



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA:**

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON  
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PHARMAGRIVETH  
CIA. LTDA., EN EL AÑO 2012”**

**AUTOR: CISNEROS CHILQUINGA MARÍA AUGUSTA.**

**TUTOR: ING. SILVIA OYAQUE**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, ING. SILVIA OYAQUE, con cédula de ciudadanía N° 180299307-9, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PHARMAGRIVETH CIA. LTDA., en el año 2012" desarrollado por MARÍA AUGUSTA CISNEROS CHILQUINGA, estudiante de la Carrera Contabilidad y Auditoría, como Tutor del Informe Final de Investigación considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Posgrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

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

Ambato, Mayo 2014.

EL TUTOR



Ing. Silvia Oyaque Mora

## AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, MARÍA AUGUSTA CISNEROS CHILIQUEINGA, con cédula de ciudadanía N° 180457752- 4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PHARMAGRIVETH CIA. LTDA., EN EL AÑO 2012", así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor(a) de este trabajo de Investigación.

Ambato, Mayo 2014

AUTORA



María Augusta Cisneros Chiliqueinga

C.I.:1804577524

## APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PHARMAGRIVETH CIA. LTDA., EN EL AÑO 2012", del (la) estudiante MARÍA AUGUSTA CISNEROS CHILQUINGA, del Informe Final de Investigación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo 2014

Para constancia firma



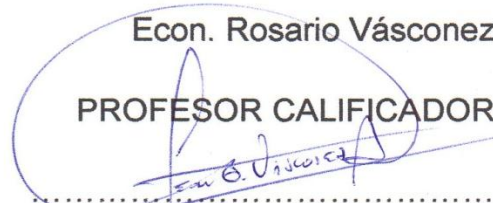
Dra. Maribel Paredes

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Econ. Rosario Vásquez

PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Lenyn Vásquez

PROFESOR CALIFICADOR

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

*Creador del cielo y la tierra, ya que  
es que permitió que mis sueños se  
realizaran gracias a su voluntad.*

### **A MI MADRE**

*Por ser la fuente de inspiración para  
seguir alcanzando mis sueños, gracias a su  
amor, respeto y apoyo.*

*Por estar siempre conmigo cada día  
dándome ánimo, fuerza y por creer en mí*

*Por ser un ejemplo de esfuerzo, dedicación  
y amor,*

## **AGRADECIMIENTO**

### **A TODOS MIS PROFESORES**

*Por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.*

### **A MIS AMIGOS**

*Por su valiosa ayuda y los momentos compartidos a lo largo de mi carrera.*

### **A LA EMPRESA PHARMAGRIVETH CÍA. LTDA.**

*Por permitirme realizar mi trabajo de graduación.*

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

## A. PÁGINAS PRELIMINARES

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Portada	i
Autoría Del Proyecto De Investigación	ii
Aprobación del tutor	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Indicé general de contenidos	vii
Indicé de tablas y gráficos	xii
Resumen ejecutivo	xvi

## B. INTRODUCCIÓN 1

### CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

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. Preguntas directrices	9
1.2.6. Delimitación	9
1.3. Justificación	10
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivos Generales	11
1.4.2. Objetivos Específicos	11

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes investigativos	13
2.2	Fundamentación filosófica	15
2.3	Fundamentación legal	17
2.4	Categorías Fundamentales	23
	2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados	23
	2.4.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	26
2.5	Hipótesis	57
2.6	Señalamiento de variables	59

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

3.1	Enfoque	60
3.2	Modalidad básica de la investigación	61
	3.2.1. Investigación de campo	61
	3.2.2. Investigación bibliográfica y documental	61
3.3	Nivel o tipos de investigación	62
	3.3.1. Descriptiva	62
3.4	Población y muestra	62
	3.4.1. Población	62
	3.4.2. Muestra	64
3.5	Operacionalización de las variables	65
	3.5.1. Operacionalización de variable independiente	65
	3.5.2. Operacionalización variable dependiente	66
3.6	Recolección de la información	67
	3.6.1. Plan de recolección de la información	67
3.7	Procesamiento y análisis	68
	3.7.1. Plan de procesamiento de la información	68
	3.7.2. Plan de interpretación de resultados	70



## **CAPÍTULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1.	Análisis de los resultados	72
4.2.	Interpretación de datos	72
4.3.	Verificación de la hipótesis	85
4.3.1.	Planteamiento de la hipótesis	85
4.3.2.	Nivel de significancia	88
4.3.3.	Combinación de frecuencia	88
4.3.4.	Zona de aceptación o rechazo	90
4.3.5.	Regla de decisión	90
4.3.6.	Condición	91

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Conclusiones	92
5.2.	Recomendaciones	93

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

6.1.	Datos informativos	95
6.1.1.	Título	95
6.1.2.	Institución ejecutora	95
6.1.3.	Beneficiarios	96
6.1.4.	Ubicación	96
6.1.5.	Tiempo estimado de ejecución	96
6.1.6.	Equipo técnico	96
6.1.7.	Costos	96
6.2.	Antecedentes de la propuesta	97
6.3.	Justificación	97
6.4.	Objetivos	100
6.4.1.	Objetivo general	100
6.4.2.	Objetivos específicos	101
6.5.	Análisis de factibilidad	101

6.6.	Fundamentación científico - técnica	102
6.7.	Modelo operativo	115
6.7.1.	Planificación, conocimiento y diagnóstico	120
6.7.2.	Ejecución y desarrollo del proceso de control	130
6.7.3.	Procesos	147
6.7.4.	Políticas de Control Interno	158
6.7.5.	Documentación	164
6.7.6.	Diseño y presentación	173
6.7.7.	Cuestionario de Control interno	182
6.7.8.	Socialización	189
6.8.	Administración	190
6.8.1.	Cadena de Valor	191
6.8.2.	Fuerzas competitivas de Porter	192
6.9.	Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta	193

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

1.	Bibliografía	194
2.	Anexos	197

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

#### Contenido

#### Página

Tabla 1. Indicadores de la rentabilidad	57
Tabla 2. Total de empleados	61
Tabla 3. Nominal oficial de empleados	61
Tabla 4. Operacionalización de variable independiente	64
Tabla.5. Operacionalización de variable dependiente	65
Tabla 6. Recolección de información	67
Tabla 7. Cuantificación de resultados	68
Tabla 8. Relación de objetivos específicos y variables	70
Tabla 9. Organización adecuada	72
Tabla 10. Políticas de Control interno	73
Tabla 11. Valoración de procesos	74
Tabla 12. Políticas de las actividades	75
Tabla 13. Cumplimiento de objetivos	76
Tabla 14. Guía de actividades	77
Tabla 15. Riesgo	78
Tabla 16. Ventas	79
Tabla 17. Ingresos y rentabilidad	80
Tabla 18. Adecuado control	81
Tabla 19. Rentabilidad	82
Tabla 20. Expectativas	83
Tabla 21. Decisiones gerenciales	84
Tabla 22. Frecuencias Observadas	87
Tabla 23. Grados de libertad	89
Tabla 24. Costo de la propuesta	94
Tabla 25. Dimensión de los indicadores	109

Tabla 26. Indicadores de la rentabilidad	111
Tabla 27. Plan de acción de la propuesta	112
Tabla 28. Matriz de evaluación de factores externos	120
Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos	120
Tabla 30. Matriz de evaluación de perfil competitivo	121
Tabla 31. Políticas generales	158
Tabla 32. Políticas de contabilidad	159
Tabla 33. Políticas para compras	159
Tabla 34. Políticas para proveedores	160
Tabla 35. Políticas para ventas	161
Tabla 36. Políticas para clientes	161
Tabla 37. Políticas para inventarios	162
Tabla 38. Políticas para bodegas	163
Tabla 39. Políticas para servicio al cliente	164
Tabla 40. Indicadores de gestión para compras	175
Tabla 41. Indicadores de gestión para ventas	176
Tabla 42. Indicadores de gestión para bodega	177
Tabla 43. Indicadores de gestión para inventarios	178
Tabla 44. Indicadores de gestión para servicio al cliente	180
Tabla 45. Indicadores financieros para rentabilidad	181
Tabla 46. Administración	191
Tabla 47. Cadena de valor	192
Tabla 48. Plan de evaluación	194

## GRÁFICOS

Gráfico 1.	Árbol de problemas	7
Gráfico 2.	Súper ordenación conceptual de variables	23
Gráfico 3.	Subordinación variable independiente	24
Gráfico 4.	Subordinación variable dependiente	25
Gráfico 5.	Representación gráfica de resultados	68
Gráfico 6.	Organización adecuada	72
Gráfico 7.	Políticas de Control interno	73
Gráfico 8.	Valoración de procesos	74
Gráfico 9.	Políticas de las actividades	75
Gráfico 10.	Cumplimiento de objetivos	76
Gráfico 11.	Guía de actividades	77
Gráfico 12.	Riesgo	78
Gráfico 13.	Ventas	79
Gráfico 14.	Ingresos y rentabilidad	80
Gráfico 15.	Adecuado control	81
Gráfico 16.	Rentabilidad	82
Gráfico 17.	Expectativas	83
Gráfico 18.	Decisiones gerenciales	84
Gráfico 19.	Regla de decisión	90
Gráfico 20.	Proceso de indicadores de gestión	108
Gráfico 21.	Matriz FODA	119
Gráfico 22.	Proceso actual de compras	128
Gráfico 23.	Proceso actual de ventas	129
Gráfico 24.	Organigrama funcional	132
Gráfico 25.	Organigrama estructural	133
Gráfico 26.	Simbología	147
Gráfico 27.	Flujograma proceso de compras propuesta	148
Gráfico 28.	Flujograma proceso de ventas propuesta	151
Gráfico 29.	Flujograma proceso de inventarios	153
Gráfico 30.	Flujograma procesos de proveedores	154
Gráfico 31.	Flujograma procesos cuentas por pagar	156

Gráfico 32.	Flujograma procesos cuentas por cobrar	151
Gráfico 33.	Flujograma proceso gerencia	152
Gráfico 34.	Flujograma proceso aprobación de crédito	154
Gráfico 35.	Flujograma proceso contabilidad	156
Gráfico 36.	Orden de compra	165
Gráfico 37.	Control de mercaderías	166
Gráfico 38.	Comprobante de egreso	167
Gráfico 39.	Comprobante de retención	168
Gráfico 40.	Guía de remisión	169
Gráfico 41.	Nota de pedido	170
Gráfico 42.	Factura	171
Gráfico 43.	Solicitud de crédito	172
Gráfico 44.	Recibo de cobro	173
Gráfico 45.	Fuerzas competitivas	193

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato se encuentra brindando sus servicios desde el año 1996, tiene como finalidad servir a la sociedad y procurar el bienestar material y social de la colectividad contribuyendo así al desarrollo económico del país.

Pese a la actividad que desempeña el área contable dentro de la empresa, actualmente se evidencia ciertas falencias en los procedimientos en el control de interno, por lo se encuentran inquietos ante ésta situación y requieren de manera urgente que se establezca un diseño de un sistema control interno, con el objeto de administrar eficientemente sus recursos, contar con información veraz y a tiempo para tomar decisiones.

Debido a la magnitud de productos que posee y en el mercado competitivo que se mantiene, presenta falencias en los procedimientos; los mismos que se llevan de manera deficiente y por ende el control es muy ambiguo. Por ello la empresa requiere de un proceso efectivo donde se controle realmente las actividades que realizan los empleados, así se evitarían los problemas que se presentan a menudo, principalmente se lograría incrementar la rentabilidad y no una disminución, como pasa actualmente por la forma como es llevado el control. El control de interno es un factor que influye en la reducción de costos de las empresas, por tal motivo se debe tener en cuenta este aspecto tan importante, para obtener mejores utilidades y beneficios para la organización. La base de toda empresa comercial es el control de los procedimientos que se realizan; he aquí la importancia del diseño de un sistema de control interno. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control oportuno y conocer al final del periodo, un estado confiable de la situación económica real de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La meta de este proyecto es diseñar un sistema de control interno con el propósito de corregir falencias y mejorar las actividades que se desarrollan en la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda.

El desarrollo del proyecto se realizó de la manera en que detallamos a continuación:

En el primer capítulo, se establece la problemática existente, es decir el problema de investigación, y dentro del mismo se define el tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, pronosis, formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación y los objetivos a alcanzar.

El segundo capítulo, se sustenta a través del marco teórico del estudio en el cual se encuentran los antecedentes investigativos relacionados con el problema, el fundamento filosófico a seguir, la fundamentación legal, la descripción de las categorías fundamentales, la definición de términos básicos a más de las variables e hipótesis.

En el tercer capítulo, se plantea la metodología de la investigación, determina los tipos, métodos, y técnicas de investigación, la población y muestra, y el sistema de operacionalización de las variables y las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo, tenemos los resultados de las encuestas con sus representaciones gráficas, expresadas en porcentajes.

En el quinto capítulo, constan las conclusiones y las recomendaciones dadas después de que se realizó el análisis correspondiente en las encuestas realizadas al personal.



En el capítulo seis, este capítulo está estructurado con lo que se refiere a la propuesta: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científica, metodología modelo operativo, plan de acción de la propuesta, administración y previsión de la evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Sistema de control interno y su relación con la rentabilidad de la Empresa PHARMAGRIVETHH CIA. LTDA., en el año 2012”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto macro**

En el mundo actual, hay claros ejemplos que demuestran que solamente los países con un activo comercio han conseguido aumentar su nivel de actividad, incrementar las inversiones y mejorar su nivel de vida alcanzando niveles de prosperidad insospechados y justamente lo hicieron a través de un buen manejo de la empresa y transformación inicial sabiendo que desde hace un tiempo las organizaciones han tomado mayor conciencia sobre la importancia de los controles.

No solo por el hecho de la existencia de más regulaciones, sino porque han asumido que la cultura de control favorece el desarrollo de las actividades y mejora el rendimiento.

En el ámbito nacional debido al proceso de globalización que está sufriendo el mundo y la continua evolución de la estructura operacional y

económica de los países, se ha provocado un cambio en materia de técnicas de producción económica; se ha entrado en una competencia a nivel mundial llegando a utilizar políticas nuevas para ser el centro de atención, cambiando resultados es por eso que algunas empresas de productos veterinarios alrededor del país han ido creciendo y conforme va pasando el tiempo, como ya se ha hecho mención, sabiendo que si tienen vacíos normativos abren un estrecho campo que permite la manipulación y desorden en el campo operativo y contable hacia intereses definidos; desviando la finalidad primordial de las operaciones realizadas, incumpliendo actividades contables y alterando la imagen de las empresas. **(Wolinsky, 2011; pág. 1)**

Teniendo en cuenta que cada empresa debe basarse en políticas y técnicas que ayuden al mejor manejo de las mismas.

A nivel nacional se evidencia en la mayoría de empresas de venta de productos veterinarios una inadecuada decisión empresarial en los procesos que realizan no permite un control del cumplimiento de los objetivos impidiendo que muchas de las empresas se vean estancadas en su mercado local, ya que no pueden desarrollarse más allá, todo esto se ve afectado debido a la falta de fijación de las actividades que realiza la empresa impidiendo a dirigir el resto de procesos que vayamos a emprender y perjudicando de alguna manera en las ventas lo que produce que las empresas bajen su rentabilidad. **(Aguirre & Armenta, 2012; pág11)**

Otro de los puntos que afectan es la falta del monitoreo del cumplimiento gradual de los procedimientos que dan como resultado decisiones que ocasionan que baje los rendimientos empresariales ya que estos son ocasionados por la falta de un soporte que indique las actividades que deben realizarse. Cada actividad realizada sin control puede repercutir a un futuro incierto de las empresas y al estancamiento de sus metas y objetivo.

En toda empresa se desarrollan a su tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados y la calidad de estos son responsabilidad fundamental de los empleados y sobre todo de las políticas que estén implementadas en la empresa. **(Aguirre & Armenta, 2012; pág11)**

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

En la ciudad de Ambato, en la provincia de Tungurahua existen pocas empresas principales dedicadas a la venta de productos veterinarios altamente calificados y de buena calidad pero esto no es suficiente debido a que ciertas empresas poseen problemas ocasionados por las debilidades del sistema de control interno lo que provoca que no se cumplan los objetivos propuestos por la empresa.

Se debe tener en cuenta que las empresas son competitivas con cada actividad que realizan ya sea con productos o servicios para poder tener un buen posicionamiento en el mercado, teniendo sus propias estrategias ofreciendo valores agregados que contribuya a mejorar el servicio que presta y sobre todo la rentabilidad.**(Arce, 2011)**

Pero esto es algo complejo ya que se debe tomar en cuenta que si se lleva empíricamente cada proceso no tendrán un buen funcionamiento de la empresa y que no es algo fácil de manejar ya que abarca una serie de factores que se deben tomar en cuenta a la hora de tratar ya sea con los clientes, proveedores o personas que formen parte de la empresa de ahí la necesidad de contar con un sistema de control interno para una adecuada administración a fin de entender los requerimientos y exigencias del cliente y del entorno.

Por consiguiente la ausencia de un Sistema de Control Interno dentro de una empresa impide el alcance de sus objetivos y al no lograrlo surgen

inconvenientes que pueden afectar seriamente la situación organizacional y financiera. **(Aguirre & Armenta, 2012; pág11)**

### **1.2.1.3. Contexto micro**

PHARMAGRIVETH CIA. LTDA., es una empresa fundada hace 8 años en diciembre del año 2005, está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato en la urbanización La Victoria, calles A y E, parroquia Atahualpa (Chisalata), cuenta con instalaciones propias, comercializa al por y menor productos veterinarios tanto como para Bovinos, Equinos, Cerdos y Aves, lo que venden principalmente son medicamentos que en su mayoría son extranjeros y buena calidad teniendo una gran variedad en antibióticos, antiparasitarios, antisalmonela, probióticos, diluyentes minerales, entre otros, etc., lo que ha hecho que tome una posesión buena en el mercado.

Sin embargo actualmente en la empresa no se cuenta con un Sistema de Control Interno que permita encaminar hacia una adecuada organización, por lo que el personal realiza sus funciones empíricamente provocando en muchas ocasiones conflictos con los clientes tanto internos como externos, todo esto refleja la inadecuada gestión empresarial, que no permite atender de manera eficaz y eficiente a los clientes y hacer frente a la competencia, esta realidad influye en la rentabilidad de la empresa al reducir el nivel de ingresos pues los clientes al no sentirse satisfechos se excluyen y buscan el valor agregado en otras empresas.

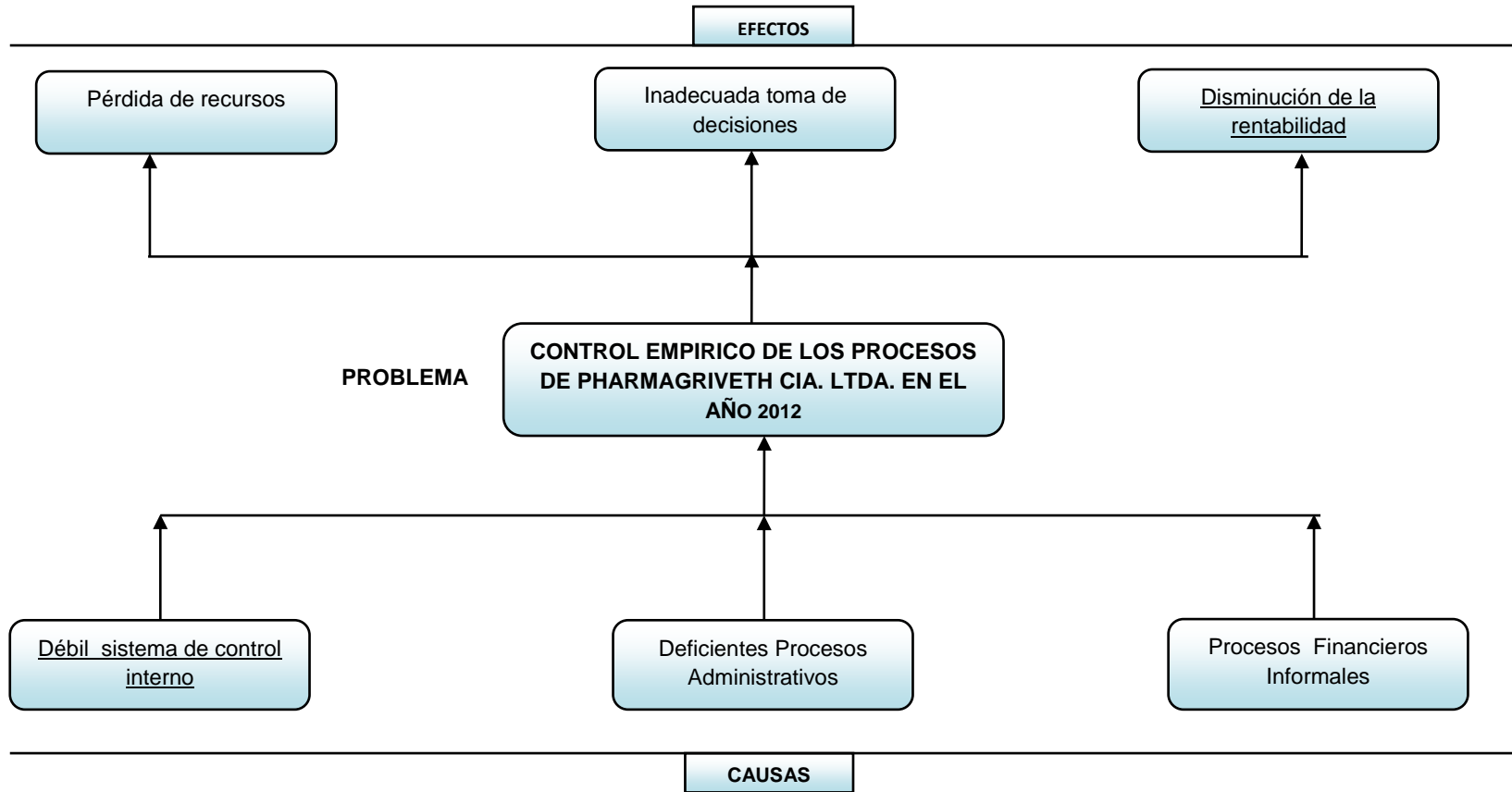
En la empresa Pharmagrivethh Cía. Ltda., al igual que toda empresa dedicada a la comercialización, las ventas son el motor económico y estas no podrán llevarse con efectividad mientras no se establezca un Control Interno que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas de la empresa para obtener resultados beneficiosos de manera eficiente y se refleje en su rentabilidad.

Por lo tanto es indispensable la implantación, mantenimiento y mejora de un sistema de control interno como responsabilidad directa de la empresa que debe estar sometida a una constante supervisión para comprobar que funcione según los controles propuestos, tomando en cuenta los puntos específicos y tomar las medidas necesarias según el caso ya que estas se verán reflejadas en la posición que tenga la empresa y en la rentabilidad de la misma.

La idea nace del comportamiento actual del mercado, pues las empresas buscan el éxito constantemente, y con ello fórmulas cada vez más efectivas para afianzar, crear y desarrollar mejor las operaciones. De esta forma, el sistema de control interno promueve a través de los procedimientos se conlleve de la mejor manera los procesos; dando la pauta para el desarrollo de la empresa y competencias que esta tenga, así como el reconocimientos de las mismas.

## 1.2.2 Análisis crítico

### 1.2.1.4. Árbol de problemas



**Grafico 1.** Árbol de problemas (relación causa-efecto)  
Elaborado por: Cisneros María

### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

Una vez realizado el respectivo estudio, según la Matriz de Análisis y Situaciones, se puede deducir que la Empresa Pharmagriveth tiene un problema en cuanto a los procesos manejados empíricamente.

Sus causas principales son un débil sistema de control interno la cual da como efecto un decremento en la rentabilidad, debido a que no se cuenta con un soporte que indique las actividades a realizar afectado a la parte de las ventas que son importantes para los ingresos y por ende para la rentabilidad.

Otra causa más es los deficientes procesos administrativos que conlleva a la inadecuada toma de decisiones por la información errónea causando incertidumbre para conocer el futuro de la empresa respecto a especificar y coordinar las metas y objetivos.

Y los procesos financieros informales que provocan pérdida de recursos, ya que no se asignan las actividades que se necesitan para adquirir o genera dichos recursos. **(Ver Anexo 1).**

### **1.2.3. Prognosis**

Si en la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., que cuenta con una deficiente organización ya que no tiene procedimientos bien establecidos y utilizan métodos empíricos para controlar los procesos, no se aplica un eficiente Sistema de Control Interno al transcurrir el tiempo podemos ir perdiendo recursos, disminuyendo ganancias y hasta perdiendo clientes lo que hará que se afecten los resultados económicos negativamente ya que su actividad principal son las ventas y este rubro es un aporte importante y esto ocasionara una disminución en su rentabilidad, poniendo en riesgo el desarrollo de la empresa.



La importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier empresa, se hace necesaria para hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

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

¿Es el débil sistema de control interno causado por el control empírico de procesos lo que conlleva al decremento de la rentabilidad de la Empresa PHARMAGRIVETHH CIA. LTDA., en el año 2012?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿La empresa PHAMAGRIVETH CIA. LTDA., aplica algún tipo de control interno?
- ¿Los procesos informales de control interno de la empresa afectan de alguna manera a la rentabilidad?
- ¿Cuál sería el sistema de control adecuado que contribuya en el funcionamiento de la empresa?

#### **1.2.6. Delimitación**

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Procesos de control de interno de la Empresa PHARMAGRIVETHH CIA. LTDA. en el año 2012.
- **Temporal:** Tiempo del problema: año 2012.  
Tiempo de la investigación: Junio 2013 – Diciembre 2013

- **Espacial:**

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Urbanización: La Victoria: Calle: A y E.

Parroquia: Atahualpa. **(Anexo 2)**.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La urgencia de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados globales de bienes y servicios, aumenta cada vez más la necesidad de conocer y aplicar los diferentes conceptos relativos al estudio comercial, control interno y su incidencia en el incremento de la competitividad.

Según el análisis realizado, se tiene en cuenta que no son claros los procedimientos realizados en el control de procesos al igual que el grado de responsabilidad de cada uno de los empleados. Se debe tener en cuenta que la empresa ha ido creciendo conforme pasa el tiempo por lo que se necesita que esté direccionada por un sistema de control interno como guías para tener una buena eficiencia, eficacia y productividad al momento de establecerlos.

En Pharmagriveth Cía. Ltda., se conoce la inexistencia de un instrumento que guíe e informe sobre los procesos, lo que asegura que no se tiene un debido control y coherencia en los procedimientos a realizarse durante el tiempo transcurrido, la creación de un Sistema de Control Interno ayudara a mejorar estas falencias anteriormente mencionadas, ya que tendrá puntos importantes para todos los procesos, principalmente los más críticos de la empresa.

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

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

El presente estudio permitirá brindar a la administración de la empresa una herramienta útil para la toma de decisiones así como también generará una cultura de constante control y supervisión que permita encaminar los procesos a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo, logrando que las ventas incrementen y se beneficie la rentabilidad.

La investigación está encaminada a poder dar soluciones y recomendaciones acerca de los procesos internos para que la empresa llegue a ser competitiva en el mercado a nivel provincial y nacional.

El trabajo de investigación es adecuado de efectuar y concretar, ya que mi perfil académico me permite realizar este tema investigativo con los conocimientos adquiridos durante mis años de estudio.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Adaptar un sistema de control interno adecuado que permita mejorar la rentabilidad de PHARMAGRIVETHH CIA. LTDA., para el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Examinar la existencia de un sistema de control interno dentro de Pharmagriveth Cía. Ltda., con la finalidad de comprobar el tipo de control que se aplicará.

- Determinar en qué grado los procesos de control interno afectan a la rentabilidad, con la finalidad de medir el impacto causado en la empresa.
- Proponer un sistema de control interno que ayude al mejoramiento de la empresa en los ámbitos económicos, financieros y contables.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Existen investigaciones previamente realizadas con cierta semejanza al trabajo de investigación, lo que ayuda a cumplir con el objetivo relacionado con el tema de estudio, hemos extractado algunas ideas que permiten sustentar los aspectos teóricos y conceptuales, entre las se pueden mencionar:

**Villota Sisalema, N. (2010, pág. 27). Análisis del Sistema de Control Interno de la Cooperativa San Miguel ubicada en la provincia de Bolívar.,** concluye que “La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia”.

**Meigs & Larsen (2009, pág. 49)**, El propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia. El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero; y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa, lo menciona

**Ontaneda Gómez A. (2011, pág. 29) Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa la fortaleza s.a.** concluye: Una Empresa tiene "Capacidad Competitiva" en la medida que logra que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando sus marcas, productos y/o servicios, en lugar de los de la competencia; como asimismo, cuando logra hacer nuevos clientes a costa de la competencia; generando con sus negocios una rentabilidad satisfactoria.

“Las Empresas que tienen capacidad competitiva ganan y mantienen la lealtad de sus clientes a través de la "diferenciación" de sus productos y/o servicios en relación con los de la competencia. Es decir, estas Empresas tienen la capacidad de brindarles a sus clientes "algo diferente" de lo que éstos perciben que pueden recibir de la competencia; y ese "algo diferente" -que les significa un mayor nivel de satisfacción y beneficios-,

se traduce finalmente en un posicionamiento diferenciado en la mente de dichos consumidores o usuarios”.

Según **Alberca Ludena, J. (2010, pág. 9) Incremento De Rentabilidad En La Empresa “El Carrete”**. La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Sin embargo, la obtención de ganancias no es un fin en sí, sino que constituye una condición importantísima para poder ampliar la productividad y para poder satisfacer de manera más completa las necesidades de toda la sociedad.

El proyecto de investigación será creado con la finalidad de crear nuevas estrategias y formas de mejorar el desempeño empresarial, de una manera ordenada y eficaz, ya que con esta información y las nuevas tendencias comerciales ayudarán a la empresa a observar el mundo empresarial desde otra perspectiva y así lograr mayor rentabilidad, obteniendo más clientes, mejorando los servicios enfocados principalmente a los clientes potenciales.”

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

**Mesa Cascante, L. (2006). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. Revista Matemática, Educación e Internet ®.** La teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento .Otra de las características

relevantes del positivismo tiene que ver con su posición epistemológica central.

En efecto, el positivismo supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente, y que por tanto, de lo único que había que preocupar, encontrar el método adecuado y válido para “descubrir” esa realidad.

En particular, asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento. Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

Otro aspecto importante del positivismo es el supuesto de que tanto las ciencias naturales como las sociales pueden hacer uso del mismo método para desarrollar la investigación, los científicos positivistas suponen que se puede obtener un conocimiento objetivo del estudio del mundo natural y social. Para ellos las ciencias naturales y las ciencias sociales utilizan una metodología.

El paradigma que dirige este presente proyecto de investigación es el positivista también llamado cuantitativo, se ajusta a partir del planteamiento de una hipótesis pretendiendo demostrar que la rentabilidad depende de un adecuado control interno.

Dicho paradigma en la investigación, se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo, es por ello que cualquier investigación o acción donde se busque el desarrollo del medio para tener éxito tiene que



suscitar la participación activa de la población, por lo que la presente investigación tiene como finalidad la aplicación de dicho paradigma.

### **2.3. Fundamentación legal**

La presente investigación como todo tipo de investigación debe obligatoriamente basarse en preceptos legales, leyes o normas y resoluciones que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país.

“El sistema de control interno y su relación con la rentabilidad en la empresa PHARMAGRIVETH CIA. LTDA., tendrá sustentación legal que debe cumplirse para que exista un normal desarrollo de la misma.

En la **(NORMA ECUATORIAN DE AUDITORIA - NEA N° 10 Evaluación de riesgo y control interno)**

#### **Introducción**

2. El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

8. 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 oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

(a) “el ambiente de control” significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de funciones.

(b) “Procedimientos de control” significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:

- cambios a programas de computadora
- acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.

Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

### **Comprensión de los sistemas de contabilidad y control interno**

15. Al obtener un conocimiento de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría, el auditor obtiene un conocimiento del diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, y de su operación. Por ejemplo, un auditor puede efectuar una prueba de “rastreo”, o sea, seguirle la pista a unas cuantas transacciones por todo el sistema de contabilidad. Cuando las transacciones seleccionadas son típicas de las transacciones que pasan a través del sistema, este procedimiento puede ser tratado como parte de las pruebas de control. La naturaleza y alcance de las pruebas de rastreo efectuadas por el auditor son tales que ellas solas no proporcionarían apropiada evidencia suficiente de auditoría para respaldar una evaluación de riesgo de control que sea menos que alto.

16. La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos efectuados por el auditor para obtener un conocimiento de los sistemas de contabilidad y de control interno variará, entre otras cosas, según:

- \* El tamaño y complejidad de la entidad y de su sistema de computación.

- \* Consideraciones sobre carácter significativo.
- \* El tipo de controles internos implicados.
- \* La naturaleza de la documentación de la entidad de los controles internos específicos.
- \* Evaluación del auditor del riesgo inherente.

En la (**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Registro Oficial # 449 de 22 de Octubre de 2008**)

**Art. 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y la competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

### **DECLARACIÓN SOBRE NORMAS DE AUDITORIA (SAS)**

En la (**DECLARACIÓN SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA 30**), Informe sobre el Control Interno Contable. SAS 30 – numeral 29 - 30, menciona que: Al evaluar un sistema de control interno contable para el propósito de expresar una opinión sobre el sistema en conjunto, el contador debe considerar los resultados de su revisión del diseño del sistema y de sus pruebas de cumplimiento.

“Para este propósito, el contador debe identificar las debilidades en el sistema y evaluar si son importantes, ya sea individualmente o en combinación”.

Una debilidad en el control interno contable es una condición en la cual los procedimientos de control específico o el grado de cumplimiento con ellos, no son suficientes para alcanzar un objetivo específico de control,

esto es, pueden ocurrir errores o irregularidades y no detectarse oportunamente por los empleados en el curso normal del desempeño de sus funciones.

“Según la **(DECLARACIÓN SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA NO 78 SAS-78) Evaluación de la estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros: corrección a la SAS-55.-** proporciona una guía sobre la consideración de los auditores independientes sobre la estructura el control interno de una entidad, en una auditoría de estados financieros de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Lo define como control interno, describe los elementos objetivos y componentes de una estructura de control interno, y explica como un auditor deberá considerar la estructura de control interno en la planeación y desarrollo de una auditoría. En particular esta Declaración proporciona una guía para implantar la segunda norma del campo del trabajo: "Un suficiente entendimiento del control interno, tendrá al planear la auditoría y para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas". Una Estructura de control interno de una entidad, para los propósitos de esta Declaración, consiste de tres elementos: el ambiente de control interno, el sistema contable y los procedimientos de control. En todas las auditorías, el auditor deberá obtener un suficiente entendimiento de cada uno de los tres elementos del control interno, suficiente para planear la auditoría en el desarrollo de los procedimientos para entender el diseño de los controles importantes en una auditoría de estados financieros, políticas y procedimientos importantes para la planeación de la auditoría y si han sido puestos en operación”.

Según la **(LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO), Capítulo 2, Sistema de Control Interno, Sección 1, Control Interno** menciona:

**Art 9.-** “Concepto y elementos del Control Interno.- El Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control”.

“El Control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado”.

**Art 10.-** Actividades institucionales.- “Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientes”.

**Art 11.-** “Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante red bancaria, distinción entre ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el registro oficial”.

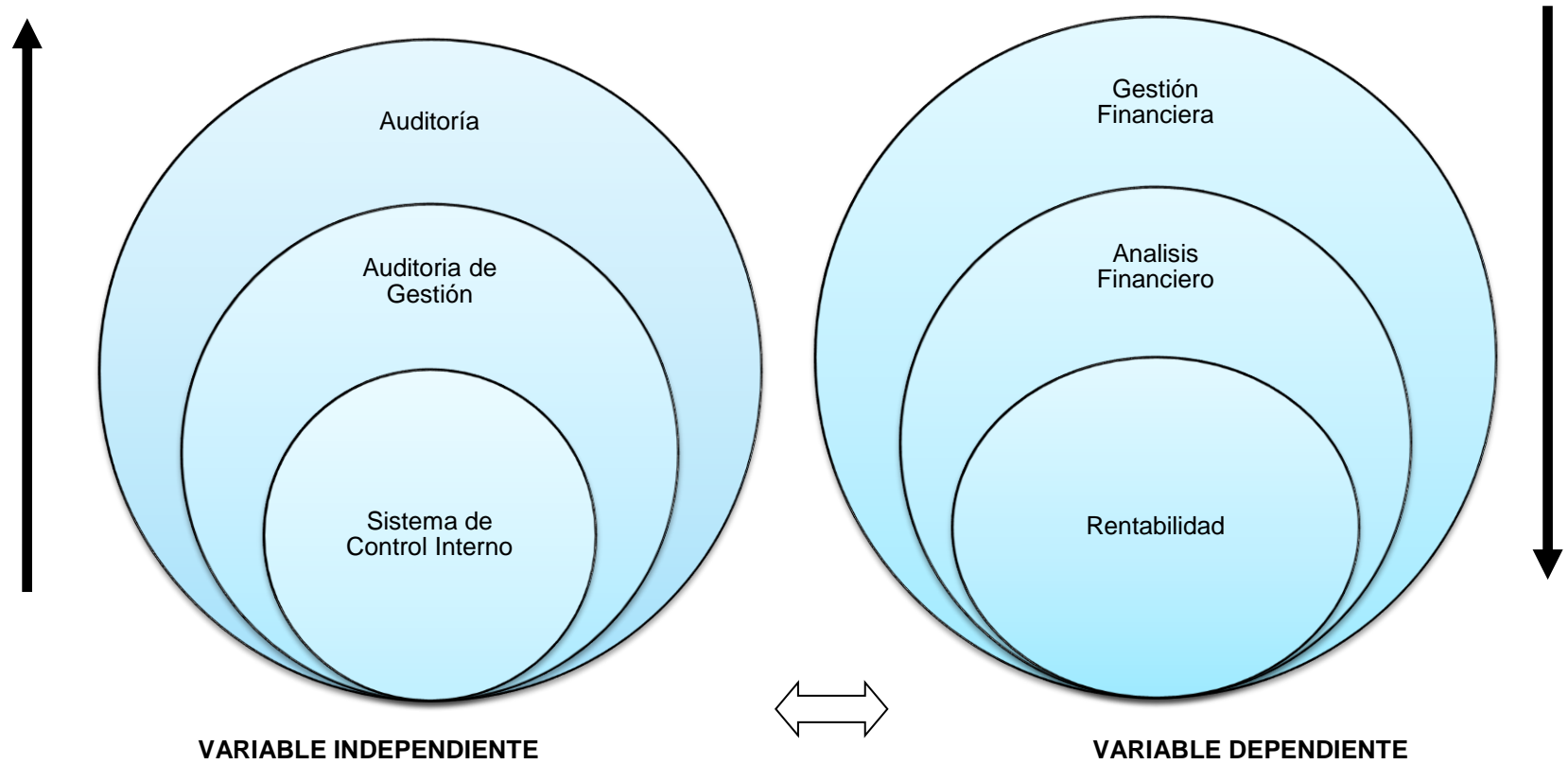
**Art 12.-** Tiempos de Control.- El ejercicio de control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

- (a) Control Previo
- (b) Control Continuo
- (c) Control Posterior

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

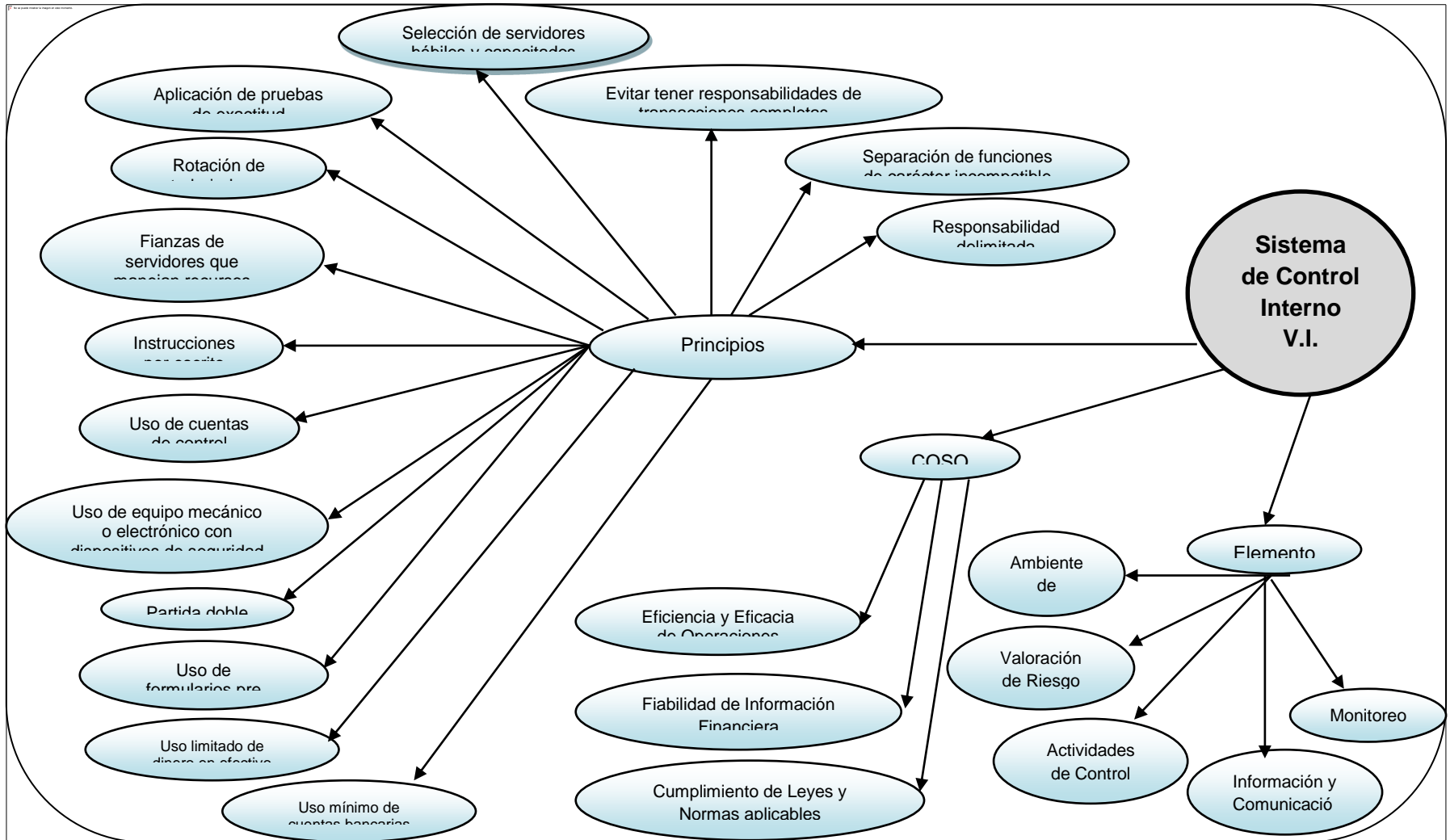
#### 2.4.1.2. Súper ordenación conceptual



**Gráfico N° 2.** Súper - ordenación conceptual  
Elaborado por: Cisneros María

### 2.4.1.3. Sub-ordinación conceptual

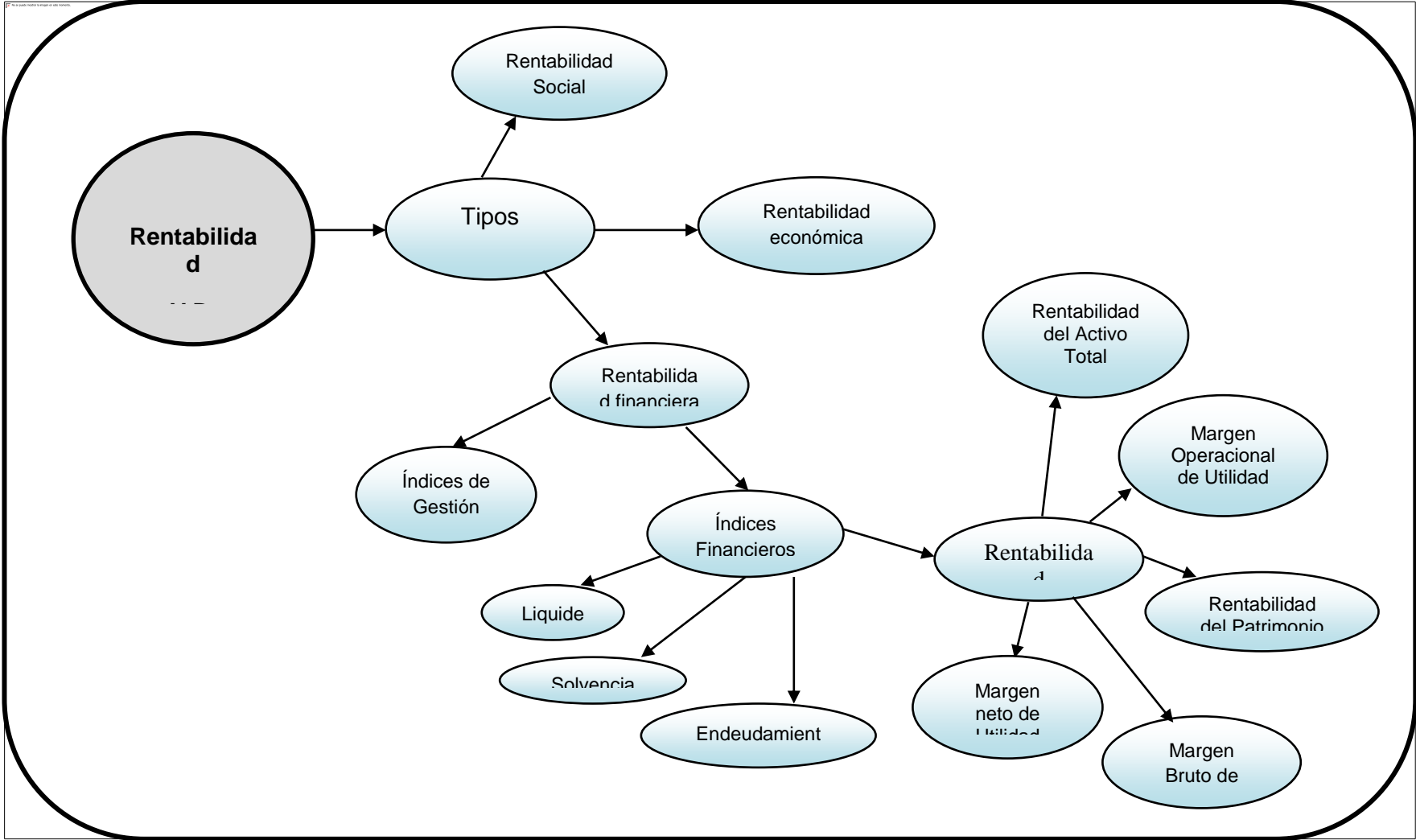
#### Marco Conceptual de la variable Independiente



**Gráfico N° 3.** Súper - ordinación conceptual V.I.  
Elaborado por: Cisneros María



**Marco Conceptual Variable Dependiente**



**Gráfico. N° 4** Súper - ordenación conceptual V.D.  
Elaborado por: Cisneros María

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

### **2.4.2.1. Marco conceptual variable independiente: Sistema de Control Interno**

#### **2.4.2.1.1 Auditoría**

**Rodríguez Serpas, José Emilio. (2010, pág. 1). La Auditoría Integral como alternativa para agregar valor a los servicios que presta el Contador Público.** “Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.”

La Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo con el trabajo o enfoque, por analogía de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente con los siguientes objetivos:

- Determinar, si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Determinar, si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
- Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.

- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.
- Evaluar los mecanismos, operaciones, procedimientos, derechos a usuarios, responsabilidad, facultades y aplicaciones específicas de control relacionadas con operaciones en computadora.
- Evaluar el impacto medioambiental producido de manera directa o indirecta por empresas que presentan un perfil ambiental diferente, condicionado por los riesgos aparentes asociados con sus procesos y productos; la edad, historia y estado de una planta, el marco jurídico en el cual opera.

### **Normativa.**

Según **Rodríguez Serpas J (2011, pág.2)** “Para que el ejercicio de la Auditoría Integral se desarrolle en un ambiente controlado, es importante conducirla dentro de un concepto de normas que provean una estructura, como la posibilidad de pronosticar los resultados”.

La aplicación de normas ayudará a desarrollar una auditoría de alta calidad respondiendo a la necesidad de completar tareas difíciles en forma oportuna, evitando formar juicios prematuros basados en información incompleta por la falta de tiempo, asimismo, establecen orden y disciplina, produciendo auditorías efectivas, garantizando la veracidad de los hallazgos y el soporte adecuado para las recomendaciones, consecuentemente habrá una mayor aceptación por parte de la gerencia.

Otro beneficio importante de las normas es que se logra una mayor uniformidad en la terminología utilizada para describir auditorías más amplias que las financieras. Tales auditorías se han descrito como auditorías de

operaciones. Administrativas, de desempeño, y con otra variedad de nombres. La terminología ha sido confusa debido a que no existen definiciones generalmente aceptadas”.

**Cook, John & Winkle, Gary (2009, pág. 222)** “Es un examen sistemático, constructivo, profesional e independiente, con el fin de evaluar la gestión y los resultados de los administradores que manejan bienes y recursos públicos, observando la entidad como un todo en relación con su propósito en el entorno e identidad en los sistemas a la que pertenece o la contiene; para lo cual, podrá aplicar en forma combinada los sistemas de control”.

La auditoría integral se fundamenta en un proceso de comunicación entre el auditor, la entidad y los que interactúan con la entidad y los que interactúan con la entidad y el entorno de esta.

La auditoría integral es un examen o una revisión de las operaciones realizadas en la empresa ya sea de forma organizacional o financiera, evaluando cada uno de los procedimientos y verificando que sean aplicados controles con las normas y reglamentos establecidos por la ley y aplicados a la empresa para poder emitir un informe y encaminar a la empresa hacia sus objetivos.

#### **2.4.1.1.2 Auditoría de Gestión**

“Comprueba la eficacia administrativa en el coordinado manejo de los recursos para el logro de los objetivos y metas previamente determinados”.

Involucra en su análisis como objetivos, el resultado final de todos los espacios empresariales: imagen corporativa, relaciones interpersonales a nivel de clientes internos y externos, utilidades económicas, aceptación en el

medio tanto actual como potencial eficiencia en el manejo operacional traducido en una información oportuna, completa, veraz, seguridad de los activos y eficacia del control interno.

Es la evaluación entre la misión, visión, objetivos, metas, planes y políticas establecidas y los logros obtenidos o dejados de realizar que se configuran en beneficios económicos, sociales y de procedimientos. **(Peña Bermúdez Jesús María, 2007:53)**

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 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, obra o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. **(Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, 2011, pág. 36)**

### **Propósitos y objetivos**

Entre los propósitos tenemos lo siguiente:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesarios desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y cumplimiento de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzo los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

### **Alcance**

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc.

Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes. **(Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, 2011, pág. 37)**

La auditoría de gestión es la que controla la eficacia en la que se llevan los procesos y a la vez evalúa la gestión operativa de la empresa estableciendo controles que ayuden al proceso de la organización y como se manejan los recursos de esta entidad conociendo de qué forma son manejados para mejorar las actividades y verificando que la administración cumpla con los objetivos deseados.

#### **2.4.1.1.3 Sistema Control Interno**

“El Control Interno no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y

operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en entidad, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas”. **(Estupiñan Gaitan, Rodrigo, 2006),**

### **Importancia**

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

### **Objetivos**

**Estupiñan Gaitan, R, (2006, pág. 19),** El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos.

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

**Mantilla, Samuel. (2005) Control Interno.** Existen diferentes categorías de objetivos, los cuales son:

**Objetivos de operaciones:** Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se identifica con la actividad de la empresa. Se relacionan con la misión de la empresa

Estos reflejan el medio en el que se desenvuelve la entidad a nivel económico o de industria. Estos objetivos deben tener características de cumplimiento de calidad, operaciones generales, prestación de servicios o generación de bienes.

**Objetivos de información financiera:** Tratan la información de Estados Financieros públicos cuyas características deben ser la confiabilidad, veracidad y oportunidad

Cuando nos referimos a información confiable, se trata de los Estados Financieros presentados en forma razonable hablamos que estos deben estar elaborados en base a los principios contables a los que está sujeta la entidad. De acuerdo a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades.

Estas deben cumplir las 5 aseveraciones, existencia y ocurrencia, Integridad, Derechos y Obligaciones, Valuación y Presentación y revelación.



**Objetivos de Cumplimiento:** Detallan el cumplimiento de leyes y normativa a las que la entidad está sujeta.

Los controles internos efectivos generan una seguridad razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán alcanzados, ya que la administración los puede controlar.

Los objetivos de operación no se encuentran en su totalidad dentro del alcance del control de la administración, ni de los controles externos, sin embargo, el propósito de estos controles se realiza para evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de cumplimiento y éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementa las acciones para corregir errores.

**Consecución de Objetivos:** Un sistema de Control interno deberá generar la seguridad suficiente para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, la aplicación de la normativa a la que está sujeta la entidad tanto a nivel interno como externo, así como la obtención de información financiera oportuna y confiable para la adecuada toma de decisiones por parte de gerencia. La consecución de estos se mide de acuerdo a los objetivos propuestos. Esto se lo realiza de acuerdo a estándares de desempeño con base a diferentes índices, aplicables a cada categoría de objetivo

**Loaiza Penagos, (2007). Control Interno. Alcaldía de Leticia pág. 1.** Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y

actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

### **Objetivos del Sistema de Control Interno.**

Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientarán al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- (a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- (b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- (c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- (d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- (e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- (f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

(g) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

(h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

El sistema de control interno es una parte muy importante para la organización de una empresa ya que es una base para que los procesos sean llevados de la mejor manera y de forma segura y confiable, fortaleciendo positivamente a la empresa y sobren todo obteniendo una rentabilidad debido que las ventas son llevadas por procesos fijos, además permite que todos los departamentos participen de forma activa en los controles

Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas.

Según **Tufiño Blas E, (2010; pág. 17) los Principios Básicos Del Control Interno** son:

### **Responsabilidad delimitada**

La responsabilidad en la realización de cada deber, tienen que ser limitada para cada persona. La calidad de control será ineficiente, si no existe la debida responsabilidad. No se debe realizar transacciones alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.

### **Separación de funciones de carácter incompatible**

Las funciones de iniciación, autorización, contabilización de transacciones y custodia de recursos deben separarse dentro del plan de organización de la entidad. Por ejemplo la persona responsable de deprecionar los fondos, no deberá tener autoridad para registrar ingresos.

### **Evitar tener responsabilidades d transacciones completas**

Ninguna persona debe tener responsabilidad por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan una transacción.

### **Selección de servidores hábiles y capacitados**

Se debe seleccionar y capacitar a los empleados hábiles, ya que capacitados éstos producirán un trabajo más eficiente.

### **Aplicación de pruebas de exactitud**

Deberían utilizar pruebas de exactitud, con el objeto de garantizar la corrección de la operación de que se trata, así como de su consiguiente registración. Por ejemplo deberá compararse el total cobrado diario, con el total depositado en el banco.

### **Rotación de trabajadores**

Se deberá establecer una política de rotación a los empleados que manejan y custodian recursos financieros y materiales y deberá exigirse vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Permite descubrir

errores y fraudes si se han cometido, tales como cajeros, almaceneros, jefe de compras. Etc.

### **Fianzas de servidores que manejan recursos financieros**

Los empleados que manejan recursos materiales y financieros deben de estar afianzados. Por ejemplo el cajero y los cobradores.

### **Instrucciones por escrito**

Las instrucciones deberá ser por escrito, en forma de manual de operaciones las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

### **Uso de cuentas de control**

El principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos aplicables. El uso de las cuentas de control sirve como prueba de exactitud entre los saldos de las cuentas de control sirve como prueba de exactitud entre los saldos de las cuentas ayudando a evaluarlos.

### **Uso de equipo mecánico o electrónico con dispositivos de seguridad**

El equipo mecánico con dispositivos de prueba ínter construido, deberá utilizarse siempre que sea posible. Por ejemplo, máquinas registradoras.

### **Partida doble**

Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo éste sistema no constituye por sí mismo un sustituido para el control interno, sino que más bien ayuda a éste.

### **Uso de formularios pre numerados**

Deberá utilizarse formularios pre numerados para toda documentación importante

### **Uso limitado de dinero en efectivo**

Se debe evitar el uso del dinero en efectivo utilizando éste solo para compras menores mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica. Los importes mayores se pagarán con cheques.

### **Uso mínimo de cuentas bancarias**

Se debe de reducir al mínimo el mantenimiento de varias cuentas bancarias debiendo contarse con una cuenta corriente para operaciones generales y no con varias cuentas con fines específicos.

### **Depósitos intactos e inmediatos**

Todo dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago etc. Se deberá depositar intacto en la cuenta bancaria respectiva, a más tardar dentro de las 24 horas de recibido. Esta medida disminuye el riesgo de fraude.

### **Según Mantilla B. S, Control Interno: Informe COSO,(2005, pág. 25)**

#### **Informe COSO**

El informe COSO es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el

objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguientes puntos:

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

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a estos.

Orientado a objetivos es un medio, concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos. **(Estupiñan Gaitan, Rodrigo, 2009; pág. 26).**

**El sistema de control Interno tiene 5 elementos:**

**Ambiente de Control.**

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores.

En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la

forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. **(Mantilla, 2010; pág.25)**

### **Valoración del riesgo.**

El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma.

De acuerdo con la **(NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORIA NIA 6)** “**Evaluación del riesgo y control interno**”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros.

Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, ya que los riesgos amenazan el cumplimiento de estos, por lo que la gerencia deberá tomar las acciones necesarias para identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para manejarlos. **(Mantilla, 2010; pág.25)**



## **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, segregación de funciones, etc. **(Mantilla, 2010; pág.26)**

**Tipos de Actividades de Control:** Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad.

Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

- Observación de alto nivel.- Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.
- Actividades Administrativas.- Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

- Procesamiento de la información.- Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.
- Controles de bienes tangibles.- Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación.
- Indicadores de desempeño.- Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.
- Segregación de Funciones- Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente.

Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un servicio, contabilizar la información y realizar el pago, ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad. **(Mantilla, 2010; pág.27)**

## **Información y Comunicación**

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace

posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar. **(Mantilla, 2010; pág.27)**

### **Información.**

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La información financiera, se usa no solamente en el desarrollo Estados Financieros de difusión externa, también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos que permite, por ejemplo de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar, nivel de ventas, capacitación al personal, etc. **(Mantilla, 2010; pág.27)**

La información oportuna y confiable le permite a la dirección darse cuenta del alcance de los objetivos propuestos y evitar posibles desviaciones que se estén produciendo, para salvaguardar los bienes de la entidad.

La calidad de la información generada por los sistemas afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones correctas para una adecuada administración, control y desarrollo de la entidad. La información debe ser oportuna, relevante, accesible y actualizada, esto hace la diferencia para una información útil. **(Mantilla, 2010; pág.29)**

Sistemas estratégicos e integrados: Regularmente los Sistemas de Información forman parte de las actividades generales de una organización, no solamente porque se encarga de la recolección y consolidación de la información; si no porque ofrece la posibilidad de generar nuevas iniciativas y estrategias.

Las nuevas estrategias pueden representar un gran beneficio para las entidades, generalmente les ofrecen utilidad no solamente para la compañía si no para sus usuarios o clientes, quienes se ven beneficiados por el valor agregado. Así también le permite generar ahorros en compras, obtención de candidatos para proveedores, y ventas.

La integración con las operaciones se genera por el avance tecnológico, esto se puede observar cuando las operaciones desarrolladas por una unidad se interrelaciona con las que realiza otra, por ejemplo, las ejecutadas por el departamento de logístico con las realizadas por el área financiera, lo que permitirá que el proceso de las importaciones sea más eficiente, que la mercadería se libere en forma oportuna de aduana, asegurando la disponibilidad de los inventarios para la venta, logrando una mejor programación en la venta y distribución del producto lo que permitirá planificar la rotación de inventario y así disminuir el número de días de inventario, generando ahorro para la compañía. **(Mantilla, 2010; pág.30)**

### **Comunicación.**

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. **(Mantilla, 2010; pág.31)**

De acuerdo a la **(NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORIA - NIA 6)**, la **comunicación de debilidades**, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno. La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante.

La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa.

**La comunicación interna** permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración.

El persona debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que este vuelva a suceder.

El personal también necesita disponer de medios para comunicar sus inquietudes hacia las jerarquías superiores, de tal manera que la dirección le dé la oportunidad de comunicar no solo sus iniciativas, sino también los problemas que han reconocido, ya que el contacto con la gente (que regularmente tienen los vendedores), les permite conocer en forma palpable los requisitos de los clientes o usuarios, y también las posibles mejoras que se pueden implementar en la compañía.

Es importante que todos los colaboradores de una entidad adicional del conocimiento de sus funciones, sepan también como repercute su trabajo en el desempeño de otras personas o departamentos, esto sensibiliza a las personas con las necesidades de los demás y en post de la concesión de los objetivos generales.

**La comunicación externa** se la puede realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales.

La comunicación recibida por las partes externas de la entidad permiten tener visibilidad de cómo está funcionando el Sistema de Control Interno, cual es el entendimiento y visión que tienen los auditores externos, así como las entidades de control.

Adicional a esto la comunicación externa también permite proporcionar información relevante para los accionistas, analistas financieros, y demás partes externas para que en una forma amigable puedan entender la situación de la compañía así como los riesgos por los que atraviesa.

## **Monitoreo**

Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado

Control Interno. Los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento. Esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo. Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione

según lo previsto. El alcance y frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se deben controlar y del grado de confianza que genera los controles implementados. El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Esta es una importante tarea para la administración, para medir la eficiencia de las acciones tomadas y determinar el grado de aporte que generó la implementación o mejora del Sistema de Control Interno. **(Mantilla, 2010; pág.39)**

#### **2.4.2.2. Marco conceptual variable dependiente: Rentabilidad**

##### **2.4.2.2.1 Gestión Financiera**

**Nunes Paulo (2010). Gestion Financiera. Ciencias Económicas y Comerciales . pág. 7.** La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

**La Gestion Financiera para la Empresa.** “Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias”. **(Torre Padilla Abdías Armando; pág.14)**

La gestión financiera es la que consiste y radica en poder administrar y controlar los recursos que tiene una empresa con un buen manejo y utilización para que sean suficientes y para que esta tenga un buen



funcionamiento además cumple cubriendo los gastos que tenga la empresa.

#### **2.4.2.2.2 Análisis Financiero**

**Olalla Y Domínguez, (2009), Análisis de los Estados Financieros. Pág. 4.**

Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa.

Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.

El análisis debe aportar perspectivas que reduzcan el ámbito de las conjeturas, y por lo tanto las dudas que planean cuando se trata de decidir. Con el análisis se transforman grandes masas de datos en información selectiva ayudando a que las decisiones se adopten de forma sistemática y racional, minimizando el riesgo de errores.

El análisis financiero no es solamente relevante para quienes desempeñan la responsabilidad financiera en la empresa. Su utilidad se extiende a todos aquellos agentes interesados en la empresa, su situación actual y la evolución previsible de esta. Distinguimos por lo tanto dos diferentes perspectivas en lo que al interés del análisis se refiere:

**Perspectiva interna:** el análisis financiero será de capital importancia para quienes dirigen la empresa. A través del análisis podrán tomar decisiones

que corrijan desequilibrios, así como analizar y anticipar tanto riesgos como oportunidades. En definitiva el correcto conocimiento de las variables económicas financieras de la empresa permitirá su gestión diaria además de la planificación de su desarrollo futuro.

