



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A**

**Tema:**

---

**“El control interno a los procesos del canal detallista y la rentabilidad del  
departamento de Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A”**

---

**Autora:** Cevallos Robayo, Andrea Estefanía

**Tutor:** Eco. Izquierdo García, Daniel Ariel

Ambato – Ecuador

2016

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Daniel Eriel Izquierdo García, con cedula de identidad No. 175357181-7 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL CANAL DETALLISTA Y LA RENTABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”**, desarrollado por Andrea Estefanía Cevallos Robayo, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, 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 Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Abril del 2016

EL TUTOR



.....  
Eco. Daniel Eriel Izquierdo García

C.I 175357181-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Estefanía Cevallos Robayo, con cédula de ciudadanía No. 1804380994, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“EL CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL CANAL DETALLISTA Y LA RENTABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Abril del 2016

AUTORA



Andrea Estefanía Cevallos Robayo

C.I. 180438099-4

## CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Abril del 2016

AUTORA



.....  
Andrea Estefanía Cevallos Robayo

180438099-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**EL CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL CANAL DETALLISTA Y LA RENTABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CONTACT CENTER DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**”, elaborado por Andrea Estefanía Cevallos Robayo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría , el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril del 2016



Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Dr. Marco Altamirano Naranjo

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Marco Guachimboza Villalva

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme tener salud y vida para poder alcanzar mis metas universitarias, mis hijos Juan Diego y Liam que son el motor de mi vida y me dieron la fuerza para seguir adelante pese a los inconvenientes que se presentaron en el camino y conjuntamente con mi esposo Diego son los pilares fundamentales en mi vida el apoyo incondicional de mi familia es lo que siempre llevo en el corazón para cumplir mis metas con mucha más pasión y dedicación.

A mis padres por la dedicación, apoyo y esfuerzo que hicieron para que llegue a cumplir esta meta, quiero que todo ese apoyo moral y económico se vea reflejado en este Proyecto Investigativo, y ser la primera de tres hijos en obtener un título universitario.

Mi Familia Maldonado- Castro que cuando me case me hicieron parte de su familia y me apoyaron en todo este camino académico, a mi suegro que desde el cielo sé que está feliz por lo que voy cumplir, mi suegra Georgina y cuñadas por siempre ayudarme con mis hijos cuando yo tenía que salir hacer un trabajo o a estudiar los fines de semana.

Dedico a estas personas ya que son las que siempre tengo presentes, son mi fortaleza y las llevo en mi corazón, los amo.

Andrea Estefanía Cevallos Robayo

## AGRADECIMIENTO

A mi padre celestial Dios ya que sin él no podría haberlo logrado el tan solo hecho de darme la vida y mantenerme con salud hizo posible que alcance este sueño tan anhelado.

Mi familia esposo Diego y mis hijos Juan Diego y Liam que siempre me acompañaron en la travesía de la vida universitaria desde el primer semestre, hubo ocasiones que tal vez me quise rendir pero ahí estuvieron ellos dándome ánimos, muestras de cariño apoyo total por lo cual hicieron que suba cada peldaño con más fuerza.

Mis Padres Juan y Noemí que nunca me dejaron sola a pesar de ya no vivir con ellos, los valores que me enseñaron en toda mi vida hicieron de mí una persona que no se rinde fácilmente, luchadora, honesta, perseverante, emprendedora y responsable gracias a todas sus enseñanzas me han permitido alcanzar lo que me propongo

Mi suegra Georgina y mi cuñada Andrea por siempre estar pendientes de mis hijos cuando tenía que ir a estudiar o realizar la tesis el apoyo de ellas ha sido fundamental ya que me dan la seguridad de que mis hijos están bien cuidados y así ir confiada a terminar mis estudios.

Universidad Técnica de Ambato que me permitió ser parte de gran prestigiosa institución en la cual pude formarme como profesional y tener grandes conocimientos, mejorar mis habilidades, para poder ser una gran profesional que aporte al crecimiento del país, en esta universidad pude conocer ejemplos a seguir, ya que cuenta con docentes preparados y con mucha experiencia, también hice grandes amistades de las que me llevo a mi compañera y amiga Adriana que no solo fue en la universidad sino paso a formar parte de mi vida.

A la Empresa Plasticaucho Industrial por permitirme realizar mi Proyecto Investigativo y brindarme la información necesaria para culminar mi Universidad con éxito y poder desarrollar el mismo en el área de Conatct Center.

Andrea Estefanía Cevallos Robayo

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

**TEMA:** “EL CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL CANAL DETALLISTA Y LA RENTABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CONTACT CENTER DE EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”

**AUTORA:** Andrea Estefanía Cevallos Robayo

**TUTOR:** Eco. Daniel Eriel Izquierdo García

**FECHA:** Abril del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación está sustentada por investigación de campo en donde se recolecto información de las personas que trabajan en el departamento de Contact Center y que están viviendo el problema, lo que nos sirvió para conocer la forma que gestionan el recurso humano. Con lo descrito anteriormente se estableció que el departamentos de Contact Center tiene un deficiente control interno a los procesos por lo que se refleja en el aumento del gasto operacional y donde se registra la reducción de rentabilidad, baja productividad, tiempos ociosos o muertos y reducción de la eficacia en las operaciones.

Por lo tanto este trabajo de investigación busca demostrar que la aplicación de Control Interno ayudará al departamento a mejorar la eficacia en procedimientos de la gestión ventas, optimización de recursos, una correcta programación de la capacidad instalada, un mayor control en los tiempos ociosos de los agentes, redistribución de actividades, actualización de script, implementación de archivos, documentos que permitan tener un control interno por parte de la línea de supervisión por consiguiente permita empoderarse de los procesos para tener una mejora continua y finalmente todas las acciones permitirá mejorar la rentabilidad del departamento de Contact Center.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL INTERNO, RENTABILIDAD, EVALUCIÓN DEL RIESGO, INDICADORES, PRODUCTIVIDAD.

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

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL PROCESSES CANAL RETAILER AND PROFITABILITY DEPARTMENT OF CONTACT CENTER PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. COMPANY ”

**AUTHOR:** Andrea Estefanía Cevallos Robayo

**TUTOR:** Eco. Daniel Eriel Izquierdo García

**DATE:** April, 2016

**ABSTRACT**

This research is supported by field research where information from people working in the department Contact Center and the way they are living the problem helped us to know how they manage human resources was collected. with the described previously it's established that the department of Contact Center has a poor internal control processes so it is reflected in the increase in operating expenditure and where is registered the reduced profitability, low productivity, idle time or dead and the efficiency reduction in operations. Therefore this research seeks to demonstrate that the application of Internal Control will help the department to improve efficiency in management procedures sales, resource optimization, correct programming of installed capacity, greater control over the idle times of the agents, redistribution of activities, updating script, deploy files, documents that allow to have an internal control by the supervision line therefore allow empower processes for a continuous improvement and finally all actions will improve the profitability of Contact Center department.

**KEYWORD:** INTERNAL CONTROL, PROFITABILITY, RISK EVALUATION, INDICATORS, PRODUCTIVITY.

## ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDOS                            | PÁGINA   |
|---------------------------------------|----------|
| <b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>           |          |
| PORTADA.....                          | i        |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....             | ii       |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....           | iii      |
| CESIÓN DE DERECHOS.....               | iv       |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | v        |
| DEDICATORIA.....                      | vi       |
| AGRADECIMIENTO.....                   | vii      |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                | viii     |
| ABSTRACT.....                         | ix       |
| ÍNDICE GENERAL.....                   | x        |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                 | xiii     |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....               | xiv      |
| INTRODUCCIÓN.....                     | 1        |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                | <b>3</b> |
| EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....     | 3        |
| 1.1 Tema de investigación.....        | 3        |
| 1.2 Planteamiento del problema.....   | 3        |
| 1.2.1 Contextualización.....          | 3        |
| 1.2.2 Análisis crítico.....           | 8        |
| 1.2.3 Prognosis.....                  | 10       |
| 1.2.4 Formulación del problema.....   | 11       |
| 1.2.5 Interrogantes.....              | 11       |

|                      |  |           |
|----------------------|--|-----------|
| 1.2.6                | Delimitación del objeto de investigación.....                  | 11        |
| 1.3                  | Justificación.....   | 12        |
| 1.4                  | Objetivos .....  | 13        |
| 1.4.1                | Objetivo general .....   | 13        |
| 1.4.2                | Objetivos específicos .....                                    | 13        |
| <b>CAPÍTULO II</b>   | .....  | <b>14</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> | .....  | <b>14</b> |
| 2.1                  | Antecedentes investigativos .....                              | 14        |
| 2.2                  | Fundamentación filosófica .....                                | 15        |
| 2.3                  | Fundamentación legal.....                                      | 16        |
| 2.4                  | Categorías fundamentales.....                                  | 20        |
| 2.4.1                | Categorías conceptualizadas de la variable independiente ..... | 22        |
| 2.4.2                | Categorías conceptualizadas de la variable independiente ..... | 34        |
| 2.5                  | Hipótesis .....  | 38        |
| 2.6                  | Señalamiento de las variables.....                             | 38        |
| <b>CAPÍTULO III</b>  | .....  | <b>39</b> |
| <b>METODOLOGÍA</b>   | .....  | <b>39</b> |
| 3.1                  | Enfoque .....  | 39        |
| 3.2                  | Modalidad básica de la investigación.....                      | 39        |
| 3.2.1                | Investigación de campo.....                                    | 39        |
| 3.2.2                | Investigación bibliográfica-documental.....                    | 40        |
| 3.3                  | Nivel o tipo de investigación.....                             | 40        |
| 3.3.1                | Investigación exploratoria.....                                | 40        |
| 3.3.2                | Investigación descriptiva.....                                 | 41        |
| 3.4                  | Población y muestra .....                                      | 41        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 3.4.1  | Población.....   | 41        |
| 3.4.2  | Muestra.....   | 41        |
| 3.5  | Operacionalización de variables.....   | 35        |
| 3.6  | Recolección de información.....  | 37        |
| 3.6.1  | Procesamiento y análisis de la información.....  | 38        |
| 3.6.2  | Descripción detallada del tratamiento de la información fuentes primarias y secundarias..... | 40        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                             | .....  | <b>41</b> |
| <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> | .....  | <b>41</b> |
| 4.1  | Análisis e interpretación.....   | 41        |
| <b>CAPÍTULO V</b>                              | .....  | <b>76</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>          | .....  | <b>76</b> |
| 5.1  | CONCLUSIONES.....  | 76        |
| 5.2  | RECOMENDACIONES.....   | 77        |
| Bibliografía                                   | .....  | 87        |

## ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO   | PÁGINA |
|---|--------|
| Tabla 1.- Los tres primeros lugares en los que se ubican empresas dedicadas a la industria del calzado..... | 5      |
| Tabla 2.- Porcentaje de participación por en la producción nacional de calzado provincia.....               | 6      |
| Tabla 3 Delimitación del objeto de investigación.....   | 11     |
| Tabla 4.- Nómina del personal de estudio.....   | 42     |
| Tabla 5.- Técnicas e instrumentos de investigación .....  | 42     |
| Tabla 6.- Operacionalización de variable Independiente: Control Interno .....                               | 35     |
| Tabla 7.- Operacionalización de variable dependiente: Rentabilidad.....                                     | 36     |
| Tabla 8.- Técnicas de recolección de información.....   | 37     |
| Tabla 9.- Tipos de investigación .....  | 38     |
| Tabla 10: Cuantificación de Resultados.....   | 39     |
| Tabla 11.- Manual de procedimientos.....  | 41     |
| Tabla 12.- Pago agentes apoyo.....  | 42     |
| Tabla 13.- Control interno.....   | 43     |
| Tabla 14.- Indicadores de productividad.....  | 44     |
| Tabla 15.- Metas y Objetivos .....  | 45     |
| Tabla 16.- Evaluación de la rentabilidad.....   | 46     |
| Tabla 17.- Ventas del primer semestre del 2015.....   | 48     |
| Tabla 18.- Recurso Humano .....   | 48     |
| Tabla 19.- Plan de inducción.....   | 50     |
| Tabla 20.- Personal responsable del cumplimiento de las funciones.....                                      | 51     |
| Tabla 21.- Implementación de Control interno .....  | 52     |
| Tabla 22.- Eficiencia de cada agente.....   | 53     |
| Tabla 23.- Índice de ausentismo.....  | 54     |
| Tabla 24.- Aplicación de sanciones .....  | 55     |
| Tabla 25.- Distribuciones Estadísticas de las preguntas seleccionadas para comprobación de hipótesis.....   | 58     |
| Tabla 26.- Análisis de Indicadores de Rentabilidad.....   | 73     |
| Tabla 27.- Modelo Operativo.....  | 78     |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PÁGINA</b> |
|---|---------------|
| Gráfico 1.- Estadísticas de participación por sector económico y ocupacional..... | 4             |
| Gráfico 2.- Árbol de problemas .....  | 8             |
| Gráfico 3.- Categorías fundamentales.....   | 20            |
| Gráfico 4.- Subordinación de la variable independiente.....                       | 21            |
| Gráfico 5.- Subordinación de la variable dependiente.....                         | 21            |
| Gráfico 6.- Responsabilidad del control interno .....                             | 25            |
| Gráfico 7.- Componentes del control interno de acuerdo con el informe COSO .....  | 27            |
| Gráfico 8.- Representación gráfica de resultados .....                            | 39            |
| Gráfico 9.- Manual de procedimientos.....   | 41            |
| Gráfico 10.- Control interno.....   | 43            |
| Gráfico 11.- Indicadores de productividad.....                                    | 44            |
| Gráfico 12.- Metas y Objetivos.....   | 46            |
| Gráfico 13.- Evaluación de la rentabilidad .....                                  | 47            |
| Gráfico 14.- Porcentaje de participación de ventas entre Contact y Campo.....     | 48            |
| Gráfico 15.- Recurso Humano .....   | 49            |
| Gráfico 16.- Plan de inducción .....  | 50            |
| Gráfico 17.- Personal responsable del cumplimiento de las funciones.....          | 51            |
| Gráfico 18.- Implementación de Control interno.....                               | 52            |
| Gráfico 19.- Eficiencia de cada agente .....                                      | 53            |
| Gráfico 20.- Aplicación de sanciones .....  | 55            |
| Gráfico 21.- Verificación de hipótesis .....                                      | 60            |

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación desarrolla en el departamento de Contact Center al canal detallista de la empresa Plasticaucho Industrial S.A, se analiza las actividades que se desarrollan allí para tener un diagnostico acerca de la eficiencia y eficacia de las actividades, es común en pequeñas y grandes empresas sea indispensable contar con herramientas las mismas que contribuya con la gestión de las actividades del canal para de esta manera se cumplan con los objetivos a cabalidad, así mejorar la productividad y rentabilidad.

El trabajo investigativo surge de la necesidad que tiene el canal de reducir los gastos operacionales e incrementar la rentabilidad mediante la implementación de un sistema de control interno.

Los siguientes capítulos que se detallan a continuación dan detalles y aspectos de mayor relevancia que requieren ser analizados y estudiados para esta investigación los mismos y contribuirán para alcanzar los objetivos planteados.

**Capítulo I.-** Se estudia el problema que atraviesa la empresa estableciendo las causas y los efectos que lo ocasionan, realizado una breve explicación del mismo a través de la contextualización, se da una justificación del problema y finalmente se plantea los objetivos con el fin de validar el trabajo.

**Capítulo II.-** Contiene antecedentes de otras investigaciones acordes al problema en estudio el cual se obtuvo acudiendo a fuentes bibliográficas que ayuden al respaldo del

trabajo, desarrollado una red de categorías con la finalidad de explicar con visión dialéctica los conceptos fundamentales de las variables y permitir una mejor comprensión de las mismas, por último se plantó la hipótesis la cual se verifica en el capítulo III.

**Capítulo III.-** Se describe los tipos de investigación que se va a utilizar, la metodología a seguir, definición de la población y muestra, se efectúa la Operacionalización de las variables y se da a conocer las técnicas para el levantamiento de la información.

**Capítulo IV.-** Se expone los resultados obtenidos, luego de haber analizado el cumplimiento de objetivos, normas y aplicación del cuestionario de control interno, además de las limitaciones encontradas en el transcurso de la investigación.

**Capítulo V.-** Se establece las conclusiones a las que se llegó luego de haber realizado el trabajo investigativo y se sugiere recomendaciones con el fin de solucionar el problema en estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema de investigación**

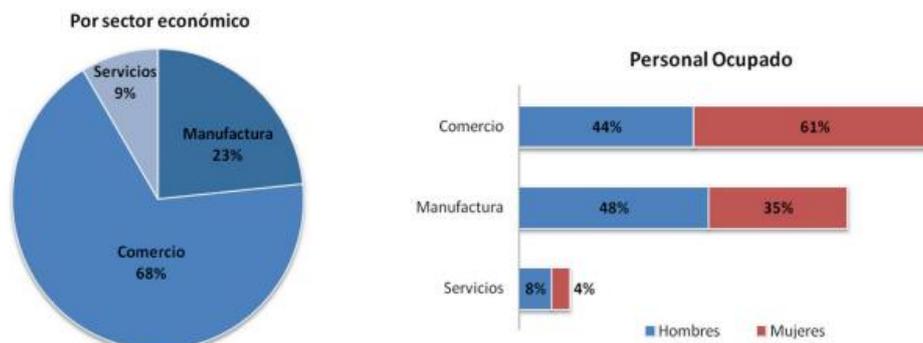
“El control interno a los procesos del canal detallista y la rentabilidad del departamento de Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A”

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

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

En el Ecuador las actividades de Comercio existentes es de 31.983 establecimientos económicos y como segundo lugar se encuentra la industria manufacturera la cual aporta económicamente al Ecuador , teniendo así que el 80% se dedican a la venta de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero; el 13% a la venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercado; y el 7% a otros negocios similares, tratando de ser cada día más competitivos mediante la innovación, tecnología, incrementando los estándares de calidad e implementando nuevas estrategias de marketing; sea esta empresa pymes, mediana o grande siempre necesitan llevar un control de actividades productivas o administrativas con el fin de salvaguardar los activos de la empresa además de hacerla más rentable con el pasar de los años . Ecocifras (2012)



**Gráfico 1.- Estadísticas de participación por sector económico y ocupacional**

Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC.  
Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC

La competencia en el sector del calzado cada vez a incrementando debido a las nuevas oportunidades que el país ofrece, una de ellas es la Feria Internacional del Calzado y Componentes Ecuador (FICCE) creada en el 2008, la tercera edición se la celebrara entre el 2 y 4 de Julio del 2015 en el centro de exposiciones de Quito, esta feria se la realiza con el fin de apoyar a la comercialización y negociación de productos de los artesanos, empresas medianas e industriales. A la feria están invitados expositores de otros países, entre los más destacados están Brasil, Colombia, México, Perú y la República de Taiwán. Otros de los objetivos que tiene esta feria es el de integrar a fabricantes, comercializadoras y proveedores de insumos para el calzado, además de dar a conocer nuevas tecnologías pues esta feria no solo permite exponer el calzado de calidad que se está produciendo en el Ecuador si no que permite a otros sectores beneficiarse y crear convenios entre sí Ministerio de Industrias y Productividad (2015).

Por lo tanto hoy en día las empresas aparte de ofrecer un producto de calidad deciden apostar a un nuevo método de llegar a los clientes y es a través de un buen servicio y búsqueda de nuevos clientes mediante el Contact Center que sin contacto físico y visual pueden llegar al cliente para ofrecer del producto o atender las necesidades de los clientes pero esto genera un costo operativo el mismo que sin un control puede pasar hacer un gasto debido a la poca gestión y mala optimización de recursos. Sin embargo esta tecnología que apareció en el año 2000 para mejorar la productividad de empresas de telefonía, ayuda hoy en día a varias empresas productoras y comercializadoras, una herramienta muy eficaz que a pesar que desde su inicio

comenzó siendo un centro de costos ahora paso a ser un centro de ingresos. Beti Cerezo Albarrán (2015).

