



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Control Interno y la Eficiencia Laboral en el  
Comercial Yucailla de la ciudad de Ambato”.**

**Autora: Jenny Magali Almachi Pulloquina**

**Tutor: Dr. Walter Jiménez S.**

**AMBATO – ECUADOR  
Abril 2015**



**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 de Abril del 2015

---

**Dr. Walter Jiménez S.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jenny Magali Almachi Pulloquina, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Jenny Magali Almachi Pulloquina

C.I. 050362688-9

**AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis dentro las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se respetan mis derechos de autor.

---

Jenny Magali Almachi Pulloquina

C.I. 050362688-9

AUTORA

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Omar Cavero

f).....

Ing. Soledad Sevilla

Ambato, 20 de abril del 2015

## **DEDICATORIA**

Por mi esfuerzo que pase en el desarrollo de mi trabajo de tesis quiero dedicar a Dios por todas las bendiciones, su infinito amor y sabiduría que me ha regalado.

A mis Padres, que con su cariño y comprensión han sabido darme ánimos para seguir adelante en todo momento.

A mis hermanos quienes siempre he recibido su cariño y comprensión incondicional.

Jenny Almachi

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento sincero a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, que han sabido encaminar con valores profesionales y sobre todo éticos, para ser un profesional responsable y útil a la sociedad.

De manera especial a mi tutor el Dr. Walter Jiménez S. que me ha brindado las pautas necesarias para elaborar la presente Tesis, también de manera especial al comercial “Yucailla.” que me abrió las puertas de su empresa para desarrollar la investigación ya todos mis amigos que me han apoyado en el transcurso de mi carrera.

Gracias a todos

**Jenny Almachi**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁG.
<b>PAGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	I
CERTIFICA:.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	III
DERECHOS DE AUTOR.....	IV
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XV
CAPITULO I .....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. TEMA .....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis crítico .....	6
ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	7
1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4. OBJETIVOS .....	10
1.4.1. General.....	10
1.4.2. Específicos .....	10
CAPÍTULO II.....	12



MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	19
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	21
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	32
2.4.1. Categorización variable independiente .....	32
2.4.2. Categorización variable dependiente .....	33
2.4.3. Definición de categorías .....	34
2.5. HIPÓTESIS.....	50
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	50
CAPITULO III.....	52
METODOLOGÍA .....	52
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.2. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	53
3.3. POBLACION Y MUESTRA .....	54
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	55
3.4.1. Variable Independiente: El control interno .....	55
3.4.2. Variable Dependiente: Eficiencia Laboral .....	56
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	56
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	57
CAPITULO IV .....	59
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....	59
CAPÍTULO V .....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
5.1. CONCLUSIONES .....	89
5.2. RECOMENDACIONES .....	91
CAPITULO VI .....	93
PROPUESTA.....	93
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	93

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	95
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	96
6.4. OBJETIVOS .....	98
6.4.1. Objetivo general .....	98
6.4.2. Objetivos específicos.....	98
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	98
6.5.1. Factibilidad Socio-Cultural .....	98
6.5.2. Factibilidad Económica .....	99
6.5.3. Factibilidad Organizacional.....	99
6.5.4. Factibilidad Legal.....	99
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	99
6.7. MODELO OPERATIVO .....	115
6.7.1. Fase I: Ambiente de control .....	116
6.7.2. Fase II: Objetivos de trabajo para el año .....	119
6.7.3. Fase III: Evaluación de riesgos (Eventos que ponen en riesgo los objetivos trazados) ...	125
6.7.4. Fase IV: Actividades de control (Acciones, normas, procedimientos para afrontar riesgos).....	131
6.7.5. Fase V: Información y comunicación .....	142
6.7.6. Fase VI: Supervisión o monitoreo (Evaluar la calidad del control interno en el tiempo) .....	142
6.8. ADMINISTRACIÓN .....	148
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	157
Bibliografía.....	158
Anexo 1: DATOS FINANCIEROS DEL COMERCIAL YUCAILLA .....	167
Anexo 2: FOTOS DEL COMERCIAL YUCAILLA .....	169
Anexo 3: ENCUESTA .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG</b>
Tabla 1: Recolección de información.....	56
Tabla 2: Recopilación de datos .....	56
Tabla 3: Género.....	61
Tabla 4: Edad.....	62
Tabla 5: Nivel de estudio .....	63
Tabla 6: Políticas de crédito.....	64
Tabla 7: Información para otorgar el crédito.....	65
Tabla 8: Procesos de crédito y cobranza de clientes.....	66
Tabla 9: Medidas para el pago de clientes vencidos.....	67
Tabla 10: Control de la cartera de clientes .....	68
Tabla 11. Medidas y seguimiento de morosidad .....	69
Tabla 12: Registro de transacciones contables y económicas.....	70
Tabla 13: Control de ingreso y salida de mercancías .....	71
Tabla 14: Control presupuestario .....	72
Tabla 15: Modelo de control interno que optimice el rendimiento laboral .....	73
Tabla 16: Relación laboral .....	74
Tabla 17: Desarrollo de capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas.....	75
Tabla 18: Eficiencia laboral con el trabajo en equipo.....	76
Tabla 19: Objetivos empresariales .....	77
Tabla 20: Cumplimiento de objetivos .....	78
Tabla 21: Equipos y herramientas .....	79
Tabla 22: Capacitación tecnológica.....	80
Tabla 23: Desempeño en la coordinación de almacenes.....	81
Tabla 24: Reconocimiento y motivación del desempeño .....	82
Tabla 25: Cargas de trabajo.....	83
Tabla 26: Frecuencias observadas .....	86
Tabla 27: Frecuencias esperada.....	86
Tabla 28: Chi-cuadrado.....	87
Tabla 29: Presupuesto .....	94
Tabla 30: Matriz Axiológica .....	118
Tabla 31 Evaluación de riesgos.....	125
Tabla 32 Análisis de riesgos.....	126
Tabla 33 Matriz de riesgos.....	128
Tabla 34 Respuesta al riesgo.....	129
Tabla 35 Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas .....	143

Tabla 36 Indicadores de Gestión .....	145
Tabla 37 Plan de Acción .....	147
Tabla 38: Previsión de Evaluación .....	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG</b>
Gráfico 1: Categorización variable independiente.....	32
Gráfico 2: Categorización variable dependiente.....	33
Gráfico 3: Género .....	61
Gráfico 4: Edad .....	62
Gráfico 5: Nivel de estudio .....	63
Gráfico 6: Políticas adecuadas de crédito.....	64
Gráfico 7: Información para otorgar el crédito.....	65
Gráfico 8: Procesos de crédito y cobranza de clientes.....	66
Gráfico 9: Medidas para el pago de clientes vencidos.....	67
Gráfico 10: Control de la cartera de clientes .....	68
Gráfico 11: Medidas y seguimiento de morosidad .....	69
Gráfico 12: Registro de transacciones contables y económicas.....	70
Gráfico 13: Control de ingreso y salida de mercancías .....	71
Gráfico 14: Control presupuestario .....	72
Gráfico 15: Modelo de control interno que optimice el rendimiento laboral.....	73
Gráfico 16: Relación laboral .....	74
Gráfico 17: Desarrollo de capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas.....	75
Gráfico 18: Eficiencia laboral con el trabajo en equipo.....	76
Gráfico 19: Tareas asignadas en el tiempo establecido .....	77
Gráfico 20: Cumplimiento de objetivos .....	78
Gráfico 21: Equipos y herramientas .....	79
Gráfico 22: Capacitación tecnológica .....	80
Gráfico 23: Desempeño en la coordinación de almacenes .....	81
Gráfico 24: Reconocimiento y motivación del desempeño .....	82
Gráfico 25: Cargas de trabajo.....	83
Gráfico 26: Zona de Aceptación y Rechazo .....	88
Gráfico 27: Modelo Gráfico.....	115
Gráfico 28: Procedimientos de control en el área de Recursos Humanos.....	133
Gráfico 29: Procedimientos de control del Área Financiera.....	135
Gráfico 30: Procedimientos de Compras.....	137

Gráfico 31: Procedimientos en Área de Ventas .....139  
Gráfico 32: Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas .....141

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El comercial “Yucailla” se dedica a la comercialización de productos para la Agricultura Ganadería y pesca, comercio al por mayor, comercio al por menor, en la construcción, industria, petróleo y minería, salud, sector automotor., sector financiero, servicios, transporte y logística, turismo y alimentación. El Comercial inicia sus actividades, el 15 de Abril de 2007 y en actualidad tiene 6 Agencias en el Centro del País.

El presente trabajo de investigación está enfocado al área substancial del comercial; ya que cuando esta es organizada se obtiene resultados favorables los mismo que se ven reflejado en las ventas de sus productos influyendo directamente en la rentabilidad de la empresa.

Este trabajo se basó en la investigación de campo, la misma que se apoyó en la aplicación de una encuesta elaborada para el personal administrativo y clientes de acuerdo a las necesidades y requerimiento del comercial. Gracias a la investigación de campo se pudo determinar que la empresa tiene muchas oportunidades para mejorar y optimizar los recursos de la empresa como son: infraestructura, organización interna, maximizar las ventas.

Finalmente para mejorar el Control Interno, se ha propuesto la implementación de un modelo de control interno, para detectar inmediatamente las deficiencias que originan en el comercial. Adicionalmente se analizará y se aplicará los procedimientos necesarios acorde a los requerimientos del comercial “Yucailla.

Palabras claves: Control interno, Eficiencia laboral, optimización de recursos, modelo de control interno, empresa comercial.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se basa en un estudio exhaustivo y minucioso en el comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato. Dicha empresa se orienta principalmente a la comercialización de productos.

El mayor monto es el activo del conocimiento manejado por el recurso humano, es por eso que resulta indispensable contar con un buen ambiente de control en el que el control interno debe enfocarse en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el presente trabajo investigativo será presentado en capítulos; y, cada uno de estos con su respectivo contenido haciendo que el lector ubique fácilmente el tema de su elección.

El Capítulo I hace referencia al planteamiento del problema en base a la situación que actualmente atraviesa la empresa, mediante la contextualización se puede analizar las deficiencias causadas por el problema planteado tanto en el entorno como en la empresa, posteriormente a través del árbol de problemas se determinan causas y efectos que sirven para el análisis crítico del problema en cuestión, se continua con la prognosis que responde a la interrogante que sucederá en el futuro si no se resuelve el problema en la empresa y por último el establecer objetivos general y específicos la cual son la base fundamental para el trabajo de investigación.

El Capítulo II, relata el marco teórico que se utilizó a lo largo de la investigación a través de aportes de diverso autores que realizaron estudios previos de otras realidades, también se determina la fundamentación filosófica explicando el paradigma con el cual se llevara a cabo la investigación, la fundamentación filosófica que son los soportes legales en los que se basara el trabajo investigativo , las categorías para cada variable con las cuales se pretende establecer un esquema organizado de los conocimientos científicos y la formulación de la hipótesis tema investigativo.

En el capítulo III, se detalla el enfoque, tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo, al igual que la metodología utilizada en base a búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en el comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato mediante un cuestionario cuantitativo realizado al cliente interno.

El Capítulo IV, hace una descripción de los datos obtenidos en las encuestas que se obtuvo los resultados, para su análisis, la interpretación de los datos y la verificación de la hipótesis a través de la prueba estadística del Chi – Cuadrado.

El Capítulo V, se concretan todas las conclusiones y recomendaciones como posible solución que posteriormente servirán como referencia para el desarrollo de la propuesta.

En el Capítulo VI, se efectúa la propuesta en donde se desarrolla el Modelo de Control Interno especificando con claridad cada uno de los elementos que lo componen a la misma, la cual ayudara a cumplir los objetivos solucionando el problema en estudio, siendo fundamental la puesta en marcha de la propuesta en la Empresa.



## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

El Control Interno y la Eficiencia Laboral en el comercial “YUCAILLA” de la ciudad de Ambato.

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

##### **1.2.1. Contextualización**

En el contexto macro el control interno en el mundo ha sufrido diversos cambios (Narváez, 2013) afirma. “*Que a lo largo del tiempo, respondiendo siempre a los acontecimientos y necesidades de la época*” (pág.1). Con el de cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión visión, el logro de sus

objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Los objetivos primordiales del ambiente de control interno es proteger sus activos, evitar errores de la administración y de cada uno de sus departamentos (Valencia, 2014, pág. 1) además señala “Que el origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses” (pág.2).

La razón principal que dio origen al Control Interno fue la gran empresa (Rojas Y. , 2014, pág. 1) indica que. “A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que disminuyeran errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios”.

Según (Rojas Y. , 2014) destaca. “Que en el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades” (pág.3).

Por otro lado a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional (Rojas Y. , 2014) señala. “Que para alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el

Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto” (pág.3).

En el mundo actual de negocios los ambientes de reporte financiero y de tecnología informática son cada vez más complejos (Anonimo, 2013) afirma que.” *Se incrementan tanto la necesidad de depositar mayor confianza en la información producida así como los procesos de negocio relacionados que soportan*” (pág.5). Por tal motivo, es necesario contar con controles internos manuales y automatizados sólidos que aseguren la corrección de la información procesada por los sistemas y los reportes que éstos producen.

En los últimos 50 años en la mayoría de los países del mundo se han dedicado esfuerzos al logro de definiciones conceptuales que den un vuelco al enfoque tradicional del Control Interno. (Serrano, 2012, pág. 5) Cuba teniendo en cuenta la importancia que reviste el control de los recursos ha desarrollado un programa que incluye la elaboración de Sistemas de Control Interno para todas las entidades.

Según (Julio, 2012, pág. 3) sostiene que el comercio en la primera y segunda década del siglo XXI se lleva a cabo de manera diferente, surgen nuevas empresas y con ellas nuevas ideologías y métodos para atraer a los posibles compradores. Surgen las redes sociales y con ellas una posibilidad infinita de comercialización. Por lo tanto las empresas conocen el concepto básico de control interno, y consideran en su gran mayoría, que tiene control en sus organizaciones. Sin embargo, no han logrado traducir el esfuerzo de control interno como un generador de valor.