**Perspectiva externa:** a todos aquellos agentes interesados en conocer la situación y la evolución previsible. Dentro de esta categoría encontraremos innumerables agentes para quienes la evolución de la empresa es relevante: los clientes, los proveedores, los posibles inversores, diferentes tipos de acreedores, analistas, empleados, reguladores, autoridades fiscales, laborales, etc. En definitiva nos estamos refiriendo a todos los stakeholders de la compañía, término mediante el cual nos referimos a todos aquellos agentes económicos o sociales con interés en la empresa, de forma directa o de forma indirecta.

**Ortíz Anaya, H. (2006). Análisis Financiero. Gerencie.com. pág. 1.** El análisis financiero es el estudio que se hace de la información financiera, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco sirve si no es interpretada, si no es comprendida, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautas para señalar un rumbo a seguir en el futuro.

El análisis de los estados financieros puede realizarse mediante la aplicación de los siguientes métodos:

- **Métodos horizontales o dinámicos.-** Consisten en la aplicación de técnicas a un conjunto de estados financieros de una empresa correspondientes a dos o más periodos consecutivos. La importancia en la aplicación de estos métodos es la determinación del desarrollo y evolución de la empresa en los diferentes aspectos financieros considerados.
- **Métodos de tipo estático verticales.-** Consisten en la aplicación de técnicas a un conjunto de estados financieros de una empresa correspondientes a un solo ejercicio.

El análisis financiero es aquel que ayuda a interpretar el funcionamiento de la empresa mediante técnicas efectuadas y así saber cómo marcha la organización y poder tomar decisiones.

#### **2.4.2.2.3 Rentabilidad**

La Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin

de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori”. **(Sánchez Ballesta y Juan Pedro, pág. 19)**

### **La Rentabilidad en el Análisis Contable**

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Para **Martin (1999)**, “Rentabilidad es la capacidad que tiene una inversión para generar o no un beneficio neto, relación existente generalmente expresada en términos porcentuales entre un capital invertido y los rendimientos netos que de él se obtienen.”

La rentabilidad es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica.

La rentabilidad es la capacidad que se tiene para producir un bien o un beneficio de lo que se haya invertido.

## **Tipos de rentabilidad**

### **Rentabilidad social**

Este concepto se usa en el contexto de la Economía y las finanzas públicas.

Beneficio que obtiene la Sociedad de un proyecto de Inversión o de una Empresa determinada, destinando los Recursos a los mejores usos productivos posibles.

Dichos beneficios se estiman utilizando Precios sociales y los criterios aplicados por la Evaluación de Proyectos.

Las medidas de Rentabilidad social más usadas en evaluación social de proyectos son el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El Valor Presente Neto constituye una medida de Rentabilidad social debido a que se calcula utilizando Precios sociales.

La tasa interna de retorno se obtiene descontando los flujos de Ingresos netos por una tasa social de Descuento.

### **Rentabilidad Económica = $(BAII / Activo Total) \times 100$**

Es deseable que sea lo mayor posible y en concreto mide:

- La eficacia del activo independientemente de cómo esté financiado.
- La capacidad de la empresa para remunerar a los recursos financieros utilizados.

Compara el resultado obtenido de la actividad desarrollada en un período con las inversiones realizadas para su obtención.

Esta rentabilidad es muy útil, porque va a servir a las empresas para decidir dos cosas:

1. Si realizar o no una inversión.
2. La forma en que va a financiar dicha inversión.

La Rentabilidad Financiera o rentabilidad del capital (**en inglés, Return On Equity o ROE**) es la rentabilidad de los capitales invertidos.

**Rentabilidad financiera = (Beneficio neto / Patrimonio Neto) x 100**

Indica el rendimiento neto obtenido de los capitales propios de la empresa. Por ello se utiliza en el numerador el beneficio neto, es decir, el beneficio una vez deducido los impuestos y los intereses.

Mientras el rendimiento es la medida de la riqueza generada por la inversión, la rentabilidad es el “premio” dado a los fondos propios utilizados en la financiación de la misma.

### **Indicadores de gestión**

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **Índices Financieros**

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros. De acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general (PCGA o GAAP), los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Movimiento o de Flujo del Efectivo o de Fondos y el Balance General, respectivamente.

**Rentabilidad económica (en inglés ROI o Return On Investment)** es la rentabilidad de los activos de una empresa. Mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios.

La rentabilidad económica se expresa como el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación de sus activos:

- Margen de beneficios =  $\text{BAII} / \text{Ventas netas}$
- Rotación de los activos =  $\text{Ventas netas} / \text{Activo Total}$

- Rentabilidad económica = (BAII / Ventas netas x Ventas netas / Activo Total)

### **Rentabilidad Económica = (BAII / Activo Total) x 100**

Es deseable que sea lo mayor posible y en concreto mide:

- La eficacia del activo independientemente de cómo esté financiado.
- La capacidad de la empresa para remunerar a los recursos financieros utilizados.

Compara el resultado obtenido de la actividad desarrollada en un período con las inversiones realizadas para su obtención.

Esta rentabilidad es muy útil, porque va a servir a las empresas para decidir dos cosas:

3. Si realizar o no una inversión.
4. La forma en que va a financiar dicha inversión.

**Índice de liquidez** es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.



Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- Capital de trabajo
- Prueba ácida
- Razón corriente

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

**Índice de solvencia**, en inglés current ratio. Denominada también razón de circulante o Índice corriente. Es la capacidad de una Empresa para pagar sus pasivos circulantes. Se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

## Indicadores de la Rentabilidad

Índice	Fórmula	Definición
<b>Rentabilidad de la Inversión (ROA)</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Es la rentabilidad que los activos totales están generando, sin importar la forma en que han sido obtenidos, para saber la rentabilidad en porcentaje anual.
<b>Margen Operacional de Utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. También se le conoce como ROE (return on equity)
<b>Margen bruto de Utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.
<b>Margen neto de Utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Tabla N° 1.- Indicadores Financieros de la rentabilidad

Fuente: Sanchez Inocencio

## **2.5. HIPÓTESIS**

El Sistema de control interno incide significativamente en la rentabilidad de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., en Ambato.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

**Variable Independiente:** Sistema de control interno

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

**Unidad de Observación:** Pharmagriveth Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

Según **(Mendoza, 2010, pág. 4)**. La investigación o metodología cuantitativa es procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

La investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) objetiva y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado.

La investigación cuantitativa se caracteriza porque su diseño incluye la formulación de hipótesis que se traducen en variables, las que a su vez se traducen en indicadores cuantificables.

Esta clase de investigación termina con datos numéricos.

Este tipo de investigación es muy fuerte en cuanto a la precisión acerca del fenómeno mismo, pero..., es débil en cuanto al papel del contexto o ambiente en la generación de esos datos. **(Robles, 2010, pág.9)**

Este proyecto se basa en la investigación cuantitativa ya que está orientada al resultado y debe tener datos "sólidos y repetibles" siendo esto importante para la realización de un plan de políticas y procedimientos.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

**Herrera, L. (2009, pág. 103).** “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. Mediante esta modalidad de investigación permite tomar contacto en forma directa, con la realidad del problema a investigar; para obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto”.

Para nuestra investigación emplearemos dicha modalidad de investigación ya que visitaremos la empresa para poder recoger información necesaria para el estudio y análisis del problema.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

**Herrera, L. (2009, pág. 103).** “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)”.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Descriptiva**

**Unesco (2012). Técnicas de Estudio. Pág. 1.** La investigación descriptiva: consiste en la predicciones rudimentaria, clasifica elementos y estructuras, modelos de comportamientos, según ciertos criterios de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Se trata de analizar cómo se, manifiesta un fenómeno”.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

**Naranjo G, (2010, pág. 104),** se entiende por población o universo a la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario.

En este estudio la empresa PHARMAGRIVETH CÍA. LTDA., trabajara con una población de 22.

**TABLA 2. Total de los Empleados de PHARMAGRIVETH Cía. Ltda.  
Empleados Administrativos**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NIVELES</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>Personal de PHARMAGRIVETH Cía. Ltda.</b>	Interno	Personal Involucrado en los Proceso	<b>22</b>
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>			<b>22</b>

Fuente: PHARMAGRIVETH Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por Cisneros María

**TABLA N° 3. Nomina Oficial de Empleados**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
1	Silvia Naranjo	Gerente General	Administrativo
2	Gilbert Jiménez	Subgerente	Administrativo
3	Andrés Pérez	Jefe Administrativo	Administrativo
4	Carolina Sánchez	Jefe Financiera	Financiero
5	Klever Haro	Jefe de Personal	Administrativo
6	Juan Parra	Jefe de Bodega	Administrativo
7	Pedro Romero	Administrador	Administrativo
8	Fausto Mosquera	Director de Ventas	Financiero
9	Verónica Villacres	Contadora	Financiero
10	Enma Logroño	Contadora	Financiero
11	Ligia Solís	Auxiliar contable	Financiero
12	Gustavo Proaño	Auxiliar contable	Financiero
13	Susana Martínez	Secretaria Ejecutiva	Administrativo
14	Lourdes Moncayo	Secretaria	Administrativo
15	Pablo Salazar	Despachador	Financiero
16	Jorge López	Vendedor	Financiero

17	Juan Ochoa	Vendedor	Financiero
18	Wilson Segovia	Vendedor	Financiero
19	Marco Duran	Vendedor	Financiero
20	Segundo Paredes	Bodeguero	Financiero
21	Andrés Cevallos	Bodeguero	Financiero
22	Pedro Romero	Bodeguero	Financiero

Fuente: PHARMAGRIVETH Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por Cisneros María

Como se puede concluir nuestra población de estudio es finita en lo referente al área operativa y de los clientes se debe aplicar la técnica del muestreo, con el objetivo de llevar a cabo las encuestas a los clientes externos y al personal involucrado en el proceso analizado.

### 3.4.2. Muestra

**Naranjo, G (2008, pág. 104)**, Se entiende por muestra a una parte representativa de la población, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto forma que las conclusiones sacadas en ella se generalizan a la población.

Mediante la fórmula se procederá a determinar el tamaño de la muestra la cual servirá de base para el presente estudio de investigación. La fórmula a utilizar será aquella para poblaciones finitas, debido a que las variables en estudio son cuantitativas

PHARMAGRIVETH CÍA. LTDA., cuenta con 22 empleados

directamente relacionados con los procesos, los cuales nos servirán de base para el presente estudio de investigación.

Al tener una población pequeña no se aplicara la fórmula respectiva y se utilizará la población total de la investigación.



### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Sistema de Control Interno				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El sistema de control interno es un instrumento de ayuda para las empresas que comprende planes; políticas, normas y procedimientos, para ayudar a prevenir posibles riesgos y cumplir metas propuestos.	Organización	Organigrama Estructural	¿Cree usted que es necesaria la aplicación de una organización adecuada en la empresa? ¿La empresa Pharmagriveth necesita mejorar los procesos realizados? ¿La Gerencia ha fijado políticas de control interno para la empresa? ¿De qué manera las decisiones gerenciales han mejorado los niveles de satisfacción al cliente?	Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero
	Políticas y Procedimientos	Cumplimiento	¿Considera usted que las políticas de la empresa están bien establecidas? ¿Se debe implantar mejores políticas para el cumplimiento de los objetivos? ¿Qué valoración le da usted a los procesos manejados por la empresa?	
		Control de los procesos realizados	¿Existe un sistema de políticas; normas y procedimientos que guie las actividades que realizan en la empresa? ¿Existe un riesgo al no tener controles internos en la empresa?	

Tabla N° 4.- Operalización variable independiente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: María Cisneros

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Rentabilidad es el beneficio obtenido sobre algo invertido, generando utilidad	Financieras	Análisis e Indicadores Financieros	<p>¿Considera usted que si se tiene un adecuado control mejora la rentabilidad de la empresa?</p> <p>¿Los procesos informales afectan a los ingresos y por ende a la rentabilidad?</p> <p>¿La rentabilidad obtenida es la esperada?</p>	Encuesta personal administrativo y financiero
	Económicas	Estructura organizacional	<p>¿La forma de llevar los procesos en la empresa ha afectado a las ventas?</p> <p>¿Cree usted que la rentabilidad generada cubre las expectativas de Pharmagriveht?</p>	

**Tabla N° 5.- Operalización variable dependiente**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado: María Cisneros

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

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

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Según la operacionalización de las variables los sujetos a ser investigados son los empleados administrativos que están relacionados con los procesos informales de operación debido a que los empleados son los encargados de realizar los procesos.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Encuesta Según (**Internet; 2009**), Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** La Dra. Silvia Naranjo analista del documento.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la

investigación. La presente investigación para cubrir con la 2 encuesta se utilizara dos cuestionarios. **(Ver anexo 4 y 5).**

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Las encuestas son aplicadas a los funcionarios y empleados de la empresa en el día autorizado por el señor gerente.

**TABLA N° 6. Procedimiento de recolección de información**

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
<b>Encuesta</b>	<p>Cómo: personalmente</p> <p>Dónde: Instalaciones de PHARMAGRIVETH Cía. Ltda.</p> <p>Cuándo: 23/09/2013</p>

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: María Cisneros.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

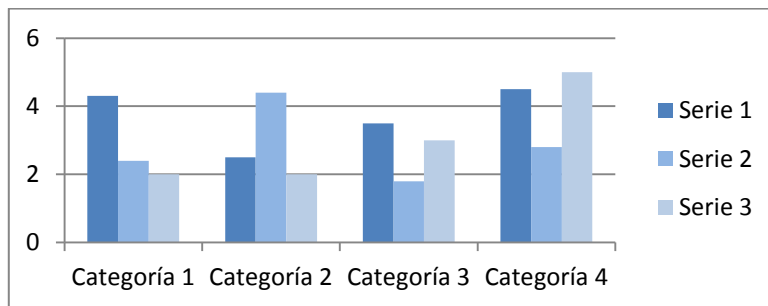
**TABLA N° 7. Cuantificación de resultados**

N°	PREGUNTA	OPCIÓN DE RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
		SI	NO		

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: María Cisneros.

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: María Cisneros.

**Gráfico 5. Representación gráfica de resultados**

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Explicar el posible método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación, con sus respectivos pasos, incluyendo la cita de texto.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**TABLA N° 8. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar la existencia de un sistema de control interno dentro de Pharmagriveth Cía. Ltda.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar en qué grado los procesos informales de control interno afectan a la rentabilidad de la empresa</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un sistema de control interno que ayude al mejoramiento de la empresa en los ámbitos económicos, financieros y contables</li> </ul>		

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: María Cisneros.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1/4.2 Análisis e Interpretación de los resultados (encuestas)**

En este capítulo de análisis de datos se recogerá la información gracias a las encuestas realizadas y elaboradas previamente para su aplicación tanto para el personal administrativo y financiero y así obtener información que se relacione con la investigación y poder determinar si será necesaria la aplicación e implementación de un Sistema de Control Interno para un mejoramiento de la rentabilidad.

Para analizar los resultados se tomara como base las respuestas obtenidas en el trabajo de campo en función del problema de investigación, los objetivos del estudio la hipótesis y el marco teórico siendo necesario verificar cada una de las respuestas para que exista confiabilidad para poder analizar la hipótesis y así verificarla o rechazarla.

Los pasos que serán utilizados serán; agrupar los datos obtenidos en las encuestas obteniendo un total de cada una de las preguntas realizadas al personal lo mismo que será representado en gráficos y tablas.

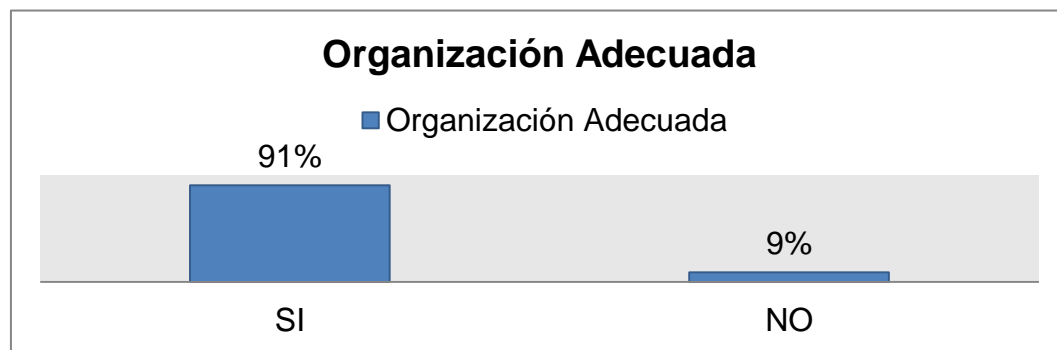


**Pregunta 1.** ¿Cree usted que es necesaria la aplicación de una organización adecuada en la empresa?

**TABLA N° 9.- Organización adecuada**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	91%
NO	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6.- Representación de la organización adecuada**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 91% está representado por 20 personas que manifiestan que es necesaria la aplicación de una organización adecuada para la empresa, el 9% que está representado por 2 personas opinan que no es necesario.

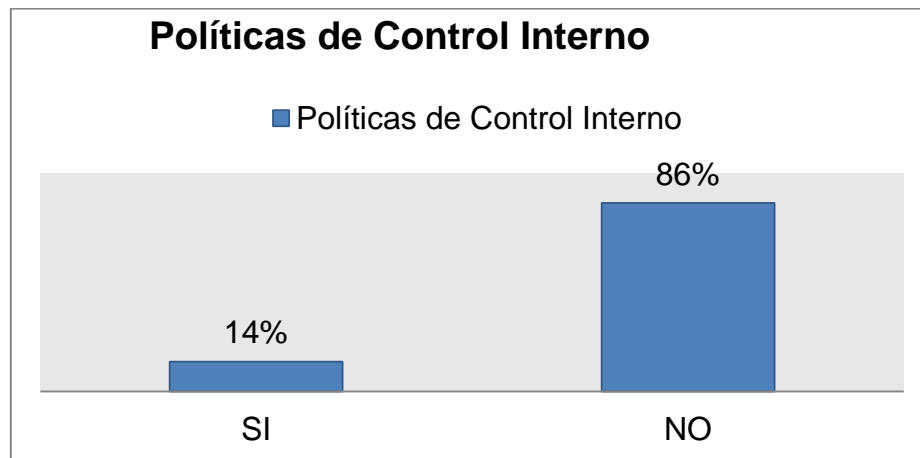
**Interpretación.** La organización de la empresa debe estar bien estructurada y organizada teniendo actividades claras, definidos y establecidas de acuerdo a los parámetros que establezca la empresa para de esa manera lograr la eficiencia y eficacia en los procedimientos, conforme a los encuestados la mayoría considera que en la empresa es necesario tener una organización adecuada debido a que existe lo que está ocasionando desorganización de los procesos.

**Pregunta 2.** ¿La Gerencia ha fijado políticas de control interno para la empresa?

**TABLA N° 10- Políticas de control interno**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	14%
NO	19	86%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7.- Representación de políticas de control interno**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 100% está representado por 22 personas que manifiesta la gerencia aplicado políticas de control interno.

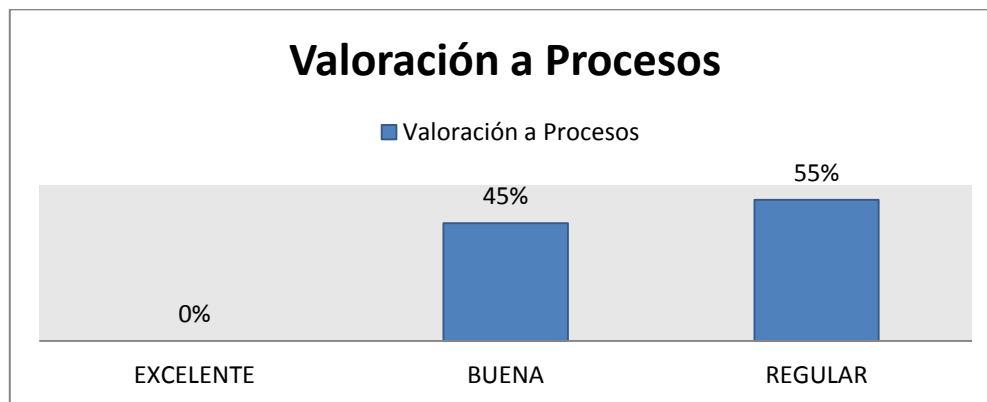
**Interpretación.** La gerencia debe fijar políticas de control interno para poder fijar y evaluar los procesos administrativos, contables y financieros y así poder llegar a los objetivos de la empresa y para lograr un mejor manejo de la misma, de acuerdo a la encuesta realizada la gerencia no fija políticas de control interno lo que hace que se lleve a cabo los procesos empíricamente.

**Pregunta 3.** ¿Qué valoración le da usted a los procesos manejados por la empresa?

**TABLA N°11- Valoración a procesos**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	12	55%
REGULAR	10	45%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°8.- Representación de valoración de procesos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 55% está representado por 10 personas que manifiestan que el valor de los procesos realizados en la empresa es bueno, el 45% representado por 12 es regular, ninguno cree que es excelente.

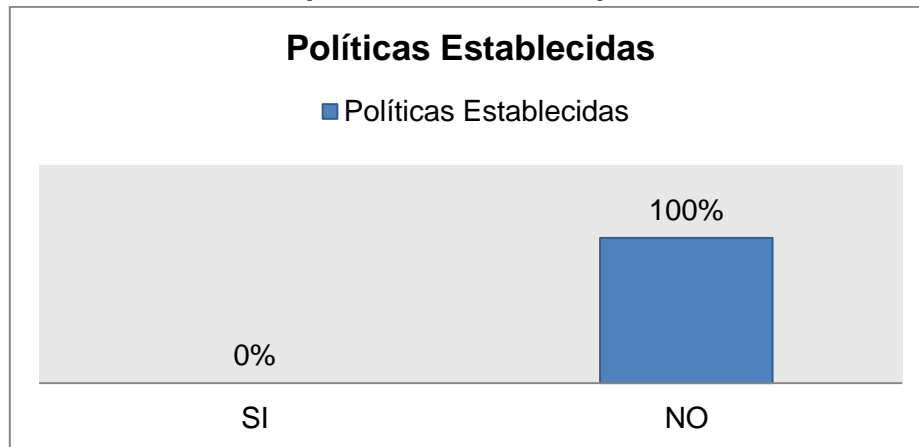
**Interpretación.** Los procesos que se realizan en la empresa según la opinión de los encuestados es regular en su mayoría y buena en menor parte pero no ha llegado a ser excelente, esto exige que exista una segregación de funciones y actividades dentro de la empresa y así poder realizar de una mejor manera las actividades.

**Pregunta 4.** ¿Considera usted que las políticas de la empresa están bien establecidas?

**TABLA N° 12- Políticas de las actividades**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 9.- Representación de la políticas establecidas**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

**Análisis**

Del total de encuestados, el 100% está representado por 22 personas que manifiestan que las políticas de la empresa no están bien establecidas.

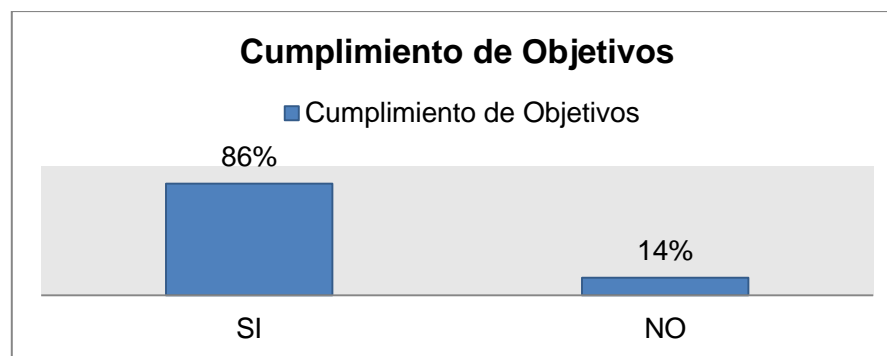
**Interpretación.** Las políticas para las actividades del personal son una base fundamental de la empresa ya que ello se evitaría pérdidas económicas y la mala utilización de recursos, los encuestados consideran que en la empresa no están establecidas las políticas, lo que está ocasionando un decremento de la rentabilidad y una desorganización de procesos.

**Pregunta 5.** ¿Se debería implantar mejores políticas para el cumplimiento de los objetivos?

**TABLA N° 13- Cumplimiento de objetivos**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	19	86%
NO	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 10.- Representación del cumplimiento de objetivos**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 86% está representado por 19 personas que manifiesta que se debería implantar mejores políticas para el cumplimiento de objetivos de la empresa, el 14% representado por 3 personas opina que no es necesaria dicha implantación.

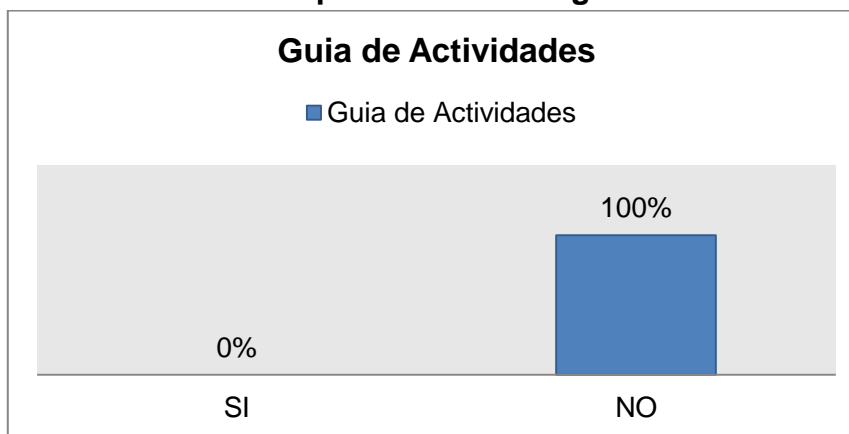
**Interpretación.** Toda empresa debe mejorar los procesos que realiza para que tenga un buen funcionamiento, aplicando políticas que deleguen funciones y responsabilidades lo que hará que los procesos serían más rápidos y eficientes y así cumplir los objetivos propuestos por la empresa, la mayoría de los encuestados respondieron que Pharmagriveth Cía. Ltda., necesita mejorar las políticas, ya que los procesos no son llevados por medio de un control y no se cumplen muy bien los objetivos.

**Pregunta 6.** ¿Existe un sistema de control interno que guie las actividades que realizan en la empresa?

**TABLA N° 14- Guía de actividades**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11.- Representación de guía de actividades**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

**Análisis**

Del total de encuestados, el 100% está representado por 22 personas manifiestan que no existe una guía de políticas, normas y procedimientos que guíen en las actividades de la empresa.

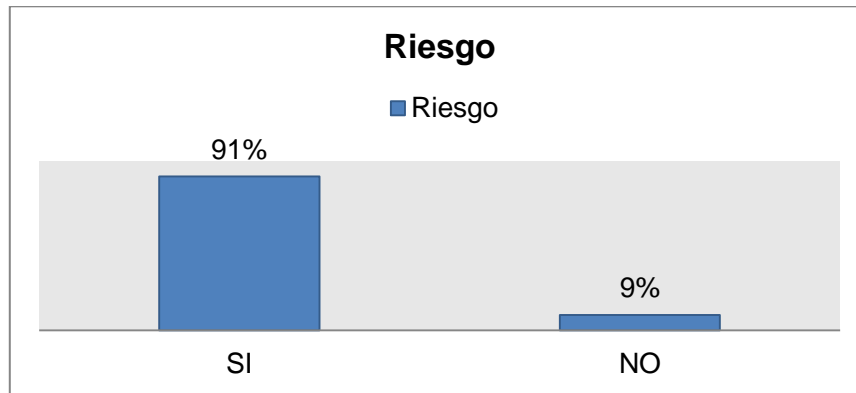
**Interpretación.** El cumplimiento de las actividades que se realizan, es una prioridad de la empresa y deben ser cumplidas correctamente para el buen funcionamiento de la misma y así poder tener una buena utilización de recursos, los encuestados confirman que en la empresa no existe un sistema de control interno que guie los procesos.

**Pregunta 7.** ¿Existe un riesgo al no tener controles internos en la empresa?

**TABLA N° 15- Riesgo**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	91%
NO	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 12.- Representación de riesgo**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 91% está representado por 20 personas que manifiestan que puede haber un riesgo al no tener controles internos en la empresa, el 9% representado por 2 personas opina que no existe riesgo.

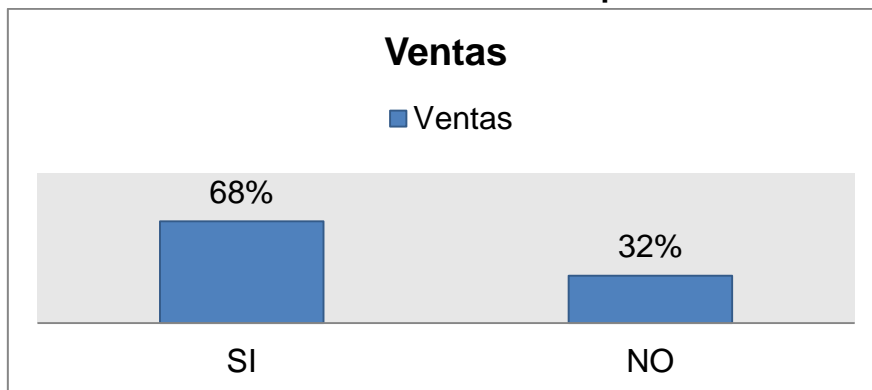
**Interpretación.** Los controles internos que puede tener una empresa puede disminuir el riesgo debido a que se tendría que seguir el estándar de políticas y procedimientos que ya no ocasionaría pérdidas y una desorganización, los encuestados comentaron de que si existe un riesgo al no tener controles internos establecidos en la empresa.

**Pregunta 8.** ¿La forma de llevar los procesos en la empresa ha afectado a las ventas?

**TABLA N° 16- Ventas**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	68%
NO	7	32%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°13- Representación de ventas**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 68% está representado por 15 personas que manifiestan que la forma de llevar los procesos ha afectado las ventas, el 32% representado por 7 personas opina que no afecta las ventas.

**Interpretación.** Los procesos al no ser llevados correctamente afectan las ventas debido a que los registros pueden estar erróneos, según la encuesta realizada la mayoría de empleados afirma que si afecta a las ventas la forma empírica en que se lleva los procesos.

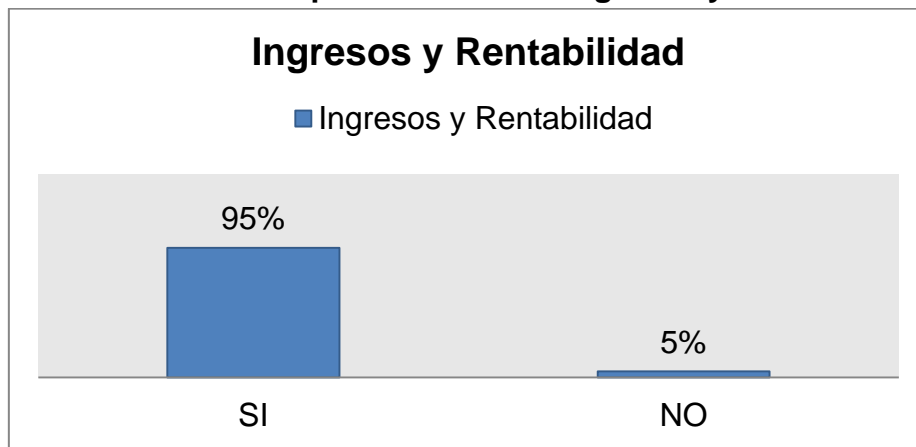


**Pregunta 9.** ¿Los procesos informales afectan a los ingresos y por ende a la rentabilidad?

**TABLA N° 17- Ingresos y rentabilidad**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 14- Representación de ingresos y rentabilidad.**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 95% está representado por 21 persona que manifiesta que los procesos informales afectan a los ingresos y a la rentabilidad, el 5% representado por 1 persona manifiesta que no afecta.