### 1.2.1.2 Contexto meso

En la provincia de Tungurahua una de las principales fuentes de ingresos es la producción de calzado tanto artesanal como Industrial, especialmente su capital Ambato se ha considerado con mayor aporte en esta industria, la Cámara de Industrias de Tungurahua trabaja arduamente para lograr la internacionalización de algunos productos, como el calzado y pese a las nuevas políticas aplicadas por el Gobierno no es suficiente para incrementar las ventas sino que también depende del diseño, tecnología, la forma de promocionar el producto y la capacitación para realizar productos de calidad desde talleres pequeños hasta industriales siendo la más grande de Tungurahua la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. Base de datos de la Cámara de Industrias de Tungurahua, (2015)

**Tabla 1.- Los tres primeros lugares en los que se ubican empresas dedicadas a la industria del calzado**

| RAMA          | EMPRESA                      | GERENTE                  | DIRECCION                                   | PRODUCTOS                                 |
|---------------|------------------------------|--------------------------|---|---|
| Cacho y Cuero | PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. | LIC. XAVIER CUESTA       | PARQUE INDUSTRIAL AMBATO 4TA ETAPA          | CONFEC. DE CALZADO DE CAUCHO Y LONA VENUS |
| Cacho y Cuero | INCALZA                      | SR. RICARDO HOLGUIN MIÑO | PANAMERICANA NORTE KM 2.5 - PASAJE ROMANO   | ELABORACION DE PARTES DE CALZADO DE LONA  |
| Cacho y Cuero | CALZALONA                    | SR. RODRIGO TORO CEPEDA  | INDOAMERICA JUNTO A LA ENTRADA LA PENINSULA | ELABORACION DE PARTES DE CALZADO DE LONA  |

Fuente: Base de datos de la Cámara de Industrias de Tungurahua, 2015

Según Miguel Gutiérrez, gerente de Calzado Gamos, de Ambato, expuso que en el país no hay gente que sepa de diseño. (Diario El Universo 2015)

Este tema se ha venido analizando hace unos años atrás la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) con ayuda del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Universidad Técnica de Ambato han impulsado estudiantes ecuatorianos a la

participación de un concurso donde demuestren sus habilidades en el diseño de calzado, pues las entidades también buscan que esta industria del calzado siga creciendo y produciendo productos de calidad cada vez innovando; Es notable la competitividad en una misma provincia como es Tungurahua por lo que se cree que el Ecuador está a un nivel donde se puede participar internacionalmente.

Pero no solo la calidad e innovación en la producción del calzado es importante también hay que considerar otros aspectos que es la comercialización pues es una de las formas de abarcar diferentes mercados lo que nos exige tener una buena atención con los clientes como por ejemplo recibir cualquier inquietud, venta y despacho del producto por lo que es importante el control en estas actividades que aunque parezca insignificante ayuda a la empresa a llegar el éxito, además de que si consideramos estos detalles llevamos la delantera a varias empresas que todavía esperan que el cliente los busquen y no se preocupan por la implementación de mecanismos que aligere los servicios que se desean brindar.

**Tabla 2.- Porcentaje de participación por en la producción nacional de calzado provincia**

| Producción Nacional de Calzado |              |
|--------------------------------|--------------|
| PROVINCIA                      | PRODUCCION % |
| Tungurahua                     | 44%          |
| Pichincha                      | 28%          |
| Austro                         | 20%          |
| Resto del país                 | 8%           |

Fuente: Cámara Nacional de Calzado, 2015

### **1.2.1.3 Contexto micro**

Plasticaucho S.A constituida desde el año 1931 por José Filomentor Cuesta Tapia, desde aquel año se ha dejado un legado detrás de la marca Venus, actualmente mantiene 2000 empleados de contratación fija.

La empresa se caracteriza por fabricar productos con comodidad, calidad y durabilidad, la perspicacia de su gente, la innovación y la maquinaria de punta ha contribuido a realizar siempre el mejoramiento continuo en los procesos productivos.

La Manufactura que tiene Plasticaucho se encuentra dividida en 5 líneas de negocio como son Calzado Escolar, Calzado de Lona, Calzado de Plástico, Calzado Relax e ID alcanzando una distribución en el país y Latinoamérica; siempre tratando de satisfacer al cliente y es por ello que en el 2008 se crea el área de Call Center, enfocado a ser un área de apoyo de comercialización para la compañía, su mayor reto fue vender sus productos por teléfono a clientes más complejos en pagos y ventas, consiguiendo así que el primer año las ventas fueran de 3 millones de dólares con tan solo 4 personas y empleando mínimos recursos para esta actividad.

Plasticaucho decidió aprovechar esta ventaja y hace 5 años convierte al Call Center en departamento de Contact Center donde los medios de comunicación son no sólo el teléfono, sino también, redes sociales, web, e-mail, fax y atención personalizada.

Pero hoy Plasticaucho con base a la información obtenida del centro de costos del área fuente BW (Sistema para extracción masiva de información comercial) se ha constatado el incremento del gasto operacional y con mayor incidencia en el canal detallista en el departamento de Contact Center debido a varias motivos como el insipiente sistema de capacitación de agentes actualmente el tiempo promedio del entrenamiento es de un mes del cual no se garantiza que la persona cumpla con la meta establecida y genera que se reorganice la inducción después de pasado su tiempo de prueba de lo cual se ha evidenciado en 3 agentes que ingresaron en el I Semestre 2015 y no se ejecutó un correcto seguimiento a la planificación del entrenamiento pese a que tenemos una persona encargada de esta actividad con el cargo de analista de entrenamiento, en el 2014 se registró un índice de rotación del 50% y en el presente semestre es del 38% ya que de las 8 personas autorizadas y reflejadas en el organigrama de la empresa han salido 3 los principales motivos de la rotación son cesan por trabajo bajo presión, mejor oferta laboral, promovidas a otros cargos y bajo desempeño estos han generado gasto económico y reducción de la rentabilidad del

departamento ya que al ingresar un nuevo agente se debe organizar la inducción de un mes y trabajar constantemente con una capacidad instalada disminuida.

Otra de las causas es la falta de control interno a los procesos y personas del canal detallista, provocando que no se aproveche al máximo las herramientas, tiempo y capacidad del personal con que se cuenta existiendo brechas de tiempo ocioso y que son de pérdida económica en el departamento. La falta de un control a las actividades del canal detallista del departamento de Contact Center para el mejoramiento y cumplimiento de objetivos comerciales para los agentes provoca baja productividad por lo tanto baja la rentabilidad.

### 1.2.2 Análisis crítico

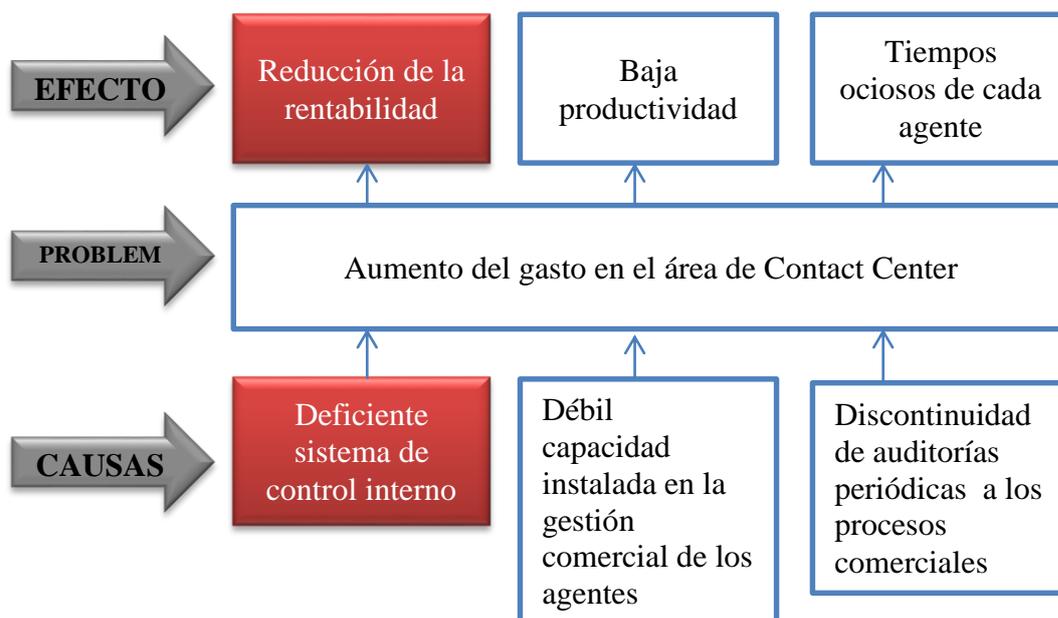


Gráfico 2.- Árbol de problemas

Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fuente: Canal detallista Plasticaucho Industrial S.A

### **1.2.2.1 Relación causa-efecto**

Se puede analizar que en el canal detallista del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A existe un deficiente control interno a los procesos por el cual se han generado quejas en los clientes como: no se han realizado llamadas según frecuencias ya definidas o en horas acordadas y errores en los pedidos del personal nuevo; La línea de supervisión controla estos inconvenientes cuando sucede pero no extrae información de la herramienta mitrol (plataforma de interacción tecnológica) para predecir o controlar las llamadas realizan a los clientes asignados a los agentes (24 clientes máximo por día) o mínimo 4 intentos por número registrado en las bases de datos SAP (Sistema de funcionamiento offline para todas el área de la empresa); Existe un deficiente control por parte de la analista de procesos de entrenamiento en la capacitación del personal nuevo en el cual no se tiene una tabla de contenidos, tiempos estándar de la inducción, verificación de conocimientos adquiridos, validación de herramientas de trabajo como computadora, carpeta con políticas y productos vigentes y software aplicados para los agentes comerciales; No se cumple la planificación de presupuesto por clientes que se deben tener a principios de mes y los agentes comerciales actualmente trabaja con archivos obsoletos ocasionando un aumento del gasto del departamento y del canal por lo que se refleja en la rentabilidad.

La débil capacidad instalada por la rotación de agentes en el I semestre del 2015 ha ocasionado que no se cumplan los objetivos comerciales ya que se ha dejado de gestionar clientes principalmente con frecuencia de atención temporales y en ciertos casos se ha tenido el apoyo de otros canales comerciales para cumplir con apoyos a campo o planificaciones de feriados generando así un aumento en el gasto operacional y un bajo cumplimiento de los indicadores de productividad.

La discontinuidad de las auditorías a los procesos comerciales como son actualización de capacidad instalada se trabaja con información extraída en años anteriores, actualmente la capacidad de un agente al día es de 24 clientes sin embargo se evidencia que tienen tiempos ociosos en el día adicional de la hora que tienen como receso para hacer pausas activas o ir al baño. La línea de supervisión no aprovecha la herramienta que tiene el Contact Center para realizar un seguimiento a las actividades solicitadas a los agentes para una correcta gestión y cumplimiento de metas, debido a que la única

persona que conoce el uso del Mitrol Supervisión es la Jefatura Contact Center desembocando así que la inversión realizada en el sistema con costos adicionales por licencias a Supervisoras este siendo subutilizada y genere un aumento de los gasto del canal detallista ocasionando a que no se corrijan o se den seguimiento a los tiempos ociosos existentes entre los agentes.

### **1.2.3 Prognosis**

De no dar atención al problema de un sistema de control interno deficiente en el departamento de Contact Center – canal detallista ocasionará una insatisfacción al cliente externo e interno dejando en duda la credibilidad en la gestión del Contact Center; al no tener un proceso eficiente de entrenamiento al personal nuevo no estará apto para desempeñar y cumplir expectativas del cargo generando una nueva planificación de capacitación para cubrir brechas de conocimiento aun después de pasar su periodo de prueba; Si se continua con la gestión comercial con base a información obsoleta y no actualizada en principios de mes, no se llegará a cumplir metas planificadas por la organización ya que los agentes desconocerán el presupuesto a vender en cada llamada y el cumplimiento en los mismos será irreal.

De no dar atención a clientes ya sean con frecuencia temporal por motivos de rotación del personal dará paso a que la competencia gane participación de ventas en estos clientes o se genere ingresos de pedidos en el canal de Mayoristas y Distribuidores de Plasticaucho Industrial disminuyendo así el cumplimiento de presupuesto de dichos clientes del canal detallista.

Al no controlar y evaluar los procesos comerciales existirá desconocimiento por parte de la línea de supervisión acerca de la productividad y eficiencia de cada agente en las actividades asignadas. La no capacitación a las líneas de supervisión de la herramienta que tiene el Contact Center para realizar un seguimiento a las actividades de los agentes, cumplimiento de metas por parte de la Jefatura Contact Center desembocará el incumplimiento del descriptivo de funciones de los supervisores y que la herramienta sea subutilizada ocasionando que la inversión realizada por \$250.000 no sea justificada.

#### 1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el control interno a los procesos del canal detallista en la rentabilidad del departamento de Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A?

#### 1.2.5 Interrogantes

1. ¿De qué manera la administración realiza un control sobre las actividades que se desarrollan en el departamento de Contact Center - canal detallista para aumentar la productividad?
2. ¿De qué manera el control interno influye en la rentabilidad del departamento?
3. ¿Qué sistema de control de control interno será el adecuado para el departamento de Contact Center - canal detallista?

#### 1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

**Tabla 3 Delimitación del objeto de investigación**

| <b>Parámetros</b> | <b>Detalle</b>  |
|-------------------|---|
| <b>Campo:</b>     | Auditoría   |
| <b>Área:</b>      | Auditoría de Control Interno  |
| <b>Aspecto:</b>   | El Control Interno a los procesos del canal detallista y la rentabilidad.                   |
| <b>Temporal:</b>  | I Semestre del 2015   |
| <b>Espacial:</b>  | Canal detallista del departamento de Contact Center de empresa Plasticaucho Industrial S.A. |

Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fuente: Canal detallista Plasticaucho Industrial S.A

### **1.3 Justificación**

La presente investigación es de gran importancia ya que servirá como guía para gestionar adecuadamente los procesos del canal detallista en el departamento de Contact Center, generando dinamismo que conduce exitosamente al cumplimiento de objetivos y al incremento de ventas por ende mejora la rentabilidad.

Además de que esta investigación busca conocer la relevancia del control interno como un proceso integrado con el objetivo de proporcionar información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones; y especialmente para incrementar la rentabilidad del canal. Además de ello se pretende identificar y minimizar las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de desarrollo económico sustentable con una visión estratégica a corto y largo plazo.

En la actualidad esta empresa cuenta con algunas certificaciones por lo que siempre se ha enfocada en la parte de la producción como es calidad, compromiso con el medio ambiente, etc., pero no ha realizado gestiones encaminadas a establecer este tipo de sistemas de control para sus operaciones comerciales, por lo que la presente investigación proporcionará una valiosa herramienta de desarrollo económico que permitirá establecer un sistema de control interno y mejorar su rentabilidad.

La investigación tendrá impacto positivo porque tendrá beneficios económicos y el clima organizacional mejorara, ayudará a obtener resultados para la solución del problema del canal detallista que es la reducción de los gastos operacionales en el departamento de Contact Center que se ha generado por la falta de un control interno lo que conlleva a una baja rentabilidad.

Esta investigación es factible y viable ya que cuenta con la apertura por parte de la empresa a proporcionar información necesaria e información adicional según amerite la investigación para el desarrollo, se cuenta con la disponibilidad tecnológica y del personal.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar el sistema de control interno a los procesos del canal detallista y sus efectos en la rentabilidad de la empresa Plasticaucho S.A, para disminuir los gastos en el área de Contact Center.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- 1.** Estudiar el control interno a los procesos para promover actividades que permitan el cumplimiento de objetivos comerciales asegurando así la rentabilidad del área.
- 2.** Diagnosticar el cumplimiento de control interno mediante la aplicación de una encuesta basada en el informe COSO I con el fin conocer los puntos críticos del canal.
- 3.** Evaluar mediante indicadores de rentabilidad la situación actual del canal detallista.
- 4.** Definir los lineamientos de un modelo de control interno COSO I.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Toda empresa realiza gastos para ejecutar sus operaciones, situación que es inevitable pero hoy en día se busca ser cada día más eficiente de manera que se mejoren la gestión del recurso humano mediante lo cual ayude a captar más recursos económicos con menos gasto es decir tener siempre una mejora continua.

Se ha realizado investigaciones relacionadas con el control interno y la incidencia en la rentabilidad como:

En la Universidad Técnica de Ambato se investigó la tesis “control interno a los procesos de venta y su incidencia en la rentabilidad de la empresa avícola Agoyán en el segundo semestre del año 2010 elaborado por María Rocío Rocano Soto tesis que se encuentra en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, cuya principal conclusión menciona:

- En la empresa Avícola Agoyán encontramos que es necesario la evaluación del Sistema de Control Interno, el mismo que constituye 104 una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades del área de ventas; con el fin de integrar los procesos de gestión básicos como son: la planificación, ejecución y supervisión, de las actividades operativas de la empresa, lo que conllevará a alcanzar niveles de ventas superiores que incidan positivamente en la Rentabilidad de la empresa.

Se observa que el control interno incide en la parte económica de la empresa debido que la mala gestión del recurso humano provoca resultados inesperados como irresponsabilidad y falta de compromiso por parte de los colaboradores ya que la ausencia del monitoreo o análisis de cumplimiento de objetivos no son evaluados,

además de ello el control interno ayuda a localizar las zonas críticas de los diferentes departamentos no solo el de ventas.

En la Universidad Nacional de Loja se investigó la tesis “Incidencia del control interno en la rentabilidad de la empresa Producaucho de la ciudad de Ambato, año 2009.” elaborado por ALEJANDRA GARZÓN, cuya principal conclusión menciona:

- El proceso de implementación del Control Interno permite en el mediano plazo incrementar la rentabilidad de la empresa, lo que se considera el mayor objetivo a alcanzar con la presente investigación.

De lo expuesto en la investigación citada con anterioridad un eficiente control interno ayudara a determinar el correcto uso del recurso humano, recursos económicos mediante la implementación de controles, los mismo que lograrán el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y optimizando recursos.

En la Escuela Politécnica del Ejército se investigó la tesis “Auditoría del control interno de los procesos de ventas y distribución de THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.” elaborado por Yadira Araceli Herrera Martínez, cuya principal conclusión menciona:

- La auditoría del Control Interno permite determinar a través de un examen analítico, sistemático y continuo, áreas críticas o procedimientos deficientes mediante la aplicación de pruebas y técnicas, así como también la aplicación de normas y leyes para emitir opinión profesional que ayudara a la consecución de los objetivos por ende a la mejor continua de la empresa terreno.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

### **Según Quezada Alpízar (2007 :34 -35)**

Desde el punto de vista positivista la realidad se presenta como simple, tangible, convergente y fragmentable. Esta concepción supone la legitimidad de estudiar la realidad en sus manifestaciones externas, con la posibilidad de observar y medir

sus elementos. La finalidad de la ciencia es conocer y explicar la realidad con el objeto de dominarla y controlarla.

Este paradigma ha sido muy influenciado por el auge de las ciencias naturales y Exactas, y el método científico como fuente válida del conocimiento. Además, al positivismo le interesa explicar los hechos o causas de los fenómenos sociales, son una ligera referencia a los estados subjetivos.

Este paradigma se basa en la comprobación de la información obtenida basándose en la observación directa del hecho.

Por lo que en la presente investigación se propone exponerse de forma directa a los hechos y sucesos que se dan en la empresa Plástica Industrial S.A para que de esta manera el investigador obtenga información real sobre el problema y su causa.

### **2.3 Fundamentación legal**

(Contraloría General del Estado)

#### *CAPITULO 2*

#### *DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO*

#### **Sección 1: Control Interno**

**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 los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, 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.

Concordancias: LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP, Arts. 47  
**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 ambientales.

**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 la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial. Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

a) Control previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

b) Control continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

c) Control posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

**NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES,  
ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS  
JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE  
RECURSOS PÚBLICOS ESTRUCTURA DEL CÓDIGO**

Las Normas de Control Interno se encuentran agrupadas por áreas, sub-áreas y títulos. Las áreas de trabajo constituyen campos donde se agrupan un conjunto de normas relacionadas con criterios a fines y se clasifican en:

- 100.- Normas generales de control interno.
- 200.- Normas de control interno para el área de administración financiera gubernamental.
- 300.- Normas de control interno para el área de recursos humanos.
- 400.- Normas de control interno para el área de sistemas de información computarizados.
- 500.- Normas de control interno para el área de inversiones en proyectos y programas.

