones:Slideshare. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/jessi1584/toma-de-decisiones-1641767>
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno-Informe COSO. México: McGrawHill.
- Galindo, E. (2011). Estadística Métodos y Aplicación . Quito: Prociencia Editores.
- Gallardo, N. (25 de Junio de 2011). Fundamentación Ontológica y Epistemologica de la Investigación. Obtenido de <http://noenifi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
- Gómez, G. (Marzo de 2001). La Información Contable: GestioPolis. Obtenido de GestioPolis Web site: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/infocontable.htm>

- Hernández , M. (2010). Sistema de control interno administrativo, financiero contable para "SPESEG" especialistas en seguridad privada Cia. Ltda., de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha. Ibarra.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw-Hill.
- Herrera , L., Medina , A., & Naranjo Galo. (2000). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato: Gráficas Corona Quito.
- Herrera , M. (24 de Noviembre de 2009). Scribd. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/25233289/Toma-de-Decisiones>
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Quito: Diemerino Editores .
- Holmes , A. W. (1971). Principios Básicos de Auditoría. Barcelona: Continental S.A.
- International Standard on Auditing ISA . (2002). Evaluación de Riesgo y Control Interno Norma Internacional de Auditoría 6 seccion 400. Corporación Edi. Abaco Cía.Ltda.
- Juyar, L. (16 de septiembre de 2011). Políticas de la Organización; slideshare . Obtenido de slideshare Web site: <http://es.slideshare.net/LORENAJUJAR/politicas-de-la-organizacin-9276820>
- Kell, W. (2008). Prncios de Control Interno y Conceptos de Estudio.
- Lerma, H. D. (2001). Metodología de la investigación. Bogotá: Litoperla Editores Ltda.
- Maldonado E., M. K. (2001). Auditoría de Gestión. Quito: Editora Luz de América.
- Mantilla Blanco, S. A. (1998). Control Interno-Estructura Conceptual Integrada. Colombia: Ecoe ediciones .
- Mantilla, S. A. (2005). Control Interno Informe COSO. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. .
- Méndez Chávez, H. (6 de Enero de 2009). Investigación de Mercado: Slideshare. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/hugomech/toma-de-decisiones-presentation-894999>
- Moreno, A. (2008). Introducción a la Autoría Financiera . España: Mc,Graw Hill.

- Nieto Echeverría , J. A. (2012). Diseño de un sistema de control interno administrativo - contable para las empresas de gas: caso comercializadora mayorista "Digas". Quito.
- Pico Bayas, F. M. (2012). El sistema de información de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine. Ambato.
- Porras, C. (2006). Auditoría Interna y Auditoría de Gestión. n.d.
- Recalde, H. (8 de Agosto de 2011). Metodología de la Investigación: Slideshare. Obtenido de Slideshare Web site: [http://es.slideshare.net/hector\\_recalde/mtodologa-de-la-investigac](http://es.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac)
- Reyes Ávila, E., & Martínez Ruiz, H. (2010). Metodología de la investigación. México: D.R. 2010 por Cengage Learning Editores S.A DE C.V.
- Robbins, S. (1987). Administración Teoría y Práctica. Mexico: MCMLXXXIV, by Prentice Hall, Inc.
- Romero, J. (31 de 08 de 2012). Control interno según COSO. Obtenido de Auditoria y control interno: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-segun-coso.htm>
- Sánchez, I. O. (2007). Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Mexico: Thomson Editores.
- Servicio de Rentas Internas. (8 de Abril de 2015). Normativa Tributaria. Obtenido de Ecuador Ama la Vida Web site: <file:///C:/Users/HP-PC/Downloads/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTE RNO.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación . México: Limusa.
- Tamayo, M. (1995). El proceso de la investigación científica. México: Limusa S.A.
- Torres , S. M. (2010). Los procedimientos organizacionales y su repercusión en la toma de decisiones en JURSA PARTS Compañía Limitada en el primer semestre 2009 . Ambato: S/N.
- Whittington, R. (2005). Control Interno en las Organizaciones. México: MacGrawHill.