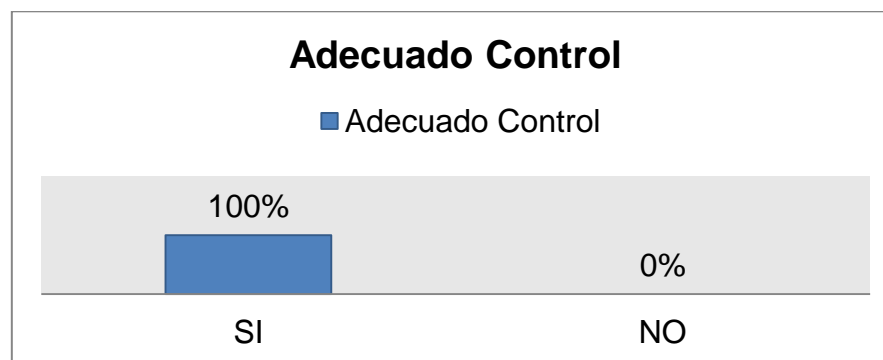
**Interpretación.** Al llevar procesos informales y ser afectada la parte de los ingresos que en su mayor parte son las ventas se puede crear un decremento de la rentabilidad, la mayor parte del personal opina que si se ve afectada la rentabilidad debido a que se maneja procesos empíricamente.

**Pregunta 10.** ¿Considera usted que si se tiene un adecuado control mejoraría la rentabilidad de la empresa?

**TABLA N° 18- Adecuado control**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 15- Representación del adecuado control.**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 100% está representado por 22 personas que manifiestan que con un adecuado control se mejoraría la rentabilidad de la empresa.

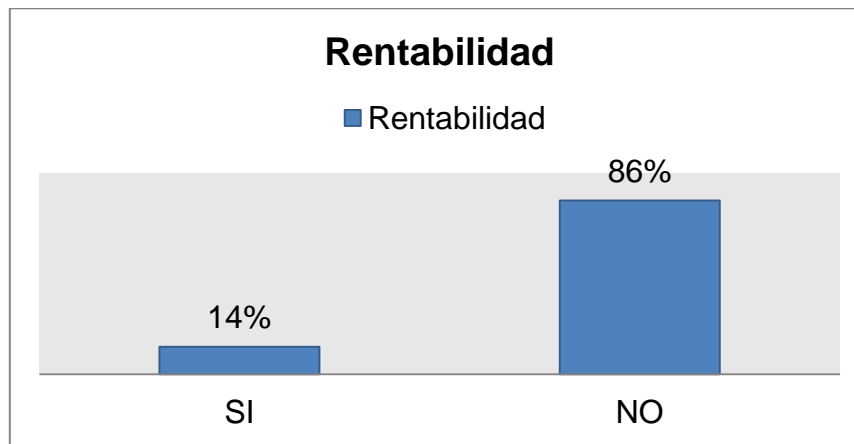
**Interpretación.** Llevar un control adecuado para cada uno de los procesos que se realizan a la empresa ayudaría a mejorar la rentabilidad debido a que existe una mejor manera para llevar las ventas, la mayoría de encuestados opino que si se lleva un adecuado control si se mejoraría la rentabilidad.

**Pregunta 11.** ¿La rentabilidad obtenida es la esperada?

**TABLA N° 19- Rentabilidad**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	14%
NO	19	86%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 16- Representación de rentabilidad.**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 86% está representado por 19 personas que manifiesta que las rentabilidad obtenida en la empresa no es la esperada, el 14% representado por 3 personas opinan que la rentabilidad es la esperada.

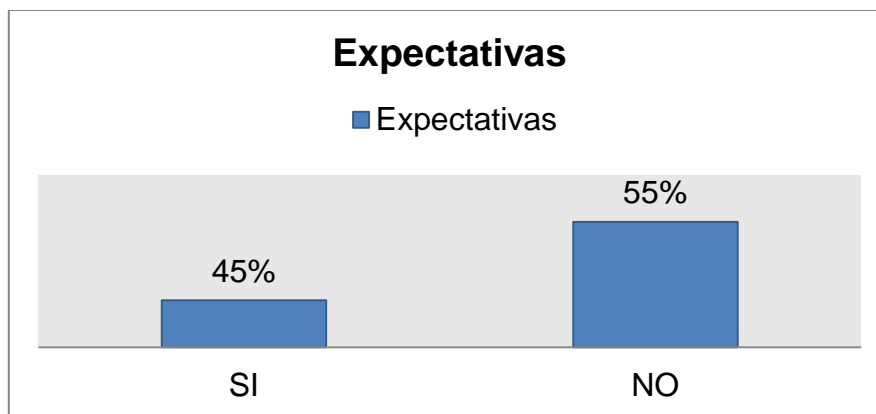
**Interpretación.** Las falencias que puede tener una organización provoca riesgos en la misma por ejemplo el decremento de la rentabilidad ocasionando que no sea la esperada por la empresa, la mayoría de empleados piensa que no se tiene la rentabilidad esperada por la empresa.

**Pregunta 12.** ¿Cree usted que la rentabilidad generada cubre las expectativas de Pharmagriveth Cía. Ltda.?

**TABLA N° 20- Expectativas**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	45%
NO	12	55%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 17- Representación de expectativas**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 45% está representado por 10 personas que manifiestan que la rentabilidad cumple las expectativas de la empresa, el 55% representado por 12 personas manifiestan que no se cumplen.

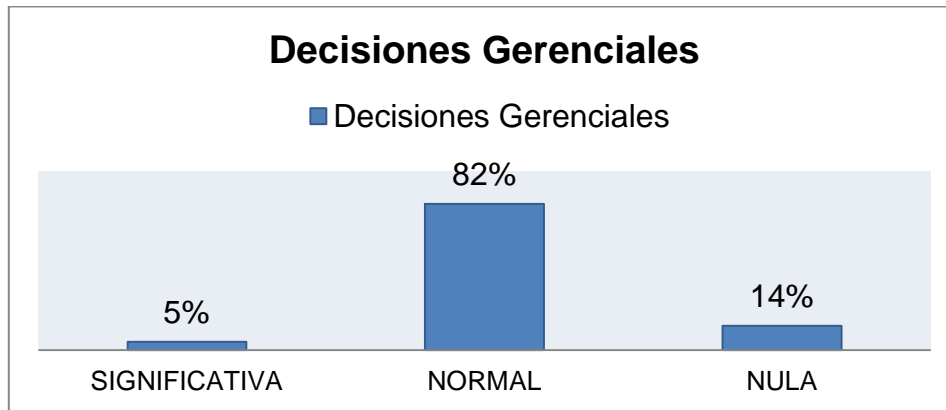
**Interpretación.** La mayoría de encuestados opina que la rentabilidad obtenida no cumple con las expectativas de la empresa, por lo que se recomendaría tener procesos bien establecidos con controles para llevar a cabo las ventas y obtener más ingresos.

**Pregunta 13.** ¿De qué manera las decisiones gerenciales han mejorado los niveles de satisfacción al cliente?

**TABLA N° 21- Decisiones gerenciales**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIGNIFICATIVA	1	5%
NORMAL	18	82%
NULA	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 18- Representación de decisiones gerenciales**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** María Cisneros

**Análisis**

Del total de encuestados, el 82% está representado por 18 personas que manifiesta que las decisiones gerenciales ha mejorado de forma normal, el 14% representado por 3 personas manifiesta que ha mejorado de forma nula y el 5% representado por 1 persona manifiesta que ha sido significativa.

**Interpretación.** Las decisiones que tome la gerencia son de gran importancia al momento de mejorar los niveles de satisfacción al cliente debido a que estas pueden ser beneficiosas para ellos, la mayor parte de empleados opina que en la empresa las decisiones gerenciales beneficia al cliente de forma normal.

### **4.3. Verificación de hipótesis**

Para la verificación de la hipótesis se utilizara la forma estadística t-student, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Para el cálculo de la tabla de frecuencia se utiliza las respuestas a las preguntas 6 y 9 (ver Anexo 3) aplicadas en la observación, las mismas que guardan relación con las variables estudiadas control interno y rentabilidad, respectivamente.

#### **4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis:**

El Sistema de control interno incide significativamente en la rentabilidad de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

##### **Señalamiento de las variables**

#### **4.3.1.1 Modelo Lógico**

Ho: El Sistema de control interno no incide significativamente en la rentabilidad de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda.

H1: El Sistema de control interno incide significativamente en la rentabilidad de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda.

En donde **H<sub>0</sub>** es la hipótesis nula, mientras que **H<sub>1</sub>** es la hipótesis alterna.

#### 4.3.1.2 Modelo Matemático

$$\mathbf{H_0: } p_1 = p_2$$

$$\mathbf{H_1: } p_1 \neq p_2$$

Es decir que en la hipótesis nula la frecuencia observada es igual a la frecuencia esperada, mientras que por el contrario, en la hipótesis alterna la frecuencia observada es diferente a la frecuencia esperada.

#### 4.3.1.3 Modelo Estadístico

##### Modelo estadístico

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

De donde:

t = t - student

p<sub>1</sub> = Probabilidad de aciertos de la VI

p<sub>2</sub> = Probabilidad de aciertos de la VD

$\hat{p}$  = Probabilidad de éxito conjunta

$\hat{q}$  = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

n<sub>1</sub> = Número de casos de la VI

n<sub>2</sub> = Número de casos de la VD

### 4.3.2. Nivel de Significancia

t al 95% y con un  $\alpha$  de 0,05 y 42 grados de libertad es igual a 2,021

Se acepta la hipótesis nula si, t calculada ( $t_c$ ) está entre  $\pm 2,021$  con un ensayo bilateral, con 42 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05.

### 4.3.3 Combinación de Frecuencias

. **Tabla N° 22.** Frecuencias observadas y esperadas

	SI	NO	SUBTOTAL
¿Existe un sistema de políticas; normas y procedimientos que guie las actividades que empresa?	0	22	22
¿Considera usted que los procesos informales afectan a los ingresos y por ende a la rentabilidad?	21	1	22
<b>TOTAL</b>	21	23	44

Fuente: Encuestas (2013)

Elaborado por: María A Cisneros

### Cálculos de las Frecuencias Esperadas:

Las varianzas poblacionales son cantidades conocidas

1. Media  $P_1 - P_2$



$$2. \text{ Error estándar } \sigma_{P_1 - P_2} = \sqrt{\left(\frac{p_1 - q_1}{n_1}\right) + \left(\frac{p_2 - q_2}{n_2}\right)}$$

Como la hipótesis nula es  $P_1 = P_2$ ; el error estándar es

$$\sqrt{\left(\frac{p_1 - q_1}{n_1}\right) + \left(\frac{p_2 - q_2}{n_2}\right)} \text{ se escribe como } \sqrt{(p^*q)\left(\frac{1}{n_1}\right) + \left(\frac{1}{n_2}\right)} \text{ ya que:}$$

$$\hat{p} = p_1 + p_2$$

$$\hat{q} = q_1 + q_2$$

$$H_0 = P_1 = P_2; P_1 - P_2 = 0$$

$$H_1 = P_1 \neq P_2; P_1 - P_2 \neq 0$$

$p_1$	=	$\frac{0}{22}$	=	0,0000
$p_2$	=	$\frac{21}{22}$	=	0,9545
$\hat{p}$	=	$\frac{21}{44}$	=	0,4773
$\hat{q}$	=	$\frac{23}{44}$	=	0,5227

$$t = \frac{(0,0000 - 0,9545)}{\sqrt{(0,4773 * 0,5227) * \left(\frac{1}{22} + \frac{1}{22}\right)}}$$

$$t = \frac{-0,9545}{\sqrt{(0,2495) * (0,0909)}}$$

$$t = \frac{-0,9545}{\sqrt{0,0227}}$$

$$t = \frac{-0,9545}{0,1506}$$

$$t = -6,33$$

#### 4.3.4. Zona de aceptación o rechazo

##### a) Grados de libertad

**Tabla N° 23 Grados de Libertad**

<b>Grados de libertad =</b>	$n_1$	$n_2 - 2$
	22	20
<b>Grados de libertad =</b>	42	

**Fuente:** Apoyo de investigación

**Elaborado por:** María A Cisneros

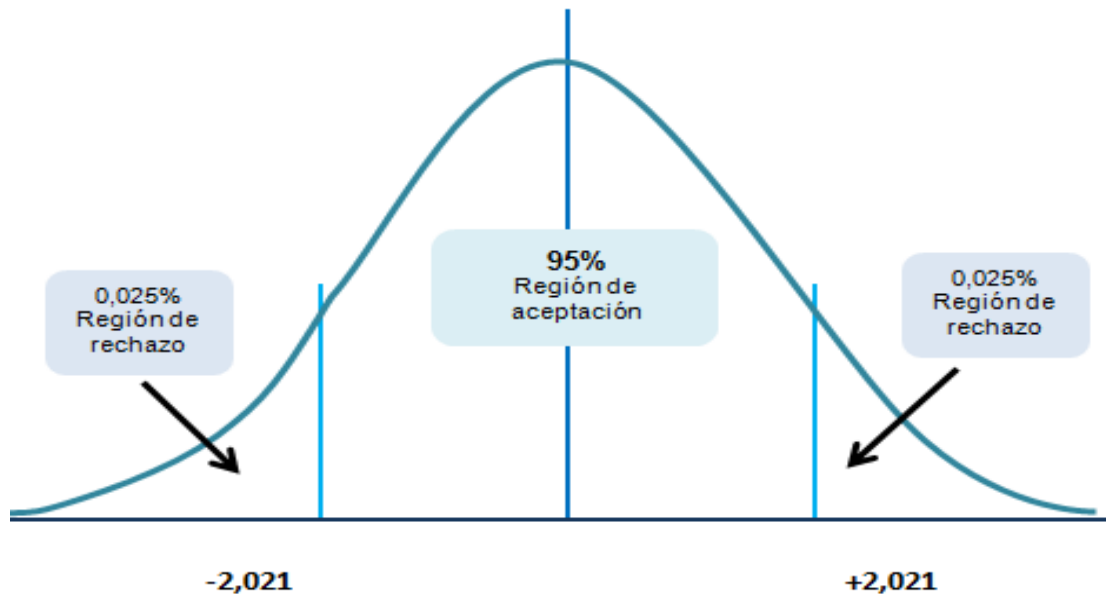
#### 4.3.5. Regla de Decisión

$$1 - 0,05 = 0,95; \alpha \text{ de } 0,05$$

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 22 + 22 - 2 = 42$$

**Grafico N° 19 Regla de decisión**



**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** María A Cisneros

#### **4.3.6. Condición**

$$t = \frac{0,0000 - 0,9545}{\sqrt{(0,4772 * 0,5227) \left( \frac{1}{22} + \frac{1}{22} \right)}} = -6,33$$

#### **Conclusión**

Como el valor del t calculada ( $t_c$ ) es de -6,33, es un valor que está fuera de  $\neq 2,021$ , se RECHAZA la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se ACEPTA la alterna, ( $H_1$ ) es decir, "Si hay diferencia estadística significativa entre el Sistema de Control Interno y la Rentabilidad en la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato".

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez ya analizadas las encuestas e interpretados los datos de las mismas que fueron aplicadas al personal administrativo y financiero, sobre el tema: SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PHARMAGRIVETH CIA. LTDA., EN EL AÑO 2012, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

#### **5.1 Conclusiones**

- ✓ La organización de la empresa no es la adecuada, no existe una organización estructurada que ayude al funcionamiento de la empresa, puesto que la gerencia siendo la cabeza de la empresa no fija políticas de control interno, haciendo que los procesos realizados sean regulares y al tener las políticas que no están bien establecidas, hace que los procesos realizados sean empíricos y no se cumplan objetivos. Teniendo en cuenta no existe un sistema de control interno para guie las actividades dadas en la empresa.
  
- ✓ La forma empírica de llevar los procesos afectan los ingresos que en su mayor parte son las ventas y esto implica un decremento de la rentabilidad, haciendo que esta no cumpla las expectativas que espera la organización. Dicho análisis también nos indica que las

decisiones que tome la gerencia pueden mejorar la satisfacción del cliente.

- ✓ Según las encuestas realizadas a los empleados de la empresa se ha tenido claro que no existe un sistema de control interno y esto conlleva a la afectación de la rentabilidad por no llevar de mejor manera los procesos realizados y no se efectúa de mejor manera las ventas que son las que benefician a los ingresos de estas.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ La empresa debe plantear y estructurar su organización adecuadamente y debe evaluar el cumplimiento de las actividades para así conocer sus falencias y establecer los procesos necesarios para su mejoramiento, fijando políticas de control interno para poder evaluar y así ver sus falencias y evitar riesgos y fraudes. Pero estas políticas deben estar bien establecidas y así los procesos sean realizados de forma correcta y serán cumplidos los objetivos propuestos.
- ✓ Los procesos realizados deben estar en base a un control, además se debe buscar alternativas para que mejoren las ventas y así aumentaría los ingresos y por ende se incrementaría la rentabilidad debido a que en su mayor parte provienen de estas. Y ya con mejores técnicas propuestas por la gerencia se mejorara la satisfacción del cliente ya que estos al tener mejor alternativas y ser mejor atendidos darán más movimientos a la empresa.

- ✓ Se debe implantar un sistema de control interno para que sirva como base para evaluar las actividades y monitorear las causas que afectan a la empresa en cuanto a la rentabilidad se refiere.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

##### **6.1.1. Título:**

“Sistema de Control Interno y el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda.”.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora:**

La empresa ejecutora de este sistema es la Empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., que está dedicada, a la venta al por menor y mayor de productos veterinarios principalmente extranjeros, siendo dichos productos para Bovinos, Equinos, Cerdos y Aves.

##### **6.1.3. Beneficiarios**

Un sistema de control interno, es de beneficio directo para la gerencia y sus empleados de las diferentes áreas permitiendo conocer, los procesos, así como también la determinación y el cumplimiento de cada una de los mismos.

#### **6.1.4. Ubicación**

La empresa está ubicada en:

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: Atahualpa (Chisalata)  
Urbanización La Victoria.  
Calles A y E.

#### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

La propuesta se desarrollara de la siguiente manera, la fecha de inicio será en el mes de junio 2013 y la fecha de finalización será en el mes de **diciembre** del mismo año, tiempo en el que se podrá ir adoptando medidas con los resultados de cada evaluación, mejorando los procesos de control interno y la misma empresa.

#### **6.1.6. Equipo técnico responsable:**

El equipo técnico encargado del sistema de control interno será el gerente, la contadora y la auxiliar contable de la empresa.

#### **6.1.7. Costos:**

Los costos de la propuesta serán asumidos en su totalidad por la empresa que es aproximadamente \$ 1387,00 dólares americanos



**Tabla N° 24 Costo de la propuesta**

<b>N°</b>	<b>Detalle de la Inversión</b>	<b>Valor</b>
1	Suministros y materiales de oficina	\$ 25,00
2	Honorarios	\$ 1.200,00
3	Medios magnéticos	\$ 2,00
4	Fotocopias	\$ 10,00
5	Impresiones	\$ 30,00
6	Empastado	\$ 30,00
7	Transporte	\$ 60,00
8	Imprevistos	\$ 30,00
		<b>\$ 1.387,00</b>

**Elaborado por:** María A Cisneros

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Realizado un estudio exhaustivo a la empresa se puede concluir que al tener un débil control interno la rentabilidad se ve afectada ya que va decreciendo debido a que se manejan procesos empíricos sin tener un control adecuado para las actividades, tomando en cuenta que obligatoriamente se necesita un sistema de control interno para su aplicación e importancia de la empresa.

Segovia Villavicencio, Jimena Mercedes, (2010) en su trabajo de investigación previa al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. "Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda.". Expresa lo siguiente:

El nivel competitivo del mercado actual, la globalización, el cambio de los intereses de los clientes, la tecnología, el cambio de normas de aplicación

contable y varios factores externos, exigen a las compañías a efectuar cambios significativos, tanto en la parte administrativa como en la operativa; con el fin de fortalecer su estructura organizacional para alcanzar sus objetivos, mediante la optimización de recursos, logrando de esa manera un mejoramiento continuo empresarial y una obtención de mayor rentabilidad económica en sus actividades”.

**Alberca Ludeña, J. (2011)** en su tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas. *“Incremento de Rentabilidad en la empresa “El Carrete”*. Expresa:

El Plan Estratégico de la empresa “El Carrete” surgió por la necesidad de que no existe información financiera que le permita al propietario tener de una manera oportuna reportes, de cuál es la situación económica-financiera del negocio para poder realizar una buena toma de decisiones, ya que no existe un sistema integrado de contabilidad-facturación-inventario.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios para la maximización de la rentabilidad”.

**Atiaja Díaz, V (2010)** en su trabajo de graduación previo a la obtención de título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. *“Control Interno al*

Proceso de Comercialización y su incidencia en la Rentabilidad de la Estación de Servicio Albán Valle de Baños de agua Santa en el segundo semestre del año 2010”. Expresa lo siguiente:

Proponer un sistema de control interno al proceso de comercialización de combustibles da como resultado mayor rentabilidad para el logro de objetivos planteados. La investigación tiene como propósito diseñar la estructura orgánica, para el mejor desarrollo empresarial, de esta manera se lograra incrementar las ventas y por ende obtener mayor rentabilidad”.

**(Segovia, Villavicencio, Ludeña),** Establecen que se puede establecer que: En la empresa Pharmagriveth al implantar el sistema de control interno la empresa mejorara ya que esto será de gran ayuda como guía segura para las actividades que realice, haciendo que sea beneficioso tanto para la parte administrativa con la toma de decisiones, contable y financiera para salvaguardar recursos y mejorar los procesos contables y sobre todo mejorar la organización y por ende la rentabilidad.

Consentirá que la empresa tenga mejores resultados en cuanto a la rentabilidad se refiere debido a que ya con procesos mejores implantados mejoraran las ventas que son el motor fundamental de los ingresos de Pharmagriveth.

Además se tendrá una mejor estructura orgánica ya que habrá responsables que controlen los procesos realizados.

### **6.3. Justificación**

La propuesta planteada se da debido a que con el análisis realizado en las encuestas el total del personal admite que no existe un sistema de control interno que guíe las actividades realizadas en la empresa y esto afecta a una de las áreas más importantes de esta que son las ventas ya que mejoran los ingresos en su mayor parte, además como ya fue explicado ayudara al personal para que se guíe y se rija en una misma dirección dejando a un lado los procesos empíricos y así lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Para toda empresa el control interno es una herramienta fundamental para el proceso de la misma, ya que por medio de esta se puede comprobar, controlar y evaluar las actividades propuestas siendo cumplidas a cabalidad.

Al emplear un sistema de control interno eficiente y eficaz se podrá evaluar las metas y objetivos trazados por la empresa para que sean cumplidos y sobre todo verificar si los procesos son los mejores.

Una de las metas principales de la empresa son las ventas que deben ser llevadas de la mejor manera en todos los procesos que se implica como satisfacer al cliente brindándole un buen servicio y de manera rápida.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **6.4.1. General**

- Determinar un Sistema de Control Interno que ayude al mejoramiento de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., en los ámbitos económicos, financieros y contables.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, analizando los procesos establecidos.
- Diseñar un sistema de control interno para realizar las actividades de la empresa de manera correcta.
- Socializar con los empleados, aplicando actividades programadas donde se evaluara el rendimiento de la empresa y así resguardar los recursos humanos, económicos y materiales de la Empresa.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La presente propuesta es viable puesto que cuento con el apoyo de los dueños y gerentes de la empresa, al igual que con los recursos necesarios proporcionados para un mejor desenvolvimiento del proyecto y así poder dar mejor solución a los diferentes problemas y sobre todo se podrá diseñar un Sistema de Control Interno para llevar de mejor manera las actividades realizadas y esto se vea reflejado en la rentabilidad.

##### **a) Socio – cultural**

La empresa necesita tener un reconocimiento social más amplio ya sea tanto en la provincia como en el país pero para esto debe tener claro y tener el conocimiento sobre control interno por medio de un sistema que ayude a segregarse funciones, a delegar responsabilidades y sobre todo a tener políticas para los procedimientos.

## **b) Organizacional**

La empresa Pharmagriveth junto con cada uno de los empleados que la conforman, están dispuestos a colaborar para cualquier cambio que sea significativo y que mejore el desempeño de la misma por lo que me brindaran el apoyo necesario para fomentar el cambio positivo para la empresa.

## **c) Económico**

Pharmagriveth Cía. Ltda., cuenta con los recursos económicos necesarios para diseñar el sistema de control interno y adaptarlo, para realizar mejor los procesos y tener un incremento en la rentabilidad.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA**

Según **El Colegio de Contadores Públicos de México** se cita:

El Control Interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa. El auditor debe realizar un estudio y evaluación del Control Interno, como parte de una revisión de estados financieros practicada conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

### **1. Objetivos Generales del Control Interno**

- Proteger los activos
- Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera
- Promover la eficiencia de las operaciones.

## 2. Estructura del Control Interno

La estructura de control interno de una entidad consiste en las **políticas y procedimientos** establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los **objetivos específicos** de la entidad y alcanzar los objetivos generales mencionados. El estudio y evaluación del Control Interno debe considerar las características de la empresa y del tipo de negocio en que participa. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

## 3. Elementos de la Estructura de Control Interno

Los elementos de la estructura del Control Interno son:

- El Ambiente de Control
- La Evaluación de Riesgos
- Los Sistemas de Información y Comunicación
- Los Procedimientos de Control
- La Vigilancia

La división del Control Interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la Auditoría.

Al llevar a cabo el estudio y la evaluación del Control Interno, el auditor debe tener en mente la siguiente pregunta: ¿Cómo un control específico afecta las aseveraciones que realiza la empresa en los estados financieros? **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

#### **4. Ambiente de Control**

El primer elemento de la estructura del Control Interno es el **Ambiente de Control** y representa:

La combinación de **factores** que **afectan** las políticas y procedimientos de una entidad **fortaleciendo** o **debilitando** sus controles

Algunos de los factores a considerar como integrantes del Ambiente de Control:

- Actitud de la Administración hacia el Control Interno
- Estructura de organización de la Entidad
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Métodos de control para supervisar y dar seguimiento (incluyendo auditoría interna)
- Políticas y prácticas de personal
- Influencias externas.

#### **5. Evaluación de Riesgos**

El segundo elemento de la estructura del Control Interno es la **Evaluación de Riesgos**. La Evaluación de Riesgos en una Empresa considera todos aquellos riesgos relevantes que pueden afectar su funcionamiento y operación. El auditor estará más interesado en la Evaluación de Riesgos de una Entidad relacionados con la Información Financiera.

El proceso de la Evaluación de Riesgos relacionados con la información financiera, considera:



La Identificación, Análisis y Administración de Riesgos Relevantes en la preparación de

Estados Financieros que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o la base de contabilidad aceptada definida por la Empresa.

Los Riesgos Relevantes a la información financiera, incluyen eventos o circunstancias externas o internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el Registro, Procesamiento, Agrupación o Reporte de Información. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

Algunos de los riesgos relevantes que pueden presentarse en una Empresa, y sobre los cuales el auditor debe poner especial interés por el efecto que pueden tener en la información financiera son:

- Cambios en el ambiente operativo
- Nuevo personal
- Sistemas de información nuevos o rediseñados
- Crecimientos acelerados
- Nuevas tecnologías
- Nuevas líneas, productos o actividades
- Reestructuraciones Corporativas
- Cambio en pronunciamientos contables
- Personal con mucha antigüedad
- Operaciones en el extranjero

La Evaluación de Riesgos que realiza la entidad difiere de la consideración de riesgos de auditoría que realiza el auditor en una auditoría de estados financieros cuyo enfoque es identificar aquellas situaciones o riesgos que pueden estar afectando los estados financieros de la Empresa.

## 6. Sistema de Información y Comunicación

El tercer elemento de la estructura de Control Interno son los **Sistemas de Información y Comunicación**. Los Sistemas de Información y Comunicación en la empresa relacionados con los estados financieros, incluyen el Sistema de Contabilidad de la misma y consisten en los métodos y registros establecidos para Identificar, Reunir, Analizar, Clasificar, Registrar y Producir Información Cuantitativa de las operaciones que realiza una Entidad Económica.

La calidad de los sistemas generadores de Información afecta la habilidad de la Gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren las transacciones reales
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle que permita su clasificación
- Cuantifiquen el valor de las operaciones
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los Estados Financieros

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

## 7. Procedimientos de Control

El cuarto elemento de la estructura de Control Interno son los **Procedimientos de Control**.

Las políticas y procedimientos que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de control de la Entidad constituyen los procedimientos de control.

Una de las situaciones frecuentes con las que se enfrenta el auditor es la falta de formalización de los procedimientos de control. El auditor debe estar más interesado en evaluar el funcionamiento efectivo de los procedimientos de control que en su formalización dentro de la empresa.

Los procedimientos de control pueden tener el carácter preventivo, detectivo o correctivo de acuerdo a su diseño destinado a evitar errores o a identificarlas y corregirlas. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

Los procedimientos de control están orientados al cumplimiento con los Objetivos Específicos de Control, los cuales son:

- Autorización
- Segregación de funciones y responsabilidad
- Correcto registro de operaciones (diseño y uso de documentos y registros apropiados)
- Protección de los activos
- Adecuada valuación y verificación independiente.

## 8. Vigilancia

El quinto elemento de la estructura de Control Interno es la **Vigilancia**. La vigilancia es un proceso que:

- asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo
- incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como,
- aplicar medidas correctivas cuando sea necesario

## 9. Evaluación del Control Interno por el Auditor

La evaluación del Control Interno se realiza en dos etapas, una **evaluación preliminar** durante la etapa de Plantación. En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y por lo tanto, aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

La **evaluación final** se efectuara al aplicar las pruebas de cumplimiento. Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva.

El auditor debe documentar su conocimiento sobre la estructura del Control Interno de la Empresa y sobre la Evaluación que realice del Control Interno. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

#### **10. Comunicación de Situaciones a Informar**

El auditor debe emitir una Comunicación de Situaciones a Informar, el contenido de la comunicación es definido por el mismo auditor, para lo cual debe considerar las expectativas de los usuarios respecto del control interno. Algunas de las situaciones a informar pueden ser: Asuntos de interés para el cliente y aquellos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben ser comunicadas al cliente, deficiencias o desviaciones y sugerencias.

La comunicación debe ser dirigida a los más altos niveles de autoridad y responsabilidad. El informe deberá contener:

- Indicación de que el propósito de la auditoria es emitir una opinión sobre los estados financieros
- Aspectos considerados como situaciones a informar
- Restricciones establecidas para la distribución de la comunicación.

#### **11. Riesgo en la Auditoria y el Riesgo de Control**

El riesgo de auditoría tiene como componentes los siguientes riesgos:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

La evaluación que realice el auditor sobre el Control Interno incide directamente en su evaluación del Riesgo de Control y por lo tanto en el Riesgo de Detección. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

## **12. Efecto del Control Interno en el Trabajo de Auditoría de Estados Financieros**

La estrategia de auditoría está relacionada con los resultados de la evaluación de los riesgos que integran el riesgo de auditoría, siendo el Riesgo de Control uno de esos componentes, la Evaluación del Control Interno tiene un efecto muy importante en esa estrategia.

La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría se basan en la expectativa que resulta de evaluación efectuada por el auditor. Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento, se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control. **(Colegio de Contadores Públicos de México. 2010)**

**Garzón Granados H., en su obra “Indicadores de Gestión y Gestión de Procesos”** indica lo siguiente:

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

“Son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso”.

#### **¿Para qué sirven?**

Sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso.