#### **100-01.- Control Interno**

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

**100-02.- Objetivos del control interno:** El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo Página 2.

**100-03.- Responsables del control interno:** El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

**200-09.- Unidad de Auditoría Interna:** La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.

Cada institución, cuando se justifique, contará con una unidad de auditoría interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes. La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario.

Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de

las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones.

Los auditores de la unidad de auditoría interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

#### 2.4 Categorías fundamentales

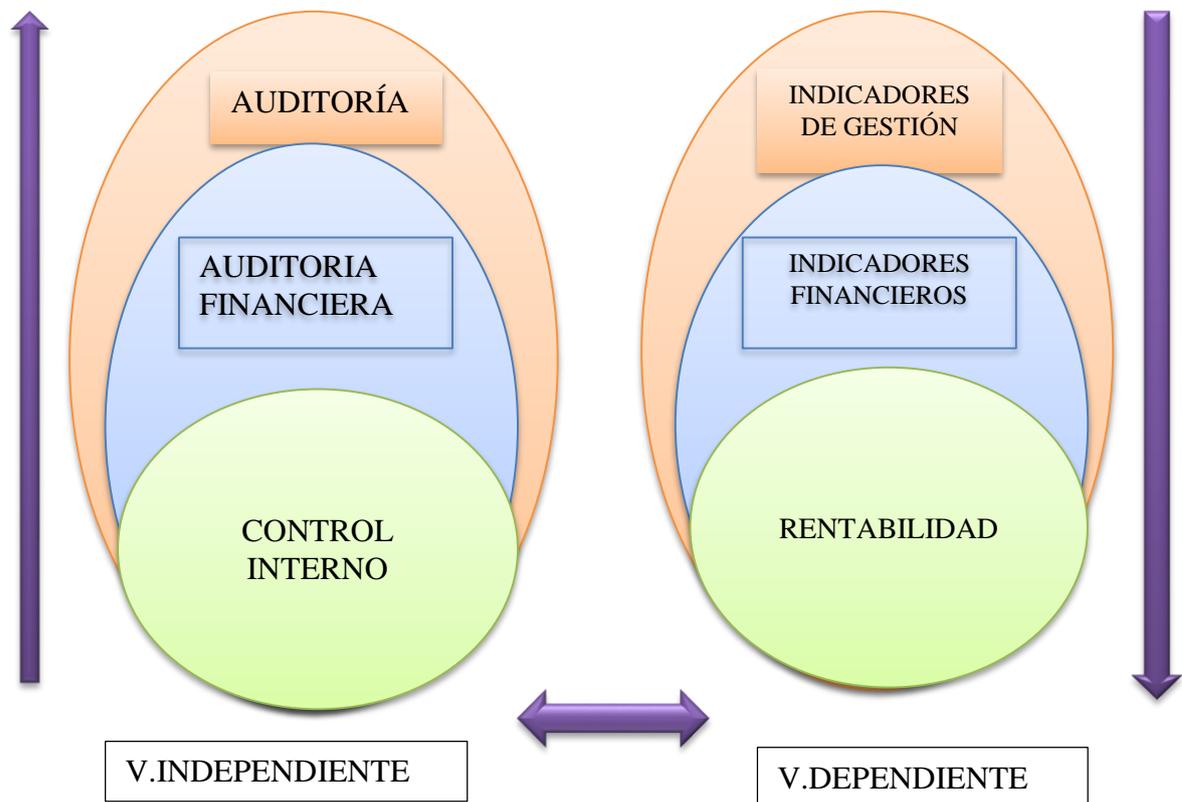
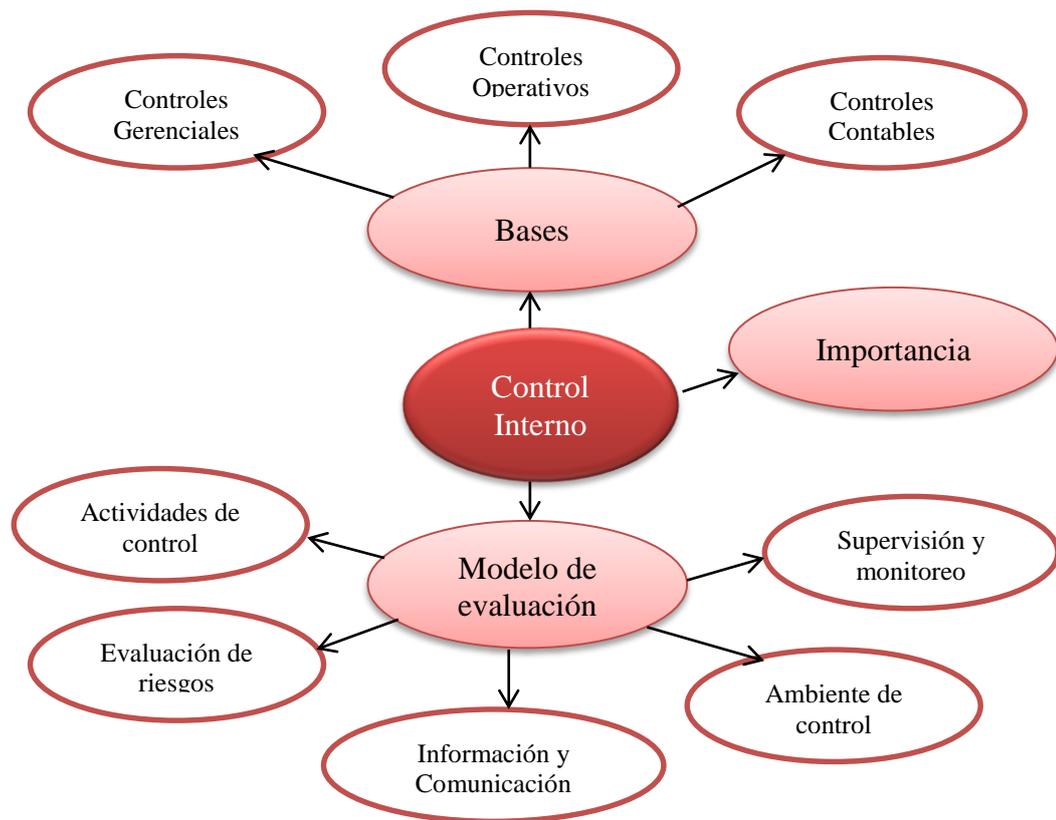


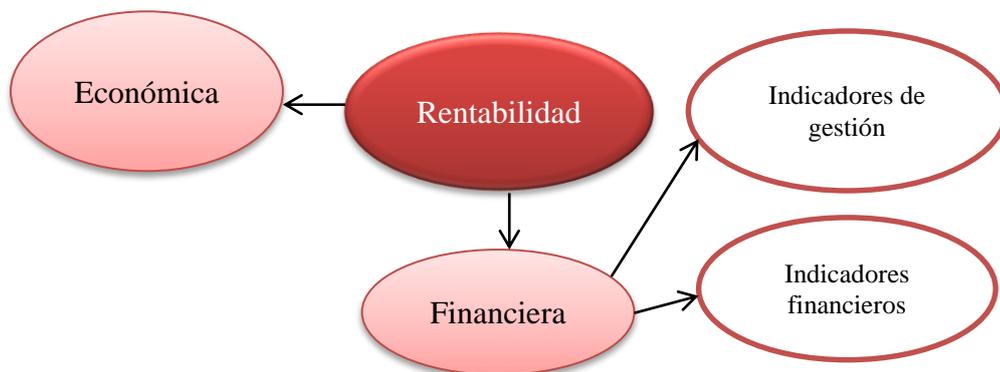
Gráfico 3.- Categorías fundamentales

Fuente: Análisis de la investigación  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)



**Gráfico 4.- Subordinación de la variable independiente**

Fuente: Análisis de la investigación  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)



**Gráfico 5.- Subordinación de la variable dependiente**

Fuente: Análisis de la investigación  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

## **2.4.1 Categorías conceptualizadas de la variable independiente**

### **Auditoría**

Según Peña Gutiérrez (2007:5)

El vocablo auditoria es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día la palabra auditoria se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculada a la empresa deben diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.

La auditoría es un buen instrumento para detectar irregularidades que se dan en la empresa como los fraudes en la parte financiera y la mala gestión administrativa y de recursos, además que ayudan a implementar mejoras en el sistema de control y poder asegurar mucho más la información para que no sea manipulable por lo tanto sea veras al momento de la toma de decisiones y para el funcionamiento correcto de la empresa.

Cook (1999: 5) sostiene que la auditoría aporta mucho a las diferentes entidades debido a que esta es un proceso sistemático, el mismo que evalúa objetivamente las evidencias encontradas en los informes sean estos económicos u otros acontecimientos con el fin de determinar que dichos informes han sido elaborados conforme a los principios establecidos según sean el caso.

Para Holmes (1960:5) define a la auditoria como un proceso sistemático que consiste en la evaluación y obtención de evidencia sobre las afirmaciones de actos y eventos que tienen relación económica es decir evaluar y constatar que los balances financieros sean razonables.

### **Auditoría financiera**

Según Fonseca Luna (2007: 74)

Las Normas Internacionales de Auditoria señalan que en una auditoría financiera el auditor debe obtener una comprensión general del marco legal y las regulaciones que son aplicables a la entidad que está auditando, así como respecto a si esta se encuentra cumpliendo con dicho marco referencial.

Esta encargada básicamente de los estados financieros, para analizarlos y conocer la razonabilidad de cada una de las cuentas de los estados financiero, y las actividades de control de cada una de estas para ello se debe delimitar si están dentro de la normativa vigente para que esta información este completamente autorizada y dentro de lo que dice la ley.

Para Cabrera e Hijos (1980:93) sostienen que la auditoria financiera es un proceso donde no solo se examinan los estados financieros si no también la parte administrativa pero cabe recalcar que esta evaluación se la realiza para conocer si los estados financieros o la información financiera que proporciona la empresa son razonables.

Alicia Villalba (2009:11) dice que como resultado final de una auditoría financiera se emite un informe donde el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa con relación a los estados financieros, este proceso solo es posible llevarlo mediante la evidencia encontrada en la auditoria ya que este trabajo se lo realiza posterior a las operaciones de la empresa.

### **Control Interno**

Según Elements of a Coordinated System and its Importanc (1949)

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopta en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Para la Contraloría General del Estado(2002:3) el control interno es “El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución.”

Después de haber citado conceptos anteriormente se concluye que el control interno son procesos que forman un sistema, el mismo que si se encuentra adecuadamente diseñado e implementado a la estructura organizacional de una empresa, ayudara a que las operaciones, actividades sean fiables y los activos tengan cierto grado de seguridad; Debido a que el control interno establece la obligación de ética en todos los niveles de organización ayudara a evitar irregularidades en las actividades de la empresa.

Fonseca Luna (2007:30) manifiesta que el control interno es como un conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas de control relacionados entre sí, constituyen un medio para cumplir con los objetivos propuestos por la organización y que hoy en día es fundamental ya que desde hace años existía un control interno pero no era tomado en cuenta como lo es ahora y que ha venido a formar parte fundamental para las organización debido a que ayuda a salvaguardar los recursos de la empresa.

**Para Fonseca Luna (2007:41) Los Objetivos de control interno son:**

- Efectividad y eficiencia de las operaciones: se refiere a los objetivos de desempeño, la rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- Confiabilidad de la información financiera: se relaciona a la preparación de estados financieros e información financiera confiables.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables: se refiere a las leyes o normas que regula a la entidad para su correcto funcionamiento.

En 1997, Coopers & Lybrand expone que el control interno es importante debido a que mediante el control interno se puede identificar si las metas y objetivos planificados se están logrando, además de ello se obtiene beneficios como eficiencia eficacia y de economía en las actividades de la entidad sea esta pública o privada, estos términos son muy importantes debido a que el análisis de cada uno de ellos ayuda a la organización para la toma de decisiones y a la consecución de objetivos.

Es por ello que las empresas sin importar a la actividad que se dediquen deberán contar con controles administrativos y un buen sistema contable los mismos que ayuden a proporcionar información fiable de todas las cuentas y ayude a gestionar el personal evitando fraudes, robos y baja productividad.

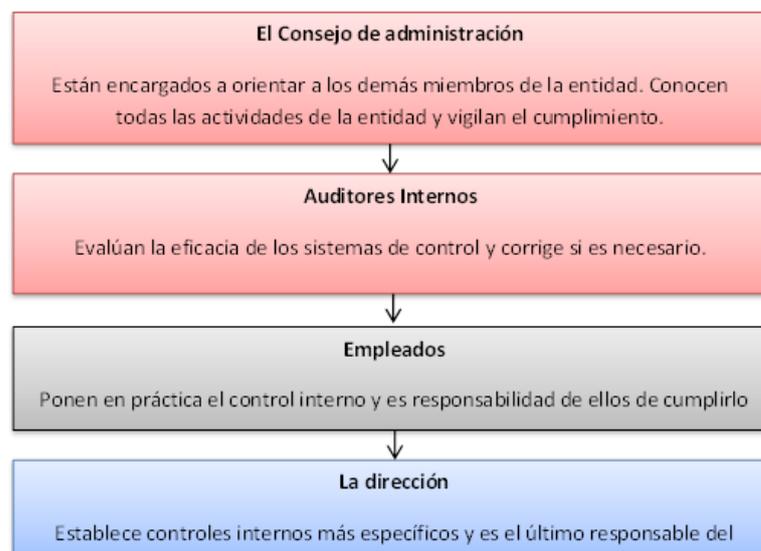
**Limitaciones del control interno**

Coopers & Lybrand (1997:107) dice que las limitaciones son por ejemplo el juicio humano incorrecto, la falta de comprensión de instrucciones, errores, atropellos de la gerencia, colusión y consideraciones de costo versus beneficio.

Para Miguel Barquero (2013: 15) Las limitaciones del control interno son aquellos sucesos que no pueden ser controlados mediante una auditoria debido a que muchos de ellos pueden deberse a la actividad de la empresa, y otros es por parte del propietario que pese a que se evalué el sistema de control pueda haber factores externos que lo impida a que el sistema de control sea el adecuado, por lo que no hay que olvidar que el control interno salvaguarda los recursos de la empresa es por ello que existe la evaluación del riesgo lo que permite que la disminuyan las probabilidades de fracaso del control interno.

Oriol Amat Salas y Fernando Campa (2014:35) indican que ningún sistema de control interno es infalible por lo que una de las limitaciones que tiene el control interno es la deficiente segregación de funciones como por ejemplo, si podemos dos cargos relacionados a operar juntos puede haber un fraude a la vista, mientras que si las funciones se las distribuye de manera que haya un tercero que deba revisar si la operación se la realiza previa autorización, firmas de respaldo será muy difícil que puedan haber irregularidades.

Coopers & Lybrand (1997:187) indica que responsabilidad del control interno son:



**Gráfico 6.- Responsabilidad del control interno**

Fuente: Los nuevos conceptos del control interno: informe COSO  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

Fonseca Luna (2007:146) explica que las responsabilidades vienen desde la dirección ella es quien debe restablecer políticas, normas, etc. cada línea es responsable de las obligaciones establecidas y el cumplimiento de ellas.

### **Modelos de control internos**

**COBIT (1996).** - (Control Objectives for Information and related Technology) de la Information Systems Audit and Control Foundation.

Según Fonseca Luna (2011:26)

Proporciona buenas prácticas para los negocios y la información resultante de la aplicación combinada de los recursos que requiere ser administrados, apoyados por la tecnología de información. Estas prácticas están enfocadas más al fortalecimiento del control que a su ejecución, siendo una estructura apropiada para la seguridad.

Facilita una herramienta para los procesos del negocio para definir eficientemente sus responsabilidades de control sobre los sistemas informáticos.

Dominios: Planeamiento y organización Adquisición e implementación Entrega y soporte Monitoreo

**SAC (1991).** - (Systems Audiability and Control) del Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Para Ordóñez Somolinos (2011-2012) “Provee una guía detallada sobre los controles necesarios en el desarrollo, implementación y operación de sistemas automatizados de información. Enfatiza en tecnología informática y está principalmente dirigido a los auditores internos.”

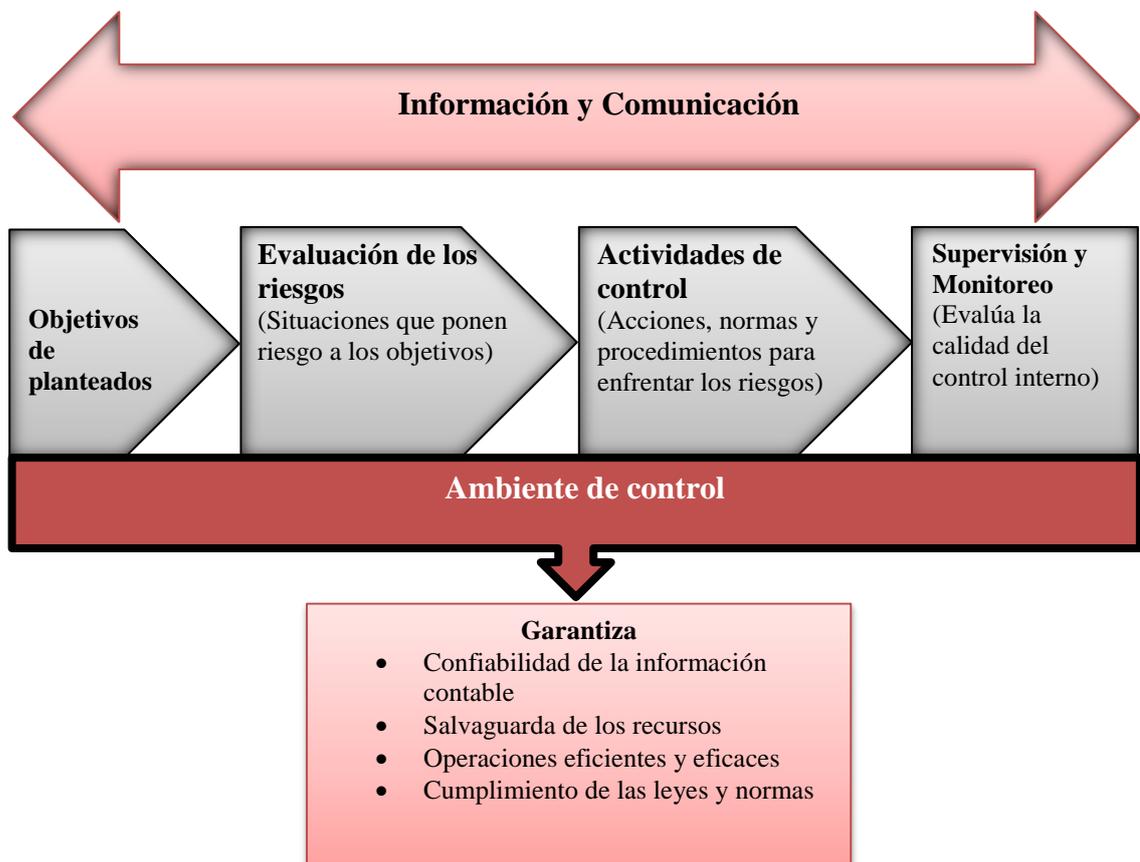
Brinda ayuda a los auditores internos sobre el control y auditoria de los sistemas y tecnología informática.

Componentes: Ambiente de Control Manual y Automatizado Procedimientos de Control de Sistemas.

**COSO (1992).**- Internal Control- Integrated Framework del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. Para Coopers & Lybrand (1997: Prólogo) “Enfatizando la necesidad de comités de auditoría y de una calificada función de auditoría tanto interna como externa y recalcando la necesidad de que el control interno sea un proceso integrador.”

Proporciona recomendaciones a la dirección sobre cómo reportar, evaluar y mejorar los sistemas de control generales del ente.