En el contexto meso en una investigación reciente (Alexandra, 2011) manifestó. *”Que en el Ecuador, se ha visto la necesidad de analizar e implementar metodologías de control interno que contribuyan a la gestión administrativas”* (pág.1). Permitiendo la toma de decisiones empresariales más acertada, en esta ocasión analizaremos el informe modelo COSO que es el nuevo concepto de control interno que permitirá analizar detenidamente las diferentes partes y situaciones que se originan dentro y fuera de la empresa, a ello contribuye los cinco componentes para el control interno que analizan desde los valores éticos y morales del personal que labora hasta realizar el seguimiento del proceso de las diferentes operaciones que se realizan para alcanzar los objetivos.

En una investigación reciente (Arellano C. J., 2013, pág. 5) indica que. “El objetivo no es implementar muchos controles, sino realmente entender qué le puede doler a mi negocio, para que proactiva y anticipadamente, definir un control a la medida, que sin tener que ser costoso, puede significar el que la organización siga operando”

La eficiencia laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas (Valda, 2014, pág. 2) señala *“Una manera de descubrir el clima actual que reina en su empresa es realizando un diagnóstico de clima laboral”*. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización”. Asimismo, el clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

En el Ecuador en una investigación realizado por (Alvarado, 2011) indica que el logro de un excelente control interno requiere de: Un alcance en los procesos, normas y políticas internas requiere de un control continuo, el que facilitara fortalecer o implementar cambios ante los riesgos o dificultades que se presenten en el desarrollo normal de las operaciones, este seguimiento lo realizará la gerencia para medir el grado de eficiencia del recurso

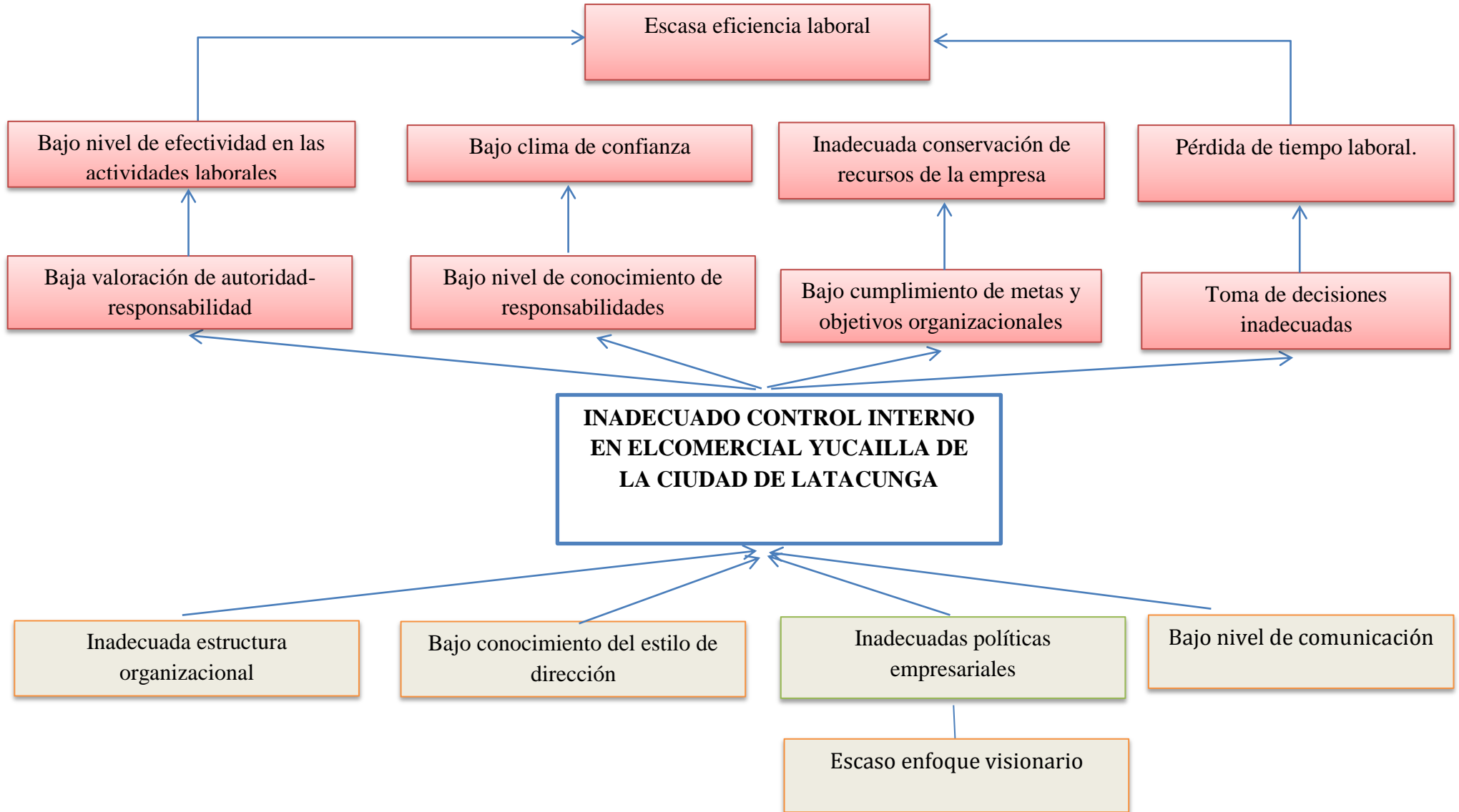
humano y cuando la situación lo amerite aplicar normas de control, realizando llamados de atención por el incumplimiento de los mismos. Además para lograr un excelente control empresarial se aplicaran técnicas y métodos para evaluar el control en el que se empleara el cuestionario, tomando como referencia las situaciones de mayor riesgo referente a la situación económica de la empresa, del país y la competitividad dentro de la industria (pág.3).

En el contexto micro el comercial “Yucailla” tiene comerciales para la Agricultura Ganadería y pesca, comercio al por mayor, comercio al por menor, en la construcción, industria, petróleo y minería, salud, sector automotor, sector financiero, servicios, transporte y logística, turismo y alimentación. Por otro lado el Comercial Yucailla nació de un grupo de jóvenes indígenas pertenecientes a las Comunidades de Chibuleo, San Alfonso, Pelileo y Salasaca, pensando en crear fuentes de trabajo, el 15 de Abril de 2007 se apertura la primera oficina en la Ciudad de Latacunga en el Sector de San Felipe, siendo inscrita en la Súper Intendencia de Compañías el 17 de Julio de 2007, y en actualidad tiene 6 Agencias en el Centro del País.

En una investigación reciente (Yucailla, S.f, pág. 1) señalo que. “A finales del año 2009 al surgir muchas ideas orientadas a ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos no solo del grupo, ni de la comunidad, sino de toda la Provincia y del Centro del País, se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.” (pág..1). Con oficinas dentro de las instalaciones del Comercial Yucailla. Es así como el 04 de diciembre del 2009 se expide el Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social de Cotopaxi con la constitución del Comercial “Yucailla” Cía. Ltda.

### 1.2.2. Análisis crítico

#### ÁRBOL DEL PROBLEMA



Las causas que dan lugar a un inadecuado control interno son: inadecuada estructura organizacional esto conlleva a una baja valoración de autoridad-responsabilidad y un bajo nivel de efectividad en las actividades laborales, un bajo conocimiento del estilo de dirección da lugar a un bajo nivel de conocimiento de responsabilidades y por ende un bajo clima de confianza ya que el personal no conoce exactamente cual son sus funciones y obligaciones dentro de la empresa, las inadecuadas políticas empresariales conlleva a un bajo cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y una inadecuada conservación de recursos de la empresa, por otra parte al contar con un bajo nivel de comunicación hace que se tomen decisiones inapropiadas y se dé una pérdida de tiempo laboral, dando como un efecto significativo a una escasa eficiencia laboral.

### **1.2.3. Prognosis**

Al no dar una solución real al problema la empresa atraviesa una serie de defectos lo cual generara un incumplimiento de actividades, dirección inadecuada de todos sus colaboradores puesto que todas las operaciones de la empresa no serán cumplidas de forma que alcancen los objetivos al cual fueron programadas, un bajo nivel de delegación de autoridad y responsabilidad hacen que el personal no entienda como sus acciones contribuyen al logro de objetivos, su compromiso con la empresa llega a afectar en la productividad de la empresa. Por otro lado si se presenta una distribución equivocada de las funciones administrativas la empresa no podría emplear debidamente los parámetros mínimos para su funcionamiento y esto conllevaría a pérdidas de todo tipo, que podrían ser cualitativas y cuantitativa y por ende a un uso ineficiente de los recursos de la empresa.

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

¿Cómo influye el inadecuado control interno en la eficiencia laboral del Comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5. Interrogantes**

¿De qué manera incide los factores que ocasionan un inadecuado control interno en el comercial YUCAILLA de la ciudad de Ambato?

¿Cómo influyen los niveles de eficiencia laboral en el comercial YUCAILLA de la ciudad de Ambato?

¿Qué modelo de control interno será necesario para lograr la eficiencia laboral en el comercial YUCAILLA de la ciudad de Ambato?

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

#### **Límite de contenido**

#### **Campo: Administrativo**

Según (Buff, 1991) señala que “La Administración se ocupa de tomar decisiones relacionadas con los procesos, de manera que los artículos o servicios se produzcan de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades que se requieran conforme a programa y a un costo mínimo” (pág.32).

#### **Área: Auditoría Administrativa**

#### **Aspecto: Control Interno**

Para (Couso, 2005) afirma que. “El control interno es la que engloba todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes” (pág.184).



**Límite espacial:** Comercial “YUCAILLA” de la ciudad de Ambato.

**Límite temporal:** 15 de Marzo 2012 – 25 de Junio 2013.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El trabajo de investigación se justifica por la importancia que tiene el control interno dentro del comercial “YUCAILLA” para el cumplimiento adecuado de cada una de las actividades de cada área del comercial.

Además de que la investigación permite encontrar otros factores o problemas que afectan directamente al comercial en el desarrollo para incrementar de esta manera su participación en el mercado, innovando nuevas propuestas que cumplan con los objetivos y propósitos del comercial.

La realización de un control interno efectivo permite a la empresa la toma de decisiones adecuadas en sus procesos o actividades ya que se tendrá un amplio sistema de información y comunicación que visualicen cuales son las tareas que deben ejecutar cada miembro del comercial.

Además cabe señalar que el control interno se ha tomado como una herramienta que permitirá identificar riesgos a los cuales las organizaciones están sometidas y para ello el tomar acciones que permitan corregir estos riesgos ayudará al camino correcto para la consecución de los objetivos.

Por otra parte en el comercial “Yucailla” se han efectuado desviaciones en sus objetivos ya que los procesos que se desarrollan en cada área no han cumplido en su totalidad las acciones planificadas por lo cual es necesario contar con un control interno para que estos

procesos se realicen de forma adecuada y con dirección hacia el logro de objetivos del comercial Yucailla.

El impacto que se espera al realizar la investigación es visualizar los cambios que se dará a la hora de ejecutarse las acciones de cada empleado, ya que se tendrá un control en sus procesos para que se efectúen de mejor manera el logro de los objetivos.

La investigación se genera en base al desarrollo de la mejora constante ya que en un mundo cambiante se necesita innovar para mantenerse competitivo.

El beneficio que tiene la investigación es que el comercial Yucailla podrá desarrollar sus actividades de forma adecuada al evaluar los riesgos y tomar decisiones inmediatas para la efectividad y eficiencia en los procesos de cada área del comercial Yucailla.

Esta investigación es factible ya que se cuenta con la colaboración del gerente del comercial para el acceso a fuentes de información requeridas, a más de contar con la disponibilidad de tiempo y de recursos tanto económicos como tecnológicos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

Determinar cómo influye el inadecuado control interno en la eficiencia laboral del Comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato

### **1.4.2. Específicos**

- Diagnosticar de qué manera incide los factores que ocasionan un inadecuado control interno en el comercial YUCAILLA de la ciudad de Ambato.

- Analizar cómo influyen los niveles de eficiencia laboral en el comercial YUCAILLA de la ciudad de Ambato.
- Proponer el modelo de control interno COSO I ERM para lograr la eficiencia laboral en el comercial YUCAILLA de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El trabajo de investigación se soporta en las indagaciones posteriormente ya realizadas en la sociedad, razón por la cual se debe disponer de toda la información necesaria que permita tener ideas claras y concisas de todos los temas relacionados con el proyecto de investigación.

A continuación se presentan los antecedentes investigativos que están estrechamente relacionados con las variables del tema de investigación; “Control interno administrativo”:

En la tesis electrónica de la Escuela Politécnica del Ejército del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio que hace mención a la “*Propuesta de diseño de un sistema de control interno administrativo a la empresa amazonas Cía. Ltda.*” de (Mosquera Collantes, 2009, pág. 202) se descubrió lo siguiente:

## **Conclusiones**

Se logró comprobar que las hipótesis planteadas, así como los objetivos propuestos para la realización del presente trabajo se cumplieron al elaborar la propuesta de diseño de un sistema de control interno administrativo para la empresa Amazonas Cía. Ltda., que permitirá mejorar la gestión administrativa y el desempeño del personal en la ejecución de las actividades y tareas de manera eficiente y eficaz.

La tesis servirá para implantar el sistema de control interno dentro de la empresa Amazonas, ayudará a fortalecer las actividades de la misma, beneficiando la gestión administrativa, contribuyendo al logro de los objetivos y aportando a la toma de decisiones oportunas que permitan crecer en el tiempo a la organización.