## CARACTERISTICAS DE UN INDICADOR DE GESTION

- ✓ Objetivo
- ✓ Cuantificable
- ✓ Verificable
- ✓ Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- ✓ Comunicados y divulgados
- ✓ Establecidos en consenso
- ✓ Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron

Los indicadores de gestión nos permiten:

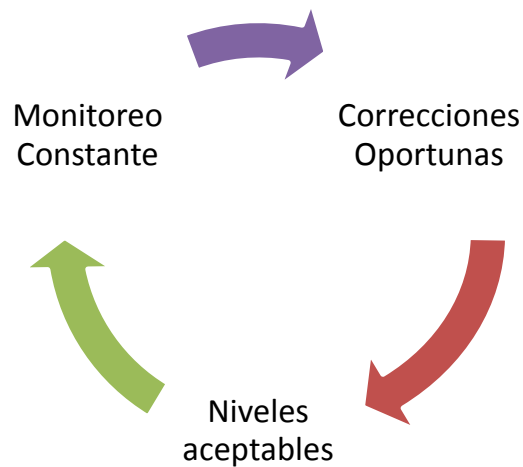


Grafico N°. 20 Fuente: Auditoría interna

**TABLA N° 25.** Dimensiones de los indicadores de gestión

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPOSITO
Planeación Estratégica	Desempeño global de organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (semanales, Diarias, horas)	Alineación del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios, y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Fuente: Soporte Cía. Ltda.

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- **Indicadores de eficiencia (mide el cómo):** Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
- **Indicadores de eficacia (mide el qué):** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el Qué se debe hacer, para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.
- **Indicadores de Efectividad (mide el para qué):** Miden la satisfacción de las necesidades.

**Asesores Corporativos Integrales Ltda.**, en su documento “Indicadores financieros” expresa:



## **INDICADORES FINANCIEROS**

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente. Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.

### **RENTABILIDAD**

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

**TABLA N° 26. Indicadores de la Rentabilidad**

CLASE	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Indicadores de rendimiento, rentabilidad o lucratividad	1. Margen bruto de utilidad o rentabilidad bruta	$\frac{(\text{Utilidad bruta} \times 100)}{\text{Ventas netas}}$	Muestra la capacidad de la empresa en el anejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir, antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos, otros egresos e impuestos. Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa
	2. Margen operacional de utilidad o rentabilidad operacional	$\frac{(\text{Utilidad operacional} \times 100)}{\text{Ventas netas}}$	Rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social. Representa cuanto reporta cada \$ de ventas en la generación de la utilidad operacional
	3. Margen neto de utilidad o rentabilidad neta o productividad marginal	$\frac{(\text{Utilidad neta} \times 100)}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. Por cada \$ de ventas netas, cuanto \$ se genera en utilidades, independientemente de que correspondan o no al desarrollo del objeto social de la empresa.
	4. Rendimiento del patrimonio o Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	$\frac{(\text{Utilidad neta} \times 100)}{\text{Patrimonio}}$	Las utilidades netas, que % representan sobre el patrimonio. Cuál es el rendimiento de la inversión del accionista o socio.
	5. Rendimiento del capital común	$\frac{(\text{Ganancias disponibles para acciones ordinarias})}{\text{Capital común}}$	Capacidad de la compañía para generar ganancias a su favor

Tabla N° 26. Indicadores de Rentabilidad

## 6.7. MODELO OPERATIVO

**TABLA N° 27 PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA**

Fases	Objetivos	Metas	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempo
Planificación, Conocimiento y Diagnóstico de la Situación de la Empresa	Analizar la situación actual de la empresa	100%	* Obtener y recopilar toda la información para el tema de investigación.	Recursos humanos y suministros de oficina	María Cisneros (investigadora)	10 días
	Adquirir conocimientos sobre los procesos realizados por la empresa		* Confirmar que Pharmagriveth Cía. Ltda., no cuenta en la actualidad con un sistema de control interno			
Diseño un Sistema de Control Interno	Examinar los procesos y la parte estructural de la empresa	100%	* Crear una estructura para la organización para que pueda tener una dirección.	Recursos humanos y suministros de oficina	María Cisneros (investigadora)	30 días
			* Establecer políticas y procedimientos de control para realizar las actividades de la empresa.			
	* Elaborar indicadores de eficiencia y eficacia					
	* Diseñar Cuestionarios de control interno para evaluación					
	Reestructurar los procesos de la Empresa					
Socialización	Programar actividades para socializar con los empleados y evaluar el control interno	100%	* Diseñar un cronograma con actividades de evaluación de control interno	Recursos humanos y suministros de oficina	María Cisneros (investigadora)	30 días

Tabla N° 27. Plan de acción



**SISTEMA  
DE  
CONTROL  
INTERNO**

## **CONTENIDO**

### **FASE I: PLANIFICACIÓN, CONOCIMIENTO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

- Cuestionario de control interno para análisis de la empresa 117
- Diagnóstico de la empresa 118
- Matriz FODA, EFE y EFI 117

### **FASE II: DISEÑO UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES DEL PERSONAL**

- Funciones Gerente General 125
- Funciones Secretaria Ejecutiva 126
- Funciones Subgerente 127
- Funciones Jefe Administrativo y Financiero 128
- Funciones Administrador 129
- Funciones Contador 130
- Funciones Secretaria 131
- Funciones Jefe de Bodega 132
- Funciones Bodeguero 133
- Funciones Jefe de Personal 134
- Funciones Director de ventas 135
- Funciones Vendedores 136
- Funciones Despachador 137

#### **FLUJO-GRAMAS DE LOS PROCESOS**

- Procesos para Compras 141

• Procesos para Ventas	144
• Procesos para Inventarios	146
• Procesos para Proveedores	147
• Proceso para Cuentas por Pagar	149
• Proceso para Cuentas por Cobrar	151
• Procesos para Gerencia	152
• Procesos para Contabilidad	154

## **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

• Políticas Generales	158
• Políticas para Contabilidad	159
• Políticas para Compras	159
• Políticas para pagos a Proveedores	160
• Políticas para Ventas	161
• Políticas para Clientes	161
• Políticas para Inventarios	162
• Políticas para Bodega	163
• Políticas para Servicio al Cliente	164

## **DOCUMENTACIÓN DISEÑADA PARA EL CONTROL INTERNO**

### **Compras**

• Diseño de la Orden de Compra	164
• Tarjeta de Control de Mercadería	166
• Comprobante de egreso	167
• Comprobante de retención	168

### **Ventas**

• Guía de Remisión	169
--------------------	-----

• Nota de Pedido	170
• Factura	171
• Solicitud de crédito	172
• Recibo de cobro	173

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

• Compras	175
• Ventas	176
• Bodegas	177
• Inventarios	178
• Satisfacción al Cliente	180

### **INDICADORES FINANCIEROS**

• Rentabilidad	181
----------------	-----


### **FASE III: SOCIALIZACIÓN**

• Cuestionario de Control interno Compras	182
• Cuestionario de Control interno Ventas y Cuentas por Cobrar	183
• Cuestionario de Control interno Inventarios	185
• Cuestionario de Control Cuentas por Pagar	187
• Cronograma para implementación y evaluación de controles internos	189

## FASE I

### 6.7.1. PLANIFICACIÓN, CONOCIMIENTO Y DIAGNÓSTICO

#### 6.7.1.1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA ANALISIS DE LA EMPRESA

 <b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>ANALISIS DE LA EMPRESA</b>				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los empleados conocen la forma correcta para llevar las actividades?		X	
2	¿La empresa cuenta con una estructura orgánica entendible?		X	
3	¿Los procesos llevados en la empresa son los correctos?		X	
4	¿Existe un sistema de control interno para guiar las actividades de la empresa?		X	
5	¿Los empleados cumplen con los el objetivo principal de la empresa para obtener una buena rentabilidad?		X	
6	¿Las relaciones con clientes y proveedores son buenas?	X		
7	¿Los procesos empíricos o mal llevados ocasionan pérdida de clientes?	X		
8	¿La pérdida de clientes disminuye la rentabilidad?	X		
9	¿Tener un sistema de control interno, ayudara a mejorar los procesos?	X		
10	¿Los procesos mejor llevados ayudan al aumento de la rentabilidad?	X		





**EVALUACION DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
ANALISIS DE LA EMPRESA**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
11	¿Se identifica los riesgos a los que se enfrenta la empresa?		X	
	<b>TOTAL:</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
	<b>%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,55%</b>	

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	75-95
BAJO	MODERADO	ALTO
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**CONCLUSIÓN:**

El análisis de la empresa según la evaluación del control Interno demuestra un 45% de confianza y un 55% de riesgo en la información de la empresa, por lo que se puede decir que la empresa se encuentra en estado Moderado.

### **6.7.1.2. Situación Actual**

La empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., al ser una empresa de venta al por mayor y menor de productos veterinarios obtiene su mayoría de ingresos por esto, pero no cuenta con un sistema de control interno para que guie las actividades, por lo que los procesos se realizan de forma empírica, haciendo que estos no se hallen de forma bien definida, provocando falencias al momento de ejecutar las actividades y esto a su vez provoca que se tenga un decremento en la rentabilidad debido a que las ventas son afectadas por los procedimientos llevados.

Cabe recalcar que es de debida importancia que un sistema de control interno exista para que este sea capaz de dirigir las actividades de la empresa y esto cubrirá los requerimientos de los dueños, empleados y clientes:

Adaptación con la aplicación de procesos.

- Indicadores establecidos con claridad, y dirigidos para cumplir metas y objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia.
- Incrementar la rentabilidad a través de mejores procesos sobre todo en las ventas y así satisfacer al cliente con un mejor servicio.

Al examinar y analizar cada uno de los parámetros que preside en la actualidad de la empresa y queriendo mejorar este problema se propone diseñar un Sistema de Control Interno que ayude y guie las actividades, encaminado a cumplir objetivos y metas de la empresa entre ellas la principal que es el incremento de la rentabilidad.

Como dato adicional también se ha propuesto la misión y visión de la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., con ayuda de las autoridades.

### 6.7.1.3. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de productos</li> <li>2. Buen servicio al cliente</li> <li>3. Conocimiento del mercado</li> <li>4. Calidad y garantía de los productos</li> <li>5. Disponibilidad para el cambio</li> <li>6. Posee catálogo de los productos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene buena ubicación geográfica.</li> <li>2. No tiene procesos establecidos</li> <li>3. Falta de Publicidad</li> <li>4. Doctor veterinario de medio tiempo.</li> <li>5. Falta de capacitación a los empleados.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de nuevos mercados</li> <li>2. Crecimiento en el mercado.</li> <li>3. Clientes fijos.</li> <li>4. Proveedores confiables.</li> <li>5. Atención de acuerdo a la comodidad del cliente.</li> <li>6. Buena posición en el mercado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <p><b>FO1.</b> Estrategia de variedad de productos en la empresa (F1,F4,F7,O1)</p> <p><b>FO2.</b> Capacitar al personal para una buena atención al cliente y así lograr aperturas nuevas en el mercado. (F2,F4, F6, O2,O5)</p> <p><b>FO3.</b> Consolidar el conocimiento acerca del mercado y gracias a la experiencia obtener mayor cantidad de clientes fijos (F1,F3, O3,O5)</p> <p><b>FO4.</b> Conservar el prestigio de la empresa por la calidad de los productos posicionándonos mejor en el mercado (F2,F5,F7,O3,O5,07)</p>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <p>Estrategias para minimizar las D maximizar las O.</p> <p><b>DO1.</b> Realizar una investigación de mercado y buscar nuevas alternativas para el crecimiento de los mismos. (D1,D2, O2,O6,)</p> <p><b>DO2.</b> Beneficiarse de la publicidad para incrementar clientes. (D3,O4,O5)</p> <p><b>DO3.</b> Establecer procesos para obtener una buena posición en el mercado (D2,O4,O6)</p>

Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulación de productos veterinarios importados.</li> <li>2. Nuevos Competidores</li> <li>3. Incremento de aranceles e impuestos.</li> <li>4. Precios más bajos pero sin calidad en la competencia.</li> <li>5. Nuevos productos de la competencia.</li> <li>6. Decremento en las ventas.</li> </ol>	<p>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p> <p><b>FA1.</b> Informarse sobre las nuevas alternativas para las compras de los productos en caso de importación (F1,F4,A1,A3)</p> <p><b>FA2.</b> Buscar nuevas fuentes que permitan conocer nuevos productos donde se conserve la calidad y tenga precios cómodos. (F1,F2,F3,A4,A5)</p>	<p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p> <p><b>DA1.</b> Diseñar procesos para cada uno de los empleados para un mejor manejo de la empresa y contratar empleados comprometidos con la misma. (D2,D4,D5,A2)</p> <p><b>DA2.</b> Elaborar planes de marketing y publicidad para dar a conocer nuestros productos a clientes potenciales de la empresa. (D3,A2,A4)</p> <p><b>DA3.</b> Buscar clientes potenciales y beneficiar a los clientes fijos para incrementar las ventas(D3,A6)</p>

a) Análisis FODA

Grafico N°. 21 Matriz FODA  
Elaborado por: María Cisneros

**TABLA N° 28**

**Matriz de evaluación de factores externos de Pharmagriveth Cía. Ltda.**

N° Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Apertura de nuevos mercados	2	0,04	0,08
2	Crecimiento en el mercado	4	0,08	0,32
3	Clientes fijos	4	0,10	0,4
4	Proveedores confiables	4	0,10	
5	Atención de acuerdo a la comodidad del cliente	2	0,05	0,1
6	Apertura de nuevos locales especializados de	3	0,10	0,3
7	Buena posición en el mercado	4	0,16	0,64
<b>Amenazas</b>				
1	Regulación de productos veterinarios importados	4	0,05	0,2
2	Nuevos competidores	2	0,05	0,1
3	Incremento de aranceles e impuestos	2	0,05	0,1
4	Precios más bajos pero sin calidad en la competencia	2	0,01	0,02
5	Nuevos productos de la competencia.	2	0,01	0,02
6	Decremento de las ventas	3	0,20	0,6
		<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2,88</b>

**TABLA N° 29**

**Matriz de evaluación de factores internos de Pharmagriveth Cía. Ltda.**

N° Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
1	Variedad de productos	3	0,10	0,3
2	Buen servicio al cliente	4	0,30	
3	Conocimiento del mercado	2	0,02	0,04
4	Calidad y garantía de los productos	3	0,02	0,06
5	Disponibilidad para el cambio	2	0,03	
6	Poseer catálogo de productos con cada detalle de los mismos	1	0,02	0,02
<b>Debilidades</b>				
1	No tiene buena ubicación geográfica	1	0,10	0,1
2	No tiene procesos establecidos	4	0,25	1
3	Falta de publicidad	1	0,03	0,03
4	Doctor veterinario a medio tiempo	2	0,05	0,1
5	Falta de capacitación a empleados	3	0,08	0,24
		<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1,89</b>

**TABLA N° 30**

**Matriz de evaluación de perfil competitivo de Pharmagriveth Cía. Ltda.**

Factores claves de éxito	Ponderación	Pharmagriveth Cía. Ltda.		El Satico Cía. Ltda.		Avihol Cía.- Ltda.	
		Calificac.	Valor	Calificac.	Valor	Calificac.	Valor
Calidad de los productos	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Garantía	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Precio	0,4	3	1,2	3	1,2	1	0,4
Variedad de productos	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Experiencia e imagen	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Publicidad	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32
Cobertura de mercado local	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
<b>Total Ponderado</b>	<b>1</b>		<b>3,23</b>		<b>2,98</b>		<b>2,21</b>

**Ponderación:**

Sin Importancia:	0.01
Muy Importante:	1.0

**Clasificación: Se asigna**

- 1 = Debilidad importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza Menor
- 4 = Fortaleza importante

**Conclusión:**

Del análisis se deduce que “Pharmagriveth Cía. Ltda.”, con un puntaje de 3.23 puntos, mantiene una competencia con “El Satico Cía. Ltda.” que tiene un puntaje de 2.98 puntos, y con su competencia inmediata que es “Avihol Cía. Ltda.” con un puntaje de 2.21. “Pharmagriveth Cía. Ltda.”, ha consolidado innovar, crear y mantener factores de éxito, como, el servicio al cliente, precios, garantía, imagen entre otros, pese a no ser una veterinaria donde la gente puede comprar directamente los productos, ha permitido tener un puntaje competitivo y abrir un nicho especializado en productos veterinarios y distribuir de la mejor manera la mercadería donde los clientes pueden observar, tocar, comprar, obtener promociones ayudando en esta forma a maximizar la comercialización.

#### **6.7.1.4 COMPRAS**

En esta área se debe evaluar los procesos para poder aplicar controles ya que de las compras también depende el movimiento de la empresa porque con estas tenemos un inventario que abastezca las necesidades del cliente.

Se debe asegurar que al momento de realizar las compras, estas sean necesarias, comprendo en las cantidades precisas y adecuadas.

#### **Diagnóstico del área de compras**

Al ser una parte importante las compras analizaremos las debilidades de estas:

- La falta de una guía para la persona encargada de bodega que le haga conocer sus funciones y responsabilidades.
- La inexistencia de órdenes de compra para respaldar la adquisición de la mercadería en la empresa.
- No se receipta la mercadería de forma adecuada sino empíricamente.
- No existen procedimientos donde se haga un recuento de inventarios y donde se registre la entrada y salida de mercadería, y donde se revise la mercadería para encontrar productos dañados o caducados.

## PROCESO DE COMPRAS ACTUAL

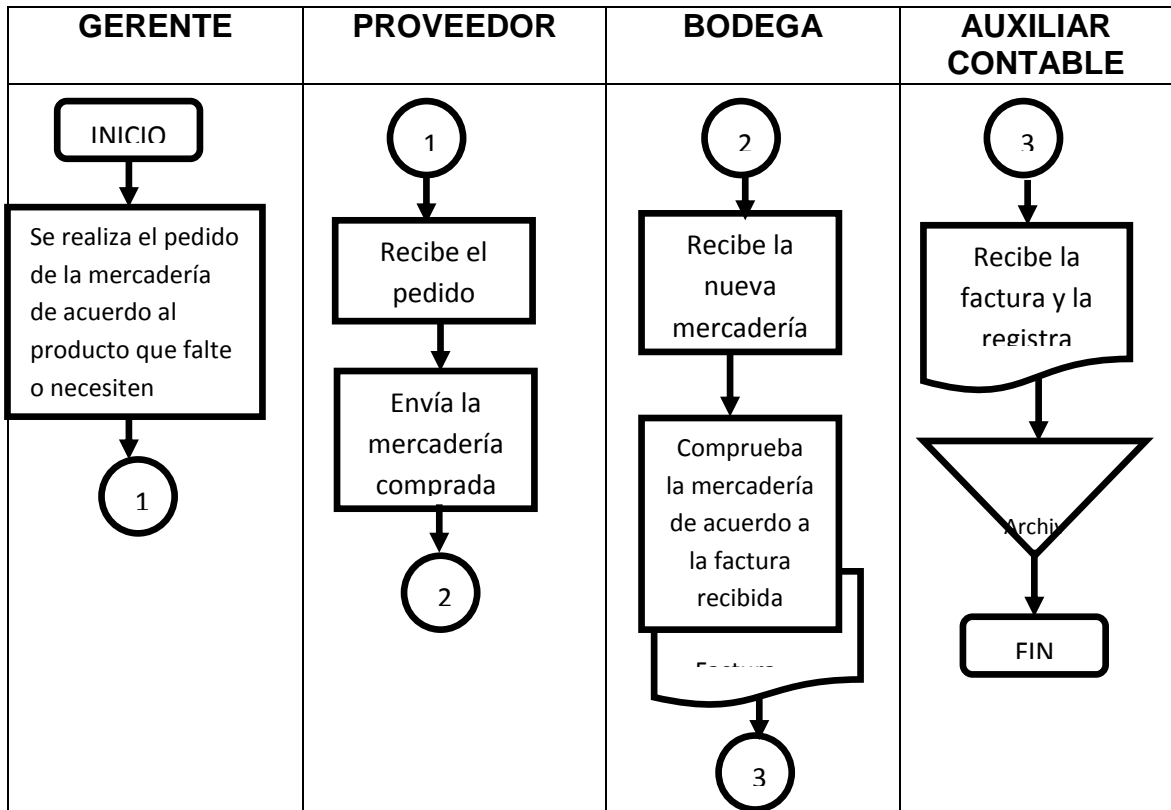


Grafico N° 22. Proceso de compras

### 6.7.1.5 VENTAS

Las ventas son una parte fundamental de la empresa ya estas son las que generan la mayoría de ingresos y da más movimiento a la empresa.

#### Diagnóstico del área de ventas

- Tiene fallas en el servicio al cliente, lo que hace que se disminuyan y baje la rentabilidad de la empresa.
- Los procesos llevados son empíricos y esto conlleva a que no se tome de mejor manera el inventario.
- Las actividades no están bien distribuidas al personal.



- No se lleva un control adecuado de entrada y salida de mercadería.

### PROCESO ACTUAL DE VENTAS

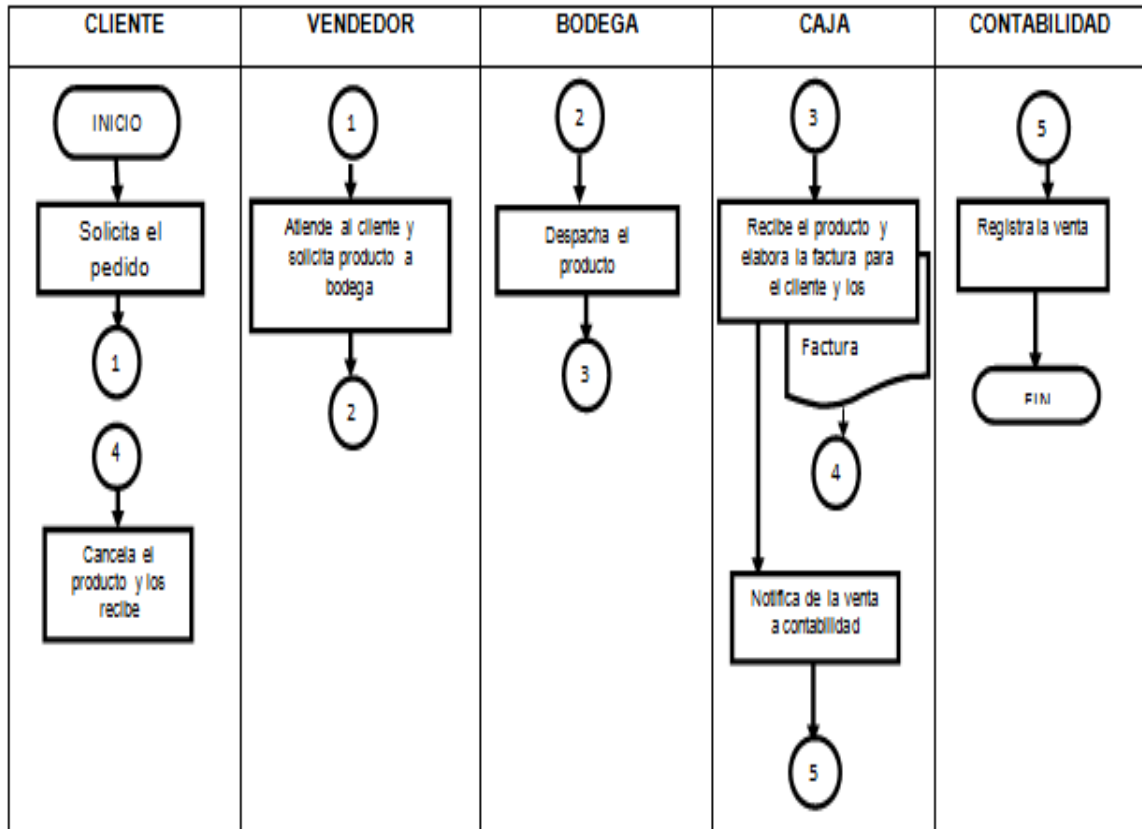


Grafico N° 23. Proceso de ventas

## **FASE II**

### **6.7.2. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Dicho Sistema de Control Interno contara con la misión, visión y los valores corporativos para que tengan una base y sobre todo es un aporte vital donde se resumen los objetivos de la empresa, también se aportara con la creación de los organigramas estructurales y funcionales para ayuda de la organización del personal, además de las funciones del personal para que haya una mejor organización, al igual que políticas establecidas y procesos por medio de flujo gramas, para llevar a cabo mejor las actividades.

Para tener un buen control en la empresa también se necesita evaluar y medir el comportamiento del personal, por lo que se hace necesario aplicar indicadores de eficiencia y eficacia para medir la evolución del sistema de control.

- Con los indicadores de eficiencia se medirá la actitud que tienen los empleados para realizar los procedimientos sin gastar los recursos.
- Y con los medidores de eficacia mediremos la capacidad de resolver los problemas y realizar las actividades de manera rápida.

### **6.7.2.1. MISIÓN**

PHARMAGRIVETH Cía. Ltda. Tiene la misión de ser una compañía de comercialización de productos veterinarios con profesionalismos, entregando productos de buena calidad de manera de eficiente y sobre todo satisfaciendo las necesidades del cliente al mantener un control permanente.

### **6.7.2.2 VISIÓN**

Convertir a PHARMAGRIVETH Cía. Ltda., en una de las mejores empresas del centro del país que comercializa productos veterinarios, tomando una buena posición en el mercado y alcanzando poner su nombre en alto por las marcas de los productos en venta. Creciendo de la mano de los clientes tanto a nivel provincial como nacional.

### **6.7.2.3 VALORES CORPORATIVOS**

Entendemos por valores a las actitudes y aptitudes que practican las personas en la realización de su trabajo diario, los cuales contribuyen a crear un ambiente cordial y agradable para desarrollar las actividades diarias, en estos se pueden mencionar los siguientes:

- Lealtad, tanto a nuestros clientes internos como externos.
- La ética profesional y el compromiso con el trabajo diario en pro de dicha misión.
- El compromiso por el bienestar y el progreso de Cía.

#### 6.7.2.4. ORGANIZACIÓN

##### 6.7.2.4.1 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

### PHARMAGRIVETH CÍA. LTDA.

#### Organigrama Estructural

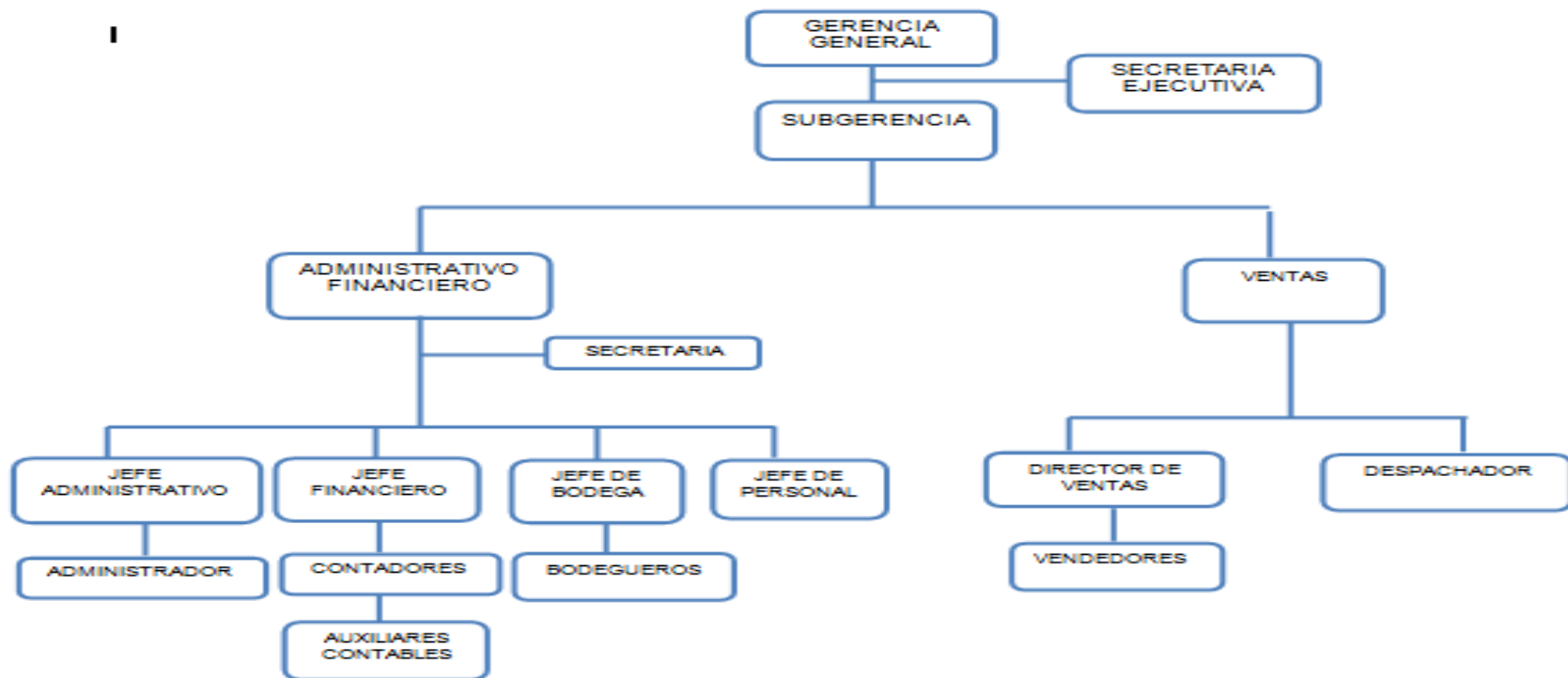


Gráfico N° 24. Organigrama Estructural  
Elaborado por: María Cisneros

# PHARMAGRIVETH CÍA. LTDA.

## Organigrama Funcional

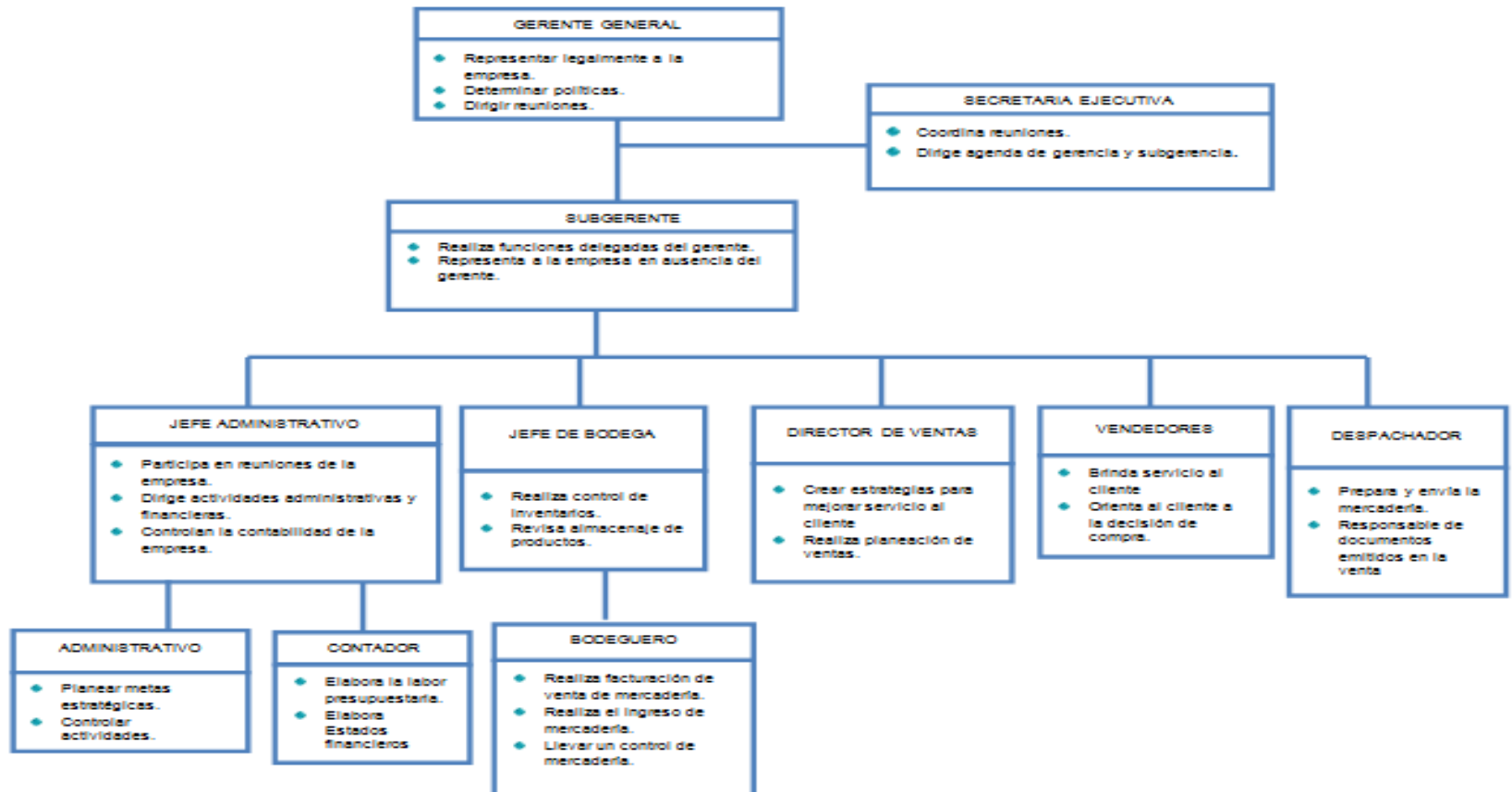


Grafico N° 25. Organigrama Funcional  
Elaborado por: María Cisneros

## 6.7.2.5. FUNCIONES

### 6.7.2.5.1 Manual de Funciones de PHARMAGRIVETH CÍA LTDA.

#### 1. Objetivos:

- ✓ Organizar las funciones y detallar los diferentes cargos.
- ✓ Mejorar la ejecución del trabajo.
- ✓ Evitar la duplicidad de instrucciones y de funciones.
- ✓ Concretar las funciones correspondientes a cada cargo.
- ✓ Indicar a los empleados sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la jerarquía de la empresa
- ✓ Concebir un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### 2. Cargos y Funciones del Personal

##### ► GERENTE GENERAL

**Dependencia:** Gerencia de la Empresa

##### **Funciones**

- Establecer reglas organizativas para la empresa con el objeto de cumplir objetivos.
- Representar legalmente a la empresa, de conformidad con la ley y los estatutos.
- Determinar políticas operativas, administrativas y financieras para el correcto desenvolvimiento de la organización.