Los componentes del control interno de acuerdo con el informe COSO con cinco:



**Gráfico 7.- Componentes del control interno de acuerdo con el informe COSO**

Fuente: Control Interno Informe COSO I  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

## **Ambiente de control**

Según Mantilla B. (2005 : 5)

Los factores del ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Sus factores son:

- La filosofía y estilo de la gerencia y dirección.
- La estructura, los reglamentos, el plan organizacional y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

La manera más propicia de crear un ambiente de control ya sea en una empresa o en un departamento es aplicando y cumpliendo políticas, leyes y normas además de crear una estructura organizacional efectiva.

Si tratamos los diferentes factores como es la ética y moral, la gerencia debe dar a conocer un comportamiento adecuado a más de contribuir con el ejemplo desde los altos mandos, el establecimiento de políticas y asignar responsabilidades es muy importante que los agentes conozcan las relaciones jerárquicas.

## **Evaluación de riesgos**

Según Mantilla B.(2005: 5)

La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran

cambiando, se requiere mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Para la evaluación del riesgo es preciso identificar a que se dedica la empresa para poder definir cuál es el mejor sistema que se puede aplicar, de esa manera disminuir el riesgo del incumplimiento de objetivos estos deben ser relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento además de ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados.

El análisis de los riesgos deberá incluir lo siguiente:

- Una estimación de su importancia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Debido a las diferentes variaciones que pueden sufrir las entidades debido al medio en el que se desenvuelven se debe tener una herramienta que ayude tratar los riesgos asociados con:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones interna.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnología.
- Aceleración de crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

### **Actividades de control**

Según Mantilla B.(2005: 5)

Ayuda a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluye un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control se establecen en todos los niveles de la organización disponiendo de controles que impidan o minimicen los riesgos. En estos niveles existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan específicamente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones.

Para Oriol Amat Salas y Fernando Campa (2014:134) las actividades de control deben estar definidas como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que ayuden a el control interno funcione eficazmente como estableciendo bien la segregación de funciones, establecer metas de manera objetiva.

En el 2005, Mantilla B. expuso los factores para evaluar las actividades de control pueden son:

- Los controles físicos
- La separación de funciones
- Los indicadores de rendimiento
- El proceso de información
- Los análisis efectuados por la dirección

Es necesario remarcar cuán importante es el contar con controles de las tecnologías de información ya que es el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación, la seguridad en el acceso a los sistemas y mantenimiento de las aplicaciones.

### **Información y comunicación**

Según Mantilla B.(2005:6)

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan sus funciones y responsabilidades es necesario que cuenten con información oportuna y periódica la misma que deberá ser captada, procesada y transmitida, para orientar sus acciones hacia el mejor logro de los objetivos.

La buena comunicación dentro de la organización es muy importante debido que se con el pleno conocimiento d los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

Universidad Nacional del Litoral (2001:37) la identificación y recopilación de información en el tiempo pertinente permitirá cumplir a cada empleado cumplir con sus labores que este a su cargo. La comunicación debe existir en un sentido amplio de manera que fluya a todas las direcciones de forma descendente y ascendente.

### **Supervisión y monitoreo**

Según Mantilla B.(2005: 6)

Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán primeramente de la valoración de ongoing.

La supervisión y el monitoreo tiene como propósito el asegurar que el control interno esta funciona debidamente mediante actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las actividades continuas tienen que ver con las actividades normales y periódicas que son ejecutadas en el mismo instante y tiene que ver intrínsecamente con la gestión y las evaluaciones continuas corresponden a su alcance y frecuencia los mismos, que son determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos tienen.

La competencia del evaluador es verificar el funcionamiento real del sistema, que existan y que estén establecidos los controles además de que se apliquen a diario y que

estén de acuerdo con los fines perseguidos, al evidenciar debilidades y las deficiencias del sistema de control mediante los diferentes procesos de evaluación deberán ser comunicadas ya sea a las personas que tengan a su cargo las funciones o a la gerencia de tal modo que se tomen medidas para su mejoramiento.

Para María Elena Escobar Ávila y Alba Rocío Carvajal Sandoval (2013:119) expone que todo el proceso o actividad debe ser monitoreado y supervisado con el fin de obtener un mejoramiento continuo, para ello el sistema de control interno debe ser flexible para poder adaptarlo a las circunstancias, al igual que los demás componentes del COSO el monitoreo y la supervisión debe ser evaluada para identificar si se está cumpliendo con el correcto funcionamiento de las actividades en la entidad.

A continuación se presenta algunos puntos que expone Fonseca Luna (2008: 85) como un plan de acción para realizar la supervisión:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes
- La tarea de los auditores internos y externos
- Áreas o asuntos de mayor riesgo
- Programa de evaluaciones
- Evaluaciones, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

### **Bases del control interno**

#### **➤ Controles gerenciales**

Según Fonseca Luna ( 2007: 232) “Los controles internos gerenciales incluyen los procesos de planteamiento. Organización, dirección y control de las operaciones en las entidades, programas o proyectos, así como los criterios para medir, presentar reportes y monitorear su ejecución.”

Para Raymond McLeod (2000:34) En toda organización los administradores o gerentes conducen de forma integral las actividades que se desarrollan en la institución además de planear, organizar y direccionar.

Según Stephen P. Robbins (2005:248) el control gerencial es una etapa fundamental en la administración y aunque una empresa cuente con una estructura organizacional y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

### ➤ **Controles Contables**

Según Horngren y Gary L(2000: 189)

Los controles contables abarcan los métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros. Los controles contables eficientes contribuyen a aumentar al máximo la eficiencia, además de que sirven para reducir al mínimo el desperdicio, los errores involuntarios y los fraudes.

Para María Isabel de Lara Bueno (2007:54) Los controles contables son los planes que como organización poseen, además de la implementación de mecanismos los mismos que ayudan a salvaguardar los activos de la empresa y a la razonabilidad de los estados financieros, estos no necesariamente deben ser tecnológicos sino que también son actividades que ayudan a controlar los posibles fraudes.

Según José Rey Pombo (213:542) los controles contables son todas aquellas actividades, mecanismos tecnológicos y no tecnológicos, supervisiones y monitoreo los cuales ayudan a proteger los activos de una organización.

### ➤ **Controles operativos**

Según Tamayo Alzate(2003: 17)

Son controles diseñados, desarrollados e implementados para sistemas específicos, buscando garantizar con ellos que todas las operaciones sean autorizadas, registradas y procesadas de una manera completa, exacta y oportuna y tiene que ver con control y organización de proyectos, control de flujos de información, revisiones del diseño del sistema, administración de base de datos, controles de cambios a programas, bitácoras de cambios,

mantenimiento y documentación, control de programas, reportes varios, diseño y control de formatos, comunicaciones, etc.

Para José de Jaime Eslava (2013:38) en el desarrollo de controles operacionales posiblemente se presenten diversas opciones de control, pero se debe dar mayor prioridad aquellas que con mayor confiabilidad prevengan daños.

La Universidad Nacional de Colombia (2001:18) expone que los controles operativos es deber de los gerentes de nivel medio es decir los supervisores hacia los niveles inferiores o primer nivel definiéndolo como un proceso donde la organización asegura que las operaciones se realicen con efectividad.

#### **2.4.2 Categorías conceptualizadas de la variable independiente**

##### **Rentabilidad**

Según Fernández Iparraguirre y Casado May (2011: 242)

Podemos definir como la relación entre el beneficio o excedente económico y el capital invertido durante un periodo de tiempo.

Por ello, tenemos que partir al calcular la rentabilidad no del beneficio antes de impuestos, sino del beneficio después de impuestos o beneficio calculado después de devengar el impuesto de sociedades como gasto.

Para Ramón Companys, Pascual y Albert (1988:36) la rentabilidad es la relación de dos beneficios existentes entre los beneficios proporcionados por una determinada operación de la cual se puede sacar provecho.

Pilar Giráldez, Manuel Ángel Martín López (2004:168) define a la rentabilidad como el beneficio y ganancias que se obtiene a partir de una inversión, esta inversión debe tener la capacidad de generar renta.

##### **Rentabilidad económica**

Según Nevado Peña y López Ruiz (2007: 48)

La rentabilidad económica se puede calcular como producto del margen sobre las ventas y la rotación del activo neto, pues se cumple que:

$$\frac{\text{Beneficio de explotación}}{\text{Activo neto}} = \frac{\text{Beneficio de explotación}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo neto}}$$

Esta expresión muestra como la rentabilidad económica se construye a partir del binomio compuesto por el margen (beneficio de explotación sobre ventas) y la rotación (ventas sobre activo neto).

Mercedes García Parra y Josep M. Jordà Lloret (2004:155) expresa que la rentabilidad económica mide el retorno del dinero producida por un beneficio económico respecto al capital total, conteniendo así todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto.

### **Rentabilidad financiera**

Según Franco, Sara y Serrano (2007: 153)

O rentabilidad de los fondos propios persigue evaluar el rendimiento obtenido por los propietarios de la empresa, para lo cual es preciso determinar cuál ha sido su aportación. Su cálculo se realiza dividiendo el resultado neto del periodo entre fondos propios.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Para Mercedes García Parra y Josep M. Jordà Lloret (2004:155) es relacionar el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los inversionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

### **Indicadores de gestión**

Según Navarro (2007) “Se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficiencia, control de eficacia y control de economía”.

En el 2005, Mantilla B expone los siguientes indicadores:

- **Indicadores de cumplimiento:** Este indicador tiene que ver con la conclusión y consecución de las tareas o trabajos que se llevan a cabo en la empresa.
- **Indicadores de evaluación:** La evaluación tiene que ver con el rendimiento en cada tarea o trabajo, aquí encontramos métodos que ayudan a identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora
- **Indicadores de eficiencia:** Este indicador nos ayuda a conocer los recursos invertidos en la consecución de cada tarea o trabajo. Debido a que la eficiencia se refiere a la capacidad de realizar algo empleando el mínimo de recursos posibles.
- **Indicadores de eficacia:** este indicador tiene que ver con el acierto en la consecución de tareas o trabajos debido a que la eficiencia se basa en conseguir lo que se planifica o los objetivos planteados.

## **Indicadores financieros**

### **Margen de utilidad neta**

Según Emery, Finnerty y Stowe (2000: 94)

El margen de utilidad neta mide las utilidades que se obtienen de cada dólar de ventas después de pagar todos los gastos, incluidos el costo de ventas, los gastos de ventas (generales y administrativos), la depreciación, los intereses y los impuestos.

#### **Margen de utilidad neta**

$$= \frac{\text{Utilidad neta despues de partidas extraordinarias}}{\text{Ventas}}$$

Nos ayuda a conocer el resultado después de la producción y venta, el mismo que nos arroja una utilidad neta. Este resultado sirve como un parámetro para la toma de decisiones.

Para Conrad Carlberg (2003:161) al margen de utilidad neta como una proporción de utilidades importante que indica qué tan eficientemente la empresa puede convertir ventas en ganancias netas.

## **Margen de utilidad bruta**

Según Emery, Finnerty y Stowe (2000: 94)

Margen de utilidad bruta es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, y es crucial porque representa la cantidad de dinero que queda para pagar los costos operativos, los costos de financiamiento de los impuestos, y la necesaria para tener utilidades. El margen de utilidad bruta es la cantidad de cada dólar de ventas que queda después de pagar el costo de ventas.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Se le considera como margen de utilidad bruta aquella que se la obtiene después de haber restado los costos de ventas del periodo del total de las ventas. Lo que nos permite conocer cuánto nos costó producir y cuanto nos costó vender.

Para Lawrence J. Gitman (2003:56) el margen de utilidad bruta muestra el beneficio que resulta de las operaciones después de haber restados todos los costos variables de las utilidades. También determinar la eficacia del desempeño de una compañía, porque él muestra la eficacia de la producción en relación a los precios y volumen de unidades a los cuales se venden los productos o los servicios.

## **Margen operacional**

Según Gitman y Núñez Ramos (2003: 57)

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son interés, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de ventas. La utilidad operativa es “pura” porque mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Se prefiere un margen de utilidad operativa alto.

El margen de utilidad operativa se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador nos permite conocer si la empresa o departamento es lucrativo o no, sin tomar en cuenta la forma en que lo han financiado; cabe recalcar que la utilidad se encuentra conformada por los costos de ventas sino también por los gastos de administración y ventas.

Antonio Ortuzar Solar (1990:99) El margen de utilidad de operación es la proporción derivada de la sección de ingresos operativos de un reporte de resultados comparado con las ventas. Esto muestra qué tan eficientemente tu empresa puede generar ganancias de sus operaciones corporativas primarias.

## **2.5 Hipótesis**

¿El control interno a los procesos del canal detallista incide en la rentabilidad del departamento de Contact center de empresa Plasticaucho Industrial S.A?

## **2.6 Señalamiento de las variables**

- **Unidad de observación:** Canal detallista del departamento de Contact center de empresa Plasticaucho industrial.
- **Variable independiente:** Control interno
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Termino de relación:** y

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

El enfoque con el que se investigará es cuali-cuantitativo; cualitativo ya que consiste en la narración de fenómenos que originan el problema debido a ya que son de aspectos observables, se ha analizado y examinado la situación mediante la observación de campo para conocer personalmente los motivos que generan el problema y poder dar una solución a este. Y cuantitativo por recolección y el análisis de datos mediante encuestas las mismas que van a dar a conocer los problemas y necesidades que enfrenta el departamento.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

##### **3.2.1 Investigación de campo**

Según (Garcia Avendaño, 2006)“Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.”

Se empleara esta modalidad de investigación ya que se la realizará en el lugar de los hechos debido a que nos permite estar en Contacto con el personal involucrado. Esta modalidad es muy útil ya que nos abre paso a la aplicación de la técnica de la encuesta y si es necesario de la entrevista, de tal manera que se obtenga información fiable conforme a los objetivos planteados y claramente definidos.

El lugar de los hechos de esta investigación será en Plasticaucho, en los departamentos de Recursos Humanos y Contact Center.

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

Según (Ladeau, 2007, pág. 71) “La investigación bibliográfica constituye el soporte del trabajo y es una manera de decidir la calidad del proyecto. En las circunstancias académicas es trascendental ubicar al estudio dentro del contexto científico que se certifique con un tema relevante.”

Esta investigación tiene el propósito de recolectar, conocer, ampliar y profundizar enfoques y conceptualizaciones de diferentes autores sobre aspectos determinados para resolver el problema encontrado. En la presente investigación se la realiza haciendo uso de la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, biblioteca general Carlos Toro Navas de la Universidad Técnica de Ambato, las mismas que apoyarán con el material como libros para que la investigación sea fructífera.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

#### **3.3.1 Investigación exploratoria**

Según (Namakforoosh, 2005, pág. 89)

Los estudios de tipo observacional pueden ser participativos. En éstos el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades del estudio, o puede ser no participativo. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta. Un estudio de este tipo puede clasificarse según el medio de comunicación, encuesta por correo, por teléfono o entrevista personal.

Esta investigación nos pone en Contacto con las personas de la empresa donde mediante la observación podemos conocer los problemas que la afectan.

Igualmente la investigación permitió la familiarización de los problemas que afectan a los diferentes procesos del canal detallista, y también a conocer el lenguaje de la población en estudio para la elaboración del cuestionario y poder efectuar la encuesta de manera eficaz.

### **3.3.2 Investigación descriptiva**

Según (Bonta & Farber, 2002, pág. 99) “Sirve para identificar las variables más importantes, y para reconocer cursos de acción alternativos y pistas idóneas para trabajos ulteriores.”

Esta investigación contribuye al conocimiento de la forma en cómo se han dado los hechos y como se están dando en los departamentos, de manera que podamos conceptualizar los distintos procesos que se vienen desarrollando.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1 Población**

Según (ROMERO & otros, 1994) “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

Según (Naranjo López , 2007)

“La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a todo la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario”.

Para la presente investigación la población está representada por el personal administrativo que tiene estrecha relación con el canal detallista.

### **3.4.2 Muestra**

Según (Icart Isern, Fuentelsaz Gallego, & Pulpón Segura, 2006)

“La muestra es un grupo de individuos que realmente se estudiaran, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de la inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas”.

En la presente investigación no será necesario el cálculo de la muestra ya que la población es finita y se cuenta con todos los recursos necesarios como el tiempo, recursos económicos o recursos humanos.

**Tabla 4.- Nómina del personal de estudio**

| N° | Nombre                  | Cargo                              |
|----|-------------------------|------------------------------------|
| 1  | <b>Bernardo Pinto</b>   | <b>Gerente de Ventas</b>           |
| 2  | <b>Bladimir Reyes</b>   | <b>Jefe de Nacional de Ventas</b>  |
| 3  | <b>Aracelly Aguirre</b> | <b>Jefe de Contact Center</b>      |
| 4  | <b>Andrea Cevallos</b>  | <b>Supervisor Canal Detallista</b> |

Fuente: Empresa  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

- **Técnicas e instrumentos.-** Para la realización de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación como encuestas en las cuales se utilizará un cuestionario que contenga preguntas cerradas para mejor comprensión.

**Tabla 5.- Técnicas e instrumentos de investigación**

| Tipo de Información              | Técnicas de Investigación | Instrumentos de Investigación   |
|----------------------------------|---------------------------|---|
| <b>1. Información Secundaria</b> | 1.1 Lectura científica    | 1.1.1 Tesis de grado, libros de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, Libros de Auditoria, control interno. Páginas Web. |
| <b>2. Información Primaria</b>   | 2.2 Encuesta              | 2.1.2 Cuestionario  |

Fuente: Propia  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

Es necesario para el investigador el optar por un cuestionario debido a que se lo considera como una herramienta de recolección de datos, además de que el encuestado se sentirá más conforme y sin presión al expresar su opinión.

### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla 6.- Operacionalización de variable Independiente: Control Interno

| Conceptualización   | Categorías                | Indicadores   | Ítems Básicos  | Técnicas de investigación |
|---|---------------------------|---|--|---------------------------|
| <b>Control Interno:</b><br><br>Conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de los Estados Financieros, correcta segregación de funciones para conseguir el cumplimiento de los objetivos específicos de la entidad. | Políticas                 | Manuales de función y procedimientos  | ¿Posee un manual de procesos y procedimientos?<br>¿Cuentan con un adecuado sistema de control interno? | Encuesta                  |
|   | Eficiencia de los agentes | $\frac{\textit{unidades vendidas}}{\textit{horas/agentes}}$                       | ¿Se mide la eficiencia de cada agente?   |                           |
|   | Indicador de calidad      | $\frac{\textit{Valor de devoluciones}}{\textit{Facturado agentes}}$               | ¿Se mide la calidad de las operaciones del canal detallista?   |                           |
|   | Indicador de ausentismo   | $\frac{\textit{nº de horas ausentes}}{\textit{nº de horas efectivas trabajadas}}$ |  |                           |

Fuente: Propia  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

**Tabla 7.- Operacionalización de variable dependiente: Rentabilidad**

| <b>Conceptualización</b> | <b>Categorías</b>              | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems Básicos</b>  | <b>Técnicas de investigación</b> |
|--------------------------|--------------------------------|--|---|----------------------------------|
| <b>Rentabilidad</b>      | Margen de utilidad operacional | $\frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Ventas Netas}}$                    | ¿De qué forma determinan la rentabilidad?   | Encuesta                         |
|                          | Margen comercial o neta        | $\frac{\textit{Ventas netas} - \textit{Costo de Ventas}}{\textit{Ventas Netas}}$ | ¿Evalúan el porcentaje de rentabilidad con respecto a las ventas de meses anteriores? | Encuesta                         |

Fuente: Propia  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

### 3.6 Recolección de información

Para la recolección de información referente al objeto investigado se aplicara las siguientes técnicas que continuación se detalla:

**Tabla 8.- Técnicas de recolección de información**

| <b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>      | <b>EXPLICACIÓN</b>   |
|-------------------------------|--|
| ¿Para qué?                    | Para la aplicación de un sistema de control interno que influya en la rentabilidad.                              |
| ¿De qué personas u objetos?   | A los colaboradores administrativos del departamento de Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A |
| ¿Sobre qué aspectos?          | Sobre el control interno y el aumento del gasto del departamento.  |
| ¿Quién?                       | Andrea Cevallos estudiante de la Universidad Técnica de Ambato   |
| ¿Cuándo?                      | 2015   |
| ¿Dónde?                       | En el departamento de Contact Center de la empresa Plasticaucho Industrial S.A                                   |
| ¿Qué técnicas de recolección? | Encuesta y Observación   |
| ¿Con que?                     | Cuestionarios  |

Fuente: Propia  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

### 3.6.1 Procesamiento y análisis de la información

Los datos recopilados serán revisados ordenados, procesados mediante diagramas de Pastel se expresaran de manera gráfica los resultados se hará la comparación de porcentajes e interpretación aplicando la distribución absoluta de frecuencias.