La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos que incumple con sus deberes y obligaciones, descuidando al personal, desmotivándolo y olvidando el rol fundamental como impulsador y promotor de programas para perfeccionar las habilidades de las personas, además que no ha definido un manual o código de conducta que rija el comportamiento del personal de la empresa.

De acuerdo a lo investigado se toma al control interno como un sistema importante que ayuda a que las actividades de la empresa se desarrollen de manera efectiva y eficiente logrando cumplir los resultados esperados y alcanzando así los objetivos en un determinado tiempo ayudando a crecer a la empresa.

En la tesis investigada de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas que hace referencia al tema “*El Control Interno y su afectación en la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha*” presentado por (Coba Daniela, 2010, pág. 95) se descubrió lo siguiente:

## **Conclusiones**

Los empleados no conocen la estrategia de la Cooperativa, la cual está inscrita en la misión de la empresa, lo que nos indica que sus actividades no llevan al cumplimiento de los objetivos planteados.

No existe un control adecuado a los procesos de crédito, lo que pone en riesgo a la Cooperativa de aumentar el indicador de créditos irrecuperables.

La Cooperativa no desarrolla nuevos productos y servicios que permita a los socios mantener la lealtad, como mayores plazos y tipos de garantías para los créditos.

No existe un apoyo comprometido por parte de la Directiva para realizar un seguimiento continuo a los procesos en todas las áreas para evitar fraudes y mal manejo de los recursos de la Cooperativa.

No existe una comunicación adecuada entre los miembros de la Institución y de adentro hacia fuera, que permita estar cerca de los clientes, a fin de conocer sus necesidades y dar soluciones inmediatas a sus socios.

El contar con un ambiente interno adecuado el cual contenga claramente definido estructura, políticas, procedimientos permite que el personal tenga definido cuales son su obligaciones y deberes dentro de la empresa de manera que contribuyan eficientemente en sus actividades diarias y por otra parte el dar un seguimiento continuo a las operaciones ejecutadas serán una medida de control para lograr los objetivos propuestos.

En una investigación electrónica en el Instituto de Observatorio de la Economía Latinoamericana de Cuba que hace referencia al tema “*Cómo contribuye el Control interno*

*a la eficiencia y eficacia laboral*” de (Torrente Sera, 2010, pág. 50) se determinó lo siguiente:

### **Conclusiones**

Es indiscutible la existencia de un adecuado Sistema de Control Interno que cumpla con los principios en los cuales se basa, y a la vez que garantice a las administraciones la prevención de errores y fraudes, así como el eficiente funcionamiento de la organización, contribuyendo a la disciplina y orden que tanto requiere nuestra economía.

Pero para que este sistema pueda funcionar adecuadamente basado en sus principios, deben primeramente establecerse todos aquellos mecanismos que permitan posteriormente aplicar las diferentes técnicas de control que se señalan al inicio, además de abordar el control con un enfoque integral, o sea, no verlo simplemente como un proceso lineal, sino todo lo contrario, como un conjunto de acciones de dirección estrechamente interrelacionadas, lo que indicaría la factibilidad de combinar lógicamente las distintas técnicas y tipos de control existentes.

Es incuestionable que la responsabilidad fundamental en el control interno recae en el factor humano, de él depende la mayor o menor eficiencia del sistema. Si todos, trabajadores y dirigentes, percibe el control interno como parte integrante del trabajo y a la vez se comprende la responsabilidad indiscutible sobre lo que se hace, el control interno podrá ser efectivo y oportuno y convertirse en lo que todos deseamos, un instrumento que contribuya a la eficiencia y eficacia empresarial.

Para lograr que el control interno sea eficiente en las empresas depende del personal pues es el quien debe ejecutarlo de manera eficiente ya que servirá como un instrumento que garantice la efectividad de las operaciones evitando fraudes y riesgos que amenacen el cumplimiento de objetivos en su totalidad he ahí la importancia de contar con un sistema

de control interno que garantice el cumplimiento de objetivos mediante la toma adecuada de decisiones.

Para la investigación de la variable eficiencia laboral se tomó tesis de temas relativas a la eficiencia laboral.

En una investigación reciente de la Universidad Cent occidental Lisandro Alvarado Decanato de Administración y contaduría Coordinación de estudios de postgrado del tema “*Evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de la Gestión en la fundación bosque macuto*” de (Hernández, 2006, pág. 69).

## **Conclusiones**

Innumerables factores internos y externos condicionan a las organizaciones, pero de manera muy especial la visión y el desempeño colectivo del equipo gerencial que se conforme para dirigirlos. Por ello, las autoridades y funcionarios públicos, al desarrollar su gestión deben establecer y mantener un sistema de control interno eficaz, para garantizar que se alcancen las metas y objetivos apropiados, que se salvaguarden los recursos, que se cumplan las leyes y los reglamentos aplicables y que se obtenga, conserve y revele información confiable.

En el caso, de esta investigación se planteó la necesidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión en la Fundación Bosque Macuto, para obtener evidencia pertinente y fiable de sus áreas operativas, detectando las fallas o deficiencias que se presenten y formulando correctivos, logrando con ello el éxito en la organización.

La información de la organización para esta investigación, se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario para evaluar el control interno, consulta bibliográfica y análisis de la



documentación de las cuales se apreciaron fortalezas y deficiencias relacionadas a la función contralora, tales como:

Referencias conceptuales significativas para evaluar el funcionamiento de la organización: misión, visión, eficiencia, eficacia, economía e indicadores de gestión no están presentes o evidencian debilidades en los resultados obtenidos.

Metas y objetivos definido, pero desconocimiento de los mismos por parte del personal encuestado. Inexistencia de manuales de control, que garantice el alcance de las metas y objetivos.

Ausencia de políticas de reconocimiento al trabajo, lo que resulta fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Existe confianza y definición clara de las responsabilidades en cada uno de los miembros de la organización.

Desconocimiento por una parte del personal de acciones o medidas, para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que se presenten, así como para afrontar las debilidades y amenazas.

La eficiencia laboral permite detectar fallos que no contribuyen a lograr los objetivos propuestos y a la vez optimizar los recursos de la empresa para lo cual es importante también mantener motivado al personal para que rinda eficientemente y logrando así el éxito de la empresa.

En un estudio realizado en la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas de la tesis *“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el*

*desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato”* elaborada por (Sotomayor, 2010, pág. 71)

## **Conclusiones**

La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.

La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.

Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.

El departamento de administración del personal no cuenta con un equipo de cómputo que les permita el manejo real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizado para los clientes.

El departamento administrativo no posee un control en cuanto a la distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado.

La administración del personal para el análisis de puestos siempre lo realizan mediante entrevistas o la observación directa, con estas técnicas no pueden conocer con exactitud las capacidades que posee el trabajador para desempeñar con eficiencia el puesto que le otorgan.

El estrés y conflicto del personal en la distribuidora textil se presenta en los días de feria, ya que los clientes realizan los pagos de los créditos y la compra de mercadería.

La recopilación de la información se tornó un poco complicada al momento de analizar y estudiar lo necesario para el desarrollo de la investigación del tema de la tesis, cabe recalcar que es la primera vez que se realiza una investigación y un análisis a la gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral en una PYME.

Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.

El entrenar al personal es una manera de mejorar el desempeño del personal pues en base a esto se podrá medir el grado de eficiencia que se ha logrado al entrenar al personal pero también contar con equipos de trabajo ayuda a simplificar las tareas largas de trabajo y por tanto a lograr los objetivos en su tiempo planificado. El mantener al personal motivado permite que este mejore sus capacidades y habilidades demostrando de mejor manera sus actitudes y aptitudes en sus actividades a ejecutarse, estas pautas permitirán que las cosas se hagan de manera eficiente y oportuna para alcanzar las metas y objetivos en su totalidad.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El trabajo de investigación presenta un paradigma critico-propositivo, razón por la cual permite una visualización imparcial de la realidad del problema para seguir un modelo tradicional que dé lugar al control interno y posteriormente a la eficiencia laboral.

### **Epistemológica**

El proyecto está directamente relacionado con las Ciencias Administrativas e inversamente con el área de Organización de empresas, centrándose principalmente en el proceso administrativo el control.

### **Fundamentación ontológica**

El investigador requiere conocer el plan de organización de la empresa, razón por la cual es necesario enfocar el estudio del control interno, con la finalidad de saber de manera clara y concisa la eficiencia operacional.

### **Fundamentación axiológica**

El Comercial “YUCAILLA” se caracteriza por los valores; lealtad con la empresa, puntualidad, responsabilidad social de la empresa, honradez e inteligencia, honestidad, respeto, solidaridad, compañerismo, creatividad y compromiso del personal y el orden limpieza y disciplina.

A diferencia del investigador, este demuestra responsabilidad, cumplimiento y honestidad al momento de desempeñar cada una de las actividades que forman parte del proyecto.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La actividad del Comercial “YUCAILLA” es la comercialización de productos, y como cualquier empresa debe cumplir con todas las leyes y disposiciones emitidas por los órganos de control para emprender con total normalidad la funcionalidad de la misma.

La presente investigación se fundamenta en (La Comisión Legislativa y Codificación de la Ley de Compañías) como se describe a continuación:

### **DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación

### **DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

#### **1. DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad a las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

## 2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

En todo caso, sin perjuicio de la antedicha excepción respecto de las compañías anónimas extranjeras, podrán ser socias de una compañía de responsabilidad limitada las sociedades extranjeras cuyos capitales estuvieren representados únicamente por participaciones o partes sociales nominativas, es decir, expedidas o emitidas a favor o a nombre de sus socios o miembros, y de ninguna manera al portador.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

### 3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los socios fundadores declararán bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en numerario. Una vez que la compañía tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Compañías y Valores a través de la presentación del balance inicial u otros documentos, conforme disponga el reglamento que se dicte para el efecto

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas, decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.



#### 4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto.
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias.
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan.
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía.
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social

#### 5. DE LA ADMINISTRACION

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley

3. Por compensación de créditos
4. Por capitalización de reservas o de utilidades
5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

También el presente trabajo se fundamenta en la CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 327

Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios

de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación.

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales.
10. Respetar las asociaciones de trabajadores.
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

1. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.
18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo

certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso.

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores.
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite.
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia.
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo.
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento".
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado.
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal.
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales

del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

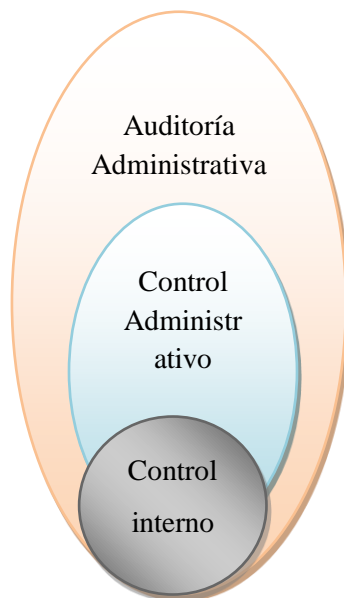
28. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.
29. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.
30. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.
31. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
32. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

33. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

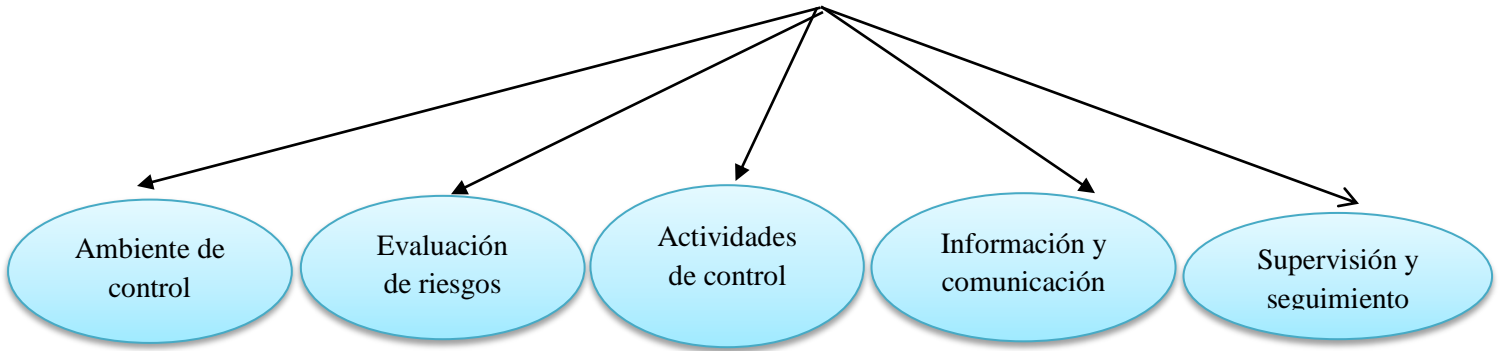
## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Categorización variable independiente

Gráfico 1: Categorización variable independiente





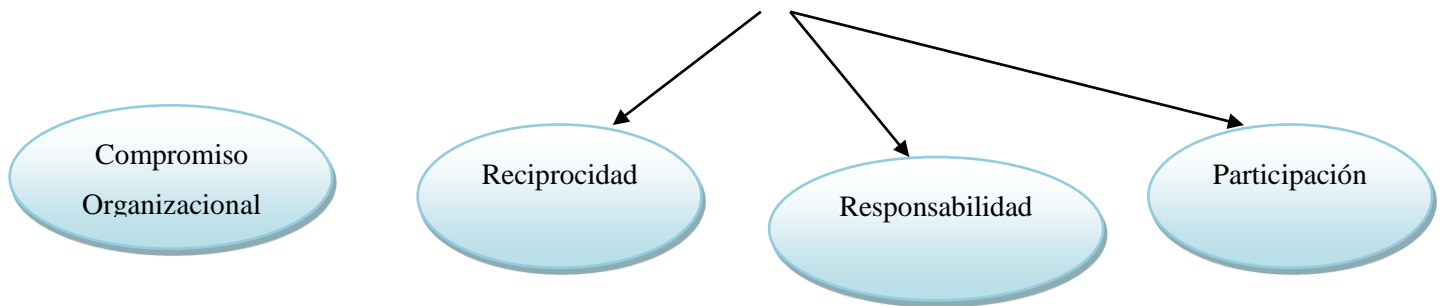


**Fuente:** Bibliográfica  
**Elaborado por:** Magali Almachi

#### 2.4.2. Categorización variable dependiente

**Gráfico 2: Categorización variable dependiente**





**Fuente:** Bibliográfica  
**Elaborado por:** Magali Almachi

### **2.4.3. Definición de categorías**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL INTERNO**

##### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según (Leonard, 2003) la auditoría administrativa se define como. “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (pág. 10). Por otra parte podemos mencionar que otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

Para (Enrique Benjamin Franklin, 2007, pág. 11) la auditoría administrativa es “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Según (Rodríguez, 2003, pág. 15) “*Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social*”. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

La auditoría administrativa se define como un examen detallado de las operaciones de la empresa a través de un control que permita que las actividades se efectúen de mejor manera cuyo propósito es mejorar el desempeño y la efectividad de las operaciones de la empresa con el fin de lograr los resultados planteados.