- Constituir apoderados para que ejerzan la representación judicial y extrajudicial de la empresa.
- Facultar a los Jefes y Directores de Área las funciones que estime pertinentes.
- Administrar y velar por el uso adecuado del patrimonio de la Compañía.
- Presentar un informe anual de gestión.
- Dirigir las reuniones, tanto ordinarias como extraordinarias, de la Junta Directiva.

► SECRETARIA EJECUTIVA

**Dependencia:** Gerencia de la Empresa

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Funciones**

- Atender al personal, pasar la información e inquietudes requeridas que correspondan al Gerente General y enviar las que no correspondan a la dependencia pertinente.
- Ordenar y coordinar reuniones y eventos que correspondan al superior.
- Dirigir la agenda correspondiente y realizar recordatorios a su superior y a los demás funcionarios los compromisos adquiridos.
- Transcribir cualquier tipo de documento que le solicite o que sea dictado por el Gerente.
- Recibir y coordinar el envío de la correspondencia del Gerente.

- Realizar llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados para el funcionamiento de la Gerencia.
- Custodiar, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo.
- Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

► **SUBGERENTE**

**Dependencia:** Subgerencia

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Funciones**

- Representar legal de la compañía si se ausentara absoluta o temporalmente el gerente general.
- Realizar las funciones propias del gerente que éste le delegue.
- Ejecutar y hacer cumplir las decisiones emanadas de la gerencia.
- Servir de canal de comunicación entre los contratistas y los trabajadores y la gerencia.
- Elaborar y presentar oportunamente los informes de su gestión que le solicite la gerencia.



## ► JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**Dependencia:** Dirección Administrativa y Financiera

**Jefe Inmediato:** Gerencia de la Empresa

### **Funciones**

- Elaborar, en combinación de los demás directivos, las políticas, las normas y los procedimientos requeridos para la administración de los recursos humanos, financieros, económicos y físicos.
- Elaborar los planes, proyectos y programas correspondientes a su área.
- Participar en reuniones de la empresa, donde se traten asuntos que estén relacionados con sus funciones.
- Elaborar las estrategias generales de administración de personal.
- Dirigir y programar las actividades administrativas y financieras.
- Programar y coordinar los procesos de adquisición, almacenamiento, aseguramiento y custodia de los bienes materiales.
- Controlar los inventarios.
- Elaborar el plan anual de compras.
- Elaborar y revisar las planillas de salarios.
- Realiza la contabilidad de la Compañía.
- Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos, retenciones y demás obligaciones tributarias.

- Llevar en forma ordenada y clasificar los comprobantes contables.
- Manejar información en libros contables.
- Controlar cuentas corrientes bancarias.
- Llevar el archivo contable de la Empresa.
- Elaborar los informes y estados financieros de la Empresa.
- Analizar dichos informes y estados financieros, para la toma de decisiones.

► ADMINISTRADOR

**Dependencia:** Dirección Administrativa y Financiera

**Jefe inmediato:** Jefe Administrativo

**Funciones**

- Planear metas y estrategias definidas.
- Desarrollar planes para tener actividades coordinadas.
- Determinar qué actividades deben realizarse.
- Dirigir y motivar a empleados, dirigir a otros.
- Seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
- Controlar las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

## ► CONTADOR

**Dependencia:** Dirección Administrativa y Financiera

**Jefe inmediato:** Jefe Financiero

### **Funciones**

- Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable.
- Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.
- Elaborar y controla la labor presupuestaria y de costos.
- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.

- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.
- Confeccionar las declaraciones de impuestos tributarios.
- Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Preparar asientos de depósitos del Banco.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.

#### ► SECRETARIA

**Dependencia:** Dirección Administrativa y Financiera

**Jefe inmediato:** Jefe Administrativo Y Financiero

#### **Funciones**

- Responsable del recibir, registrar y distribuir la correspondencia.
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.

- Atención a las entrevistas personales.
- Recepción de mensajes telefónicos.
- Elaboración de documentos para licitaciones.
- Reclutar las solicitudes de servicios por parte de servicio al cliente.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

#### ► JEFE DE BODEGA

**Dependencia:** Dirección Administrativa y Financiera

**Jefe inmediato:** Jefe Financiero

#### **Funciones**

- Agilizar formatos de entrada y salida de mercaderías.
- Realizar un control de inventarios.
- Recibir y verificar los productos que ingresan.

- Realizar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía.
- Realizar los reportes respectivos al contador para poder contar con la autorización de estos.
- Reportar al departamento de ventas si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes.
- Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados.

#### ► BODEGUERO

**Dependencia:** Dirección Administrativa y Financiera

**Jefe inmediato:** Jefe Financiero

#### **Funciones**

- Atender al cliente que acude a bodega.
- Elaborar la factura correspondiente a la venta por medio de proforma.
- Debe hacer aprobar las facturas emitidas por una de las gerencias funcionales.
- Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica o de manera personal.
- Entregar las facturas a contabilidad.
- Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales.

- Recibir la mercadería y verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Entrega/recepción de la mercadería.
- Llevar un control de la mercadería entregada.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

► JEFE DE PERSONAL

**Dependencia:** Recursos Humanos

**Jefe inmediato:** Gerencia general

**Funciones**

- Llevar a la práctica el día a día de los aspectos relacionados con la reglamentación laboral.
- Implantar y mantener las normas definidas por la legislación laboral dentro de la empresa.
- Negociar con el Comité de empresa todo lo referente a salarios, horario, contratación, etc.
- Atender consultas y recibir reclamaciones.
- Asesorar en materia de reglamentación laboral y representar a la empresa ante los juzgados y otros.
- Representar eventualmente a la empresa en sus relaciones con organismos oficiales.

## ► DIRECTOR DE VENTAS

**Dependencia:** Recursos Humanos

**Jefe inmediato:** Gerencia general

### **Funciones**

- Crear estrategias de ventas para dar mejor servicio a los clientes.
- Financiar las ventas.
- Calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- Realizar estudios de mercado.
- Promocionar los productos de venta y realizar publicidad de los mismos.
- Realizar planeaciones de Ventas.
- Tener buenas relaciones con los distribuidores y minoristas.
- Buscar, seleccionar y adiestrar a los vendedores.
- Llevar la administración del departamento de ventas.
- Llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.
- 

## ► VENEDORES

**Dependencia:** Ventas

**Jefe inmediato:** Director de ventas



## Funciones

- Brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa.
- Mantener la sección asignada limpia y ordenada.
- Comunicar al Director de Ventas y al comprador respectivo la falta de alguna mercadería con el fin de velar por el adecuado surtido de su sección.
- Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías.
- Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Volver a ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.
- Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaría o adicional.
- Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de nuestros clientes, logrando su satisfacción.

- Involucrarse activamente en labores de exhibición de mercaderías, con el fin de llamar la atención de nuestros clientes y lograr ventas.
- Sugerir al supervisor cambios físicos en el departamento asignado con el fin de darle mayor movilidad a la mercadería de menos rotación.
- Agradecer al cliente su visita una vez que se le haya atendido y acompañarlo hasta la caja para que cancele la mercadería.

#### ► DESPACHADOR

**Dependencia:** Ventas

**Jefe inmediato:** Director de Ventas

#### **Funciones**










- Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado.
- Preparar y enviar mercaderías en un entorno de alto volumen y ritmo rápido.
- Preparar mercancía para envíos.
- Empacar, sellar y etiqueta cajas para envíos de mercadería.
- Trabajar con supervisores para rectificar daños.
- Mantener bajo su responsabilidad el punto de venta, atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza.
- Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.
- Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.

### 6.7.3. PROCESOS

En esta fase se hallan los procesos principales realizados por la empresa PHARMAGRIVETH Cía. Ltda., los cuales se buscan mejorar para que se realicen de manera eficiente y eficaz para obtener un mejoramiento en la rentabilidad.

#### 6.7.3.1 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

La simbología que se utilizara será la siguiente:

SIMBOLOGIA	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOGIA	DESCRIPCIÓN
	Inicio / Final del proceso		Conector a otra página
	Proceso		Decisión
	Documento		Archivo manual
	Multidocumento		Líneas de flujo de procesos
	Conector de página		

**PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO** Grafico N° 26. Simbología

Se propone un sistema de control para que los procesos sean más efectivos y se eliminen los errores del punto anterior como medida se elaborara un Flujoograma donde se detallan las actividades a seguir.

### 6.7.3.2 FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE COMPRAS

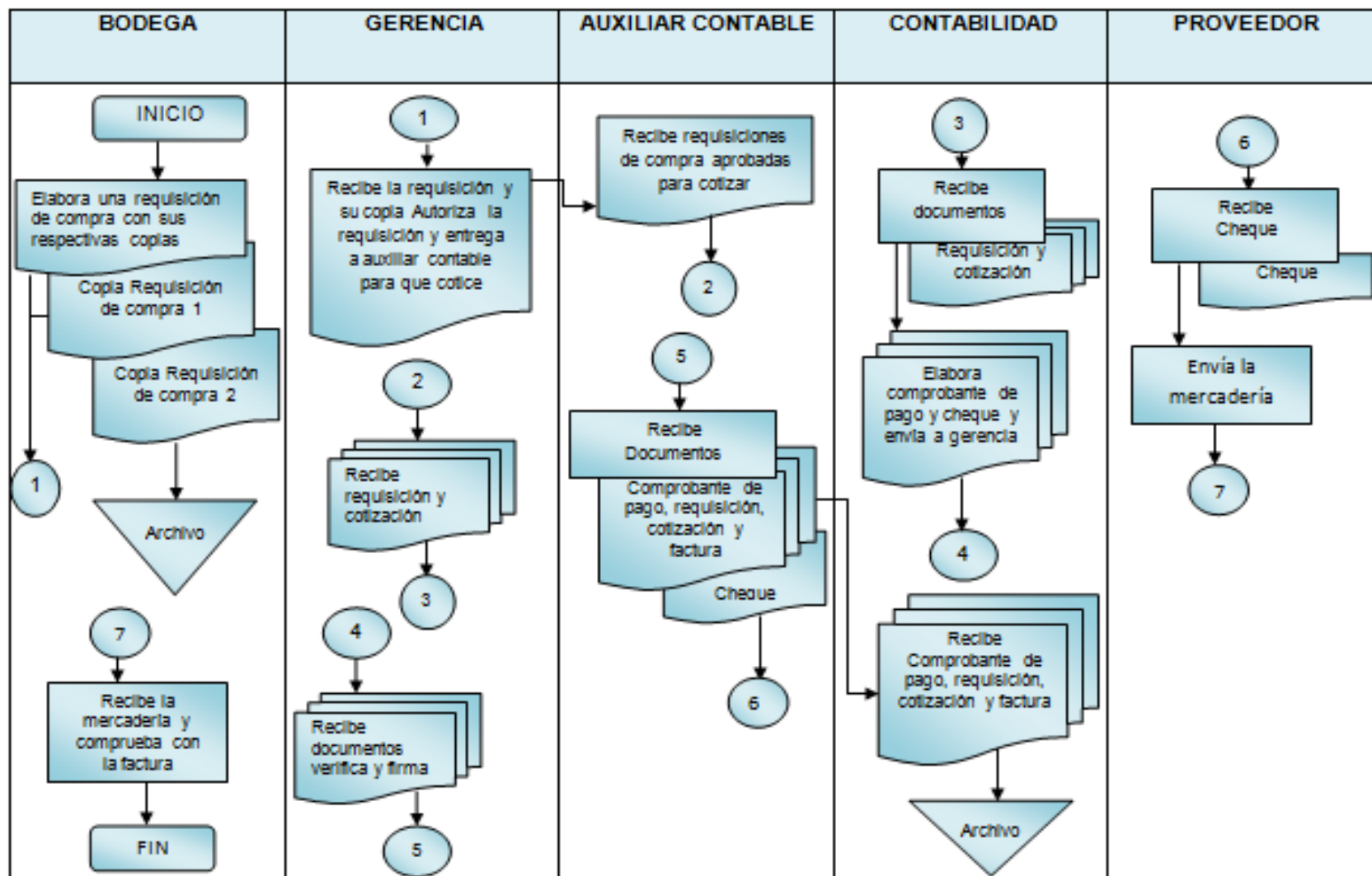


Gráfico N° 27. Proceso de compras propuesto  
Elaborado por: María Cisneros

## **PROCESOS DETALLADO: ÁREA COMPRAS**

### **Bodega**

- ✓ Elabora la requisición u orden de compra con sus dos copias respectivas, y envía a gerencia para su aprobación.
- ✓ Recibe la mercadería y la comprueba con la factura.
- ✓ Envía la factura a auxiliar contable para su registro.

### **Gerencia**

- ✓ Recibe la orden de compra y analiza y aprueba la compra.
- ✓ Entrega la orden de compra al auxiliar contable para que este cotice.
- ✓ Recibe los documentos entregados enviándolos a contabilidad.
- ✓ Negocia la forma de pago con los proveedores.
- ✓ Verifica los documentos, los firma y entrega al auxiliar contable para la compra de la mercadería.

### **Auxiliar Contable**

- ✓ Recibe los documentos y efectúa la respectiva cotización,
- ✓ Reenvía la orden de compra y la cotización para gerencia.
- ✓ Recibe los documentos autorizados.
- ✓ Se comunica con el proveedor y realiza el respectivo pago.
- ✓ Envía los documentos a contabilidad.

### **Contabilidad**

- ✓ Recibe la cotización y la orden de compra o requisición,
- ✓ Elabora los respectivos comprobantes de pago, elabora cheque.
- ✓ Envía todos los documentos a gerencia para su aprobación y firma.
- ✓ Recibe los documentos ya realizada la compra y archiva.

### **Proveedor**

- ✓ Envía la mercadería.

6.7.3.3 FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE VENTAS.

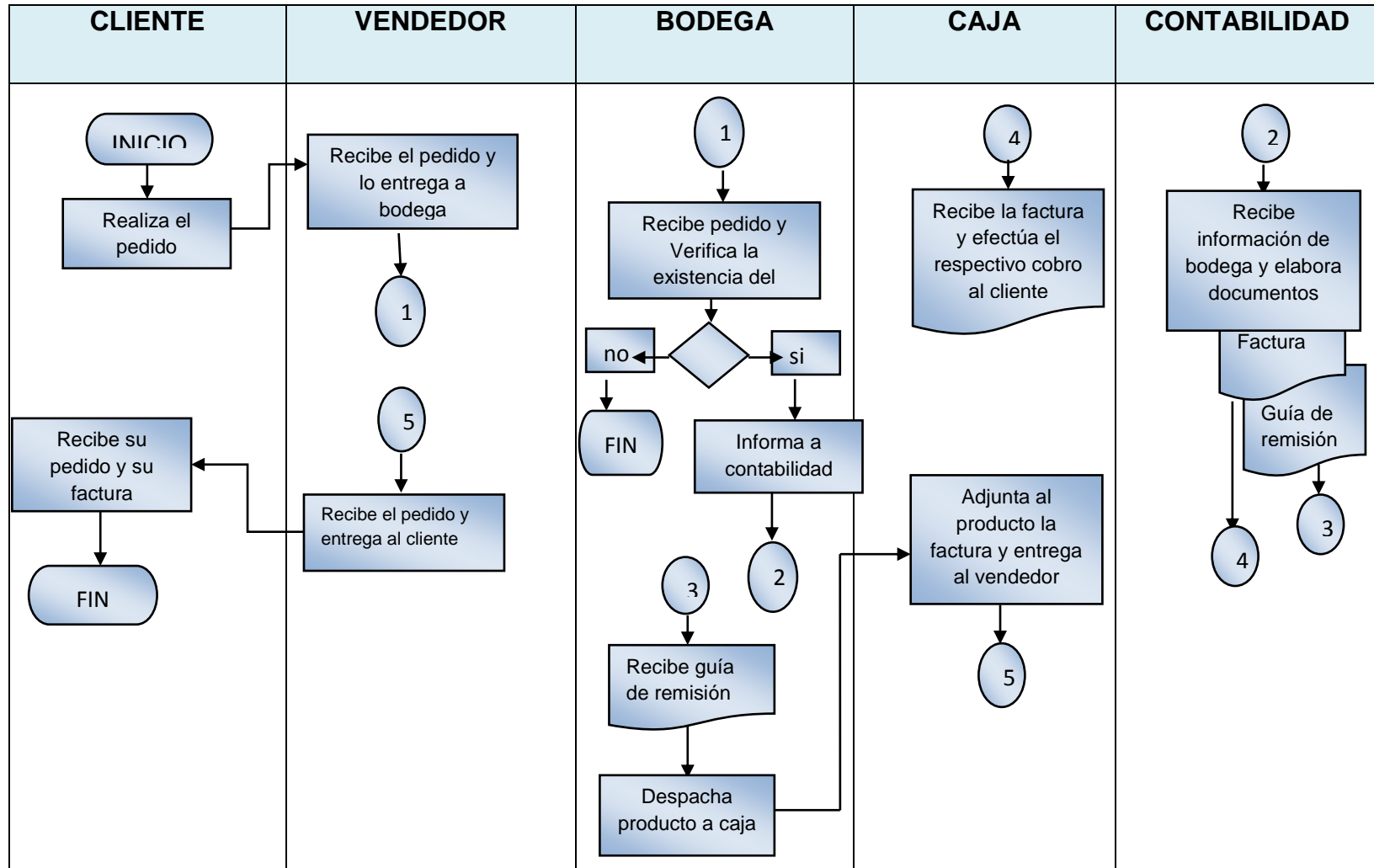


Gráfico N° 28. Proceso de ventas propuesto  
Elaborado por: María Cisneros

## **PROCESOS DETALLADO: ÁREA VENTAS**

### **Cliente**

- ✓ Realiza el pedido al vendedor.
- ✓ Realiza el pago y recibe su pedido.

### **Vendedor**

- ✓ Recibe el pedido y lo entrega a bodega para verificar la existencia de dicha mercadería.

### **Bodega**

- ✓ Verifica la existencia de mercadería y notifica, en el caso de haber informa a contabilidad.
- ✓ Despacha a caja la mercadería para su respectivo cobro.

### **Contabilidad**

- ✓ Recibe la información de bodega y elabora los documentos necesarios para la venta.
- ✓ Envía la factura a caja para su cancelación y la guía de remisión a bodega para que pueda despachar el producto por vender.

### **Caja**

- ✓ Efectúa el cobro al cliente y entrega la mercadería con su factura.

### 6.7.3.4 FLUJOGRAMA PROCESO DE INVENTARIOS

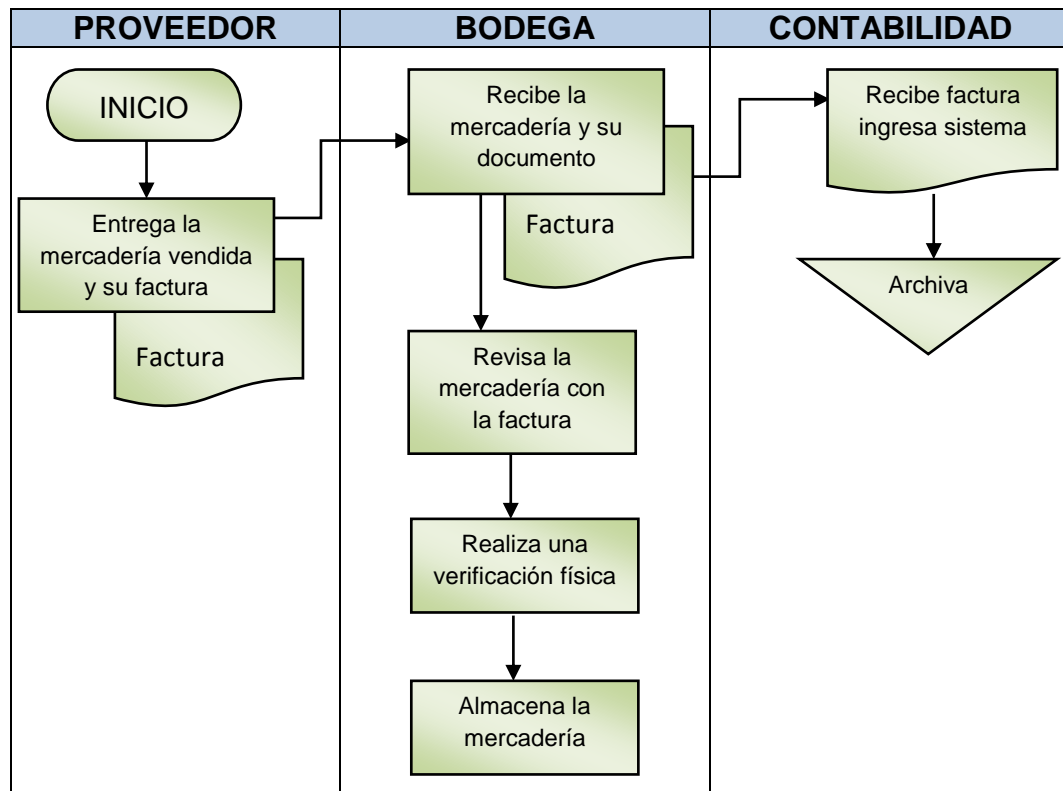


Grafico N° 29 Proceso de Inventarios  
Elaborado por: María Cisneros

### PROCESO DETALLADO: INVENTARIOS

#### Proveedor

- ✓ Entrega la mercadería con su factura respectiva al bodeguero.

#### Bodega

- ✓ Recibe la mercadería y su factura.
- ✓ Revisa la mercadería y realiza una constatación física.
- ✓ Amacena la mercadería.
- ✓ Entrega la factura a contabilidad.

#### Contabilidad

- ✓ Recibe la factura
- ✓ Ingresa al sistema y archiva



### 6.7.3.5 FLUJOGRAMA PROCESO PROVEEDORES

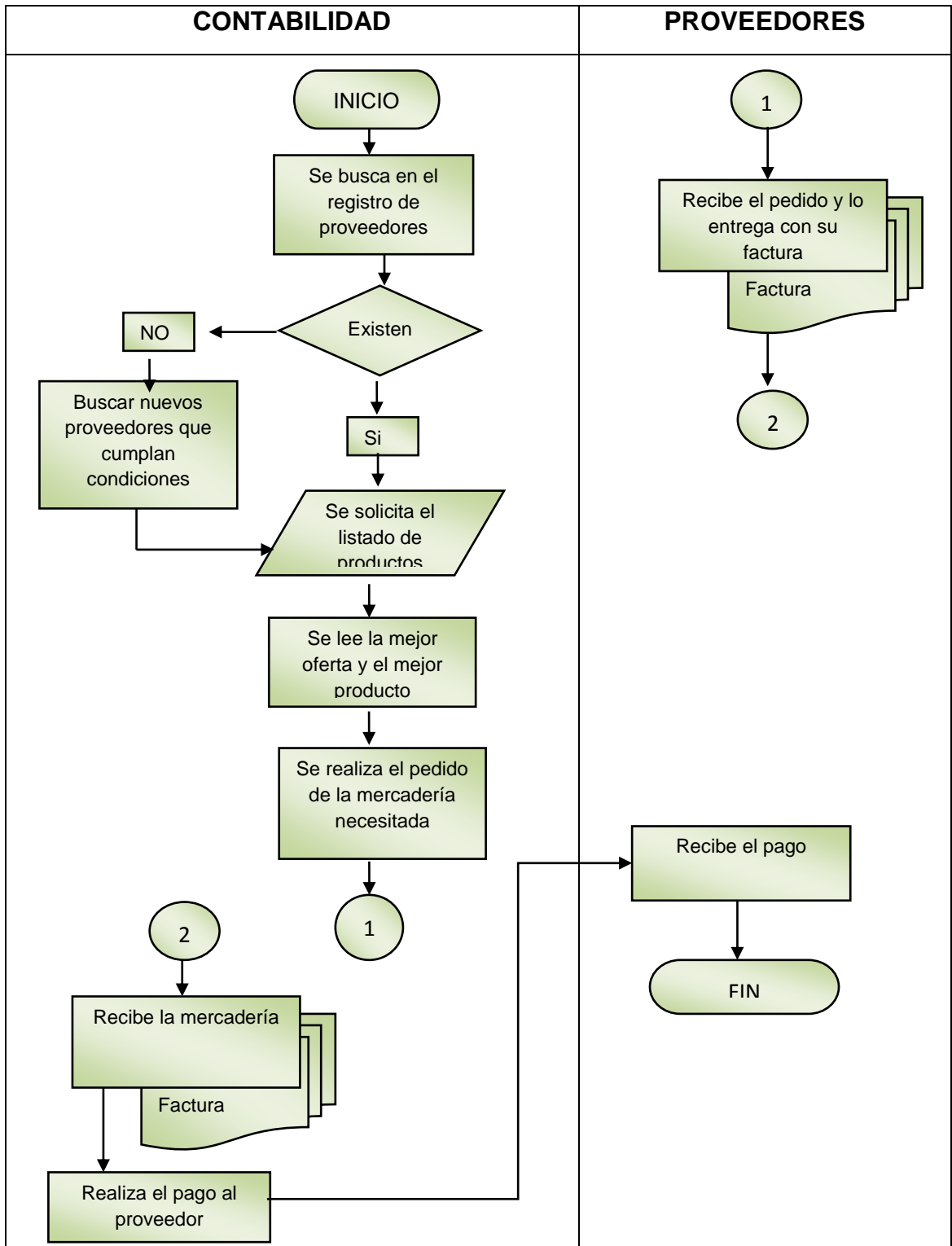


Grafico N° 30. Proceso de Proveedores  
Elaborado por: María Cisneros

## **PROCESO DETALLADO: PROVEEDORES**

### **Contabilidad**

- ✓ Se busca al proveedor en el registro de la empresa.
- ✓ Si existe se le solicita el pedido.
- ✓ Si no existe se buscan nuevos proveedores.
- ✓ Se elige al que cumpla mejor las condiciones.
- ✓ Se pide el listado de productos con su catálogo.
- ✓ Se realiza el pedido.
- ✓ Se efectúa el pago de la mercadería.

### **Proveedor**

- ✓ Recibe la orden del pedido.
- ✓ Entrega el producto con su factura.
- ✓ Recibe su pago.

### 6.7.3.6 FLUJOGRAMA PROCESOS CUENTAS POR PAGAR

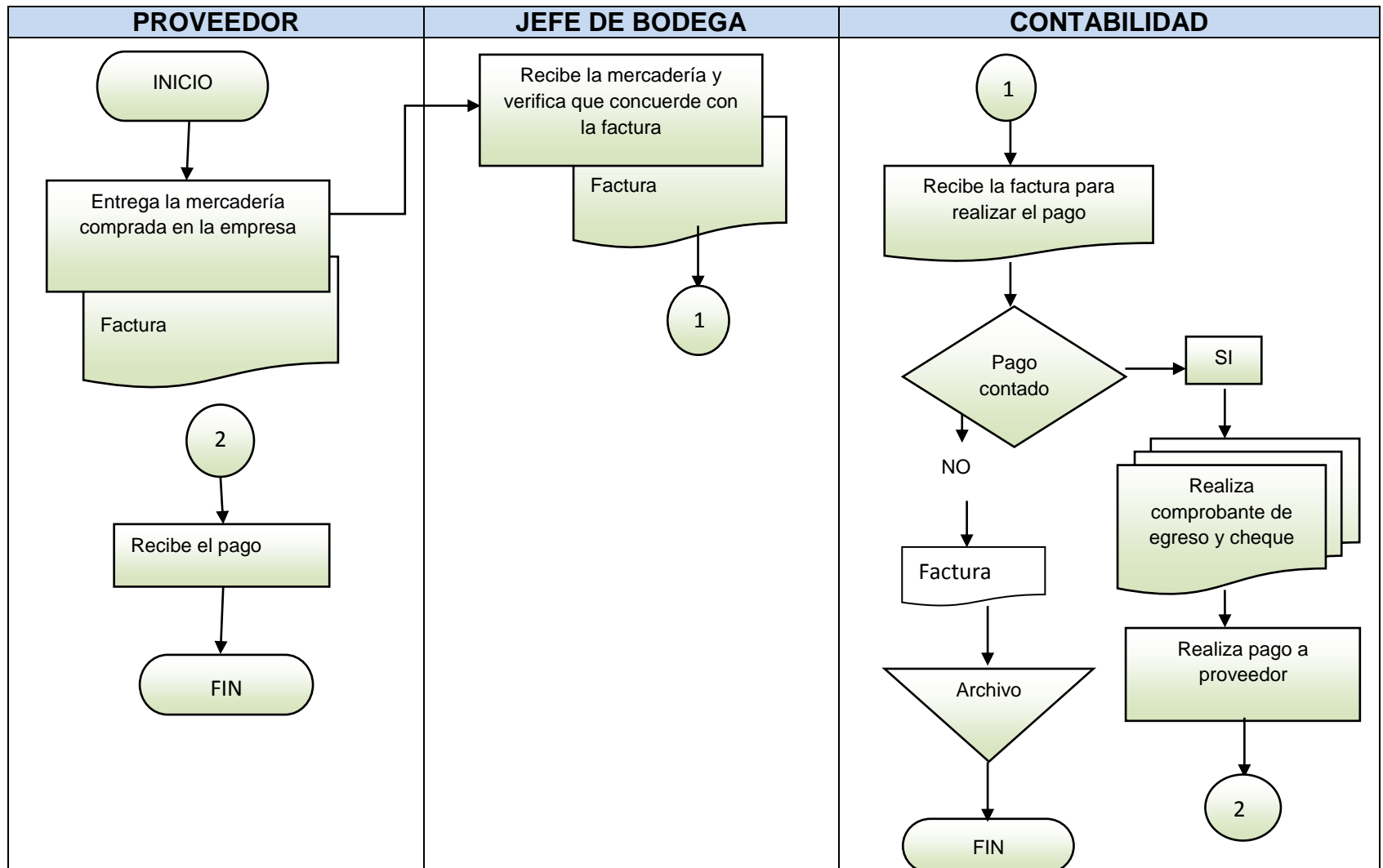


Grafico N° 31. Proceso Cuentas por Pagar  
Elaborado por: María Cisneros

## **PROCESO DETALLADO: CUENTAS POR PAGAR**

### **Proveedor**

- ✓ Entrega la mercadería a la empresa.
- ✓ Recibe el pago.