#### Análisis estadístico

Conocer la opinión del personal administrativo del departamento de Contact center sobre el adecuado manejo del recurso humano, proceso de reclutamiento, el aumento del gasto, rendimiento financiero con el fin de encontrar la mejor solución al problema

Los tipos de Investigación adoptados para nuestro análisis investigativo serán los que a continuación describimos:

**Tabla 9.- Tipos de investigación**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>SEGÚN SUS FINES</b>     | Aplicada, ya que los resultados obtenidos en la investigación nos orientara a solucionar un problema existente en el departamento.                                   |
| <b>SEGÚN SUS OBJETIVOS</b> | Correlativa porque permite establecer la relación entre las variables, ver la mejor solución posible y así determinar la alternativa factible al problema planteado. |
| <b>SEGÚN EL LUGAR</b>      | De Campo, ya que se investigara en el sitio, en su entorno inmediato y además de qué manera podría incidir en la ciudad.   |

Fuente: Propia  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

Una vez que se haya aplicado el cuestionario, será necesario revisar la información obtenida por los mismos, con el fin de desechar respuestas que no nos sirvan y detectar los errores existentes, para que al momento de la tabulación no nos resulte confuso.

A continuación se procederá a tabular las preguntas, para saber con qué frecuencia se repiten las respuestas.

Es necesario que los resultados que se obtenga, deban ser interpretados en función de la hipótesis planteada y serán relacionados uno por uno, con el marco teórico, de una forma clara y entendible.

La información obtenida en las encuestas se procesará siguiendo estos pasos:

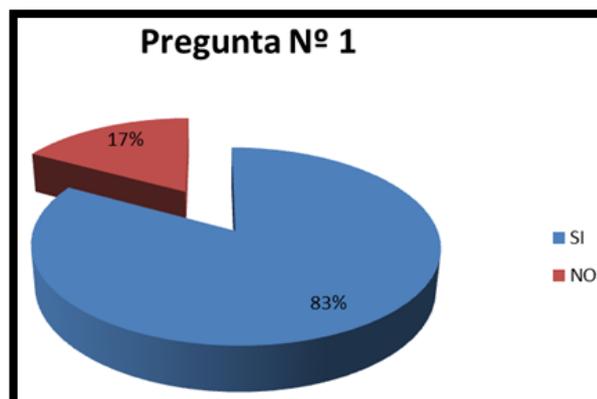
- Revisión o limpieza de la información, se revisará cada uno de los formularios de encuesta, depurando información incompleta o no pertinente.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Presentación de los datos mediante tablas donde se resumirán las frecuencias y porcentajes de respuestas, adicionalmente, los resultados de cada pregunta se presentarán de forma tabular y gráficas de pastel.

**Tabla 10: Cuantificación de Resultados**

| Pregunta N° 1 | f | F% |
|---------------|---|----|
| Si            |   |    |
| No            |   |    |
| <b>TOTAL</b>  |   |    |

Fuente: Propia  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

**Gráfico 8.- Representación gráfica de resultados**



Fuente: Propia  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

### **3.6.2 Descripción detallada del tratamiento de la información fuentes primarias y secundarias**

#### **Fuentes de información**

Según (Montenegro & López Román, 2006, pág. 84)

Se considera como fuente cualquier documento u objeto que proporciona un conocimiento útil para la construcción de una ciencia. Por lo general, constituye productos facilitados por entidades, centros, sistemas u organismos especializados en un ámbito de trabajo y destinados a proporcionar información directa sobre documentos primarios y secundarios.

#### **Fuentes de información secundarias**

Según (Martínez Valverde, pág. 94)

Consiste en aquella información relacionada con el tema o ámbito de interés existente en el momento en el que se identifica la necesidad de su utilización, y que se encuentra disponible en fuentes bibliográficas, estadísticas oficiales, páginas web, bases de datos.

#### **Fuentes de información primaria**

Según (Martínez Valverde, pág. 94)

Se trata de aquella información que se desarrolla específicamente con un fin concreto, debido a que no existe en el momento en el que se establece la necesidad de su utilización. Para la generación de este tipo de información se emplea distintas técnicas, como son la observación, las dinámicas de grupo, las entrevistas o el desarrollo específico de técnicas proyectivas y encuestas.

Para la elaboración de este proyecto de investigación se ha realizado algunos procesos como los que se han venido detallando en los capítulos señalados con anterioridad los mismos que servían para el informe final, se es preciso señalar los puntos más relevantes y guías de la investigación.

- **Objetivos.-** Los objetivos planteados para la investigación deben hacerse de forma puntual, clara, concisa y alcanzable.
- **Información obtenida.-** Deberá recolectarse información la misma que ayudara a cumplimiento de los objetivos y planteamiento de las posibles soluciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e interpretación

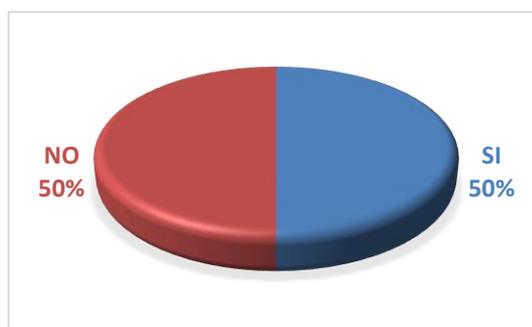
Análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a Jefe Nacional de Ventas, Gerente de Ventas, Jefe de Contact Center, Supervisor Canal Detallista de la empresa Plasticaucho Industrial obteniendo los siguientes resultados:

1. Se cuenta con un manual de procedimientos y políticas para el proceso de selección, supervisión, capacitación, ascensos y compensaciones de pagos agentes apoyo del canal detallista del departamento de Contact Center.

**Tabla 11.- Manual de procedimientos**

| Alternativa  | F        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 2        | 50%         |
| NO           | 2        | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 9.- Manual de procedimientos**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

Según respuesta obtenida el 50% de personas encuestadas respondió que si poseen un manual de procedimientos para los agentes del canal detallista, y el otro 50% respondió que no lo poseen.

## INTERPRETACIÓN

Hay una discrepancia con la existencia de un manual de procedimientos que permita definir actividades desde el proceso de selección, supervisión, capacitación, ascensos y compensaciones de pagos de los agentes del canal detallista del departamento de Contact Center, debido a que existe un manual que fue difundido hace 5 años a las Líneas de Supervisión según procedimientos y políticas de relevancia para esos tiempos, sin embargo en la actualidad no se maneja dicho manual por eso las líneas de supervisión nuevas no conocen su existencia ya que se encuentra en los archivos pasivos del Contact Center desde hace 3 años, y los procedimientos los realizan según su capacitación o consultando a personas con más experiencia dentro de la compañía.

**Tabla 12.- Pago agentes apoyo**

| Mes     | Agente   | CARGO          | PROMEDIO PONDERADO |
|---------|----------|----------------|--------------------|
| 01.2015 | ELIZANO  | APOYO          | 90%                |
| 02.2015 | ELIZANO  | APOYO          | 101%               |
| 03.2015 | DRIERA   | APOYO          | 107%               |
| 03.2015 | ELIZANO  | APOYO- DISENSA | 102%               |
| 04.2015 | MNARVAEZ | APOYO          | 100%               |
| 04.2015 | ELIZANO  | APOYO- DISENSA | 88%                |
| 04.2015 | MNARVAEZ | APOYO          | 100%               |
| 04.2015 | ELIZANO  | APOYO- DISENSA | 96%                |
| 05.2015 | MNARVAEZ | APOYO          | 100%               |
| 05.2015 | ELIZANO  | APOYO- DISENSA | 97%                |
| 05.2015 | CNARANJO | APOYO          | 100%               |
| 06.2015 | MNARVAEZ | APOYO          | 100%               |
| 06.2015 | ELIZANO  | APOYO- DISENSA | 99%                |
| 06.2015 | CNARANJO | APOYO          | 100%               |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

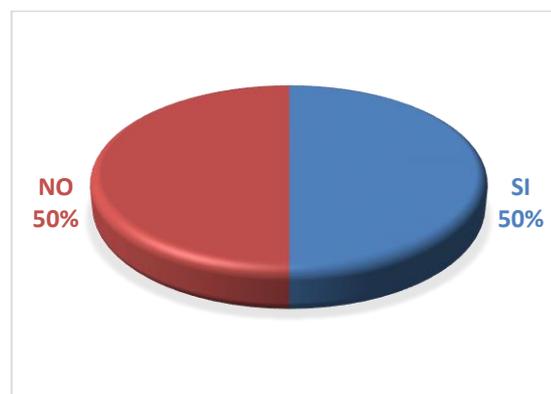
En la Tabla 12 muestra los pagos realizados a los agentes de apoyo y al no estar definido dichos pagos se ha pagado casi al 100% en el semestre de estudio.

2. ¿Considera usted que se realiza una verificación al proceso de ventas al por menor que realiza el canal detallista?

**Tabla 13.- Control interno**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 2        | 50%         |
| NO           | 2        | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 10.- Control interno**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## **ANÁLISIS**

El 50% respondió que en el Canal Detallista sí cuentan con un modelo de control interno, y el 50% restante que no cuentan con el mismo.

## **INTERPRETACIÓN**

La mitad de personas encuestadas tienen una percepción de existencia de un proceso de verificación al proceso de ventas esto se da ya que las personas no trabajan directamente en el área de Contact Center pero si están ligados por los objetivos

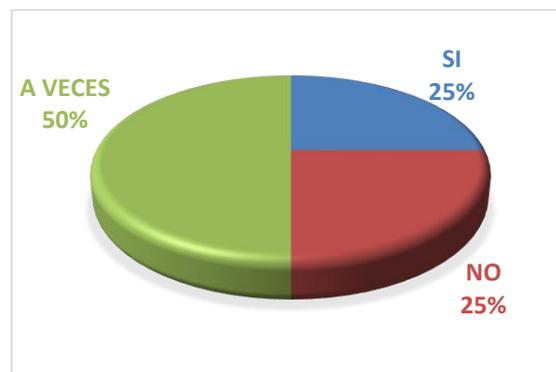
comerciales planteados, adicional tienen el conocimiento de la herramienta mitrol donde se registra los tiempos desde la marcación hasta el final de la llamada, número de contactos diarios, resultados en evaluaciones de llamadas y el monitoreo que realiza generalmente la Línea de Supervisión, la otra mitad argumenta que no existe un modelo de control interno ya que ha sido evidenciado en los seguimientos por parte de la Supervisión a las actividades realizadas por agentes comerciales según su descriptivo de funciones los controles realizados han sido por iniciativa propia o cuando se evidencia mal ingreso de pedidos, informe de llamadas o quejas y reclamos de clientes.

3. ¿Se conoce el presupuesto de venta del cliente antes de la gestión telefónica del agente?

**Tabla 14.- Indicadores de productividad**

| Alternativa  | F        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 1        | 25%         |
| NO           | 1        | 25%         |
| A VECES      | 2        | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 11.- Indicadores de productividad**

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

El 25% de personas encuestadas respondió que si se da un seguimiento a los indicadores de productividad de los agentes, el otro 25% responde que no se lo mide y el 50% responde que el seguimiento se realiza a veces es decir en promedio 5 meses.

## INTERPRETACIÓN

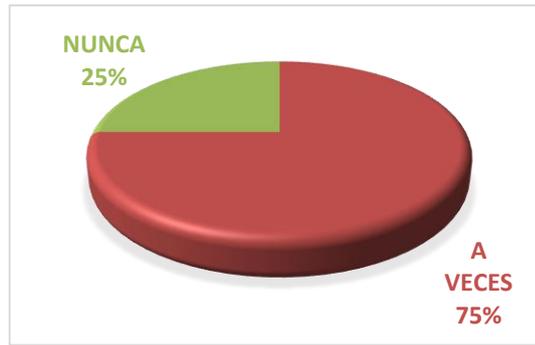
La mayoría de personas encuestadas opinan que tienen un presupuesto de clientes antes de la llamada promedio 2 meses del primer semestre del 2015 aquello ha provocado que los agentes vendan solo lo que pide el cliente y no tengan un mejor asesoramiento para cumplir los objetivos comerciales, en ningún mes se ha tenido la información a tiempo es decir a inicios de mes y se ha trabajado con archivos anteriores para que los agentes se basen en esa información pero no ha generado valor ya que todos los meses varían los presupuestos, una persona contesto que si ya que la información se ha enviado todos los meses pero no ha sido a tiempo necesario y se han demorado en promedio 22 días del mes para que el Contact Center tenga el archivo actualizado.

4. ¿Los agentes del canal detallista alcanzan sus metas y objetivos de acuerdo a lo planificado en el primer semestre del 2015?

**Tabla 15.- Metas y Objetivos**

| <b>Alternativa</b> | <b>f</b> | <b>F%</b>   |
|--------------------|----------|-------------|
| SIEMPRE            |          | 0%          |
| A VECES            | 3        | 75%         |
| NUNCA              | 1        | 25%         |
| <b>Total</b>       | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 12.- Metas y Objetivos**

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

EL 25% respondió que nunca se cumple con las metas y objetivos planteados mientras que el 75% opinó que a veces llegan a cumplirlos.

## INTERPRETACIÓN

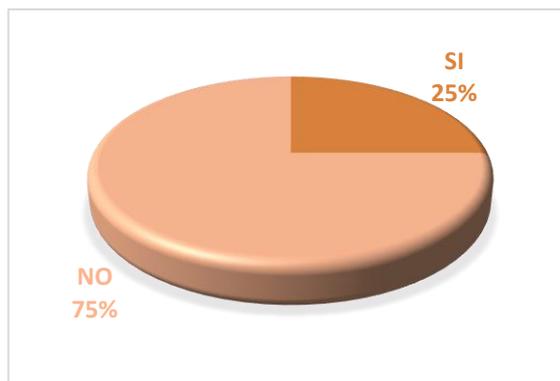
En su mayoría piensan que a veces se llega a cumplir los objetivos planteados por la empresa ya que en el primer semestre del año 2015 se llegó o paso la meta en 3 meses llegando a un cumplimiento general del 99% y como política para ganarse el bono semestral expuesto como incentivo por la compañía es llegar al 100%, dados estos resultados una persona responde que nunca se llegan a los objetivos ya que ha replicado en varios años el no cumplimiento de dicho indicador.

5. ¿Cree usted que se evalúa la rentabilidad del departamento de Contact Center?

**Tabla 16.- Evaluación de la rentabilidad**

| Alternativa  | F        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 1        | 25%         |
| NO           | 3        | 75%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 13.- Evaluación de la rentabilidad**

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

## **ANÁLISIS**

EL 25% respondió que si se evalúa la rentabilidad del departamento de Contact Center, mientras que el 75% respondió que no se realiza una evaluación para conocer la rentabilidad.

## **INTERPRETACIÓN**

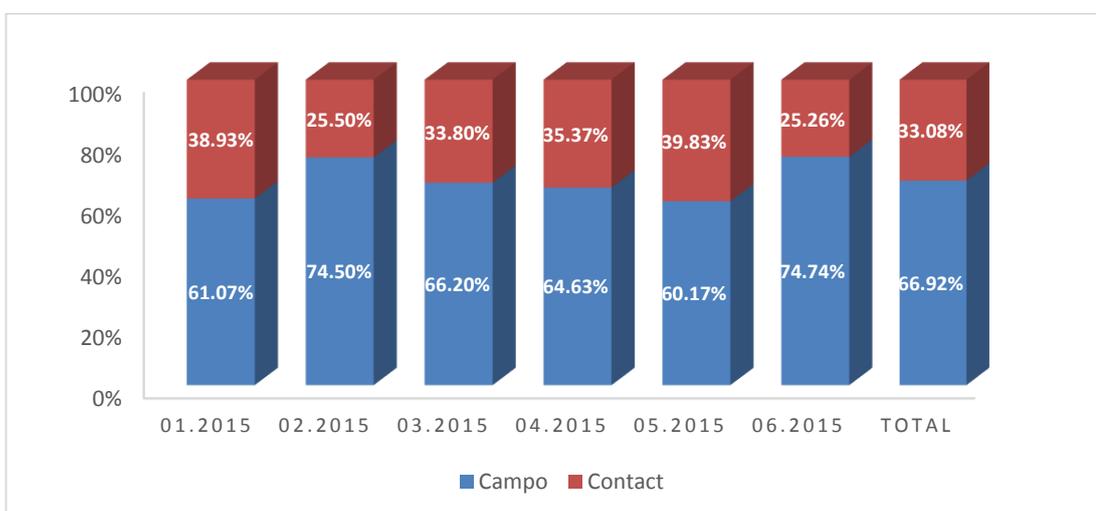
La mayoría de encuestados piensan que no se realiza una evaluación de rentabilidad ya que los ingresos de pedidos realizados lo toman en cuenta en el área de ventas y no como área independiente, las líneas de supervisión no están al tanto de cuan rentable es vender por teléfono, en datos extraídos del sistema BW (Herramienta para extracción de datos numéricos de la empresa) tenemos que el ingreso de pedidos de los agentes representan el 33% de la facturación neta del área comercial del I semestre del 2015; una persona opinó que si se realiza dicha medición ya que es la responsable de administrar las operaciones del Contact Center.

En la gráfica 14 muestra las participaciones obtenidas en el semestre y hay meses que los ingreso de pedidos son bajos como el mes de Junio que se ingresó solo un 25% de lo facturado neto de la fuerza de ventas del canal detallista.

**Tabla 17.- Ventas del primer semestre del 2015**

| Mes          | Campo                   | Contact                | Total general           |
|--------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| 01.2015      | \$ 2,205,857.67         | \$ 1,406,268.19        | \$ 3,612,125.86         |
| 02.2015      | \$ 3,005,469.96         | \$ 1,028,851.68        | \$ 4,034,321.64         |
| 03.2015      | \$ 2,754,095.40         | \$ 1,406,083.86        | \$ 4,160,179.26         |
| 04.2015      | \$ 2,832,881.49         | \$ 1,550,040.34        | \$ 4,382,921.83         |
| 05.2015      | \$ 3,023,873.36         | \$ 2,001,545.76        | \$ 5,025,419.12         |
| 06.2015      | \$ 3,590,306.32         | \$ 1,213,525.74        | \$ 4,803,832.06         |
| <b>TOTAL</b> | <b>\$ 17,412,484.20</b> | <b>\$ 8,606,315.57</b> | <b>\$ 26,018,799.77</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 14.- Porcentaje de participación de ventas entre Contact y Campo**

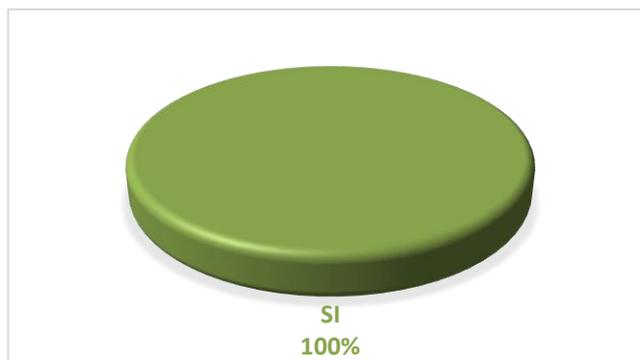
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

6. ¿La distribución inadecuada de la capacidad instalada de los agentes comerciales genera tiempos ociosos en el departamento de Contact Center?

**Tabla 18.- Recurso Humano**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 4        | 100%        |
| NO           |          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 15.- Recurso Humano**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## **ANÁLISIS**

EL 100% de las personas encuestadas opinan que la distribución inadecuada de la capacidad instalada de los agentes comerciales influye en la rentabilidad del departamento de Contact Center.