## **CONTROL ADMINISTRATIVO**

Para (Münch., 2012) señala que. “*El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso*” (pág. 1).

Para (Terry, 2012) afirma. “*El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado*” (pág.2).

Para (Fayol, 2012) consiste en. *“Verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”* (pág.3). Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Según (Stoner, 1996) lo define de la siguiente manera: *"El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"* (pág.610).

El proceso que permite que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo planificado y tomando decisiones que permitan corregir desviaciones es el control administrativo el cual además ayuda a que los resultados se ajusten a los objetivos y metas de la empresa.

## **CONTROL INTERNO**

Un análisis efectuado por (Carreto, 2013) indica que el control interno es *“La función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas”* (pág.1).

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Por otra parte el Control es la función administrativa que consiste en

medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. (Arellano S. , S.f., pág. 1)

Para (Laybrand, 1997) generalmente se considera que el control interno se refiere a un conjunto de actividades llevadas a cabo dentro de una organización. También existe consenso a que la finalidad del control interno es ayudar a alcanzar los objetivos de una entidad, siendo así un medio para conseguir un fin. También es un conjunto de acciones positivas realizadas por una entidad para fomentar un comportamiento apropiado por parte de sus empleados.

El control interno es un proceso efectuado por el consejo, la administración. La dirección y el resto del personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable con respecto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías eficacia y eficiencia en las operaciones. Fiabilidad de la información financiera, cumplimientos de las leyes y normas que sean aplicables (pág.149-150).

Para (Rojas, 2009, pág. 3) indica. “El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”

Una segunda definición definiría al control interno como. “*El sistema conformado por un conjunto de procedimientos reglamentaciones y actividades que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización*”. (pág.4)

Tomando en cuenta a las definiciones mencionadas el control interno es un plan de organización que permite que las actividades a efectuarse dentro de la organización se desarrollen correctamente con la finalidad de proteger los recursos de la empresa logrando así la efectividad y eficiencia de las operaciones como el logro de los objetivos planteados.

El control interno para (Rojas, 2009, pág. 5) puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

El control interno ayuda a que una empresa promueva la eficiencia de sus operaciones pues el contener un sistema detallado de las actividades a desarrollarse ayudarán a tener una guía más amplia con la que los actividades debe desarrollarse para alcanzar los objetivos protegiendo los intereses de los miembros que conforman la empresa.

## **AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

Es importante definir qué es lo que se entiende por ambiente de control interno. El concepto puede ser muy general y utilizarse como punto central para el sistema administrativo y contable.

El ambiente de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar con exactitud y confiabilidad su información financieros, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración (Calderín, 2014, pág. 2)

Un ambiente de control (Normas Generales de Control Interno, 2012) define como el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales

El ambiente de control interno es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. (Serrana, S.f, pág. 5).

Para (Estupiñan, 2006) el ambiente de control interno es “*el elemento que proporciona disciplina y estructura*”, se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización, los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. (pág.3)

Generalmente el ambiente de control interno está relacionado con los procedimientos, estructura organizacional, conducta y valores éticos que proporcionan un enfoque para el desarrollo de actividades dentro de la empresa de manera que cada personal actúe de manera eficiente protegiendo los recursos de la empresa.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Según (Estupiñan, 2006) La evaluación de riesgos es “la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de objetivos, la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias”. (pág.4)

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos

relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización interno y externo como de la actividad. (Serrana, S.f, pág. 6)

Según (Mirna, s.f.) la evaluación de riesgos consiste en describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos. (pág. 2)

La evaluación de riesgos básicamente se refiere identificar riesgos que afectan al cumplimiento de objetivos de la empresa para posteriormente determinar acciones que permitan corregir esos riesgos con la finalidad de que las operaciones de la empresa se ajusten a los objetivos planteados mediante el desempeño eficiente de las operaciones. Una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento de las actividades a efectuarse dentro de la empresa.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados



a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados de manera que los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz.

Según (Mirna, s.f.) las actividades de control *“son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos”*. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría de estados financieros: evaluaciones del desempeño, controles del procesamiento de la información, controles físico, división de obligaciones. (pág. 2)

Para (Romero, Javier, 2010) las actividades de control son *“aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas”*. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos. (pág. 30)

Las actividades de control son los procedimientos que permiten alcanzar las acciones establecidas constituyéndose en un medio para lograr los objetivos trazados llevándose a cabo actividades de control para efectuar eficientemente las operaciones de la empresa, dichos procedimientos establecidos como control de los riesgos efectuados ayudaran a disminuir los riesgos de la empresa y así que las actividades sean desarrolladas efectivamente.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Según (Barquero , 2013) la información y comunicación es *“la combinación de datos con el análisis y presentación adecuados, para que sean relevantes para el usuario”*. Datos

puede haber muchos pero la dirección debe decidir qué información le será útil para el desarrollo de las diferentes actividades de control. (pág. 40)

Para (Fonseca , 2011) la información y comunicación está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por las organizaciones para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones que generalmente se muestran en una estructura formalizada. (pág. 114)

Según (Estupiñan R. , 2006) la información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. (pág. 8)

La información y comunicación son sistemas de información que permitirán que los procedimientos desarrollados se lleven a cabo mediante la información y comunicación al personal que conforma la empresa para que presenten de manera detallada la información requerida y para posteriormente tomar decisiones para beneficio de la misma.

## **SUPERVISIÓN**

En una investigación efectuada por (Torrealba, S.f.) Indica. “*La supervisión consiste en una revisión continua por parte del personal capacitado, simultánea a la realización de las actividades inmediatamente des pues de su ejecución o periódicamente*” (pág.4). El área más importante de supervisión corresponde a la auditoria interna. Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Para (Pérez M. , s.f.) los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo

del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. (pág. 2)

En un estudio de (Fonseca , 2011) la supervisión es “un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo el monitoreo trabaja en conjunto con el resto de componentes del control interno y proporciona seguridad razonable de que la organización está logrando sus objetivos”. Ello conlleva a la búsqueda y corrección de las deficiencias de control identificadas antes que afecten el logro de objetivos de control de la entidad. (pág. 115)

La supervisión en este punto se refiere a la realización de evaluaciones permanentes en las operaciones de la empresa para que las actividades de control se cumplan en el tiempo establecido y cualquier error identificado comunicarlo a la alta dirección para que ellos establezcan acciones que ayuden a cumplir lo planificado corrigiendo dichos errores. Mediante una revisión permanente se lograra que la empresa logre la consecución de objetivos con el fin de beneficiar a los miembros de la organización.

## **VARIABLE DEPENDIENTE: EFICIENCIA LABORAL**

## **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para (Castillo J. , 2006) la administración del personal es “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”. (pág. 6)

Según (Mondy y Noe, Robert M., 1997) la administración del talento humano es” el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (pág. 4)

Para (Pinales Kelvin y Cabrera Shaila, 2004) la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (pág. 1)

En general la administración del talento humano consiste en un proceso de planificar. Organizar, dirigir y control las actividades del personal con el fin de promover un mejor desempeño del personal para que las metas y objetivos de la empresa beneficien tanto al personal como a la empresa mediante su interacción. Logrando así un equipo de trabajo efectivo.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

En esta investigación efectuada en el desempeño laboral se pudo identificar la siguiente dedición concretamente en la cual destaca lo siguiente:

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, “*como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado*”. Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Mora, 2007, pág. 9)

Para (Hose, s.f.) el desempeño laboral es “*la forma en que los empleados realizan su trabajo*”. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (pág. 1)

Para (Cuevas, 2011) es “*el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales*”. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. (pág. 1)

El desempeño laboral es el medio y la forma como el personal realiza sus deberes y obligaciones en la empresa de acuerdo a los parámetros establecidos por el mismo dicho desempeño está desarrollado de acuerdo a las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del personal con el fin de desarrollar su potencial humano en las actividades diarias de la empresa.

## **EFICIENCIA LABORAL**

Según (Pereyra, 2013) indica. *“La eficiencia laboral hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo”* (pág.7). La eficacia hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores principalmente para el cliente, proporcionar eficacia a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

Según (Ita, 2006, pág. 25), la productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente. Así, para Sumanth la primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en 1766 en la obra de Quesnay, economista francés, pionero del pensamiento económico, quien afirmó que *“la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”*. Este planteamiento está directamente relacionado con el utilitarismo y en él está presente los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad.

Para (Marx, 2012, pág. 1) la eficiencia de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la eficiencia laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización.

Según (López Alvaro, 2005) indica que la eficiencia es. *“Considera que el hombre recibe influencia de la sociedad en que vive y de hecho de ella emanan beneficios que brindan o no satisfacción que a la larga influyen en la anterior”* (pág.1).

La eficiencia laboral es hacer bien las operaciones de la empresa optimizando recursos que permitan cumplir los objetivos efectivamente mediante el desarrollo adecuado de actitudes y aptitudes del personal que contribuyan a un desarrollo efectivo y adecuado de las operaciones de la empresa. Para lograr que el personal sea eficiente necesita conocer cuál es el poder que le es delegado y cuáles son sus responsabilidades. Si esto no le gusta nos alejaremos de la eficacia. Si estas tareas le gustan estaremos acercándonos al logro de objetivos.

### **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. (Díaz, 2004, pág. 12)

Para (Allen, 1991, pág. 24) el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.

Compromiso organizacional es el *“grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella”*. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009, pág. 79).

El compromiso organizacional hace referencia al personal involucrado con la empresa a fin de cumplir las metas planteadas desempeñando así sus tareas y obligaciones conforme lo

establezca la empresa y esta asociación efectiva mediante un compromiso claro de contribuir al logro de las metas de la empresa.

## **RECIPROCIDAD**

Para (Anonimo, Reciprocidad, 2014, pág. 2) la reciprocidad es “*cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa*”. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

Para (López , s.f., pág. 2) la reciprocidad es “*un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro*”. La reciprocidad en toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución.

Según (Arana, 2003, pág. 1) la reciprocidad se da cuando una persona se integra a una organización, luego de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales. La reciprocidad entre el individuo y la organización permite el equilibrio organizacional. La integración hombre–organización conlleva necesaria e implícitamente una correspondencia recíproca basada en contratos e intereses mutuos.

De acuerdo a lo investigado la reciprocidad está dado por el beneficio mutuo entre empleado y empresa es decir que la empresa por el trabajo que desarrolle el personal está obligado a contribuirlo mediante una remuneración y si dicho empleado contribuye de una



manera más significativa al cumplimiento de objetivos la empresa debe recompensarlo mediante un ascenso en el puesto de trabajo.

## **RESPONSABILIDAD**

Para (Orozco , 2014, pág. 2) la responsabilidad se puede ver como *“la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás”*.

Según (Castillo T. , s.f., pág. 2) la responsabilidad es *“un valor que gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa”*. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido o la ley hará que se cumpla.

La responsabilidad implica hacerse responsable de sus actos cualquier decisión que tome en una empresa deberá ser asumida con responsabilidad y cada tarea que debe ejecutar en una empresa necesita de responsabilidad para cumplirlas en el tiempo y en la forma que fueron detalladas por la empresa.

## **PARTICIPACIÓN**

Para (Maria, 2002, pág. 4) la participación consiste *“en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales”*. A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles.

Para (McGraw-Hill, 2008, pág. 1) la participación es “otorgar áreas de responsabilidad, delegar funciones, hacer partícipes a los subordinados de la solución de los problemas y pedirles su opinión son formas de demostrar confianza, de considerar a los trabajadores, de darles importancia y de hacerles corresponsables de los objetivos de la empresa”.

Según (Rojas J. , 2003, pág. 50) *“los empleados que participan en la toma de decisiones generalmente se sienten comprometidos a lograr que las medidas propuestas funcionen”*. La participación generara entusiasmo y aumenta la motivación de los empleados. El resolver problemas, aun cuando son pequeños o sencillos, constituye un logro para los miembros del personal y les aumenta la confianza en sí mismos.

La participación del personal implica a que contribuya a la toma de decisiones en beneficio de la empresa aumentando así la confianza de sí mismo la cual le permita mejorar su potencial y sentirse motivado por los logros efectuados por el personal, motivar al personal lograra que este sea más participativo en las acciones y actividades de la empresa.

## **2.5. HIPÓTESIS**

Un adecuado modelo de control interno mejorará la eficiencia laboral en el Comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

<b>X=</b> Control interno	Variable independiente
<b>Y=</b> Eficiencia Laboral	Variable dependiente



## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

El enfoque que se desarrolla en la presente investigación es cualitativo y cuantitativo. Cualitativo debido al hecho de que estudia una situación socio-productiva en la cual explora profundamente los fenómenos, analizando el control interno y cuantitativa por el simple hecho de tratarse de datos numéricos se busca conocer el nivel de eficiencia laboral, mediante el análisis de datos estadísticos y comprobación de la hipótesis enunciada anteriormente, para dar solución al problema actual del Comercial “YUCAILLA” de la ciudad de Ambato.