### **Jefe de Bodega**

- ✓ Recibe la mercadería.
- ✓ Se verifique que concuerde con la factura.
- ✓ Envía la factura a contabilidad para pagos.

### **Contabilidad**

- ✓ Recibe la factura y la revisa.
- ✓ Decide si el pago será al contado o a crédito.
- ✓ Si es al contado elabora el cheque y realiza pago a proveedor.
- ✓ Si es a crédito archiva la factura para cancelar más adelante.

### 6.7.3.7 FLUJOGRAMA PROCESOS CUENTAS POR COBRAR

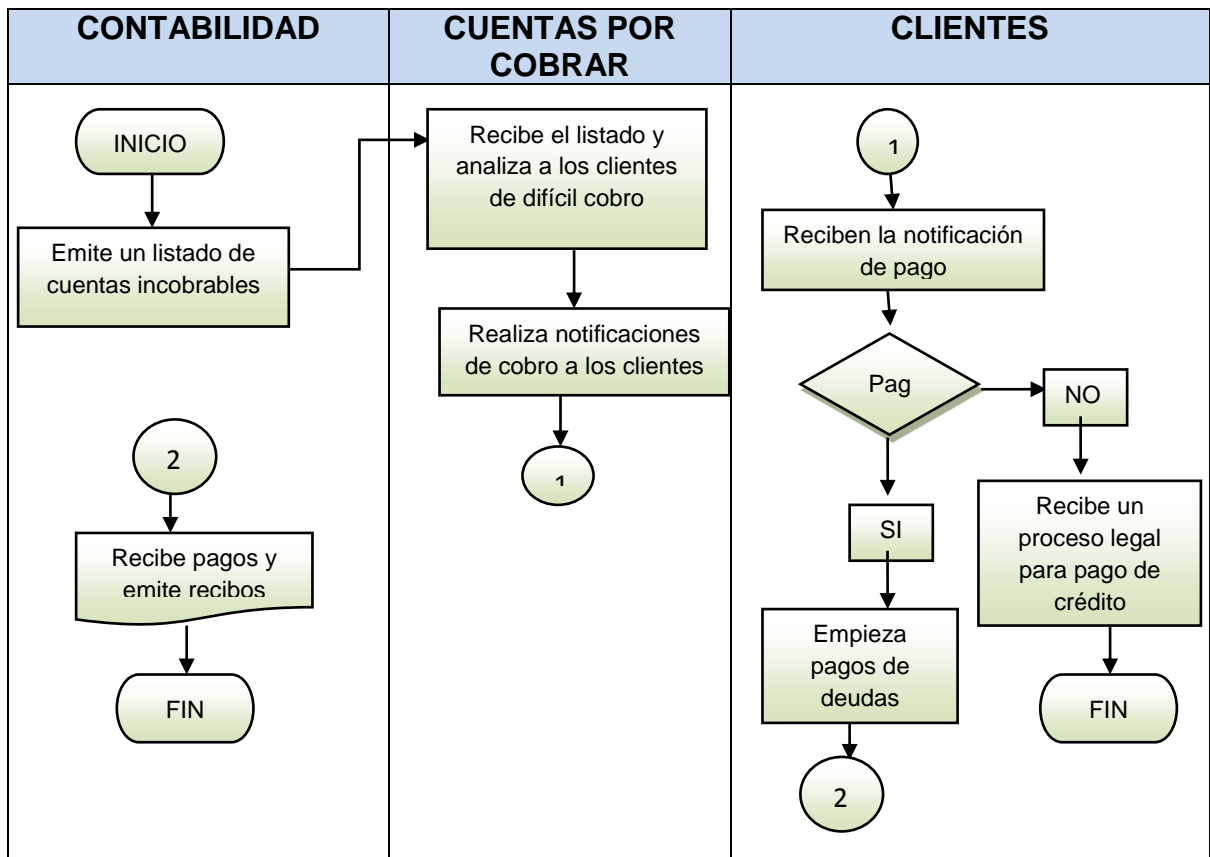


Grafico N° 32 Proceso de Cuentas por Cobrar  
Elaborado por: María Cisneros

### PROCESOS DETALLADO: CUENTAS POR COBRAR

#### Contabilidad

- ✓ Emite un listado de cuentas incobrables.
- ✓ Recibe pagos y emite recibos.

#### Cuentas por cobrar

- ✓ Recibe el listado y notifica a clientes.

#### Clientes

- ✓ Recibe la notificación.
- ✓ Si decide pagar empieza pagos.
- ✓ Si no paga recibe un proceso legal para pago.

### 6.7.3.8 FLUJOGRAMA PROCESOS DE GERENCIA

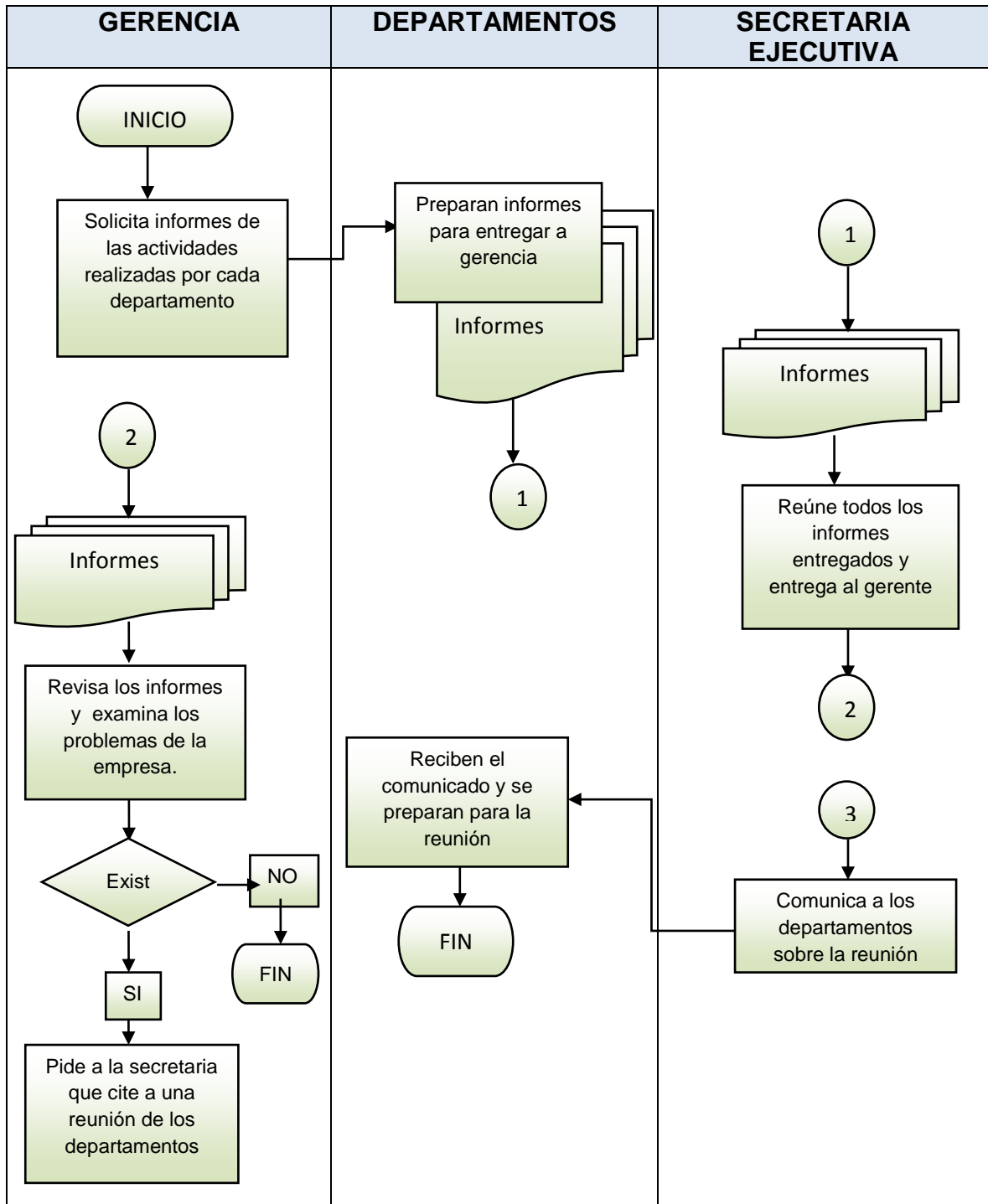


Grafico N° 33. Proceso de Gerencia  
Elaborado por: María Cisneros

## **PROCESO DETALLADO: GERENCIA**

### **Gerencia**

- ✓ Solicita informes a los distintos departamentos para verificar el movimiento de la empresa.
- ✓ Revisa si existen problemas en los departamentos.
- ✓ Si no existen se termina el proceso.
- ✓ Si existen pide a la secretaria ejecutiva que comunique para una reunión.

### **Departamentos de la Empresa**

- ✓ Preparan informes para Gerencia.
- ✓ Reciben el comunicado y se preparan para la reunión.
- ✓ Envían documentos a secretaria ejecutiva.

### **Secretaria Ejecutiva**

- ✓ Recibe informes.
- ✓ Reúne los informes de todos los departamentos y los entrega a gerencia.
- ✓ Comunica a los jefes de departamento para la reunión.

### 6.7.3.9 FLUJOGRAMA PROCESO APROBACIÓN DE CRÉDITO

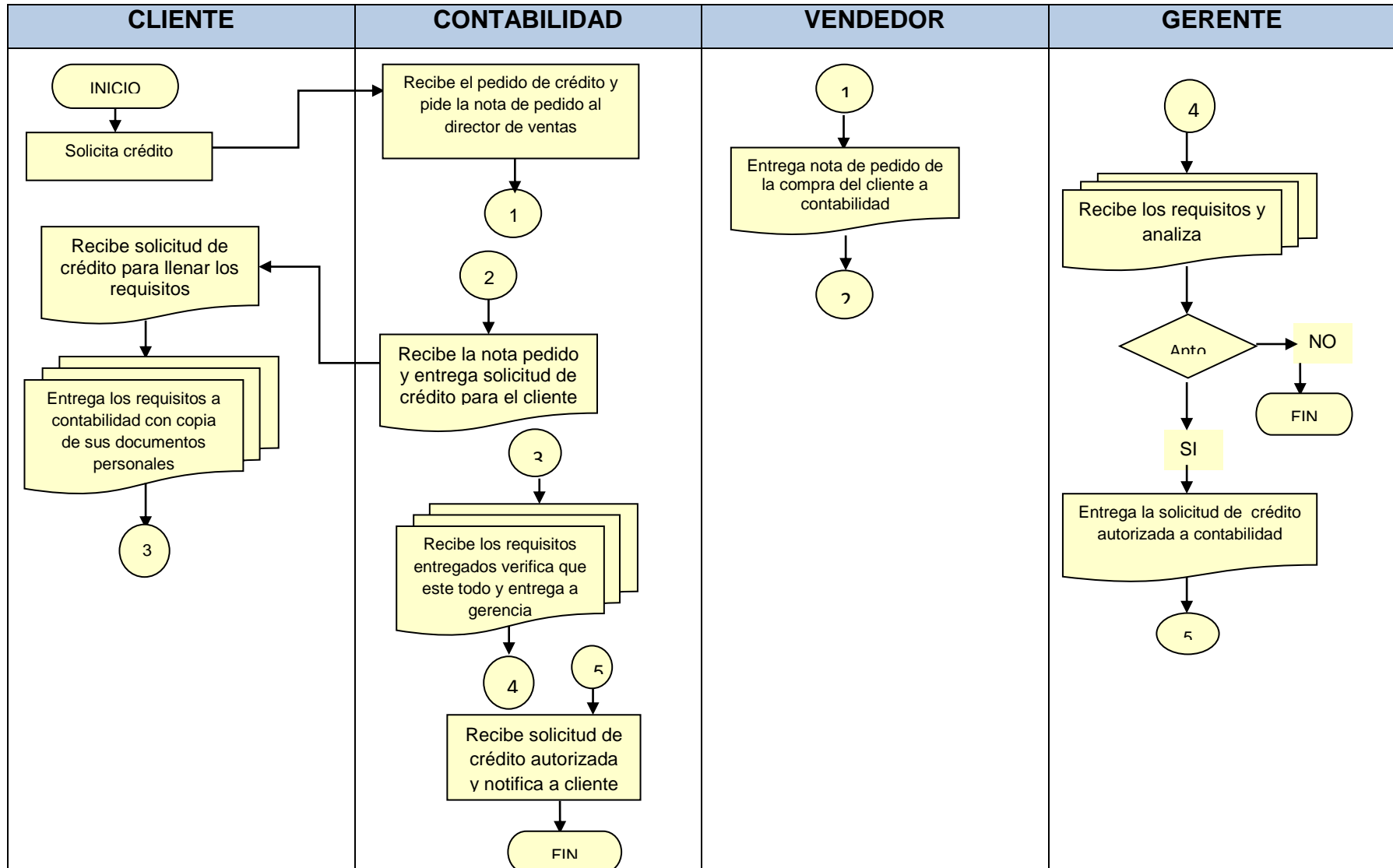


Gráfico N° 34 Proceso de crédito  
Elaborado por: María Cisneros



## **PROCESO DETALLADO: APROBACIÓN DE CRÉDITO**

### **Cliente**

- ✓ Solicita crédito a contabilidad.
- ✓ Llena la solicitud y entrega a contabilidad con sus requisitos.

### **Contabilidad**

- ✓ Recibe el pedido de crédito y pide a vendedor la nota de pedido.
- ✓ Verifica la compra y entrega solicitud a cliente para que la llene.
- ✓ Recibe los documentos entregados por el cliente y envía a gerencia.
- ✓ Comunica al cliente que el crédito ha sido otorgado.

### **Vendedor**

- ✓ Entrega la nota de pedido a contabilidad

### **Gerencia**

- ✓ Recibe los requisitos y analiza.
- ✓ Si no es apto para el crédito termina ahí.
- ✓ Si apto notifica a contabilidad y envía la solicitud aprobada.

### 6.7.3.10 FLUJOGRAMA PROCESOS CONTABLES

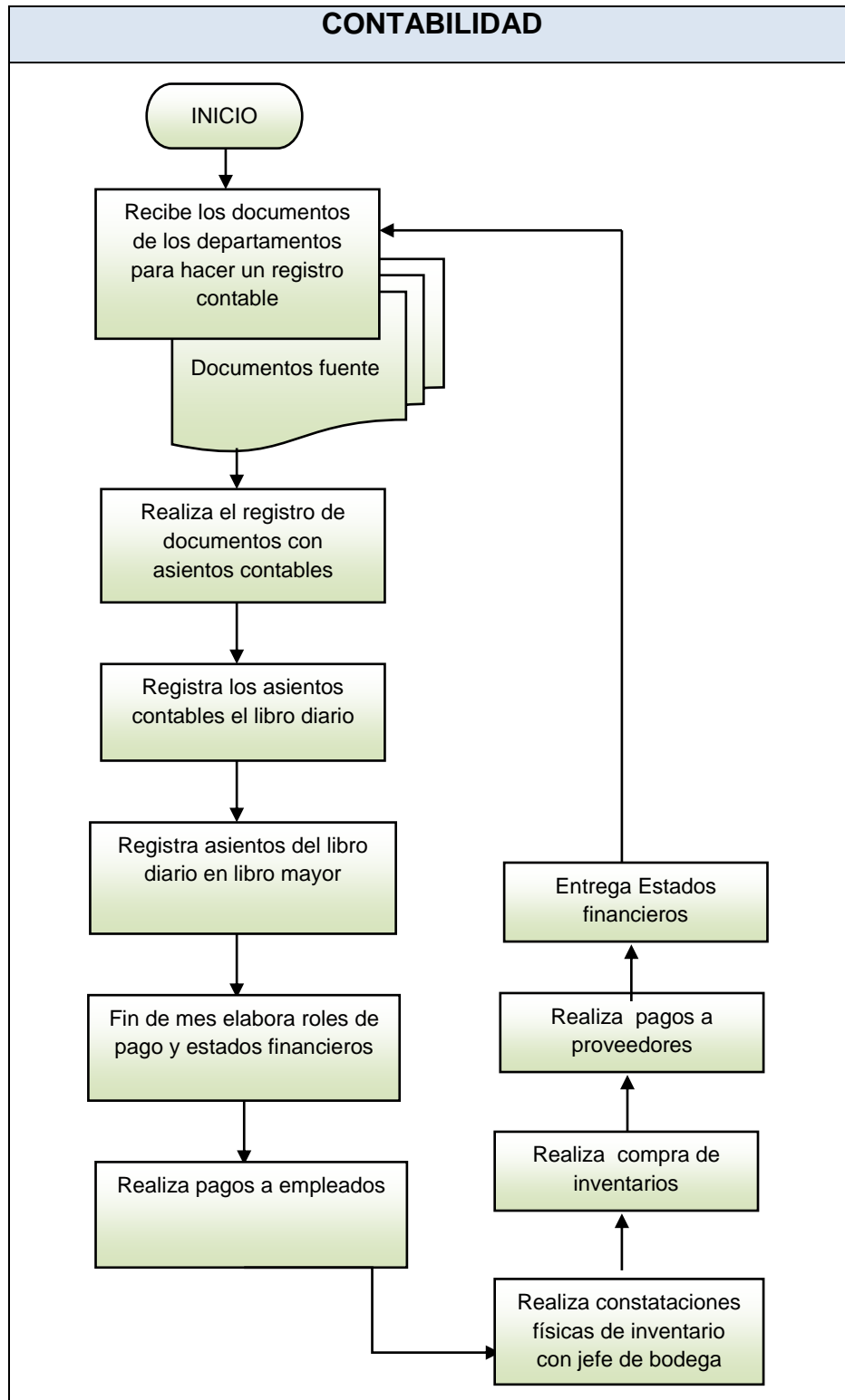


Grafico N° 35. Proceso de Contabilidad  
Elaborado por: María Cisneros

## **PROCESO DETALLADO: CONTABILIDAD**

- ✓ Recibe documentos fuentes de los diferentes departamentos para su registro.
- ✓ Realiza registro de documentos y asientos contables.
- ✓ Registra asientos contables en libro diario y mayores.
- ✓ Elabora roles de pago para el personal.
- ✓ Elabora estados financieros.
- ✓ Realiza pagos al personal con autorización de gerencia.
- ✓ Realiza constataciones físicas de inventarios.
- ✓ Realiza compras de inventarios.
- ✓ Realiza pago a proveedores.
- ✓ Entrega estados financieros a gerencia.

## 6.7.4. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

### 6.7.4.1 POLÍTICAS GENERALES

**Objetivo:** Darle a la empresa Pharmagriveth Cía. Ltda., un mejor desenvolvimiento.

- Respetar el horario de trabajo, cumpliendo con la jornada establecida en la empresa como es el horario de 08:00 am a 12:00pm y de 14:00 pm a 18:00 pm de lunes a viernes.
- Realizar actividades que solo correspondan a la empresa en el horario de trabajo, para tener un mejor funcionamiento en sus labores.
- No ocupar las inmediaciones de la empresa para actos que no comprometen a la institución.
- El personal debe mostrar una imagen adecuada de la empresa, llevando debidamente el uniforme de la misma.
- Cuidar de las herramientas de trabajo asignadas para los empleados y darles el uso adecuado a cada una.
- Notificar inmediatamente si existiera algún problema en la empresa.
- En el caso de ausencia por enfermedad y calamidad domestica notificar inmediatamente para que sea tomado en cuenta y presente su debida justificación.
- El trabajador deberá mantener la higiene adecuada y el área de trabajo limpia y ordenada para un mejor desenvolvimiento.
- Tener un trato de respeto hacia las autoridades y al personal de toda la empresa.
- Cumplir con las políticas establecidas en la empresa.

Tabla N° 31. Políticas Generales  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.2 POLÍTICAS PARA CONTABILIDAD

**Objetivo:** Dirigir a Pharmagriveth en el área contable

- Realizar arquezos de caja y conciliaciones bancarias de forma mensual.
- Depositar inmediatamente los cheques o el dinero recibido de las ventas.
- Enviar los cheques firmados a gerencia para su aprobación.
- Seleccionar los proveedores que cubran nuestras expectativas de compras.
- Realizar un registro diario de los movimientos de la empresa.
- Archivar los documentos que sean otorgados para la realización de asientos contables.
- Realizar balances y estados financieros para obtener la rentabilidad de la empresa.
- Cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla N° 32. Políticas Contabilidad  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.3 POLÍTICAS DE CONTROL PARA COMPRAS

**Objetivo:** Obtener productos de calidad y buen precio.

- Tener un registro actualizado de proveedores.
- En el caso de que no haya proveedores seleccionar al que mejor le convenga a la empresa.
- Contabilidad debe pedir aprobación a gerencia para cualquier tipo de compra.

- Enviar previamente al proveedor una orden de compra.
- Al momento de recibir la mercadería inmediatamente revisar con el bodeguero y la factura si consta todo.
- Entregar rápidamente los documentos de la compra a contabilidad para su registro.
- Realizar cotizaciones locales y nacionales para obtener un mejor producto a mejor precio.

Tabla N° 33 Políticas para compras  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.4 POLÍTICAS PARA PAGOS A PROVEEDORES

**Objetivo:** Cumplir con las obligaciones de las adquisiciones de la empresa

- Contabilidad será encargada de emitir el cheque de pago o el depósito bancario.
- El jefe financiero será la persona encargada en autorizar los pagos.
- Se puede pagar en efectivo o con cheque bancario dependiendo de la cantidad.
- Los pagos serán registrados en contabilidad de forma inmediata.
- Los pagos efectuados tendrán su documento de respaldo con él con el comprobante de egreso.
- El pago se realizara una vez obtenida la mercadería.

Tabla N° 34. Políticas para proveedores  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.5 POLÍTICAS DE CONTROL PARA VENTAS

**Objetivo:** Entregar nuestros productos otorgando a los clientes todas las comodidades posibles.

- El director de ventas aprobará todo pedido.
- Se otorgará crédito a los clientes que ya tienen seis meses o más de compras al contado.
- Los clientes a crédito deberán tener una dirección fija y cumplir con los requisitos pedidos por la empresa.
- Los nuevos clientes pagaran en efectivo.
- Mantener una lista de precios y productos actualizados.
- Conceder descuentos y promociones a los mejores clientes.
- Tener fechas estipuladas de cobro a clientes
- Los cobros pueden ser en cheque o al contado y en moneda nacional.
- Entregar el dinero inmediatamente a contabilidad para su registro y los cheques para su depósito.
- La gerencia general será la que apruebe los créditos a clientes.
- Dar un buen trato a los clientes fijos como a los potenciales.
- El vendedor será el responsable del dinero hasta el rato de la entrega.

Tabla N° 35. Políticas para Ventas  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.6 POLÍTICAS PARA CLIENTES

**Objetivo:** Controlar el movimiento de clientes fijos y potenciales.

- Los clientes pueden realizar sus pagos en efectivo o en cheque
- Los clientes tendrán créditos si realizan compras frecuentemente y tienen domicilios fijos.

- Los clientes nuevos deberán cancelar primero antes recibir su mercadería.
- Los clientes que realizan pagos con cheques o depósitos bancarios deberán informar su situación financiera antes de cualquier compra.
- Todo cliente que compre a crédito debe notificar en caso de cambios de domicilio comercial.
- Todo cliente tiene opción de reclamo de algún producto con la factura y antes de 7 días de la compra.
- Los clientes pueden pedir el valor de sus saldos en cada fecha de pago.
- Contabilidad debe mantener un registro de clientes fijos.
- Los clientes fijos tendrán beneficios con la empresa.
- Se debe mantener la confidencialidad de los clientes.

Tabla N° 36. Políticas para Clientes  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.7 POLÍTICAS PARA INVENTARIOS

**Objetivo:** Llevar un correcto control de la mercadería

- Debe haber una persona responsable del lugar donde se encuentran los inventarios.
- Toda mercadería debe ser sacada con la respectiva documentación.
- La documentación debe ser autorizada por el jefe de ventas.
- El ingreso de mercadería debe ser respaldado con la factura o documento que corresponda.
- Llevar un registro escrito sobre la entrada y salida de mercadería.
- Realizar un cuadro diario sobre el movimiento de inventarios.
- Preparar informe diario de compras y ventas para contabilidad.
- Elaborar actas de responsabilidad para el custodio de la bodega.



- Realizar controles físicos de los inventarios con el fin de encontrar faltantes o sobrantes de inventarios.
- Verificar los productos que llevan un tiempo en la bodega con el fin de encontrar caducados o dañados.

Tabla N° 37. Políticas para Inventarios  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.8 POLÍTICAS PARA BODEGA

**Objetivo:** Almacenar los inventarios y mantener su control

- Tener una persona responsable.
- Mantener orden y control con cada uno de los productos.
- Toda mercadería que entre o salga debe estar respaldada por un documento.
- Solo puede entrar personal autorizado.
- La mercadería debe tener su respectiva codificación.
- El personal encargado de la bodega será el responsable de los bienes de la misma.

Tabla N° 38. Políticas para Bodega  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.4.9 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

**Objetivo:** Mantener a nuestros clientes o a los clientes potenciales satisfechos con el servicio.

- Brindar a los clientes un servicio de respeto y cordialidad.
- Se brindara toda la información necesaria para la venta del producto.
- Recibir quejas, reclamos, sugerencias acerca de la empresa por parte del cliente.
- No tener preferencias al momento de atender a los clientes.
- Brindar atención preferencial en casos especiales como discapacitados.

Tabla N° 39. Políticas para Serv. Cliente  
Elaborado por: María Cisneros

#### 6.7.5. DOCUMENTACIÓN

Es necesaria la realización de los procesos por medio de una guía y sobretodo tener un respaldo de documentos que garanticen y comprueben las transacciones realizadas, donde consten los datos necesarios para que sean registradas de la mejor manera posible y eficazmente.

##### 6.7.5.1 FORMATOS DE DOCUMENTOS PROPUESTOS PARA LAS COMPRAS

###### ► ORDEN DE COMPRA

Este documento es necesario para tener constancia de las mercaderías que se ha solicitado a los proveedores de la empresa y así desde ya se empezaría a controlar la entrada de la mercadería. Este documento consta de un original y dos copias los cuales se distribuyen: Original para el proveedor y las dos copias al departamento de contabilidad y sobre

todo debe llevar las firmas de responsabilidad a más de los datos necesarios.



**R.U.C. 1881721303001**

**ORDEN DE COMPRA**

001-001- 001

Matriz: Urbanización La Victoria, Calle A sin y E, Sector parroquia Atahualpa,  
 Telefax: (593)32451481 – Cel. :(593)092747559 / Ambato – Ecuador  
 e-mail: interpharmagrivet@yahoo.com.mx

Proveedor: \_\_\_\_\_

Fecha de Pedido: \_\_\_\_\_ Fecha de Pago: \_\_\_\_\_

Teléfono/Fax: \_\_\_\_\_ Condiciones de Pago: \_\_\_\_\_

Cantidad	Artículo	Descripción	Precio Unitario	Precio Total

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_ Recibido por: \_\_\_\_\_

**GRÁFIKA** Imprenta - Offset - Nuñez Lema Alex Xavier - Telef: 2421-222 - RUC: 1802682888001

Grafico N° 36. Orden de compra  
 Elaborado por: María Cisneros

► **TARJETAS DE CONTROL DE MERCADERÍAS**

Documento muy importante ya que permite conocer las salidas y entradas de la mercadería llevando un control adecuado y manteniendo al día las existencias por los registros de movimientos de inventarios.



**PHARMagrivet Cia. Ltda.**  
Caring for animal health

Matriz: Urbanización La Victoria, Calle A sin y E, Sector parroquia Atahualpa,  
Telefax: (593)32451481 - Cel. :(593)092747559 / Ambato - Ecuador  
e-mail: interpharmagrivet@yahoo.com.mx

**R.U.C. 1831721363001**

**TARJETA DE CONTROL DE MERCADERIA**

Producto: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Fecha	Detalle	Cantidad		
		Entrada	Salida	Saldo


Elaborado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Grafico N° 37. Control de mercadería  
Elaborado por: María Cisneros

► **COMPROBANTE DE EGRESO**

Al momento de cancelar una de nuestras adquisiciones de mercadería u otro gasto de la empresa se debe respaldar con un comprobante de egreso.



**PHARMagrivet Cia. Ltda.**  
Caring for animal health

Matriz: Urbanización La Victoria, Calle A sin y E, Sector parroquia Atahualpa,  
Telefax: (593)32451481 - Cel.: (593)092747559 / Ambato - Ecuador  
e-mail: interpharmagrivet@yahoo.com.mx

**R.U.C. 1891721303001**  
**N° 000001**

**COMPROBANTE DE EGRESO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Valor \$: \_\_\_\_\_

Pagado a: \_\_\_\_\_

La suma de: (letras): \_\_\_\_\_


Por concepto de: \_\_\_\_\_

Cuenta	Debe	Haber	Banco	Efectivo
			Cuenta N°	Cheque N°
			Observación:	
			Beneficiario:	
			_____ Firma y Sello	
			CI/RUC	

Grafico N° 38 Comprobante de egreso  
Elaborado por: María Cisneros

► **COMPROBANTE DE RETENCIÓN**

Necesario para que podamos cumplir con los impuestos fiscales.



Matriz: Urbanización La Victoria, Calle A sin y E, Sector parroquia Atahualpa,  
 Telefax: (593)82451481 - Cel. (593)092747559 / Ambato - Ecuador  
 e-mail: interpharmagrivet@yahoo.com.mx

*R.U.C. 1831721383881*

**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**

001-001- 00001

---

Aut. 1110095243

Br. (es): \_\_\_\_\_

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_

R.U.C. \_\_\_\_\_

Tipo de comprobante de venta: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

# de comprobante de venta: \_\_\_\_\_

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	0% DE RETENCIÓN	VALOR RETENCIONES
<b>TOTAL RETENIDO \$</b>				

Cheque N° \_\_\_\_\_

Cta. Cta. \_\_\_\_\_

Banco \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma de agente de retención

Firma sujeto pasivo retenido

Grafico N° 39. Comprobante de retención  
 Elaborado por: María Cisneros

## 6.7.5.2 FORMATOS DE DOCUMENTOS PROPUESTOS PARA LAS VENTAS

### ► GUIA DE REMISIÓN

Se debe elaborar una guía de remisión con la finalidad tener un respaldo al momento de entregar los productos, justificando la salida de los productos, se debe emitir una original con dos copias de las cuales la original queda archivada en contabilidad, la primera copia para el cliente que se entregara junto con el producto y su factura y la tercera será entregada a bodega, con la firma de conformidad del cliente.



**PHARMagrivet Cia. Ltda.**  
Caring for animal health

Matriz: Urbanización La Victoria, Calle A sin y E, Sector parroquia Atahualpa,

Telefax: (593)82451481 - Cel. (593)092747559 / Ambato - Ecuador  
e-mail: interpharmagrivet@yahoo.com.mx

R.U.C. 1831721363661

**GUÍA DE REMISIÓN**

N° 001

Fecha: \_\_\_\_\_ RUC: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_


Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
Subtotal			
Descuento			
IVA 0%			
IVA 12%			
Vendedor	Cliente	TOTAL USD	

**GRÁFIKA** Imprenta - Offset - Nuñez Lema Alex Navier -  
Telef: 2421-222 - RUC: 1802682888001

Grafico N° 40. Guía de Remisión  
Elaborado por: María Cisneros

► **NOTA DE PEDIDO**

Se debe elaborar notas de pedido al momento de requerir más mercadería así se verificaría si el proveedor de la empresa puede abastecernos con los productos que necesitamos, además este sería un documento que abalice que productos compramos con sus características. Se debe realizar un original para el vendedor y la copia quedaría como respaldo en el archivo de contabilidad.