## **INTERPRETACIÓN**

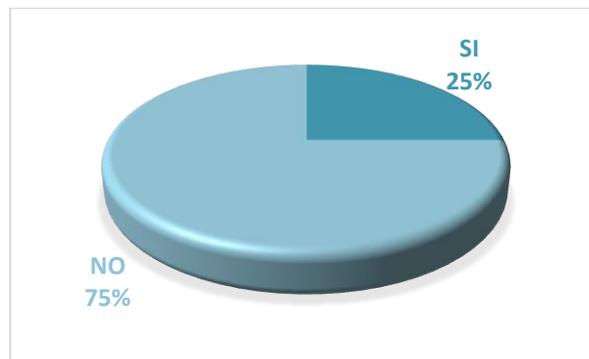
La distribución de cliente se realizó en inicios del 2013 cuando se necesitaba más tiempo en línea para el asesoramiento de nuevos productos que en promedio los lanzamientos se los hacía cada 2 meses y de 10 modelos cada uno, tenía una estadística de 10 min por llamada efectiva y una capacidad máxima de 24 clientes diarios, en el primer semestre del 2015 se ha mantenido la capacidad máxima para gestión de ventas pero ha generado tiempos ociosos, en el estado que se colocan los agentes cuando no tienen ninguna actividad por realizar es disponible que en promedio registra 2:19 de 7 horas productivas y el tiempo en ATT (Average Talking Time duración de la llamada desde el marcado hasta la colocación del resultado de gestión) de los agentes es de 3:28 es decir una ocupación diaria del 50%, tomando en cuenta que es considerado que en el día puedan tomar entre receso o baño una hora, el tiempo promedio de llamada es de 2:50 esto se da ya que la empresa decidió ya no hacer lanzamientos de colección y se enfocó en los productos tradicionales.

7. ¿Cuenta con un plan de entrenamiento para el personal nuevo, el cual asegure adquirir los conocimientos necesarios para una correcta ejecución de actividades?

**Tabla 19.- Plan de inducción**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 1        | 25%         |
| NO           | 3        | 75%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 16.- Plan de inducción**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

EL 25% respondió que sí cuentan un plan de inducción del personal nuevo, mientras que el 75% respondió que no se cuenta con este plan.

## INTERPRETACIÓN

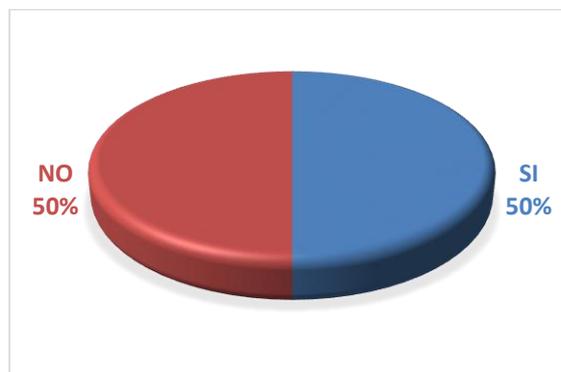
La mayor parte del personal entrevistado opina que no se cuenta con un plan de inducción al personal nuevo ya que los últimos entrenamientos se han realizado con información desactualizada, sin determinar tiempos, ejecución de pruebas sin validación objetiva, sin un correcto seguimiento y organización por ende se han presentado inconvenientes cuando la persona ya realiza sus actividades desde herramientas de trabajo y conocimientos.

8. ¿Se comunica claramente a los empleados sus descriptivos de Funciones?

**Tabla 20.- Personal responsable del cumplimiento de las funciones**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 2        | 50%         |
| NO           | 2        | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 17.- Personal responsable del cumplimiento de las funciones**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

El 50% del personal encuestado responde que no existe una comunicación a los agentes sobre sus descriptivo de funciones, mientras el otro 50% responde que si hay.

## INTERPRETACIÓN

Existe una equidad en la respuesta ya que se ha dado la comunicación de descriptivos de funciones solo al personal nuevo y en el semestre se redefinió funciones por los cambios en el área comercial por canales de venta como es Canal Mayorista y Distribuidores que tienen una capacidad diaria de 6 clientes, Canal de ID venta de Foamy, guardabarros, moquetas para vehículos, Canal Cadenas y Supermercados ingreso de pedidos de cadenas como La Favorita, Tía, De Pratic, Corporación el Rosado y Canal Institucional venta de calzado para dotación de Uniformes, estos

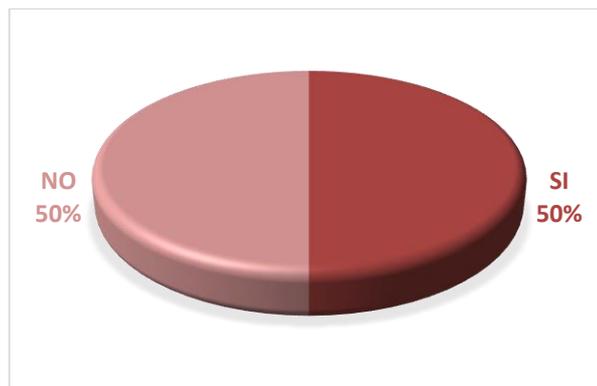
cambios se realizaron por la naturaleza de cada canal y en caso del canal detallista no ha sido difundidos a los agentes comerciales.

9. ¿Cree Ud. que la implementación de control interno ayudará a mejorar la rentabilidad del departamento de Contact Center?

**Tabla 21.- Implementación de Control interno**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 2        | 50%         |
| NO           | 2        | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 18.- Implementación de Control interno**

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

El 50% respondió que si mejorara la rentabilidad del departamento la implementación del control interno, mientras que el otro 50% opina lo contrario.

## INTERPRETACIÓN

La mitad del personal que fue encuestado opina que si se necesita la implementación del control interno para que ayude a mejorar la rentabilidad ya que no existe una

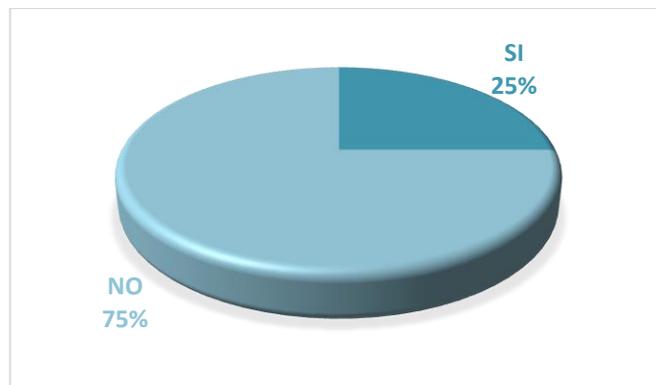
revisión a los procesos de la gestión del canal detallista y la inversión realizada por la empresa al sistema Mitrol está siendo subutilizada por centrar los conocimientos solo en la Jefatura Contact Center, por lo tanto la otra mitad cree que la rentabilidad se debe a otros factores.

10. ¿Cree usted que se cumple el reglamento Interno y políticas de la empresa?

**Tabla 22.- Eficiencia de cada agente**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 1        | 25%         |
| NO           | 3        | 75%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 19.- Eficiencia de cada agente**

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

## ANÁLISIS

El 25% respondió de forma favorable acerca del cumplimiento del reglamento Interno y políticas de la compañía mientras que el 75% respondió que no se cumple.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal que fue encuestado opina que no se cumple el reglamento interno ya que en el transcurso del I Semestre del año 2015 se han presentado varios ausentismo como son atrasos, permisos personales por los agentes, permisos médicos por enfermedades que no ameritaba un día de descanso como es gripe o dolor de barriga, haciendo que estos ausentismos afecte directamente a la operación del Contact Center y en el caso de atrasos consta en el reglamento interno como una falta grave el atrasarse en un período mensual más de cinco veces o un cómputo total de cuarenta y cinco minutos al mes, como se muestra en la tabla en promedio los resultados del I semestre del año 2015 los índices de ausentismo son del 11% y en atrasos no tiene ningún agente un llamado de atención.

**Tabla 23.- Índice de ausentismo**

| MOTIVO               | TIEMPO        | ÍNDICE     |
|----------------------|---------------|------------|
| Atraso               | 9:19          | 1%         |
| Permiso no Remunerad | 14:24         | 1%         |
| Certificado Médico   | 141:00        | 8%         |
| Permiso Remunerado   | 26:26         | 1%         |
| <b>Total general</b> | <b>191:09</b> | <b>11%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

En las políticas generales de Ventas no se verifica el cumplimiento y se ha evidenciado que los agentes pueden ingresar condiciones de pago o materiales distintas a la política y solo se conoce cuando se presenta un inconveniente en el mismo.

11. ¿Se encuentran declarados los procesos comerciales del Contact Center al Sistema de Gestión Integrado?

**Tabla 24.- Aplicación de sanciones**

| Alternativa  | f        | F%          |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 1        | 25%         |
| NO           | 3        | 75%         |
| <b>Total</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015



**Gráfico 20.- Aplicación de sanciones**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## **ANÁLISIS**

El 75% de las personas encuestadas respondieron que no se encuentran procesos levantados mientras que el 25% dice que si se encuentra levantado.

## **INTERPRETACIÓN**

Una persona comenta que se encuentran levantados procesos al Sistema de Gestión Integrado por ser parte de Ventas, en el cual se detalla la toma de pedidos en campo con el sistema Pmobile (programa en el celular de vendedores para toma de pedidos) donde se imprime lo solicitado y posteriormente firma el cliente aceptando se envié dicho pedido, este proceso es validado en auditorías internas y externas, el proceso del Contact Center del canal detallista varía en algunos aspectos ya que no estamos cara a

cara con el cliente por lo cual no aplica ciertas verificaciones y en las últimas auditorías internas como una observación para ventas fue levantar el proceso del Contact Center.

#### **4.2 Comprobación de Hipótesis**

En la investigación se utilizó el estadístico “t” student ya que es una muestra pequeña y para comprobar la hipótesis mediante la utilización de variables cuantitativas y cualitativas, en este contexto se utilizó las preguntas número 1,5 y 9.

- **Planteamiento de la hipótesis**

##### **Simbología**

Donde

t=valor estadístico

x= media aritmética

$\mu$ = mediana

n=número de datos

Nc=nivel de confianza

S=Desviación estándar

gl=grados de libertad

##### **Modelo lógico**

##### **Ho = Hipótesis Nula**

**Ho=** El control interno a los procesos del canal detallista NO incide en la rentabilidad del departamento de Contact center de empresa Plasticaucho industrial.

##### **Ha = Hipótesis Alternativa**

**Ha=** El control interno a los procesos del canal detallista SI incide en la rentabilidad del departamento de Contact center de empresa Plasticaucho industrial.

### **Modelo matemático**

**Ho:**  $C = P$

**Ha:**  $C \neq P$

### **Determinación del nivel de significancia**

La presente investigación se aplica la distribución “t de Student”, El nivel de significación con el que se direcciona el proceso será del 10%.

$$Nc = \infty 0.10$$

$$Nc = \infty 0.10/2 = 0.05$$

$$Nc = \infty 1-0.05$$

$$Nc = \infty 95$$

La confianza es de 95% y un error del 10% la curva normal es de 0.05.

### **Grados de libertad**

Los grados de libertad están dados por el número de individuos estudiados menos uno; en este caso de investigación se tomó 4 individuos con un solo cuestionario; por lo cual la fórmula para grados de libertad se constituye de la siguiente manera:

$$\text{Grados de libertad} = N1 - 1$$

$$gl = 4 - 1$$

$$gl = 3$$

### **Mediana**

Corresponde al número de personas entrevistadas 1,2,3,4 por lo que la mediana es el número de la mitad, en el caso tenemos cuatro números donde no tenemos un número en la mitad por lo que se procede a seleccionar al número de menor valor el cual se aproxime a la mitad, siendo este el 2.

$$\mu = 2$$

**Tabla 25.- Distribuciones Estadísticas de las preguntas seleccionadas para comprobación de hipótesis**

| ALTERNATIVAS | PREGUNTA 1 | PREGUNTA 5 | PREGUNTA 9 | TOTAL |
|--------------|------------|------------|------------|-------|
| SI           | 2          | 1          | 2          | 5     |
| NO           | 2          | 3          | 2          | 7     |
| TOTAL        | 4          | 4          | 4          | 12    |

Fuente: Tabulación de datos  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

### Aplicación de la prueba estadística

“t de Student” calculado

Con los datos de la distribución estadística se procede al cálculo del estadístico de comprobación:

#### Fórmula media aritmética

$$(x) = \frac{12}{11}$$

$$(x) = 1.09$$

#### Grados de libertad

$$Gl = (n-1)$$

$$Gl = (4-1)$$

$$Gl = (3)$$

#### t de Student” Tabular

Con el nivel de significancia y los grados de libertad se procede a buscar en la tabla el valor correspondiente a t tabular “t”. Tabla de Triola (2004). (Anexo)

tt= 2.35 valor crítico.

#### Desviación estándar

$$S = \sqrt{\frac{\sum (xi - x)^2}{n}}$$

$$\sum (Xi - \mu)^2 = (2-2)^2 + (2-2)^2 + (1-2)^2 + (3-2)^2 + (2-2)^2 + (2-2)^2$$

$$\sum (X_i - \mu)^2 = 0+0+1+1+0+0$$

$$\sum (X_i - \mu)^2 = 2$$

$$S = \sqrt{\sum 2/4}$$

$$S = \sqrt{0.5}$$

$$S = 0.71$$

### Formula estadística

$$t = \frac{\mu - x}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$$t = \frac{2 - 1.09}{\frac{0.70}{\sqrt{4}}}$$

$$t = \frac{0.91}{0.35}$$

$$t = 2.60$$

$t^* = 2.60$  valor calculado

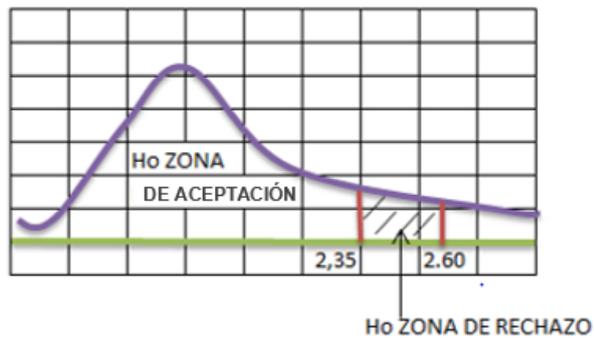
### Regla de decisión

Si  $t$  de Student tabular  $>$   $t$  de Student calculado se rechaza la hipótesis alternativa  $H_a$  y se acepta y se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

Si  $t$  de Student calculado  $>$   $t$  de Student tabular se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ .

## Decisión

En la verificación la decisión final está determinada que el valor calculado de 2.60 > 2.35 el valor de la distribución, se acepta la hipótesis alterna que indica que el control interno a los procesos del canal detallista SI incide en la rentabilidad del departamento de Contact center de empresa Plasticaucho industrial y se rechaza la nula.



**Gráfico 21.- Verificación de hipótesis**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
ELEMENTOS DEL INFORME COSO**

**Componente:** Canal detallista - Ambiente de Control

| Nº | Preguntas  | Respuestas |    | Ponderación | Observaciones  |
|----|--|------------|----|-------------|--|
|    |  | Si         | No | 0 – 1       |  |
| 1  | ¿Se tiene documentado un código de ética y conducta para el buen desempeño de los agentes?   | X          |    | 1           | Reglamento interno pero no se valida su cumplimiento   |
| 2  | ¿Se realiza actividades para crear y fomentar, un estado de confianza mutua relacionada al puesto de trabajo y la participación de los trabajadores, facilitando la toma de decisiones?  |            | x  | 0           |  |
| 3  | ¿Existen organigramas estructurales y funcionales de acuerdo a la naturaleza del canal?  |            | x  | 0           | Las funciones de los agentes comerciales están de forma general y no específica  |
| 4  | ¿Cuenta con manuales de normas y procedimientos escritos para los procesos de comercialización que especifiquen los niveles de autoridad y responsabilidad de los trabajadores para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad? |            | x  | 0           | No existe manuales escritos de responsabilidades que conlleve todo el proceso, se basa a experiencia adquirida por los agentes |
| 5  | ¿Se ejecuta chequeos periódicos del cumplimiento de los procesos y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos?   |            | x  | 1           | No hay control debido a que la línea de supervisión no conoce el uso de la herramienta mitrol                                  |
| 6  | ¿Cuentan con políticas de contratación documentadas?   | X          |    | 1           | Existe pero no se la emplea  |
| 7  | ¿Cuenta con programas estructurados de capacitación e inducción?   |            | x  | 0           | No hay estructura en el programa correcto para la capacitación e inducción   |

|       |  |   |   |   |   |
|-------|--|---|---|---|---|
| 8     | ¿Se realizan evaluaciones periódicas del control interno?  |   | x | 0 | No se realizan evaluaciones de control Interno                          |
| 9     | ¿La línea de supervisión conoce del manejo del sistema Mitrol para la extracción de información? |   | x | 0 | Mitrol solo lo conoce Jefatura de Contact Center                        |
| 10    | ¿Se evalúa el trabajo de los agentes?  | x |   | 1 | Según indicadores comerciales y no en estadísticas de un Contact Center |
| Total |  |   |   | 4 |   |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

| <b>RESULTADOS DE LA EVALUACION CONTROL INTERNO</b>  |             |              |             |
|---|-------------|--------------|-------------|
| <b>COMPONENTE:</b> Canal detallista - Ambiente de Control   |             |              |             |
| <b>VALORACION:</b>  |             |              |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• PONDERACION TOTAL (PT): 10</li> <li>• CALIFICACION TOTAL (CT): 4</li> <li>• CALIFICACION PORCENTUAL (CP): 40%</li> </ul> |             |              |             |
| <b>DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO:</b>  |             |              |             |
| <b>RIESGO</b>   | <b>ALTO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>BAJO</b> |
| <b>NIVEL</b>  | 5% - 50%    | 51% - 75%    | 76% - 95%   |
| <b>CONFIANZA</b>  | <b>BAJO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>ALTO</b> |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

Descripción detallada de las falencias detectadas en la evaluación de riesgo de control interno y la propuesta de mejora de los diferentes componentes del informe COSO I.

| FALENCIAS DETECTADAS  |   | RIESGO ASOCIADO  | PROPUESTA DE MEJORA   |
|---|---|--|---|
| <b>AMBIENTE DE CONTROL</b>  |   |  |   |
| Actividades para crear y fomentar, un estado de confianza mutua relacionada al puesto de trabajo y la participación de los trabajadores, facilitando la toma de decisiones  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de código de ética y conducta.</li> <li>• Carencia de manuales de funciones.</li> <li>• Carencia de descripción de puesto de trabajo, responsabilidades y perfiles por escrito.</li> <li>• Falta de programas de capacitación y entrenamiento.</li> <li>• Ausencia de evaluaciones de controles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas inapropiadas de los empleados que atentan contra el departamento.</li> <li>• Falta de compromiso de los empleados, conflicto de interes, falta de herramientas para justificar despidos lo que acarrea demandas laborales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de procedimientos y funciones.</li> <li>• Revisar y modificar el plan estratégico asociado al departamento</li> </ul> |
| Organigramas estructurales y funcionales de acuerdo al área   |   |  |   |
| Manuales de normas y procedimientos escritos para los procesos de comercialización que especifiquen los niveles de autoridad y responsabilidad de los trabajadores para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad |   |  |   |
| Programas estructurados de capacitación e inducción   |   |  |   |
| Evaluaciones periódicas del control interno   |   |  |   |
| Manejo del sistema Mitrol   |   |  |   |

Fuente: Encuesta control interno  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