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

El trabajo de investigación manifiesta un diseño no experimental de carácter transversal de tipo descriptivo, correlacional, en donde la ejecución de la investigación da a conocer la información necesaria, con la cual se puede identificar las variables independiente y dependiente, mismas que son extraídas de la relación causa-efecto del árbol de problemas con la finalidad de predecir los problemas por los cuales atraviesa el comercial.

La presente investigación utiliza dos tipos de modalidades:

#### **Investigación de campo:**

Permite recolectar información primaria puesto que el investigador tiene contacto directo con la realidad estableciéndole un mayor conocimiento sobre la problemática del comercial.

Las técnicas que le permitirán tener un contacto con la realidad son la observación directa en la cual puede visualizar el comportamiento de los empleados en su puesto de trabajo, la encuesta que se realizará a los miembros de la organización con el fin de determinar sus expectativas para dar solución al problema.

### **Investigación bibliográfica:**

Esta es una fuente secundaria que se obtiene a partir de indagaciones e investigaciones de documentos relacionados con el tema, libros y revistas publicados y que sirven de guía para el desarrollo de la investigación.

## **3.2. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Descriptiva**

Se fundamentan las variables a través de la investigación de proyectos anteriormente investigados, con la finalidad de dar solución al problema hallado en el comercial.

Se detalla con claridad las principales causas, consecuencias y puntos relevantes de la problemática presentada en la investigación, mismos que contribuirán al entendimiento de las preferencias, creencias, satisfacciones de los clientes, con el propósito de establecer un eficiente control interno. A través de la formulación de la hipótesis se ha logrado determinar que el control interno es indispensable para generar un ambiente de confianza logrando de esta forma la fidelización del cliente hacia la empresa.

### **Correlacional**

Se debe a la relación que existe entre las variables, mismas que fueron consideradas para encontrar la solución más apropiada que permita solucionar el problema que amenaza estar presente en el comercial como un cuello de botella.

Se analiza la relación que existe entre la variable independiente Control interno y la variable dependiente Eficiencia Laboral, para determinar la factibilidad existente. La hipótesis tiene influencia con otras variables en común, es decir, que se puede relacionarlas.

### **3.3. POBLACION Y MUESTRA**

Para el análisis de la población se tomara la población completa ya que el número de personas que la integran el Comercial Yucailla de la ciudad de Ambato no es muy grande y para obtener datos más reales de la encuesta al aplicarse. El muestreo aplicado es el no probabilístico, razón por la cual se ha seleccionado a todos a los clientes internos que formaran parte de la población de estudio.

Se tomará a la población completa para el desarrollo de la respectiva encuesta el cual es de 33 personas del Comercial Yucailla de la ciudad de Ambato, mismos que serán encuestados para determinar los diferentes puntos en la investigación, que den lugar a la aportación de resultados confiables, con una aproximación a la realidad. P= 33 personas por lo tanto la muestra es  $n= 33$

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.4.1. Variable Independiente: El control interno

**Hipótesis:** Un adecuado modelo de control interno mejorará la eficiencia laboral en el Comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato.

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Tomando en cuenta a las definiciones mencionadas el control interno es un plan de organización que permite que las actividades a efectuarse dentro de la organización se desarrollen correctamente con la finalidad de proteger los recursos de la empresa logrando así la efectividad y eficiencia de las operaciones como el logro de los objetivos planteados Es un sistema que contiene componentes como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión que permiten determinar actividades de control en la empresa	Ambiente de control	Políticas	-Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos? -¿Se obtiene información sobre los clientes antes de otorgar el crédito?	Encuesta
	Evaluación de riesgos	Clientes vencidos Cartera de clientes Tasa de morosidad	-¿Se encuentran detalladamente los procesos de acaparamiento de créditos y de cobranza de clientes? -¿Se toman medidas para procurar el pago de posibles clientes vencidos? -¿Se controla la cartera de clientes?	
	Actividades de control	Activos	-¿Se utilizan medidas y se da un seguimiento para evitar un índice alto de morosidad? -¿Se hace una evaluación permanente de registros contables para salvaguardar los activos?	
	Información y Comunicación	Transacciones contables Inventarios Presupuesto	-¿Se registran en forma precisa y completa el efecto de todas las transacciones contables y económicas? -¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías?	Cuestionario
	Supervisión		- ¿Existe control presupuestario en el departamento de ventas? -¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de Control Interno que optimice el rendimiento laboral en el comercial Yucailla?	

**Elaborado por:** Jenny Almachi

**Fuente:** Investigación

### 3.4.2. Variable Dependiente: Eficiencia Laboral

**Hipótesis:** Un adecuado modelo de control interno no mejorará la eficiencia laboral en el Comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato.

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO	
<p>La eficiencia laboral hace énfasis en los medios hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones.</p> <p>La eficiencia de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la eficiencia laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores estos factores son compromiso organizacional, reciprocidad, responsabilidad y participación, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización</p>	Compromiso Organizacional	Relación laboral	-¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?	Encuesta	
	Reciprocidad	Capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas.	-¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma en el área de ventas?		
	Responsabilidad	Eficiencia	-¿Considera que su eficiencia laboral mejorara con el trabajo en equipo del comercial Yucailla?		
	Participación		Objetivos	-¿Existen objetivos empresariales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo? -¿En qué medida piensa usted que se están cumpliendo los objetivos en el área de ventas del Comercial Yucailla?	Cuestionario
			Recursos	-¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales?	
			Capacitación	-¿El comercial Yucailla recibe capacitación tecnológica sobre sus sistemas incorporados de cada área?	
			Desempeño	-¿Durante el tiempo que ha permanecido en el comercial Yucailla su desempeño en la coordinación de almacenes ha sido? -¿Se reconocen y se motiva el desempeño eficiente de un trabajador? -¿Las cargas de trabajo coinciden coincide con las funciones que usted desempeña en su puesto?	

**Elaborado por:** Jenny Almachi

**Fuente:** Investigación



### 3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 1: Recolección de información**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación.
¿De qué personas u objetos?	Almacenes de la Ciudad de Latacunga.
¿Sobre qué aspectos?	Matriz de operacionalización de variables.
¿Quién?	Magali Almachi
¿Cuándo?	15 de Marzo 2012 – 25 de Junio.
¿Dónde?	En la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	1 vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta escrita.
¿Con que?	Cuestionario
¿En qué situación?	Unidades en estado original.

Elaborado por: Jenny Almachi

Fuente: Investigación

**Tabla 2: Recopilación de datos**

<b>TIPOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<b>Información primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Observación</li> <li>– Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ficha de observación</li> <li>– Cuestionario.</li> </ul>
<b>Información secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigación de escritos.</li> <li>– Lectura científica y comprensiva.</li> <li>– Fichajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Libros especializados en el control interno.</li> <li>– Ficha bibliográfica.</li> <li>– Tesis de grado.</li> <li>– Internet.</li> </ul>

Elaborado por: Jenny Almachi

Fuente: Investigación

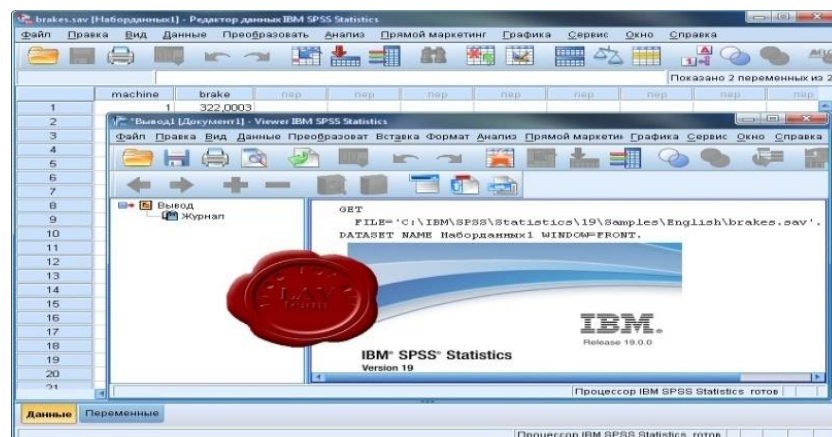
## Técnicas e instrumentos

**Encuesta:** Instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priorizar las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespalacios, Vázquez, & Bello, 2005, pág. 5)

**Cuestionario:** Conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

### 3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para continuar con el procedimiento de la información se empleara un software, en él se analizara mediante datos estadísticos los resultados obtenidos en las encuestas, ejecutándose de una manera clara y sencilla para el investigador, como lo es el SPSS, mismo que es un conjunto de potentes herramientas de tratamiento de datos y análisis estadísticos, funcionando mediante menús desplegables y cuadros de dialogo que permiten hacer a mayor parte del trabajos simplemente utilizando el puntero del ratón.



Otra manera de poder analizar los datos obtenidos es a través de la aplicación del programa de Microsoft Excel 2007, en cual se deberá introducir los datos correctamente, los cuales fueron obtenidos en las encuestas y posteriormente se deberá emplear la función adecuada.

Microsoft Office Excel 2007 es una potente herramienta que puedes usar para crear y aplicar formato a hojas de cálculo, y para analizar y compartir información para tomar decisiones mejor fundadas.



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación con el propósito de aplicar el Control interno mediante el mecanismo de eficiencia laboral en el Comercial Yucailla de la ciudad de Ambato. La interpretación de los datos se la realizó a 33 personas de cada agencia del Comercial a quienes se les aplico un instrumento de medición estadística como lo son los cuestionarios, es así que en lo que respecta se tiene la siguiente interpretación:

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se vació la información obtenida mediante los cuestionarios en el programa estadístico IBM SPSS, para la validación del instrumento de estudio es decir del cuestionario realizado al personal del Comercial Yucailla y para la elaboración del análisis e interpretación de los resultados

obtenidos. Además, se realizaron gráficas en el programa Excel, para una mejor comprensión de los resultados.

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable. Las técnicas más frecuentes de análisis univariado son la distribución de frecuencias para una tabla univariado y el análisis de las medidas de tendencia central de la variable.

**ENCUESTA REALIZADA AL CLIENTE INTERNO DEL COMERCIAL YUCAILLA CIA. LTDA.**

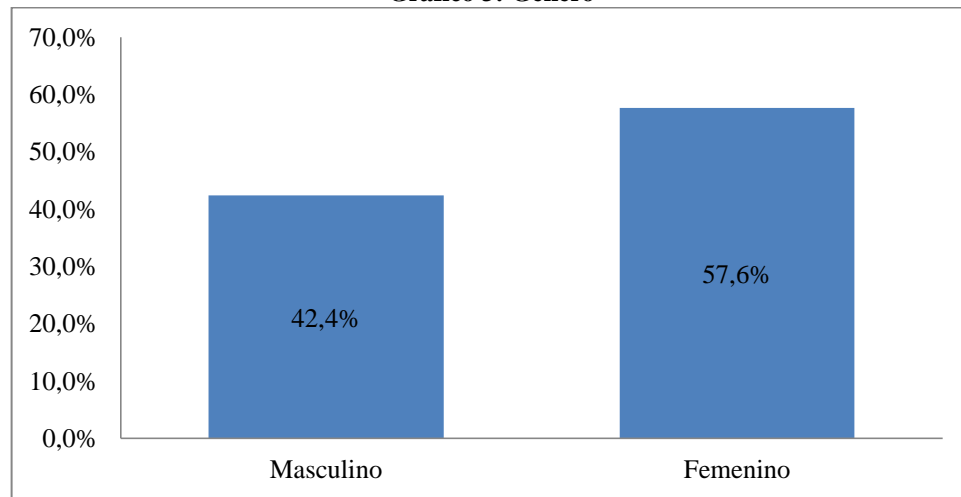
## 1. Género

**Tabla 3: Género**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	14	42,4	42,4	42,4
Femenino	19	57,6	57,6	100
Total	33	100	100	

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 3: Género**



**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 57.6% del personal que conforma el comercial Yucailla es de género femenino mientras que el 42.4% es de género masculino concluyendo que en el comercial Yucailla hay más personal femenino que masculino.

### Interpretación

Se cuenta con más personal femenino en el área de ventas de cada agencia debido a que tienden a desempeñarse con mayor responsabilidad en sus actividades y su convicción para el trato con el cliente

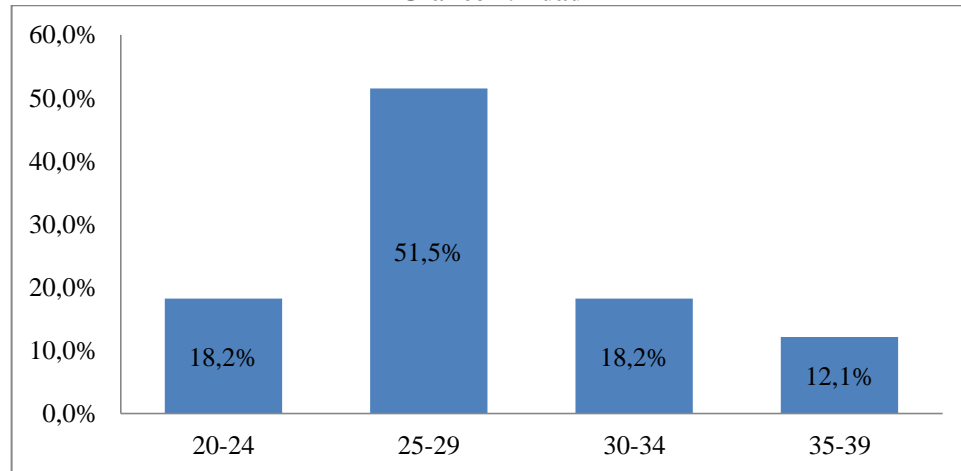
## 2. Edad

**Tabla 4: Edad**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-24	6	18,2	18,2	18,2
25-29	17	51,5	51,5	69,7
30-34	6	18,2	18,2	87,9
35-39	4	12,1	12,1	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 4: Edad**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### Análisis

Estos resultados demuestran que el 51.5% del personal se encuentra en una edad entre 25 a 29 años con un promedio de edad de 27 años, mientras que el 18.2% se encuentran en una edad entre 20 a 24 años, el otro 18.2% está en una edad entre 30-34 años y el 12.1% tienen una edad entre 35-39 años.