**R.U.C. 1851721363661**

**N° 000001**

Matriz: Urbanización La Victoria, Calle A sin y E, Sector parroquia Atahualpa,

Telefax: (593)32451481 – Cel. : (593)092747559 / Ambato – Ecuador

e-mail: interpharmagrivet@yahoo.com.mx

NOTA DE PEDIDO

Fecha: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_ Vendedor: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Condiciones de Pago Crédito:  Contado:

Cantidad	Producto	Descripción	Precio	
			Unitario	Total

\_\_\_\_\_

Vendedor

\_\_\_\_\_

Cliente

Grafico N° 41. Nota de Pedido  
Elaborado por: María Cisneros





► **SOLICITUD DE CRÉDITO**

En caso de que el cliente no pueda comprarnos al contado y teniendo sus referencias comerciales o personales y ya siendo fijo se le puede otorgar un crédito en cuanto cumpla el requisitos de llenado de solicitud.

SOLICITUD DE CRÉDITO		Nº Solicitud
Fecha de presentación:	Fecha de aprobación:	Código Cliente:
<b>DATOS DE LA EMPRESA O NEGOCIO</b>		
Nombre o razón social:		
Actividad Comercial:	Año establecido:	
Registro Único de Contribuyentes:	Provincia:	Ciudad:
Dirección de la Empresa:		
Teléfono:		
<b>DATOS PERSONALES DEL REPRESENTANTE LEGAL O PROPIETARIO DEL NEGOCIO.</b>		
Nombres completos del cliente:		
Dirección de su domicilio:		
Teléfono:		
<b>REFERENCIAS COMERCIALES O PERSONALES</b>		
Nombre o Razón Social:		
Dirección:		
Teléfono:		
MONTO DEL CRÉDITO:	PLAZO:	
A solicitado crédito anteriormente:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Firma: _____ Gerente		_____ Solicitante

Grafico N° 43 .Solicitud de crédito  
Elaborado por: María Cisneros

► **RECIBO DE COBRO**

Al cancelar el cliente debe recibir un recibo donde especifique el saldo actual y su saldo anterior y que garantice el pago del cliente y sea su respaldo y respaldo para la empresa.

**PHARMagrivet Cia. Ltda.**  
Caring for animal health

Miembra: Urbanización La Victoria, Calle A 3ra y E, Sector parroquia Atahualpa,  
Telefóno: (593)02451421 - Cel.: (593)092747019 / Ambato - Ecuador  
correo: farmac@pharmagrivet.com.ec

**RECIBO DE COBRO** N°:

Fecha: \_\_\_\_\_

Recibo del Sr. ( ). \_\_\_\_\_

La cantidad de: \_\_\_\_\_

N° de Factura	Total Factura	Cheque N°	Efectivo	Valor

Saldo Anterior:  Saldo Actual:

\_\_\_\_\_  
Por Pharmagrivet Cia. Ltda.

Nota: Este recibo es el único Comprobante de pago que reconocerá Pharmagrivet Cia. Ltda.

Grafico N° 44 .Recibo de cobro  
Elaborado por: María Cisneros

**6.7.6. DISEÑO Y PRESENTACIÓN**

Para tener un buen control en la empresa también se necesita evaluar y medir el comportamiento del personal, por lo que se hace necesario aplicar indicadores de eficiencia y eficacia para medir la evolución del sistema de control.

- Con los indicadores de eficiencia se medirá la actitud que tienen los empleados para realizar los procedimientos sin gastar los recursos.
- Y con los medidores de eficacia mediremos la capacidad de resolver los problemas y realizar las actividades de manera rápida.

### 6.7.6.1. INDICADORES PROPUESTOS A UTILIZAR

#### 6.7.6.1.1 INDICADORES DE GESTIÓN PARA COMPRAS

##### INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO: Mejorar la entrada de mercadería a la empresa midiendo el nivel de cumplimiento y entrega de productos.

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL DE RIESGO	CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
<b>Calidad de los Pedidos Generados</b>	$\frac{\text{Productos comprados sin problema} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Con este indicador podremos medir el número de compras realizadas sin ningún problema, y el esfuerzo del personal para resolver problemas de este caso si existieren	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	$\frac{\text{Pedidos rechazados} \times 100}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Para ofrecer un buen servicio y eleven las ventas se debe tener buenos productos por lo que se hace necesario medir el número de pedidos que cumplen los requisitos de calidad y su respectivo porcentaje.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo} \times 100}{\text{Total de pedidos recibidos}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Para realizar las ventas y satisfacer a los clientes en lo que ellos requieren se necesita calcular el nivel de efectividad en que los proveedores nos entregan los pedidos.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		

Tabla N° 40. Indicadores para compras  
Elaborado por: María Cisneros

## 6.7.6.1.2 INDICADORES DE GESTIÓN PARA VENTAS

### INDICADORES DE GESTIÓN

**OBJETIVO:** Medir el grado de eficiencia para vender un producto ayudando a la empresa a controlar si se aumenta las ventas o caso contrario crear nuevas técnicas.

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL DE RIESGO	CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
Eficacia mensual en ventas	$\frac{\text{Total de clientes que compraron}}{\text{Total de clientes visitados}} \times 100$	Alto <input type="checkbox"/>	Este indicador nos permite saber el porcentaje de eficiencia que tiene el vendedor, al momento de promocionar el producto.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Director de Ventas
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
Aumento de ventas	$\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Se necesita saber si las ventas han aumentado, para poder evaluar si la empresa es rentable o no.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Director de ventas
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
Ventas Pérdidas	$\frac{\text{Ventas pérdidas}}{\text{Ventas año reales}}$	Alto <input type="checkbox"/>	El movimiento de la empresa también depende de la satisfacción que tenga el cliente ya que de eso dependerá si nos compra o no, por lo que se hace necesario saber si se ha pedido alguna venta.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Director de ventas
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		

Tabla N° 41. Indicadores para ventas  
Elaborado por: María Cisneros

### 6.7.6.1.3 INDICADORES DE GESTIÓN PARA BODEGA

#### INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO: Controlar la salida de mercadería y su agilidad para cumplir con los pedidos.

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL DE RIESGO	CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
<b>Costo por Unidad Despachada</b>	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Este indicador es necesario para que podamos saber el costo de despacho de mercadería en la bodega.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Jefe de Bodega
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Nivel de Cumplimiento de Despacho</b>	$\frac{\text{N° de despachos cumplidos x 100}}{\text{N° total de despachos requeridos}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Para poder aumentar las ventas se necesita ser puntuales en la entrega de la mercadería por lo que se necesita medir el cumplimiento de estos y así poder controlar los productos que se agotan.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Jefe de Bodega
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		

Tabla N° 42. Indicadores para bodegas  
Elaborado por: María Cisneros

### 6.7.6.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN PARA INVENTARIO

#### INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO: Controlar la entrada y salida de la mercadería para que la empresa no presente pérdidas en los productos

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL DE RIESGO	CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
Índice de Rotación de Mercadería	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Indicador necesario para saber el número de veces que se recupera el capital que invertimos por medio de las ventas.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Jefe de Bodega
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
Índice de duración de Mercadería	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Se necesita tener un control sobre las mercaderías y es necesario saber cuánto tiempo dura el inventario en bodega, y lo sabremos aplicando esta fórmula y así poder abastecernos de nueva mercadería.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Jefe de Bodega
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
Exactitud del Inventario	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Este índice es necesario para que podamos saber el valor correcto de inventario al momento de hacer el inventario físico.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Jefe de Bodega
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		



<b>Valor económico del inventario</b>	Costo de venta del mes	Alto	<input type="checkbox"/>	Esta fórmula nos ayudara a saber el valor real de la mercadería que tenemos almacenada	Mucho	<input type="checkbox"/>	Mensual	Jefe de Bodega
	valor inventario físico	Moderado	<input type="checkbox"/>		Normal	<input type="checkbox"/>		
		Bajo	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		

Tabla N° 43 Indicadores para inventarios  
Elaborado por: María Cisneros

### 6.7.6.1.5 INDICADORES DE GESTIÓN PARA SERVICIO AL CLIENTE

#### INDICADORES DE GESTIÓN

**OBJETIVO:** Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL DE RIESGO	CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
<b>Nivel de cumplimiento de entregas a clientes</b>	$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Los clientes se satisfacen al tener un buen servicio y eso incluye la entrega rápida de los productos es por eso que se hace necesario medir si se está cumpliendo con esto.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Director de Ventas
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Calidad de Facturación</b>	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Este indicador mide los errores que se tiene al despachar los productos y el mal servicio que se da al cliente lo que produce perdidas.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Director de ventas
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Pendientes por Facturar</b>	$\frac{\text{Total de pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total de pedidos facturados}}$	Alto <input type="checkbox"/>	El no facturar todos los productos incide en las finanzas por lo que se hace necesario medir los pendientes y tomar medidas al respecto.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Director de Ventas
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		

Tabla N° 44. Indicadores para satisfacción al cliente  
Fuentes: Ing. Luis Aníbal Mora

## 6.7.6.1.6 INDICADORES FINANCIEROS – RENTABILIDAD

### INDICADORES DE GESTIÓN


OBJETIVO: Medir la rentabilidad de la empresa y por ende mantenerla de acuerdo a las políticas establecidas.

INDICADOR	FÓRMULA	NIVEL DE RIESGO	CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PERIODO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
<b>Rendimiento del capital común</b>	$\frac{\text{Ganancias disponibles}}{\text{Capital Común}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Este indicador nos servirá para medir el rendimiento que tiene la empresa para obtener ganancias a su favor	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Margen Operacional de Utilidad</b>	$\frac{(\text{Utilidad Operacional} \times 100)}{\text{Ventas netas}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Es indispensable saber si la empresa es un negocio lucrativo y por eso aplicaremos esta fórmula.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	$\frac{(\text{Utilidad Neta} \times 100)}{\text{Patrimonio}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Este indicador nos permitirá obtener la rentabilidad del patrimonio bruto, se medirá si hubo aumento o disminución	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Margen Bruto de Utilidad</b>	$\frac{(\text{Utilidad Bruta} \times 100)}{\text{Ventas netas}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Es necesario conocer la rentabilidad que se obtiene en las ventas frente al costo de ventas y cubrir los gastos operativo, generando utilidades	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	$\frac{(\text{Utilidad Neta} \times 100)}{\text{Ventas netas}}$	Alto <input type="checkbox"/>	Este indicador será aplicado para poder reflejar la rentabilidad de cada uno de los productos para la venta.	Mucho <input type="checkbox"/>	Mensual	Contabilidad
		Moderado <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		
		Bajo <input type="checkbox"/>		Poco <input type="checkbox"/>		

Tabla N° 45. Indicadores para satisfacción al cliente  
Fuente: Asesores Corporativos Integrales


## 6.7.7. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

### 6.7.7.1.1 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPRAS

 <b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>COMPRAS</b>				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se cumplen funciones de compra por separado?			
2	¿Se realiza la selección de proveedores en base a la oferta?			
3	¿La gerencia general autoriza las compras?			
4	¿Existen documentos internos para que sustenten las compras realizadas?			
5	¿Se controla la entrada y salida de la mercadería en base algún documento?			
6	¿Se registra adecuadamente las transacciones?			
7	¿Se informa sobre faltantes de mercadería en el momento de su control?			
8	¿Los documentos internos para compras están pre enumerados?			
9	¿Existen políticas de control interno para compras?			
10	¿Se controla las compras de la mercadería para que no sea excesiva?			
	<b>TOTAL</b>			

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	75-95
BAJO	MODERADO	ALTO
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**6.7.7.1.2 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**

 <p style="text-align: center;"><b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS</b></p>				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El otorgamiento del crédito se lo realiza previa autorización?			
2	¿Se realiza una inspección física y sorpresiva de los documentos que amparen las partidas pendientes de cobro de cada obligación?			
3	¿Se establece condiciones para la concesión de créditos?			
4	¿Las transacciones de ventas están respaldadas por facturas, notas de ventas u otros documentos?			
5	¿Se hace la comparación periódica de suma de auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente?			
6	¿Se envía confirmaciones periódicas por escritos de saldos a clientes?			
7	¿Existen políticas de ventas para descuento en ventas al contado?			
8	¿Están los saldos de clientes compuestos por registros auxiliares individuales?			




**EVALUACION DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
9	¿Se realiza una evaluación periódica por parte de un funcionario autorizado sobre las posibilidades de cobro de las obligaciones y la suficiencia de la estimación para cuentas incobrables?			
10	¿Antes del otorgamiento del crédito se analiza la capacidad de pago del cliente?			
11	¿El sector crediticio efectúa la calificación y el análisis de los clientes?			
12	¿Son adecuados los controles para asegurar que las ventas son reales?			
13	¿Se realizan presupuestos de ventas?			
14	¿Existen políticas y procedimientos para el control y manejo de ventas?			
	<b>TOTAL</b>			

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	75-95
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

### 6.7.7.3. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA INVENTARIOS

 <b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>INVENTARIOS</b>				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe una fijación de máximos y mínimos para el control de existencias?			
2	¿Están revelados y presentados adecuadamente los inventarios?			
3	¿Existe un seguro para los inventarios?			
4	¿El espacio físico de las bodegas es el adecuado para el control de inventarios?			
5	¿ Hay un acceso restringido a bodegas			
6	¿Existen respaldos para existencias?			
7	¿Existe un registro y control apropiado de lo facturado?			
8	¿La información utilizada es confiable?			
9	¿La mercadería del almacén sale amparada por una nota de embarque o algún documento?			
10	¿La valuación de inventarios está a cargo de un funcionario responsable?			
11	¿Se realizan conciliaciones periódicas?			




**EVALUACION DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
INVENTARIOS**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
12	¿Hay personas responsables para lo que es control de mercadería, custodia y despacho?			
13	¿Existen instrucciones por escrito para la toma de inventarios físicos?			

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	75-95
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



#### 6.7.7.4. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CUENTAS POR PAGAR

 <b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Las deudas contraídas están registradas a nombre de la empresa			
2	La capacidad de endeudamiento que tiene la empresa es propicia para contraer créditos			
3	Existen documentos que respalden las compras a crédito realizadas por la empresa			
4	Los documentos emitidos por los proveedores son legales			
5	Se aprovechan los descuentos para facilitar el pago a proveedores			
6	Existe un oportuno y adecuado registro de las transacciones			
7	Se realizan los pagos al IESS de manera oportuna			
8	Se solicita confirmaciones de saldos adecuados a los bancos			
9	Existen políticas contables para pagos a proveedores			
10	El valor que refleja los Estados Financieros en préstamos bancarios son reales			
11	Los cálculos realizados de las obligaciones de los trabajadores son corrector y están de acuerdo a la ley			
12	Las declaraciones y sus pagos de los realiza puntualmente			
13	Se realiza confirmaciones de saldos con los proveedores			



**EVALUACION DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
CUENTAS POR PAGAR**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>14</b>	Se hace una comparación periódica de los auxiliares de proveedores con los registros en el mayor correspondiente			
<b>15</b>	La documentación recibida se encuentra debidamente archivada y custodiada			
<b>16</b>	Se realiza cotizaciones para contraer obligaciones con proveedores			
<b>17</b>	Existe autorización para contraer obligaciones con terceros			
<b>18</b>	Se realiza un cruce de información para la veracidad de las transacciones			
<b>19</b>	Existe un control y un adecuado registro para los abonos realizados			
	<b>TOTAL</b>			

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	75-95
BAJO	MODERADO	ALTO
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

### 6.7.8. SOCIALIZACIÓN

#### 6.7.8.1. CRONOGRAMA DE CONTROL INTERNO

N°	ACTIVIDADES	MESES											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Asignación de funciones al personal	■											
2	Establecer políticas y procesos	■	■	■									
2	Elaboración de instrumentos para la evaluación.	■											
3	Evaluación de los procesos actuales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Análisis y discusión de resultados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Establecer controles internos	■	■	■	■	■	■						
6	Capacitación a todos los empleados para cada una de sus funciones	■	■	■	■								
							■	■	■				
											■	■	■
7	Retroalimentación de controles internos				■								
									■				
													■

Grafico N° 45 .Cronograma  
Elaborado por: María Cisneros

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración de esta propuesta estará a cargo de las siguientes personas:

### NOMINA DE PESONAL A CARGO

<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>
Silvia Naranjo	Gerente General
Gilbert Jiménez	Subgerente
Andrés Pérez	Jefe Administrativo
Carolina Sánchez	Jefe Financiera
Juan Parra	Jefe de Bodega
Fausto Mosquera	Director de Ventas
Susana Martínez	Secretaria Ejecutiva

Tabla N° 46 .Personal a cargo de la administración  
Elaborado por: María Cisneros

Estos son los empleados principales que están a cargo de la administración de la empresa, ya que al ser ellos los jefes serán los que controlen al resto del personal para que la empresa tenga un correcto funcionamiento y los procedimientos sean en base al sistema de control interno.

### 6.8.1. Cadena de Valor

<b>Infraestructura de la empresa:</b> Control Interno y Rentabilidad					<b>MARGEN</b>
<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Personal capacitado para cada uno de los procesos.					
<b>Desarrollo de Tecnología:</b> Alternativas de nuevos productos.					
<b>Compras:</b> Estrategias de marketing publicidad.					
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LÓGICA EXTERNA</b>	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y almacenamiento de la mercadería.</li> <li>• Control de inventarios.</li> <li>• Selección de proveedores.</li> <li>• Procesos establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar procesos de control.</li> <li>• Elaborar indicadores financieros y de gestión</li> <li>• Aplicación de cuestionarios de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de pedidos</li> <li>• Nivel de servicio.</li> <li>• Mejor organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los productos.</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Manejo y política de precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención puerta a puerta.</li> <li>• Satisfacción al cliente</li> <li>• Asesoría sobre la utilidad y calidad del producto.</li> </ul>	

Tabla N° 47 .Cadena de Valor  
Elaborado por: María Cisneros

### 6.8.2. Fuerzas Competitivas de Michael Porter

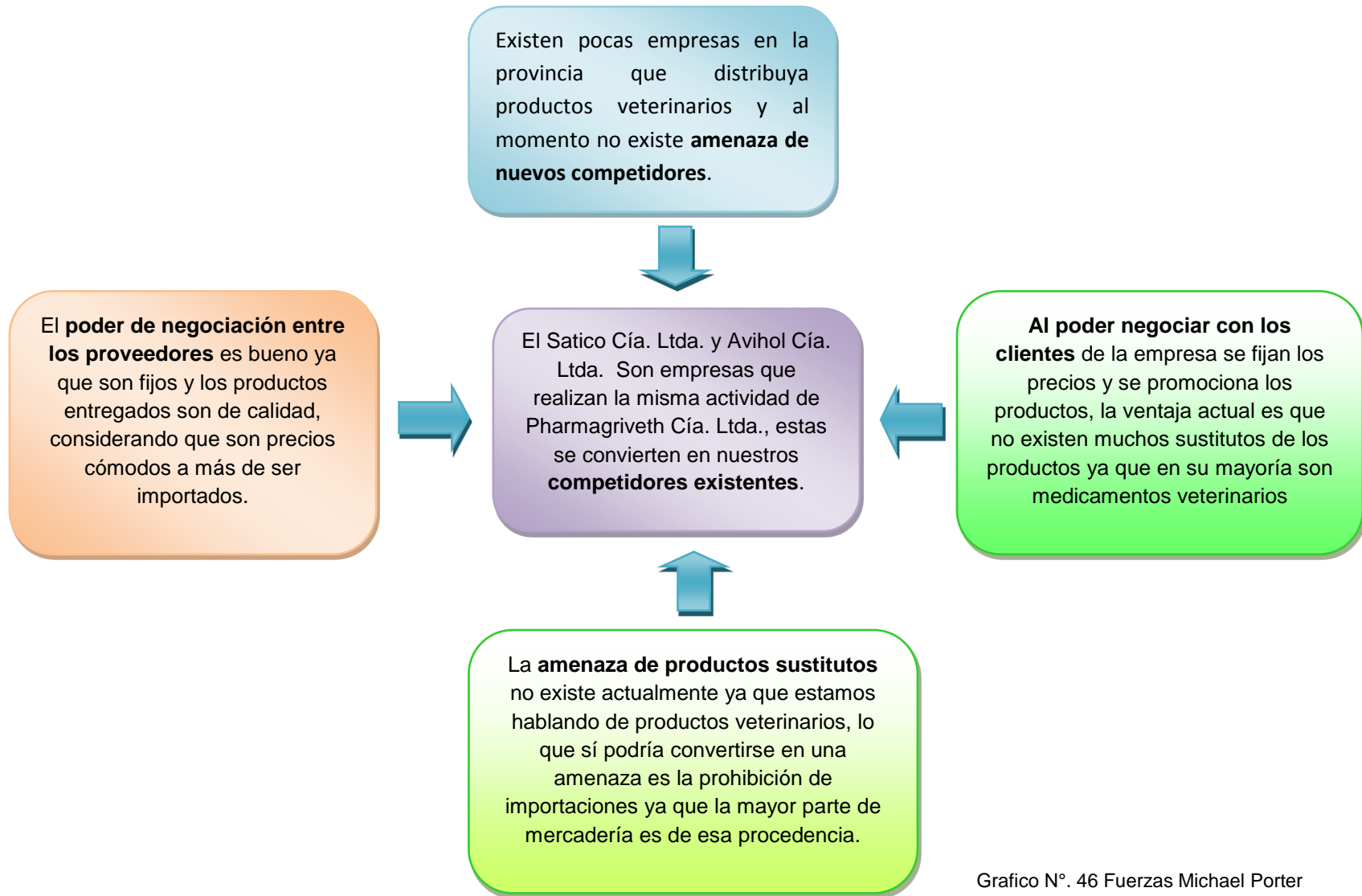


Grafico N°. 46 Fuerzas Michael Porter  
Elaborado por: María Cisneros

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

N°	ITEMS	ACTIVIDAD
1	¿Qué evaluar?	El plan de acción de la propuesta con sus fases y objetivos.
2	¿Por qué evaluar?	Para solucionar el incumplimiento de la propuesta, y poder mejorar con esto la atención al cliente.
3	¿Para qué evaluar?	Para comprobar que las actividades propuestas se estén efectuando.
4	¿Con que criterios?	Se debe realizar bajo los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia: alcanzando metas y objetivos planeados.</li> <li>• Eficiencia: Lograr los objetivos propuestos sin desperdiciar recursos económicos y de manera rápida.</li> <li>• Económicos: Cumplir objetivos sin gastar mucho.</li> </ul>
5	Indicadores	Utilizando tanto cualitativos como cuantitativos, para poder alcanzar el total de las metas sobretodo el incremento de la rentabilidad.
6	¿Quién evalúa?	Se hará cargo la Gerencia General
7	¿Cuándo evalúa?	El periodo de evaluación será de cada 3 meses donde se establecerá las fortalezas y las faltas encontradas en la evaluación.
8	¿Con que evaluar?	Para el proceso de evaluación se realizaran instrumentos como: Encuestas dirigidas al personal y cuestionarios de control interno que nos ayude a verificar los procesos.

Tabla N° 48 .Plan de evaluación de la propuesta  
Elaborado por: María Cisneros

## BIBLIOGRAFIA

1. AGUIRRE CHOIX, Ricardo y ARMENTA VELASQUEZ, Carlos Enrique. "La Importancia Del Control Interno En Las Pequeñas Y Medianas Empresas En México", Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012
2. ANGRISANI, Roberto. "Sistema de información contable". Guatemala 2008.
3. ARANA, Sabino. "Manual de conceptos básicos de gestión económico financiera para personas emprendedoras". Editorial BEAZ, S.A.U.
4. ARCE ARNÉS, Jorge. "¿Cómo mejorar la competitividad y la rentabilidad del negocio? Consultores DOS
5. ARIAS, Fernando. "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento" Contaduría y Administración. Enero-Marzo. Núm. 200. pp. 5-11. DF, México.
6. ARENS, Alvin A, Auditoría: Un Enfoque Integral, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall- México; 1996.
7. ARENS, Alvin A.; ELDER, Randal J; BEASLEY, Mark S., Auditoría Un Enfoque Integral, Edición 11, Editorial Pearson Educación - México; 2007
8. BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, Segunda Edición, Editorial: Pearson Educación – México; 2007
9. BRAVO MERCEDES, Contabilidad General, Editorial Nuevodia- 9na Edición- 2009-
10. CATÁCORA, F. "Sistemas y procedimientos contables", Primera edición (1996), Editorial Mc Graw Hill, Venezuela
11. CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial McGran-Hill – México; 1997



12. CEPYME, Aragon. "Indicadores de eficacia y eficiencia de la formación e información" Peru; 2011
13. COOK John; GARY Minkie, Auditoría, Tercera Edición, Editorial Loyola- México; 1988 DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, Auditoría, Un Enfoque Práctico, Primera Edición, Editorial Paraninfo – Madrid-España; 2008
14. CONCEPTOS BASICOS DE RENTABILIDAD, 2011.
15. CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR – Registro Oficial # 449 de 22 de Octubre de 2008)
16. CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoria de gestión, 2011.
17. DECLARACIÓN SOBRE LAS NORMAS DE AUDITORIA (SAS).
18. ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna, Editorial Eco Ediciones, Bogotá, 2006.
19. MANTILLA B., Samuel A. "Auditoria 2005"
20. MEIGS, Robert F et al.: CONTABILIDAD (La base para las decisiones Gerenciales) Mc Graw Hill. 2007. Undécima Edición.
21. MEIGS, W. LARSEN. "Principios de auditoría", Editorial Diana, México (2009). POCH, R. "Manual de control interno", Editorial Gestión 2000, Segunda edición, Barcelona
22. MENDOSA, Rudy. "Investigación cualitativa y cuantitativa" – 2010.
23. NARANJO GALO (2010), Metodología de la investigación.
24. NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORIA (NEA)
25. OLALLA Y DOMINGUEZ, Análisis de los estados financieros, 2009
26. R ANTHONY (2005), Control de Gestión
27. ROBLES, Carmen, "Metodología Cuantitativa y Cualitativa"- 2010.
28. RODRIGUEZ Serpas, José Emilio (2011) *La auditoría Integral como alternativa para agregar valor a los servicios que presta el*

*Contador Público. Bogotá. Editorial Norma.*

29. RUSENAS, Ruben Oscar, MANUAL DE CONTROL INTERNO, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999, Pp 302.
30. SANCHEZ BALLESTA, Juan Pedro " "Análisis de Rentabilidad de la empresa". Edición: 2009.
31. VERGÉS, Juaquin. "Análisis Del Funcionamiento Económico De Las Empresas". Edición 2011.
32. ZAPATA PEDRO (2009) Contabilidad General, Quinta Edición. Editorial McGraw Hill
33. <http://www.thomsonlearning.com.mx>, extraído el 15 de marzo de 2011. CARRETO, Ing. Julio. Control de inventarios.
34. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/20/abcinventario.htm>
35. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/49/inventaria.htm>
36. [www.ugr.es/local/rgomezl](http://www.ugr.es/local/rgomezl). Introducción a la gestión Financiera
37. [carreto.julio@gmail.com](mailto:carreto.julio@gmail.com), extraído el 20 de septiembre de 2010
38. DELL'AGNOLO, Marco Antonio: Costos de inventarios, planificación de stocks y aprovisionamiento. <http://demarco@sinectis.com.ar>, extraído el 20 de septiembre de 2010 155 .
39. DEOBOLD B. VAN DALEN MEYER J (2010), Metodología de Investigación. En línea. Disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main-Investigacion>
40. P. BELOHLAVEK (2010), En línea. Disponible en: <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/valor.htm>,
41. JESUS MARIA PENA BERMUDEZ, "Revisoria Fiscal Interventoria o Auditoria?" En: Colombia 2003. ed: Jesus Maria Peña - Unilibre. ISBN: 9583344753 v. 1000 pags. 370
42. RUIZ-CANELA (2004: Internet) Calidad Operativa y Recursos Humanos

43. WESTON J. Fred, BRIGHAM Eugene F. (1984), " Manual de Administración Financiera ", Editorial Interamericana ,
44. WOLINSKY. JAIME. La importancia del control interno en las organizaciones. <http://Wolinsky.com.ar>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

<b>Situación actual real negativa</b>	<b>Identificación del problema a ser investigado</b>	<b>Situación Futura deseada positiva</b>	<b>Propuestas de solución al problema planteado</b>
<p>La empresa PHARMAGRIVET CÍA. LTDA., actualmente no cuenta con procesos específicos del control lo que en su caso provoca un decremento en la rentabilidad por no tener funciones específicas, además de tener los deficientes procesos administrativos haciendo que se tenga una inadecuada toma de decisiones y los procesos informales causando pérdida de recursos.</p>	<p>El problema identificado es el “control empírico de la empresa”.</p>	<p>La asignación de controles internos para mejorar el funcionamiento de la empresa Serian una forma efectiva para encontrar mejores ingresos y rentabilidad para la empresa.</p>	<p>La creación de un Sistema de Control Interno puede llegar a convertirse en una herramienta esencial que permitirá de una manera eficiente y confiable cumplir no solo con los puntos mencionados y cumplir con los objetivos planeados.</p>

Fuente: Investigación de Campo (2013)

**Elaborado por: María Cisneros**

## ANEXO 2

### REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE - RUC

**IR2** **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES** **SRI**  
...le hace bien al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 1891721303001  
**RAZON SOCIAL:** PHARMAGRIVET CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:** PHARMAGRIVET CIA. LTDA.  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** NARANJO LOZADA SILVIA GUADALUPE  
**CONTADOR:** NARANJO LOZADA SILVIA GUADALUPE

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/12/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 25/12/2005  
**FEC. INSCRIPCION:** 10/01/2007 **FECHA DE ACTUALIZACION:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ABDNOS, FERTILIZANTES E INSUMOS AGROPECUARIOS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (CHISALATA) Calle: A Número: S/N Intersección: E  
Referencia ubicación: FRENTE A LA GASOLINERA PETROCOMERCIAL Teléfono Trabajo: 032451481

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

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

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

**SRI**  
SERVICIOS TRIBUTARIOS  
REGIONAL CENTRO I

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** LPLA020407 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 30/12/2011 12:12:04

Página 1 de 2

**SRI.gob.ec**

### ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**TEMA:** SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PHARMAGRIVET CIA. LTDA., EN EL AÑO 2012

**DIRIGIDO A:** Personal Administrativo y Financiero de la Empresa.

**CODIGO**

**OBJETIVO:** - Determinar el nivel de control interno, así como los procesos requeridos dentro de la empresa.

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa para uso de la empresa a fin de mejorar la calidad operacional de la misma.

**INSTRUCCIONES:** Marque su respuesta con una X. Procure ser lo más objetivo y veraz.

1. ¿Cree usted que es necesaria la aplicación de una organización adecuada en la empresa?

a) Si

b) No

2. ¿La Gerencia ha fijado políticas de control interno para la empresa?

a) Si

b) No

3. ¿Qué valoración le da usted a los procesos manejados por la empresa?

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

4. ¿Considera usted que las políticas de la empresa están bien establecidas?

a) Si

b) No

5. ¿Se debería implantar mejores políticas para el cumplimiento de los objetivos?

a) Si

b) No

6. ¿Existe un sistema de políticas; normas y procedimientos que guie las actividades que realizan en la empresa?

a) Si

b) No



7. ¿Existe un riesgo al no tener controles internos en la empresa?

a) Si

b) No

8. ¿La forma de llevar los procesos en la empresa ha afectado a las ventas?

a) Si

b) No

9. ¿Los procesos informales afectan a los ingresos y por ende a la rentabilidad?

a) Si

b) No

10. ¿Considera usted que si se tiene un adecuado control mejora la rentabilidad de la empresa?

a) Si

b) No

11. ¿La rentabilidad obtenida es la esperada?

a) Si

b) No

12. ¿Cree usted que la rentabilidad generada cubre las expectativas de Pharmagriveth?

a) Si

b) No

13. ¿De qué manera las decisiones gerenciales han mejorado los niveles de satisfacción al cliente?

a) Significativa

b) Normal

c) No ha mejorado

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡¡¡Gracias por su Colaboración!!!**

**Encuestador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_