**COMPONENTE O CUENTA:** Canal detallista - Evaluación de Riesgos

| Nº           | Preguntas   | Respuestas |    | Ponderación | Observaciones   |
|--------------|---|------------|----|-------------|---|
|              |   | Si         | No | 0 - 1       |   |
| 1            | ¿Se encuentra establecidas las herramientas (manuales, cuestionarios, organigramas, flujogramas) para la identificación de los riesgos? |            | x  | 0           | No se encuentran subidos Procesos al Sistema de Gestión Integrado       |
| 2            | ¿El personal del área de Contact Center está capacitado para su correcto desempeño?   | x          |    | 1           | Según capacitaciones recibidas  |
| 3            | ¿Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma?      | x          |    | 1           | Se conoce de forma general y no especifica como presupuesto por cliente |
| 4            | ¿Se dispone de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados?                                       |            | x  | 0           | No se tiene registrado procedimientos de área                           |
| 5            | ¿Se diseñan planes estratégicos?  | x          |    | 1           | Se lo realizan cada año   |
| 6            | ¿Se establecen indicadores de Productividad?  | x          |    | 1           | Pero no está establecido el pago para agentes de apoyo                  |
| 7            | ¿El personal participa del diseño de objetivos?   |            | x  | 0           | Se realiza entre Jefaturas  |
| 8            | ¿Se identifica y documenta los riesgos y su impacto?  |            | x  | 0           | Se lo analizan pero no se los documenta                                 |
| 9            | ¿Se identifican los cambios del entorno que tenga impacto en la empresa?  | x          |    | 1           | Siempre se piensa en la mejora continua                                 |
| <b>Total</b> |   |            |    | <b>5</b>    |   |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

| <b>RESULTADOS DE LA EVALUACION CONTROL INTERNO</b>   |             |              |             |
|--|-------------|--------------|-------------|
| <b>COMPONENTE O CUENTA:</b> Canal detallista - Evaluación de Riesgos   |             |              |             |
| VALORACION:  |             |              |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• PONDERACION TOTAL (PT): 9</li> <li>• CALIFICACION TOTAL (CT): 5</li> <li>• CALIFICACION PORCENTUAL (CP): 56%</li> </ul> |             |              |             |
| DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO:  |             |              |             |
| <b>RIESGO</b>  | <b>ALTO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>BAJO</b> |
| <b>NIVEL</b>   | 5% - 50%    | 51% - 75%    | 76% - 95%   |
| <b>CONFIANZA</b>   | <b>BAJO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>ALTO</b> |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

| <b>FALENCIAS DETECTADAS</b>  | <b>RIESGO ASOCIADO</b>  | <b>PROPUESTA DE MEJORA</b>   |
|--|---|--|
| <b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>   |   |  |
| Manuales, cuestionarios, organigramas, flujogramas para la identificación de los riesgos<br>Procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados<br>El personal participa del diseño de objetivos<br>Identificación y documentación de riesgos y su impacto | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no participa en el diseño de los objetivos.</li> <li>• No se identifican el cambio del entorno que tenga impacto en el canal.</li> <li>• No se documenta la identificación de los riesgos y su impacto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de oportunidades en el mercado.</li> <li>• Perdida de información para la toma de decisiones.</li> <li>• Falta de compromiso del personal.</li> </ul>                       |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de cuestionarios de Control Interno.</li> <li>• Valoración de los riesgos detectados.</li> <li>• Establecer auditorias periódicas para evaluación del riesgo.</li> </ul> |

**COMPONENTE O CUENTA:** Canal detallista - Actividades de Control

| Nº | Preguntas   | Respuestas |    | Ponderación | Observaciones   |
|----|---|------------|----|-------------|---|
|    |   | Si         | No | 0 - 1       |   |
| 1  | ¿Existe un manual donde se delimite las funciones y responsabilidades de cada uno de los agentes?   |            | x  | 0           |   |
| 2  | ¿Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas de ventas y Contact Center que genere la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo? | x          |    | 1           | Se realizan convenciones de ventas  |
| 3  | ¿La estructura de Control Interno y hechos significativos, están claramente documentados, y están disponibles para su verificación?   |            | x  | 0           |   |
| 4  | ¿La dirección tiene identificadas las personas facultadas para realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia?   |            | x  | 0           |   |
| 5  | ¿Se realizan conteos físicos, periódicos, de los inventarios y se concilian con los registros contables?  | x          |    | 1           | El inventario físico está a cargo del área de Tecnología de Investigación |
| 6  | ¿Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los registros para que estos no sean manipulados?  | x          |    | 1           |   |
| 7  | ¿Existen planes para el entrenamiento del personal nuevo debido a la rotación del personal y se desarrollan con la analista de procesos de entrenamiento?                         |            | x  | 0           | El proceso actual no es eficiente   |
| 8  | ¿El sistema de información permite hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección y toma de decisiones?  | x          |    | 1           |   |

|       |   |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|---|
| 9     | ¿La administración de información se lleva a cabo mediante procesos tecnológicos que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de los objetivos comerciales? | x |   | 1 |   |
| 10    | ¿Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes?                        |   | x | 0 |   |
| 11    | ¿Se ha desarrollado un plan de Auditoría Interna y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados?  |   | x | 0 |   |
| 12    | ¿Se planean presupuestos?   | x |   | 1 | Pero se los comunica de forma tardía el presupuesto por cliente |
| Total |   |   |   | 6 |   |

Fuente: Encuesta control interno  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## RESULTADOS DE LA EVALUACION CONTROL INTERNO

### COMPONENTE O CUENTA: Canal detallista - Actividades de Control

#### VALORACION:

- PONDERACION TOTAL (PT): 12
- CALIFICACION TOTAL (CT): 6
- CALIFICACION PORCENTUAL (CP): 50%

#### DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO:

|                  |             |              |             |
|------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>RIESGO</b>    | <b>ALTO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>BAJO</b> |
| <i>NIVEL</i>     | 5% - 50%    | 51% - 75%    | 76% - 95%   |
| <b>CONFIANZA</b> | <b>BAJO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>ALTO</b> |

Fuente: Encuesta control interno  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

| FALENCIAS DETECTADAS   | RIESGO ASOCIADO   | PROPUESTA DE MEJORA   |
|--|---|---|
| <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>  |   |   |
| <p>Manual de funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores</p> <p>La estructura de Control Interno y hechos significativos, están claramente documentados, y están disponibles para su verificación</p> <p>La dirección identifica las personas facultadas para realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia</p> <p>Planes de rotación del personal involucrado en el desempeño en las tareas claves y se desarrollan con calidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de elaboración de manuales de responsabilidades.</li> <li>• No se documenta los hechos significativos del control interno.</li> <li>• La dirección no identifica a las personas que estén facultadas para realizar ciertas actividades.</li> <li>• No existe planes para evitar la alta rotación de personal.</li> <li>• No se aplica indicadores de rendimiento para</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas económicas por falta de control.</li> </ul>   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y control de Documentación.</li> <li>• Verificar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</li> <li>• Diseñar y ejecutar los presupuestos actualizados.</li> </ul> |

|  |                                  |  |  |
|--|----------------------------------|--|--|
| Indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. | determinar acciones correctivas. |  |  |
| Desarrollo de un plan de Auditoría Interna y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados  |                                  |  |  |

**COMPONENTE O CUENTA:** Canal detallista - Información y Comunicación

| Nº | Preguntas  | Respuestas |    | Ponderación | Observaciones |
|----|--|------------|----|-------------|---------------|
|    |  | Si         | No | 0 - 1       |               |
| 1  | ¿Existe un mecanismo interno, donde el jefe Contact Center recibe la información necesaria para su desempeño?  | x          |    | 1           |               |
| 2  | ¿El flujo de información es ascendente, descendente, horizontal y transversal donde la Web y el uso de correo electrónico constituyen un elemento decisivo para la conducción y control al poder disponer de la información satisfactoria, a tiempo y en el lugar necesario? | x          |    | 1           |               |
| 3  | ¿La información del sistema debe cumplir los atributos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad?  | x          |    | 1           |               |
| 4  | ¿El sistema de información es revisado y actualizado para superar las deficiencias detectadas en su funcionamiento?  | x          |    | 1           |               |

|       |   |   |   |   |  |
|-------|---|---|---|---|--|
| 5     | ¿La información se utiliza para el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las operaciones económicas - contables y a las actividades operativas internas? | x |   | 1 |  |
| 6     | ¿El compromiso de la dirección con el sistema de información se refleja en la asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz?                               | x |   | 1 |  |
| 7     | ¿El proceso de comunicación realiza la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión?             | x |   | 1 |  |
| 8     | ¿El sistema de comunicación se estructura en canales de transmisión de datos e información donde se conectan diferentes emisores y receptores?                                |   | x | 0 |  |
| Total |   |   |   | 7 |  |

Fuente: Encuesta control interno  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

## RESULTADOS DE LA EVALUACION CONTROL INTERNO

### COMPONENTE O CUENTA: Canal detallista - Información y Comunicación

#### VALORACION:

- PONDERACION TOTAL (PT): 8
- CALIFICACION TOTAL (CT): 7
- CALIFICACION PORCENTUAL (CP): 88%

#### DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO:

| <i>RIESGO</i>    | <b>ALTO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>BAJO</b> |
|------------------|-------------|--------------|-------------|
| <i>NIVEL</i>     | 5% - 50%    | 51% - 75%    | 76% - 95%   |
| <i>CONFIANZA</i> | <b>BAJO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>ALTO</b> |

Fuente: Encuesta control interno  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

| FALENCIAS DETECTADAS   |   | RIESGO ASOCIADO   | PROPUESTA DE MEJORA   |
|--|---|---|---|
| <b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>  |   |   |   |
| El sistema de comunicación se estructura en canales de transmisión de datos e información donde se conectan diferentes emisores y receptores | <ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de comunicación en las diferentes áreas provoca desconocimiento de responsabilidades o actividades a realizarse.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de compromiso o desconocimiento por parte de los empleados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir informes periódicos.</li> <li>Comunicar por escrito al personal sus funciones y responsabilidades.</li> </ul> |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

### COMPONENTE O CUENTA: Canal detallista - Supervisión y Monitoreo

| Nº    | Preguntas   | Respuestas |    | Ponderación | Observaciones |
|-------|---|------------|----|-------------|---------------|
|       |   | Si         | No | 0 - 1       |               |
| 1     | ¿En el canal detallista existen empleados que son responsables de evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados a las autoridades competentes? | x          |    | 1           |               |
| 2     | ¿En la empresa se da cumplimiento a la legislación y normas vigentes, incluida las políticas, estrategias y los procedimientos emanados?  | x          |    | 1           |               |
| 3     | ¿Se ha planificado planes de Auditoría que informen sobre la eficacia y eficiencia del CI?  |            | x  | 0           |               |
| 4     | ¿Se valida de forma periódica, el cumplimiento de los objetivos de la organización?   | x          |    | 1           |               |
| 5     | ¿Las deficiencias que afectan o pueden llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno son informadas?   | x          |    | 1           |               |
| Total |   |            |    | 4           |               |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

**RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACION CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE O CUENTA:** Canal detallista - Supervisión y Monitoreo

VALORACION:

- PONDERACION TOTAL (PT): 5
- CALIFICACION TOTAL (CT): 4
- CALIFICACION PORCENTUAL (CP): 80%

DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO:

|                  |             |              |             |
|------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>RIESGO</b>    | <b>ALTO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>BAJO</b> |
| <i>NIVEL</i>     | 5% - 50%    | 51% - 75%    | 76% - 95%   |
| <b>CONFIANZA</b> | <b>BAJO</b> | <b>MEDIO</b> | <b>ALTO</b> |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

| <b>FALENCIAS DETECTADAS</b>  |   | <b>RIESGO ASOCIADO</b>  | <b>PROPUESTA DE MEJORA</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>   |   |   |   |
| Planes de Auditoría que informen sobre la eficacia y eficiencia del CI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe auditorias las mismas que se realicen con frecuencia para el control de todos los componentes del informe COSO I.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas económicas por falta de control.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de cuestionarios de Control Interno.</li> <li>• Establecer auditorias periódicas para evaluación del riesgo.</li> </ul> |

Fuente: Encuesta control interno  
 Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
 Fecha: 08 de octubre 2015

## RESULTADOS DE LA EVALUACION CONTROL INTERNO

### COMPONENTE O CUENTA: Canal detallista

| Componentes                | Nivel de Confianza | Nivel de Riesgo |
|----------------------------|--------------------|-----------------|
| Ambiente de Control        | Bajo 40%           | Moderado 60%    |
| Evaluación de Riesgo       | Moderado 56%       | Alto 44%        |
| Actividades de Control     | Bajo 50%           | Alto 50%        |
| Información y Comunicación | Alto 88%           | Alto 12%        |
| Supervisión y Monitoreo    | Alto 80%           | Moderado 10%    |

Fuente: Encuesta control interno  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

### Análisis de la rentabilidad ROA

$$ROA = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos Totales}} * 100$$

$$ROA = \frac{10'398.193,00}{80'169.564,00} * 100$$

$$ROA = 13\%$$

El ROA de Plasticaucho Industrial S.A calculado nos expresa que por cada dólar invertido, proporciona el 13% de renta, misma que se genera mediante los activos totales.

**Tabla 26.- Análisis de Indicadores de Rentabilidad**

| ÍNDICE                       | II Semestre 2014 | I Semestre 2015 | DIFERENCIA |
|------------------------------|------------------|-----------------|------------|
| Utilidad bruta               | 28.25%           | 26.24%          | 2.02%      |
| Margen de utilidad operativa | 22.11%           | 19.10%          | 3.01%      |

Fuente: Estados Financieros canal detallista  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)  
Fecha: 08 de octubre 2015

**Utilidad bruta.-** Se la interpreta por cada dólar vendido genera \$0.28 ctvs. de utilidad que por cada dólar vendido generó \$0.26 ctvs. de utilidad, evidenciando una diferencia de \$0.02.

**Margen de utilidad operativa.-** Permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva; igualmente muestra si el negocio es o no lucrativo.

El resultado de la utilidad operacional indica que por cada dólar vendido, el canal detallista cuenta con \$ 0.22 para cubrir los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades en el II semestre del 2014 y en el I semestre 2015 tenemos \$0.19 para cubrir estas eventualidades

### **Principales resultados**

- Mediante la evaluación de los controles que poseen la empresa se encontró varios incumplimiento de políticas, normas y procedimientos como: agentes delegando actividades por iniciativa propia a compañeros, no se realiza las 4 llamadas mínimas para contactar a un cliente, resultados de gestión ingresados erróneamente en la llamada, no verifican sus pedidos ingresados en el día y en la observación se validó que un agente duplico 4 pedidos.
- Se determina que los procesos no son documentados en el Sistema de Gestión Integrado y por ende no cuentan con un flujo grama donde se pueda sustentar las actividades que se debe cumplir en cada uno de los cargos.
- El aumento de gasto en el área de Contact Center – Canal detallista se debe a un deficiente control de procesos, entrenamientos, actividades y principalmente desconocimiento de la herramienta Mitrol que permitan un monitoreo y seguimiento de las actividades solicitadas.
- Inadecuado control a los cumplimientos de políticas, se detecta que los agentes pueden ingresar pedidos con distintas condiciones de pagos especialmente en clientes que tienen crédito, se valida la gestión de llamadas solo si se presenta una

queja o reclamo del cliente, no se encuentran documentadas algunas políticas que se manejan en el área.

- Alto grado de riesgo ya que no está documentado procesos de ventas, determinación de pedidos gratuitos dados a clientes por temporadas, scripts desactualizados, la administración de los procesos solo depende de las personas con más experiencia en el área y en el caso de que las líneas de supervisión salieran de la compañía dificultaría cumplir los objetivos comerciales.
- Desorganización en el Plan de Entrenamiento no tienen un tiempo definido para capacitar al personal nuevo, información desactualizada, no se realiza un correcto seguimiento por la analista de entrenamiento aquello ha generado que se reorganicen capacitaciones, tiempos prolongados de hasta un mes en entrenamientos y al momento de ejecutar sus funciones no tienen todas las herramientas, usuarios y claves. El mes que la personal se encuentra en capacitación no se generan ventas y según históricos en un mes en promedio se factura \$140.000,00 por agente.

- **Limitaciones del estudio**

Las limitaciones son factores externos al investigador pero que se convierte en obstáculos que se pueden presentar durante el estudio.

En la investigación hay cierta limitación con el personal de auditoria debido a que no se ha tomado medidas y no se encuentran registrados el flujograma de procesos del área y puede considerarse el descuido por este departamento ya que en varios años se han planteado realizarlos y no se ha cumplido.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se detalla una evaluación de desempeño según metodología de la zona D mal estructurada, por lo cual los resultados obtenidos no han permitido ser una fuente para realizar las retroalimentaciones adecuadas y generar acciones para una mejora continua.
- La LS cuenta con algunas herramientas como son Mitrol, SAP y BW cada una con licencias pagadas por la compañía exclusivamente para líneas de Supervisión del cual se aprovechado solo en un 10% para realizar actividades de seguimientos.
- Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se pudo evidenciar una inadecuada ejecución de las actividades que realizan los agentes y existe un deficiente seguimiento y control por la línea de supervisión ya que esta solo ha dado respuestas momentáneas a los hallazgos encontrados y no se ha tomado acciones correctivas sobre los incumplimientos de políticas y normas.
- Se determinó que hay una diferencia en el II semestre del 2014 y el I semestre del 2015 encontrando así una disminución en la rentabilidad y un aumento de los gastos de este último.
- En el proceso de Servicio al cliente nacional codificado en el SIG no se encuentra incluido el área de Contact Center debido a que no cuenta con la Caracterización del área basándose en los lineamientos de la compañía, el cuál va a permitir ser parte de las auditorías internas o externas de la compañía.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Reestructurar la metodología de la Zona D aplicada a los agentes comerciales del canal detallista.
- Capacitar a la Supervisora sobre el uso y beneficios de la herramienta Mitrol y definir plantillas que garanticen un correcto seguimiento a los lotes cargados de los agentes, tiempos en estados, tiempo promedio en llamada, número de reintentos y resultados de gestión, con estos datos estadísticos se realice una redefinición de la capacidad instalada del agente comercial.
- Generar plantillas de BW y SAP para que el agente conozca los objetivos comerciales planteados y realice un correcto asesoramiento al cliente orientado a la venta efectiva.
- Establecer metas de cumplimientos para el canal basadas en las plantillas de Mitrol.
- Difundir a los agentes la nueva metodología de control.
- Documentar los hallazgos encontrados por cualquier integrante del área en el formato Descripción y Análisis de acción correctiva o acción preventiva (Anexo) teniendo en cuenta que la acción preventiva es para mejorar un incumplimiento al siguiente mes precautelando el bienestar de la empresa y la correctiva son acciones para mejorar un incumplimiento detectado en 3 meses consecutivos.
- Se recomienda manejar resultados de rentabilidad del canal detallista el cual permita mejorar la toma de decisiones y mejore la planificación de objetivos.
- Proporcionar un sistema de control interno según actividades detalladas en la caracterización con la finalidad de obtener una herramienta importante para el cumplimiento de procesos y desempeño de las actividades planteadas, a su vez permita obtener alertas oportunas y que permita en el mediano plazo incrementar

la rentabilidad de la empresa, lo que se considera el mayor objetivo a alcanzar con la presente investigación para ello se plantea el siguiente modelo operativo:

**Tabla 27.- Modelo Operativo**

| <b>FASES</b>    | <b>ETAPAS</b>                                    | <b>METAS</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>  |
|-----------------|--|---|---|
| <b>FASE I</b>   | <b>Análisis de la Organización</b>               | Establecer responsabilidades individuales a cada uno de los agentes y líneas de supervisión del departamento de Contact Center - Canal Detallista.<br><br>Implementar objetivos y políticas en el Canal Detallista. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaborar un manual de políticas, procedimientos y funciones.</li> <li>✚ Revisar y modificar el plan estratégico</li> </ul>   |
| <b>FASE II</b>  | <b>Evaluación de Riesgos</b>                     | Identificación del Riesgo<br><br>Estimación del riesgo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aplicación de cuestionarios de Control Interno.</li> <li>✚ Valoración de los riesgos detectados.</li> <li>✚ Establecer auditorias periódicas para evaluación del riesgo.</li> </ul>              |
| <b>FASE III</b> | <b>Determinación de los Objetivos de Control</b> | Detección del cambio<br><br>Actividades de Control<br><br>Indicadores de desempeño  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Revisión y control de Documentación.</li> <li>✚ Verificar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</li> <li>✚ Diseñar y ejecutar los presupuestos actualizados.</li> </ul> |
| <b>FASE IV</b>  | <b>Información y Comunicación</b>                | Comunicar los Resultados obtenidos en cada área   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Emitir informes periódicos.</li> <li>✚ Comunicar por escrito al personal sus funciones y responsabilidades.</li> </ul>   |