### Interpretación

El mayor porcentaje tiene una edad promedio de 27 años esto se debe a que el personal adulto cuenta con una personalidad adecuada para tomar decisiones con plena capacidad para realizar actividades, es una etapa en la cual están con plena capacidad de superación y tienden a rendir con mayor responsabilidad en sus tareas y obligaciones.

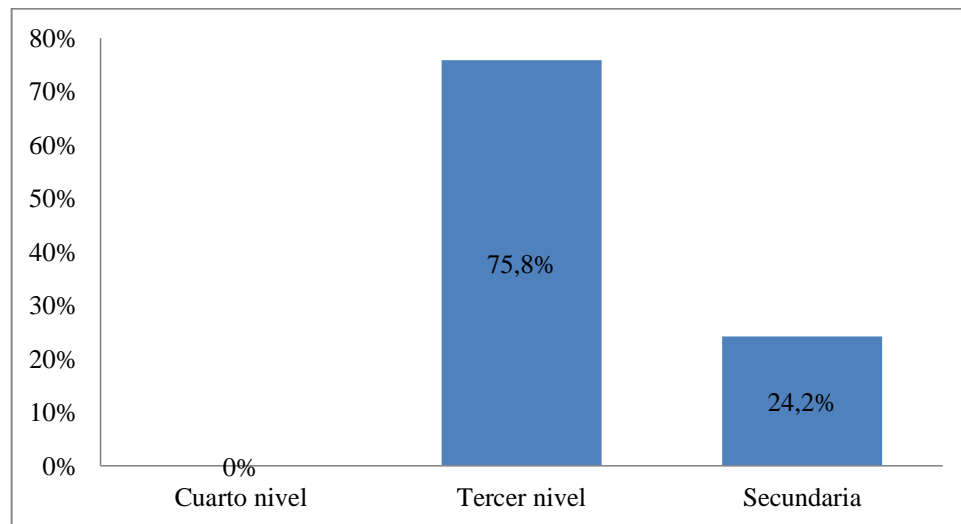
### 3. ¿Cuál es su nivel de estudio?

**Tabla 5: Nivel de estudio**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cuarto nivel	0	0	0	0
Tercer nivel	25	75,8	75,8	75,8
Secundaria	8	24,2	24,2	100
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 5: Nivel de estudio**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

#### **Análisis**

De los datos obtenidos de un total de 33 personas encuestadas el 75.8% del personal del comercial Yucailla tienen estudios universitarios mientras que el 24.2% tienen estudios secundarios y ningún miembro del personal tiene maestrías o posgrados.

#### **Interpretación**

El mayor porcentaje del personal cuenta con un nivel de estudio universitario porque se ha tomado como un punto referente para pertenecer al Comercial Yucailla y lo cual les ha ayudado a poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y poder desempeñarse en un nivel adecuado.



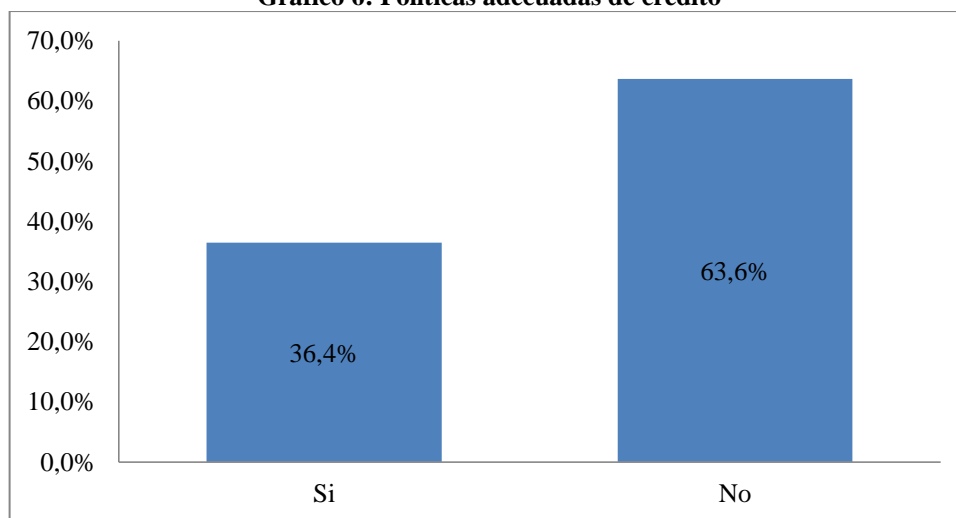
#### 4. ¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos?

**Tabla 6: Políticas de crédito**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	12	36,4	36,4	36,4
No	21	63,6	63,6	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 6: Políticas adecuadas de crédito**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

#### **Análisis**

EL 63.6% del personal manifiesta que no existen políticas adecuadas de crédito y se debe a que estas políticas han ayudado a que las ventas no sean tan efectivas, mientras que el 36.4% manifiesta que si se cuenta con políticas adecuadas de crédito.

#### **Interpretación**

El mayor porcentaje del personal manifiesta que no cuenta con políticas adecuadas de crédito debido a que para otorgar créditos de \$150 en adelante como política piden la escritura de un terreno lo cual para muchos clientes no es muy conveniente adquirir un crédito con mayor facilidad y como otro punto debido a la falta de un estudio de mercado con su competencia las políticas que utilizan no han permitido aumentar el valor del comercial Yucailla al extender crédito a los clientes merecedores.

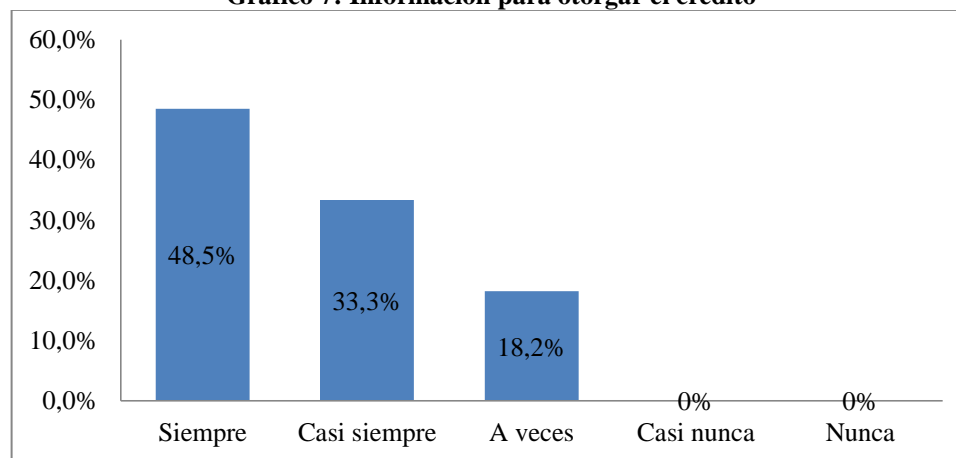
## 5. ¿Se obtiene información sobre los clientes antes de otorgar el crédito?

Tabla 7: Información para otorgar el crédito

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	16	48,5	48,5	48,5
Casi siempre	11	33,3	33,3	81,8
A veces	6	18,2	18,2	100
Casi nunca	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

Gráfico 7: Información para otorgar el crédito



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### Análisis

El 48.5% del personal manifiesta que siempre se obtiene información adecuada del cliente antes de otorgarle el crédito que este requiere, mientras que el 33.3% del personal manifiesta que casi siempre se obtiene información del cliente y el 18.2% restante manifiesta que a veces se obtiene información detallada del cliente.

### Interpretación

El mayor porcentaje piensa que si se obtiene información detallada de los clientes como son la capacidad y experiencia de pago, referencias comerciales, bancarias o personales entre otras y el menor porcentaje manifiesta que a veces se obtiene información del cliente y esto se debe a que por laborar en el comercial Yucailla y ser personas cercanas al personal suelen otorgarle directamente el crédito.

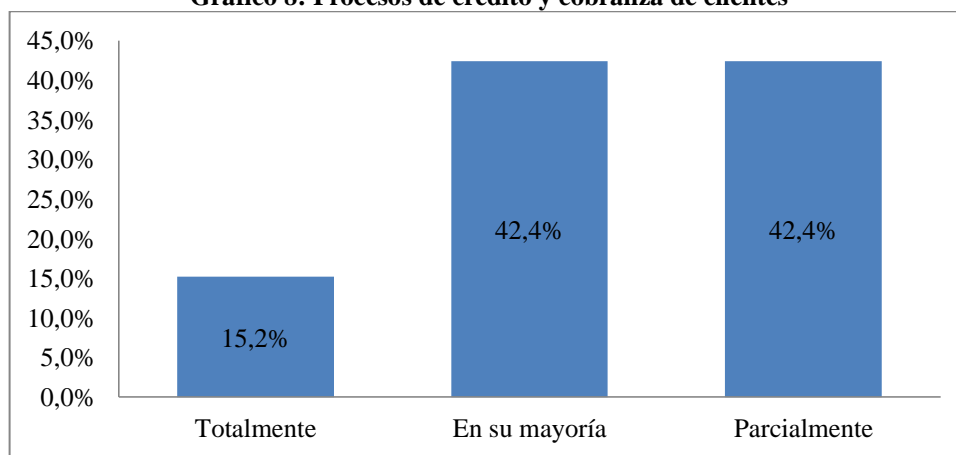
**6. ¿Se encuentran detalladamente los procesos de acaparamiento de créditos y de cobranza de clientes?**

**Tabla 8: Procesos de crédito y cobranza de clientes**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente</b>	5	15,2	15,2	15,2
<b>En su mayoría</b>	14	42,4	42,4	57,6
<b>Parcialmente</b>	14	42,4	42,4	100
<b>Total</b>	33	100	100	

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 8: Procesos de crédito y cobranza de clientes**



**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

De los datos obtenidos el 42.4% del personal señala que en su mayoría se encuentra detalladamente los procesos de crédito y de cobranza, el 15.2% restante manifiesta que los procesos se encuentran totalmente detallados en un manual en los cuales les han servido de mucho para el control de clientes otorgándoles el créditos.

**Interpretación**

El mayor porcentaje señala que los procesos de crédito y cobranzas en su mayoría y parcialmente se encuentran detallados porque piensan que deberían tener otros procesos más claros y precisos que ayuden a minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

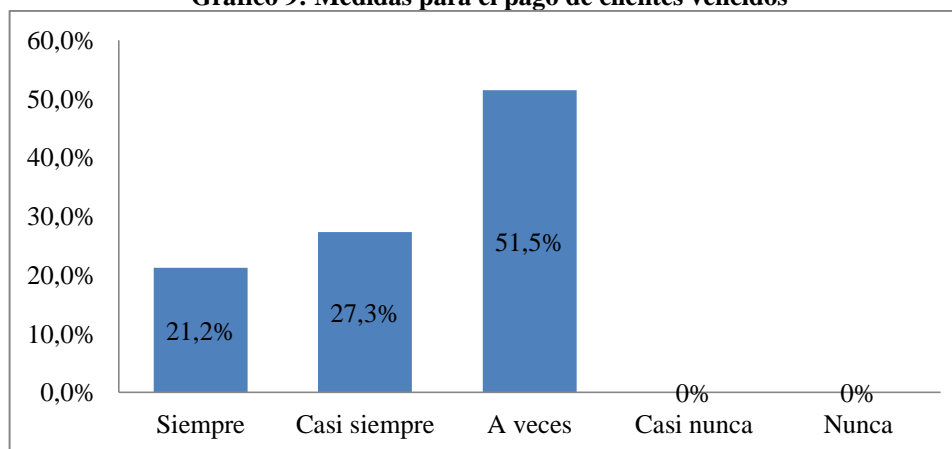
## 7. ¿Se toman medidas para procurar el pago de posibles clientes vencidos?

**Tabla 9: Medidas para el pago de clientes vencidos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	21,2	21,2	21,2
Casi siempre	9	27,3	27,3	48,5
A veces	17	51,5	51,5	100
Casi nunca	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 9: Medidas para el pago de clientes vencidos**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### Análisis

El 51.5% del personal manifiesta que a veces se toman medidas debido a la falta de seguimiento de la cartera no se ha tomado las medidas necesarias de seguimiento de clientes vencidos., el 27.3% señala que casi siempre se toman medidas para el pago de posibles clientes vencidos y el 21.2% restante manifiesta que siempre se toman medidas para procurar el pago de posibles clientes.

### Interpretación

Más de la mitad del porcentaje manifiesta que las medidas que se toman a posibles clientes vencidos son a veces porque se espera la fecha establecido de cada pago y por la falta de seguimiento de la cartera vencida no se ha desarrollado un reporte diario de cobranza y un menor porcentaje dicen que las medidas que se toman para el pago de clientes vencidos es a través del asesor de crédito que es el encargado de obtener información del cliente evitando así que afecte a la liquidez del comercial Yucailla.

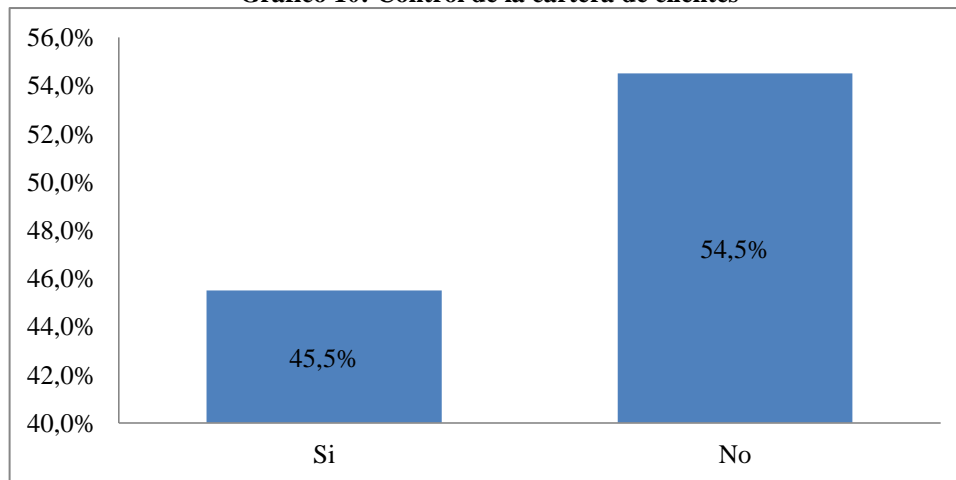
## 8. ¿Se controla la cartera de clientes?

Tabla 10: Control de la cartera de clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	15	45,5	45,5	45,5
No	18	54,5	54,5	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

Gráfico 10: Control de la cartera de clientes



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### Análisis

De los datos obtenidos el 54.5% del personal manifiesta que no se controla la cartera de clientes en la actualidad por lo cual hay mayor participación de clientes vencidos en la cartera y el 20% si se controla para la recuperación de cartera vencida el cual todos los meses el departamento de crédito analiza junto con el gerente la cartera de clientes.

### Interpretación

El mayor porcentaje manifiesta que no se controla la cartera de clientes porque no se cuenta con los medios necesarios es decir no se obtiene la información precisa para localización exacta de clientes y debido a números telefónicos desactualizados de los mismos, mientras que por parte del jefe de crédito a través del asesor que son los encargados de recuperar la cartera vencida lo realizan a través de visitas al domicilio y llamadas mismas que el personal establece como medidas de control de clientes vencidos.

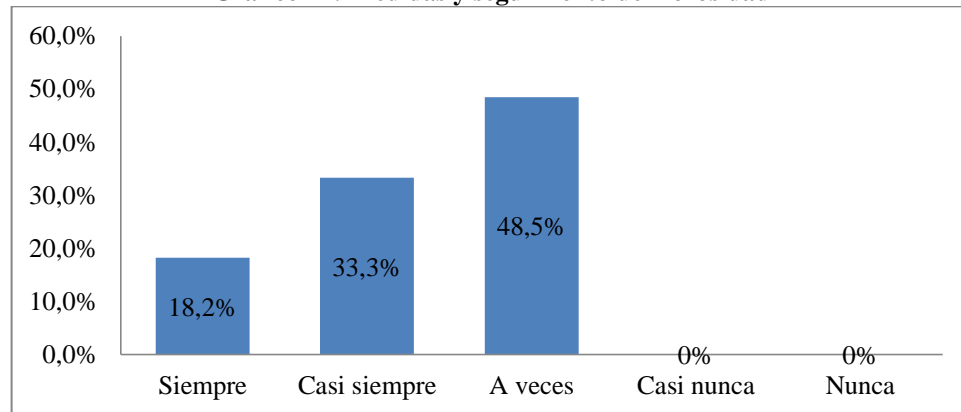
**9. ¿Se utilizan medidas y se da un seguimiento para evitar un índice alto de morosidad?**

**Tabla 11. Medidas y seguimiento de morosidad**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	6	18,2	18,2	18,2
<b>Casi siempre</b>	11	33,3	33,3	51,5
<b>A veces</b>	16	48,5	48,5	100
<b>Casi nunca</b>	0	0	0	0
<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 11: Medidas y seguimiento de morosidad**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

El 48.5% del personal encuestado señala que a veces se toman medidas y se da un seguimiento para evitar un alto índice de morosidad, el otro 33.3% manifiesta que casi siempre se utilizan medidas y se da seguimiento a un índice alto de morosidad y el 18.2% señala que siempre se toman medidas para controlar un índice alto de morosidad dándole seguimiento al mismo-

**Interpretación**

El mayor porcentaje manifiesta que se toman medidas y se da un seguimiento para evitar un índice alto de morosidad a veces porque los datos y la información de la persona que solicita el crédito no son debidamente verificados y debido a la falta de elaboración de reportes de cartera vencida no se ha tomado las medidas de acción adecuadas.

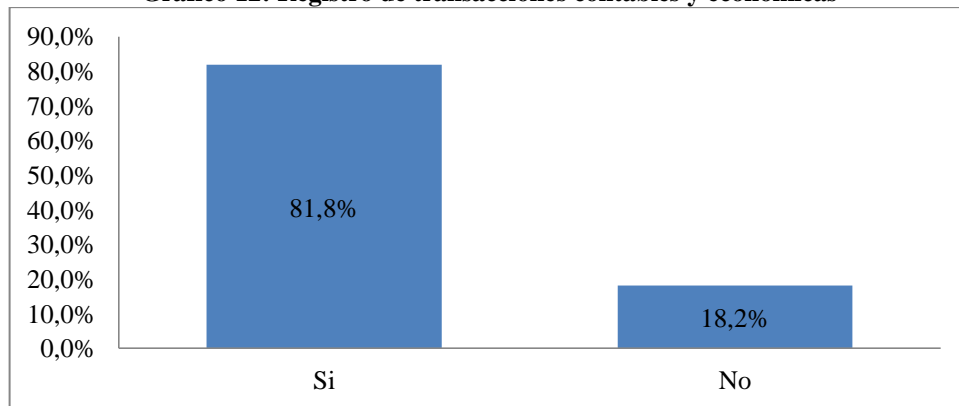
**10. ¿Se registran en forma precisa y completa el efecto de todas las transacciones contables y económicas?**

**Tabla 12: Registro de transacciones contables y económicas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	81,8	81,8	81,8
No	6	18,2	18,2	100
<b>Total</b>	33	100	100	

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 12: Registro de transacciones contables y económicas**



**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

Del total de encuestados el 81.8% del cliente interno del comercial Yucailla manifiesta que si se registran de forma precisa y completa el efecto de todas las transacciones contables y económicas mientras que el 18.2% da a conocer que no se detallan las transacciones contables y económicas de forma precisa, para lo cual el efecto de todas las transacciones son desarrolladas efectivamente para un mejor control de dicha actividad.

**Interpretación**

Un alto porcentaje manifiesta que si se registra de forma precisa y completa el efecto de todas las transacciones económicas y contables porque es de ahí donde se obtienes datos financieros importantes para el Comercial Yucailla tales como la rentabilidad y liquidez para el desarrollo de sus actividades posteriores.

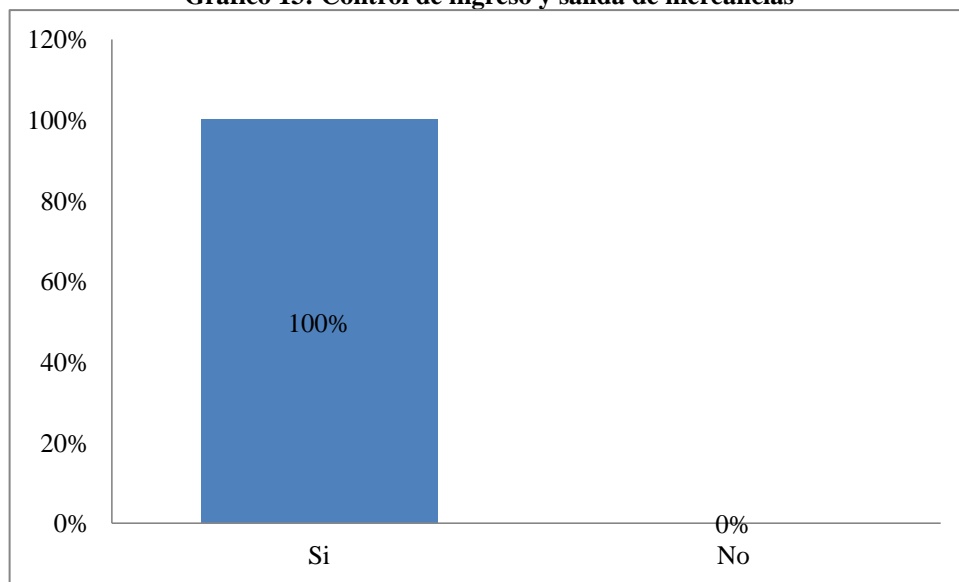
**11. ¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías?**

**Tabla 13: Control de ingreso y salida de mercancías**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	33	100	100	100
No	0	0	0	0

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 13: Control de ingreso y salida de mercancías**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis e Interpretación**

El total del personal encuestado dan a conocer que si existe una persona determinada para controlar el ingreso y salida de mercancías debido a que el comercial Yucailla cuenta con varias localidades y se ha optado por un bodeguero adecuado para cada agencia que controla el inventario así como la recepción y entrega de mercancías y teniendo en cuenta que mediante eso depende el patrimonio de la empresa.



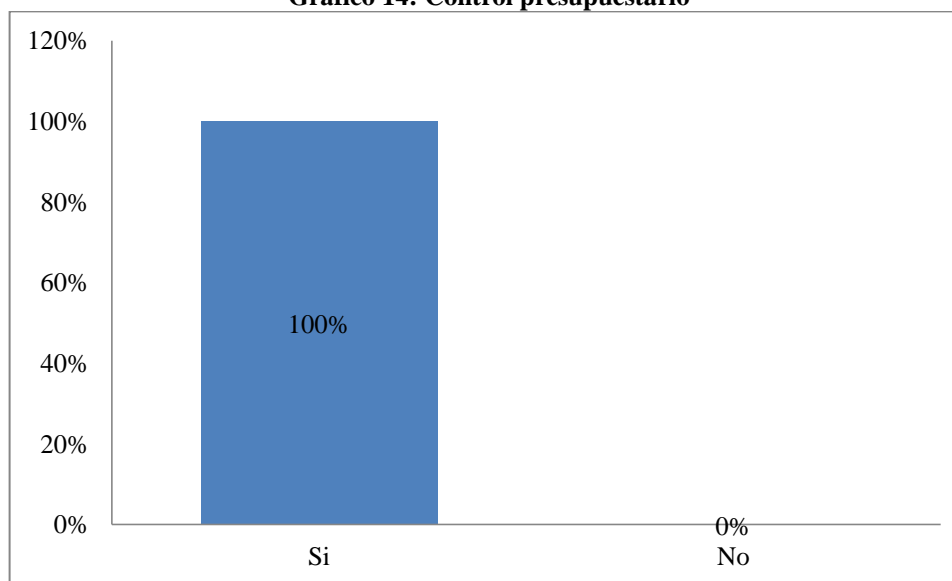
## 12. ¿Existe control presupuestario en el departamento de ventas?

**Tabla 14: Control presupuestario**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	33	100	100	100
No	0	0	0	0

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 14: Control presupuestario**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados arrojados por la tabulación de encuestas al cliente interno encuestado manifiesta que si se lleva a cabo control presupuestario en el departamento de ventas las cuales les permite adoptar los resultados de las operaciones con los objetivos asignados y tomar debidamente las decisiones oportunas para aumentar el grado de satisfacción del comercial Yucailla.

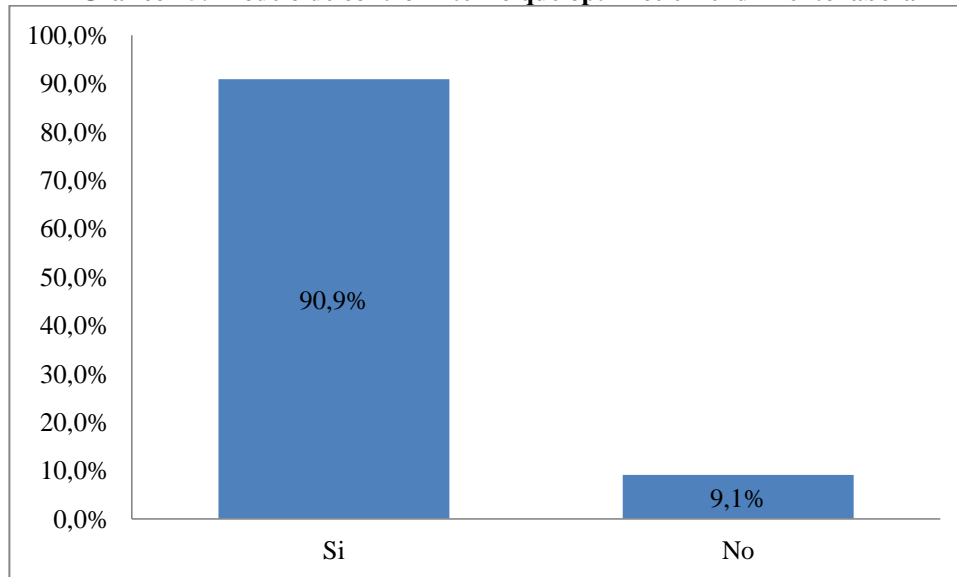
**13. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de Control Interno que optimice el rendimiento laboral en el comercial Yucailla?**

**Tabla 15: Modelo de control interno que optimice el rendimiento laboral**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	30	90,9	90,9	90,9
No	3	9,1	9,1	100
<b>Total</b>	33	100	100	

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 15: Modelo de control interno que optimice el rendimiento laboral**



**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis e Interpretación**

Del total del personal encuestado el 90.9% si necesita un modelo de Control Interno que optimice el rendimiento laboral debido a que se necesita incrementar los procedimientos y políticas de las áreas para controlar tiempos muertos en todos los puestos de trabajo controlando así la efectividad de las operaciones laborales mientras que el 9.1% no necesita un modelo de control interno porque los procedimientos que utilizan les han ayudado a cumplir objetivos.