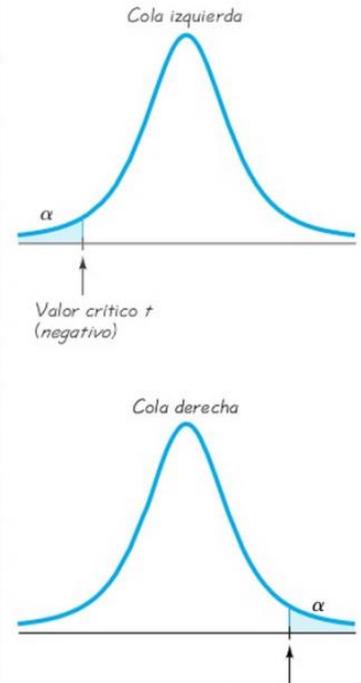
|  |                                |   |  |
|--|--------------------------------|---|--|
|  | <b>Supervisión y Monitoreo</b> | Control de cumplimiento y toma de decisiones según resultados obtenidos en la ejecución |  Generar acciones conjuntamente con los agentes para garantizar una mejora continua |
|--|--------------------------------|---|--|

Fuente: Análisis de la Investigación  
Elaborado por: CEVALLOS, A (2015)

ANEXOS

Tabla de Distribución ‘t de Student’

| <b>TABLA A-3</b>   |                   | Distribución t: Valores críticos t |                  |       |       |  |
|--------------------|-------------------|------------------------------------|------------------|-------|-------|--|
|                    | 0.005             | 0.01                               | Área en una cola |       |       |  |
|                    |                   |                                    | 0.025            | 0.05  | 0.10  |  |
| Grados de libertad | Área en dos colas |                                    |                  |       |       |  |
|                    | 0.01              | 0.02                               | 0.05             | 0.10  | 0.20  |  |
| 1                  | 63.657            | 31.821                             | 12.706           | 6.314 | 3.078 |  |
| 2                  | 9.925             | 6.965                              | 4.303            | 2.920 | 1.886 |  |
| 3                  | 5.841             | 4.541                              | 3.182            | 2.353 | 1.638 |  |
| 4                  | 4.604             | 3.747                              | 2.776            | 2.132 | 1.533 |  |
| 5                  | 4.032             | 3.365                              | 2.571            | 2.015 | 1.476 |  |
| 6                  | 3.707             | 3.143                              | 2.447            | 1.943 | 1.440 |  |
| 7                  | 3.499             | 2.998                              | 2.365            | 1.895 | 1.415 |  |
| 8                  | 3.355             | 2.896                              | 2.306            | 1.860 | 1.397 |  |
| 9                  | 3.250             | 2.821                              | 2.262            | 1.833 | 1.383 |  |
| 10                 | 3.169             | 2.764                              | 2.228            | 1.812 | 1.372 |  |
| 11                 | 3.106             | 2.718                              | 2.201            | 1.796 | 1.363 |  |
| 12                 | 3.055             | 2.681                              | 2.179            | 1.782 | 1.356 |  |
| 13                 | 3.012             | 2.650                              | 2.160            | 1.771 | 1.350 |  |
| 14                 | 2.977             | 2.624                              | 2.145            | 1.761 | 1.345 |  |
| 15                 | 2.947             | 2.602                              | 2.131            | 1.753 | 1.341 |  |
| 16                 | 2.921             | 2.583                              | 2.120            | 1.746 | 1.337 |  |
| 17                 | 2.898             | 2.567                              | 2.110            | 1.740 | 1.333 |  |
| 18                 | 2.878             | 2.552                              | 2.101            | 1.734 | 1.330 |  |
| 19                 | 2.861             | 2.539                              | 2.093            | 1.729 | 1.328 |  |
| 20                 | 2.845             | 2.528                              | 2.086            | 1.725 | 1.325 |  |
| 21                 | 2.831             | 2.518                              | 2.080            | 1.721 | 1.323 |  |
| 22                 | 2.819             | 2.508                              | 2.074            | 1.717 | 1.321 |  |
| 23                 | 2.807             | 2.500                              | 2.069            | 1.714 | 1.319 |  |
| 24                 | 2.797             | 2.492                              | 2.064            | 1.711 | 1.318 |  |





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



**ENCUESTA**

**Dirigida:** Personal administrativo del departamento Contact center de la empresa Plasticaucho Industrial.

**OBJETIVO:** Recolectar información acerca del control interno y la gestión de recursos.

**INSTRUCCIONES:**

Las preguntas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad Posible. Marque con una X la respuesta que usted crea sea la más conveniente.

1.- ¿Cree usted que el canal detallista realiza una verificación a los procesos de venta?

SI.....NO.....

2. ¿Considera usted que se realiza una verificación al proceso de ventas al por menor que realiza el canal detallista?

SI.....NO.....

3. ¿Se conoce el presupuesto de venta del cliente antes de la gestión telefónica del agente?

SI.....NO.....

4. ¿Los agentes del canal detallista alcanzan sus metas y objetivos de acuerdo a lo planificado en el primer semestre del 2015?

SIEMPRE..... A VECES..... (Meses.....) NUNCA.....

5. ¿Cree usted que se evalúa la rentabilidad del departamento de Contact Center?

SI.....NO.....

6.¿La distribución inadecuada de la capacidad instalada de los agentes comerciales genera tiempos ociosos en el departamento de Contact Center?

SI.....NO.....

7. ¿Cuenta con un plan de entrenamiento para el personal nuevo, el cual asegure adquirir los conocimientos necesarios para una correcta ejecución de actividades?

SI.....NO.....

8. ¿Se comunica claramente a los empleados sus descriptivos de Funciones?

SI.....NO.....

9. ¿Cree Ud. que la implementación de control interno ayudará a mejorar la rentabilidad del departamento de Contact Center?

SI.....NO.....

10. ¿Cree usted que se cumple el reglamento Interno y políticas de la empresa?

SI.....NO.....A VECES.....

11. ¿Se encuentran declarados los procesos comerciales del Contact Center al Sistema de Gestión Integrado?

SI.....NO.....

### INGRESOS

|   |                 |    |              |
|---|-----------------|----|--------------|
|   | VENTAS          | \$ | 7,497,040.32 |
| - | DEVOLUCIONES    | \$ | 67,473.36    |
| - | COSTO DE VENTAS | \$ | 5,397,869.03 |
| = | VENTAS BRUTAS   | \$ | 2,031,697.93 |

### GASTOS OPERACIONALES

**Gastos Administrativos** \$ 388,698.07

|   |                          |    |            |
|---|--------------------------|----|------------|
|   | Sueldos y Salarios       | \$ | 217,420.44 |
|   | Desahucio Cesa           | \$ | 3,553.12   |
|   | Vacaciones               | \$ | 8,058.24   |
|   | Seguros de Personal      | \$ | 485.28     |
|   | Capacitación             | \$ | 588.62     |
| - | Aporte Patr. y/o EPS     | \$ | 22,949.79  |
| - | Fondo de Reserva         | \$ | 17,235.00  |
| - | Jubil. Patr y/o Pens     | \$ | 8,688.97   |
|   | Alimentación             | \$ | 9,008.29   |
| - | Arriendo Equipo Com      | \$ | 10,701.15  |
|   | Telefonía Fija           | \$ | 40,158.57  |
|   | Telefonía Móvil          | \$ | 18,260.57  |
|   | Correos y Comunicaci     | \$ | 141.49     |
|   | Mantenimiento MaqyEq     | \$ | 1,076.66   |
|   | Gastos Viaje             | \$ | 811.57     |
|   | Dep. Eq. Comp. y Tel     | \$ | 314.93     |
|   | Gastos de Cafetería      | \$ | 79.69      |
|   | Materiales y Utiles      | \$ | 800.92     |
|   | Gastos No Deducibles     | \$ | 694.77     |
|   | licencias SAP            | \$ | 8,340.00   |
|   | licencias mitrol         | \$ | 6,800.00   |
|   | Gastos Servicios Básicos | \$ | 11,450.00  |
|   | Servicio SMS             | \$ | 1,080.00   |

**Rentabilidad del canal Detallista** \$ 1,642,999.86

## INGRESOS

|   |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|
|   | VENTAS          | \$ 6,605,249.72 |
| - | DEVOLUCIONES    | \$ 59,447.25    |
| - | COSTO DE VENTAS | \$ 4,887,884.79 |
| = | VENTAS BRUTAS   | \$ 1,657,917.68 |

## GASTOS OPERACIONALES

**Gastos Administrativos** \$ 407,693.13

|   |                          |               |
|---|--------------------------|---------------|
|   | Sueldos y Salarios       | \$ 228,068.08 |
|   | Desahucio Cesa           | \$ 3,378.51   |
|   | Vacaciones               | \$ 8,894.85   |
|   | Uniformes Personal       | \$ 1,513.16   |
|   | Seguros de Personal      | \$ 522.04     |
|   | Capacitación             | \$ 2,195.51   |
| - | Aporte Patr. y/o EPS     | \$ 24,724.93  |
|   | Fondo de Reserva         | \$ 16,191.27  |
|   | Jubil. Patr y/o Pens     | \$ 9,610.74   |
|   | Alimentación             | \$ 10,490.01  |
|   | Arriendo Equipo Com      | \$ 10,107.36  |
|   | Telefonía Fija           | \$ 28,317.00  |
|   | Telefonía Móvil          | \$ 16,075.31  |
|   | Mantenimiento MaqyEq     | \$ 6,281.65   |
|   | Gastos Viaje             | \$ 5,526.48   |
|   | Gastos de Cafetería      | \$ 70.17      |
|   | Materiales y Utiles      | \$ 199.34     |
|   | Gastos No Deducibles     | \$ 1,167.72   |
|   | Bienes de Control        | \$ 1,300.00   |
|   | licencias SAP            | \$ 9,120.00   |
|   | licencias mitrol         | \$ 7,650.00   |
|   | Gastos Servicios Básicos | \$ 12,569.00  |
|   | Servicio SMS             | \$ 3,720.00   |

**UTILIDAD DEL EJERCICIO DEL EJERCICIO** \$ 1,250,224.55

|   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
|---|---|----------------------------------|------------|-----------------|--------------------|---------------|----------------------|
|    | <b>DESCRIPCION Y ANALISIS DE ACCION<br/>CORRECTIVA / ACCION PREVENTVA</b> | Código                           |            |                 |                    |               |                      |
|   |   | Fecha de elaboración: 01/12/2015 |            |                 |                    |               |                      |
|   |   | Última aprobación: 28/01/2015    |            |                 |                    |               |                      |
|   |   | Revisión : 01                    |            |                 |                    |               |                      |
| Elaborado por: Andrea Cevallos  | Revisado por: Aracelly Aguirre  | Aprobado por: Bernardo Pinto     |            |                 |                    |               |                      |
| <b>ACCIÓN:</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b> <input type="checkbox"/>  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Clasificación:</b> <input type="checkbox"/>  | <b>Canal</b><br><b>Responsable Canal:</b> <input type="checkbox"/>        |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Sistema de Gestión:</b> <b>Calidad</b> <input type="checkbox"/>  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Solicitado por:</b> <input type="checkbox"/>   | <b>Responsable de cerrar:</b> <input type="checkbox"/>                    |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Acción creada el:</b> <input type="checkbox"/>   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>DESCRIPCION DEL HALLAZGO</b>   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Detalle de la No Conformidad</b>   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <input type="text"/>  | <input type="text"/>  | <input type="text"/>             |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Responsable del Analisis de Causas y Plan de Acción:</b> <input type="checkbox"/>  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>ANALISIS DE CAUSAS:</b>  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>DIAGRAMA SE ISHIKAWA - ESPINA DE PESCADO</b>   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>MÉTODO</b> <input type="checkbox"/>  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>No se han definido políticas para devoluciones de producto de ID por parte del cliente</b><br>No se han establecido tiempos de devoluciones<br>No se han establecido cantidades de devoluciones para planchas de EVA |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>ANALISIS REALIZADO POR:</b> <input type="checkbox"/>   | <b>Fecha del Análisis:</b> <input type="checkbox"/>                       |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>PLAN DE ACCION:</b>  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>Fecha (Plan de acción):</b> <input type="checkbox"/> 02/02/2016  |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| <b>N°</b>   | <b>Tareas</b>   | <b>Inicio</b>                    | <b>Fin</b> | <b>Duración</b> | <b>Responsable</b> | <b>Estado</b> | <b>Observaciones</b> |
| 1   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| 2   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| 3   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| 4   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| 5   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |
| 6   |   |                                  |            |                 |                    |               |                      |

### SEGUIMIENTO DE LA ACCION:

Fecha:

Descripción:

Realizado por:

### CIERRE DE LA ACCION:

Fecha del Cierre:

Evidencia del cierre:

CIERRE

Cerrado por:

### CHECK LIST DE ENTRADA - AGENTE COMERCIAL

#### CONTACT CENTER



NOMBRE:  
CARGO:  
DURACION:

| CONCEPTO  | FECHA | REVISADO | CONCEPTO  | FECHA         | REVISADO |
|---|-------|----------|---|---------------|----------|
| Carnet Personal                                       |       |          | <b>REQUERIMIENTOS TECNOLOGICOS</b>  |               |          |
| Chequeo Médico  |       |          | <b>Instalación Programas</b>  |               |          |
| Cronograma de Inducción                               |       |          | SAP SD  |               |          |
| Inducción General                                     |       |          | ISOMANAGER  |               |          |
| Charla de Seguridad Industrial                        |       |          | Mind Manager (Visor)  |               |          |
| <b>Equipos y Herramientas</b>                         |       |          | Mitrol. CT.Agent.Desktop (IPPAD)  |               |          |
| - Monitor   |       |          | Outlook   |               |          |
| - CPU   |       |          | OFFLINE Devoluciones  |               |          |
| - Mouse   |       |          | Windows   |               |          |
| - Teclado   |       |          | SICV  |               |          |
| - Diadema   |       |          | BI (solo MD, IDI, CS, Institucional, Apoyo canales  |               |          |
| - Mousepad  |       |          | <b>Acceso Internet</b>  |               |          |
| <b>Herramientas de Apoyo</b>                          |       |          | <a href="http://www.cnt.com.ec">http://www.cnt.com.ec</a>   |               |          |
| - Esferos   |       |          | <a href="http://www.codigos-telefonicos.com.ar/">http://www.codigos-telefonicos.com.ar/</a>                                 |               |          |
| - Cuaderno / Agenda                                   |       |          | <a href="http://www.produbanco.com/GFPNet/">http://www.produbanco.com/GFPNet/</a>   |               |          |
| - Lápiz   |       |          | <a href="http://www.pichincha.com/portal/Inicio">http://www.pichincha.com/portal/Inicio</a>                                 |               |          |
| <b>Acceso al servidor (TI)</b>                        |       |          | <a href="http://www.plasticaucho.com.ec/">http://www.plasticaucho.com.ec/</a>   |               |          |
| Contact_Center (nascato1)/Operaciones (edición)       |       |          | <b>ACCESOS Ecunet Contact Center (Analista Entrenamiento)</b>   |               |          |
| Contact_Center (nascato1)/POSIBLES CLIENTES (Lectura) |       |          | <a href="http://ecunet/contactcenter/SitePages/Inicio.aspx">http://ecunet/contactcenter/SitePages/Inicio.aspx</a>           | Control Total |          |
| <b>Creación de usuarios</b>                           |       |          | <a href="http://ecunet/SitePages/Inicio.aspx">http://ecunet/SitePages/Inicio.aspx</a>                                       | Lectura       |          |
| SAP (Solicitar al jefe inmediato)                     |       |          | <a href="http://ecunet/ventas/SitePages/Inicio.aspx">http://ecunet/ventas/SitePages/Inicio.aspx</a>                         | Lectura       |          |
| SICV (Solicitar al jefe inmediato)                    |       |          | <a href="http://ecunet/ventas/politicas/SitePages/Inicio.aspx">http://ecunet/ventas/politicas/SitePages/Inicio.aspx</a>     | Lectura       |          |
| Mitrol  |       |          | <a href="http://ecunet/ventas/efectividad/SitePages/Inicio.aspx">http://ecunet/ventas/efectividad/SitePages/Inicio.aspx</a> | Lectura       |          |
| Windows   |       |          | <a href="http://ecunet/finanzas/recaudacion/default.aspx">http://ecunet/finanzas/recaudacion/default.aspx</a>               | Lectura       |          |
| OFFLINE Devoluciones                                  |       |          | <a href="http://ecunet/finanzas/recaudacion/default.aspx">http://ecunet/finanzas/recaudacion/default.aspx</a>               | Lectura       |          |
| <b>OBSERVACIONES</b>                                  |       |          |   |               |          |
|   |       |          |   |               |          |
|   |       |          |   |               |          |

## Bibliografía

- Nevado Peña, D., & López Ruiz, V. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad: Función económico*. Madrid: Especial Directivos.
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 Preguntas sobre marketing*. Colombia: Norma.
- Business , Harvard Publishing. (2009). *Entendiendo las finanzas*. Santiago de Chile: Impac Media Comercial S.A.
- Cámara de Calzado de Tungurahua. (s.f.).
- Contraloría General del Estado. (s.f.).
- Contraloría General del Estado. (s.f.).
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2007). *AUDITORÍA. UN ENFOQUE PRÁCTICO*. Madrid - España: Nobel S.A.
- Elements of a Coordinated System and its Importanc. (1949). AICPA.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. PEARSON.
- Fernández Iparraguirre, J. L., & Casado May, M. (2011). *Contabilidad financiera para directivos*. pOZUELO DE aLARCON-MADRID: ESIC.
- Fonseca Luna, O. (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Perú: Enlace Gubernamental S.A.C.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima-Perú: Instituto de Investigación en Accoutability y Control-IICO.
- Franco, O., Sara , H., & Serrano, G. (2007). *Simulación financiera con delta Simul-e*. Madrid-Buenos Aires-Mexico: Díaz de Santos.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Fuentes, A. (2011). *VISION GERENCIAL. PROSPECTIVA DE GESTION Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. Colombia.
- Garcia Avendaño, P. (2006). *Introduccion a la Investigacion Bioantropologica en Actividad Fisica Deporte*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Gitman, L. J., & Núñez Ramos , E. (2003). *Principios de administración financiera*. México: PEARSON.

- Guía Teórico-práctica Para la Realización de Auditorías de Prevención.* (2001).  
SERFOREM,S.L.
- Horngren, C., & Gary L. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera.* Mexico:  
Pearson.
- Icart Isern, M. T., Fuentelsaz Gallego, C., & Pulpón Segura, A. M. (2006).  
*Elaboración y presentación de un Proyecto de Investigación y Tesis.*  
España: Edicions Universitat Barcelona.
- Ladeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajo de Investigación.* Carácas: ALFA.
- Mantilla B., S. A. (2005). *Control Interno Informe COSO.* Bogotá: ECOE  
EDICIONES.
- Martínez Valverde, J. F. (s.f.). *Investigación comercial.*
- Montenegro, M. I., & López Román, L. (2006). *Interrelación de la investigación y la  
docencia en el programa de Derecho.* Colombia: U. Cooperativa de  
Colombia.
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación  
educativa.* PROGRESO.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación.* Mexico, DF:  
Limusa, S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- Naranjo López , G. (2007).
- Navarro. (2007). Evaluar al sector público español. En J. M. Cansino Muñoz.  
Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Ordóñez Somolinos, E. (2011-2012). 152 sistemas de control interno de entidades  
cotizadas.
- Quezada Alpízar, J. (2007). *Didáctica De Las Ciencias Experimentales.* San José -  
Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- ROMERO, G., & otros. (1994).
- Tamayo Alzate, A. (2003). *AUDITORIA DE SISTEMAS una visión práctica.*  
Colombia: Universidad nacional de Colombia.
- Tena Suck, A., & Rivas Torres, R. (1982-1988). *Elaboración de Tesis.* Mexico:  
Plaza y Valdez, y Universidad Iberoamericana.
- Triola, M. (2004). *Estadística.* México D.F.: Pearson Educación.
- Van Horne , J. C., & Wachowicz , J. M. (2002). *Fundamentos de administración  
financiera.* México: PEARSON.