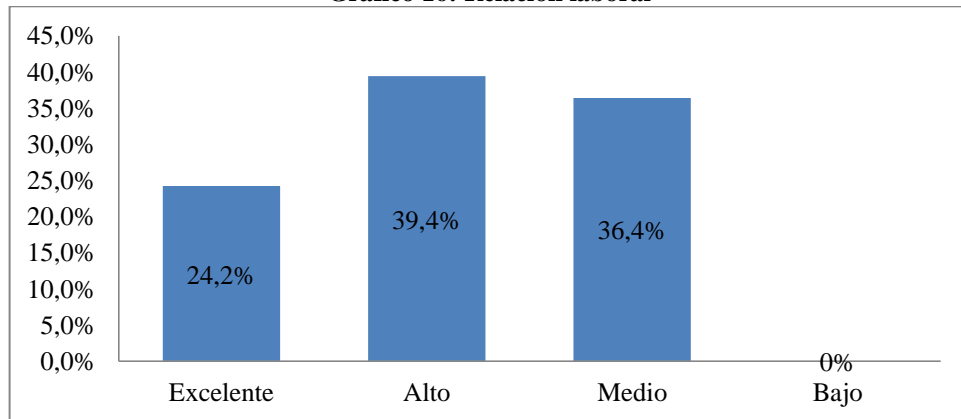
#### 14. ¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?

Tabla 16: Relación laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	8	24,2	24,2	24,2
Alto	13	39,4	39,4	63,6
Medio	12	36,4	36,4	100
Bajo	0	0	0	0
Total	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

Gráfico 16: Relación laboral



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

#### Análisis

Del total del personal encuestado el 39.4% tiene una relación laboral alta entre jefes y subordinados mientras que el 36.4% tiene una relación laboral media con sus subordinados y esto pueda que se deba a la falta de participación del personal en las decisiones del comercial Yucailla y el 24.2% tiene un relación excelente con su subordinado y ninguno manifestó que la relación laboral es bajo.

#### Interpretación

El mayor porcentaje señala que la relación con su subordinado es alto y medio lo cual el personal se siente a gusto por el trato directo que ellos tienen con sus jefes pues les ayuda a estar en un buen ambiente laboral y les ayuda a desempeñarse efectivamente en sus tareas diarias.

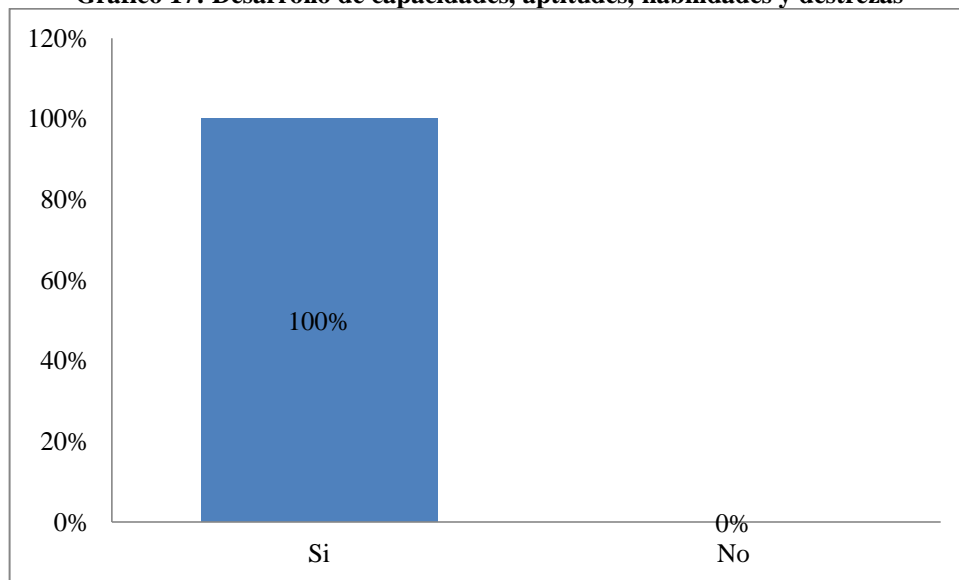
**15. ¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma en el área que desempeña?**

**Tabla 17: Desarrollo de capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	33	100	100	100
No	0	0	0	0

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 17: Desarrollo de capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas**



**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de encuestados si considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma y esto nos da a conocer que el personal está desarrollando sus capacidades para ejecutar de una mejor forma sus actividades laborales.

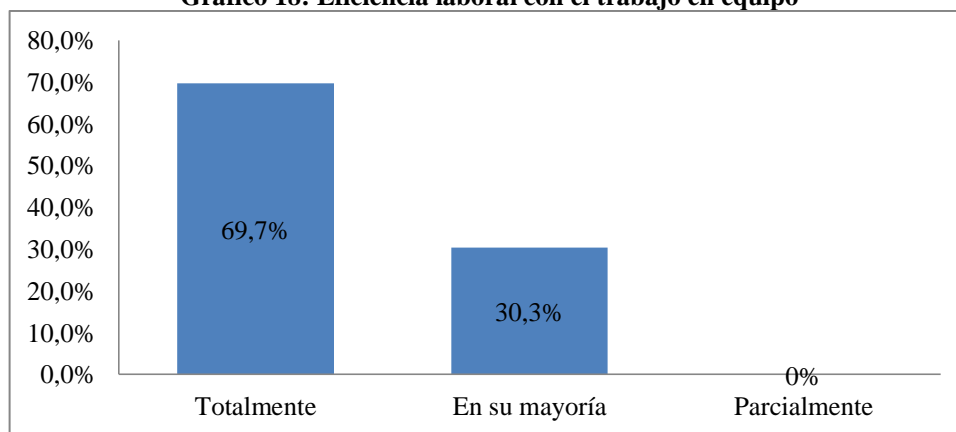
**16. ¿Considera que su eficiencia laboral mejorara con el trabajo en equipo del comercial Yucailla?**

**Tabla 18: Eficiencia laboral con el trabajo en equipo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente</b>	23	69,7	69,7	69,7
<b>En su mayoría</b>	10	30,3	30,3	100
<b>Parcialmente</b>	0	0	0	0
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 18: Eficiencia laboral con el trabajo en equipo**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

EL 69.7% del total de encuestados considera que totalmente la eficiencia laboral mejorara con el trabajo en equipo mientras que el 30.3% considera que en su mayoría le eficiencia laboral mejorará con el trabajo en equipo y ninguno manifestó que parcialmente la eficiencia laboral mejorará con el trabajo en equipo.

**Interpretación**

El mayor porcentaje piensa que la eficiencia laboral mejora con el trabajo en equipo porque para lograr las metas propuestas es necesario que ese grupo de trabajo determine las estrategias, los procedimientos y la metodología adecuada con las que puedan contribuir de una mejor forma en la efectividad de las actividades laborales mientras que el menor porcentaje cree en su mayoría ayudara el trabajo en equipo a mejorar la eficiencia laboral porque el personal no se siente parte del grupo de trabajo del comercial Yucailla y por otra parte se sienten desmotivados y no son perseverantes para lograr nuevos cambios.

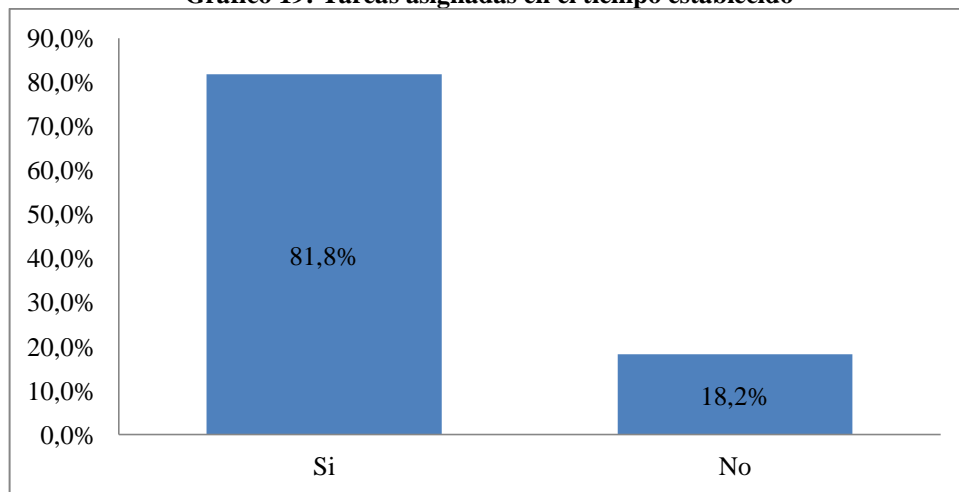
**17. ¿Existen objetivos empresariales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?**

**Tabla 19: Objetivos empresariales**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	81,8	81,8	81,8
No	6	18,2	18,2	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 19: Tareas asignadas en el tiempo establecido**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

El 81.8% del total de encuestados considera que si existen objetivos empresariales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo mientras que el 18.2% no considera que los objetivos del comercial Yucailla están delimitados a corto, mediano y largo plazo.

**Interpretación**

La mayor población tiene claramente sus objetivos es decir los resultados que deben alcanzar en un periodo de tiempo determinado para de esta manera visualizar el movimiento del comercial y tomar acciones que permitan llegar a los objetivos establecidos, un menor porcentaje no tiene claro los objetivos en un periodo de tiempo porque se enfocan en cumplir lo establecido hasta un año y no lograr contribuir esos resultados con otros objetivos que permitan mejorar las actividades laborales.

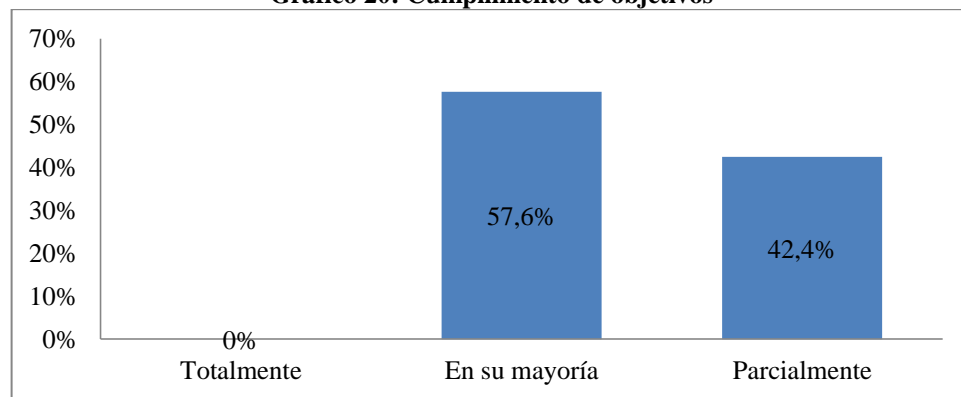
**18. ¿En qué medida piensa usted que se están cumpliendo los objetivos en el área de ventas del Comercial Yucailla?**

**Tabla 20: Cumplimiento de objetivos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente</b>	0	0	0	0
<b>En su mayoría</b>	19	57,6	57,6	57,6
<b>Parcialmente</b>	14	42,4	42,4	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 20: Cumplimiento de objetivos**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

El 57.6% del personal encuestado piensa que los objetivos se están cumpliendo en su mayoría mientras que el 42.4% piensa que parcialmente se están cumpliendo los objetivos concluyendo que el mayor porcentaje ha alcanzado resultados adecuados con el cumplimiento de los procedimientos adecuados para el logro de los mismos y ninguno dice que totalmente se están cumpliendo los objetivos.

**Interpretación**

El mayor porcentaje considera que se está cumpliendo en su mayoría los objetivos porque saben hacia donde deben ir y que deben alcanzar con sus actividades laborales pues hacen de esta manera que el esfuerzo realizado por el personal este dirigido hacia un punto muy concreto y el menor porcentaje considera que parcialmente se cumplen los objetivos y esto se debe a que el personal confunde la lista de tareas que debe realizar con los objetivos que deben alcanzar pues es un motivo a que el personal baje su nivel de exigencia y no contribuya al logro de resultados.

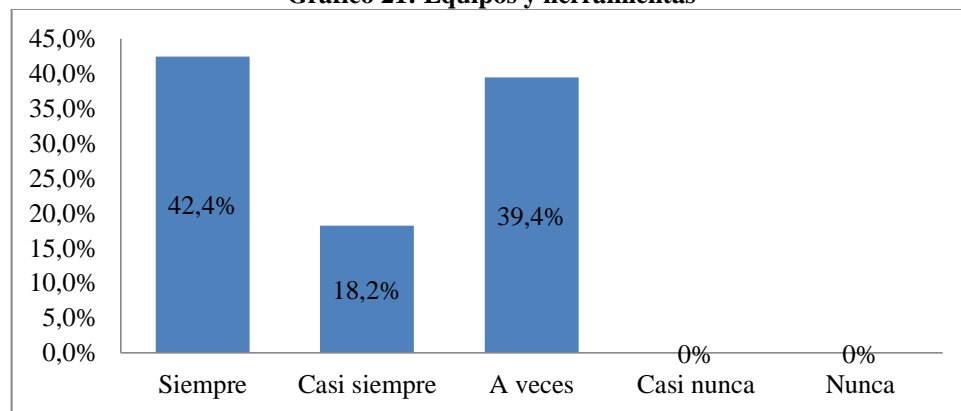
**19. ¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales?**

**Tabla 21: Equipos y herramientas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	14	42,4	42,4	42,4
<b>Casi siempre</b>	6	18,2	18,2	60,6
<b>A veces</b>	13	39,4	39,4	100
<b>Casi nunca</b>	0	0	0	0
<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 21: Equipos y herramientas**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

Del total de encuestados el 42.4% siempre cuenta con los equipos y herramientas necesarias para desarrollar sus actividades mientras que el 39.4% manifiesta que a veces cuenta con los equipos y herramientas adecuadas y el 18.2 restante casi siempre cuenta con los equipos y herramientas necesarias para sus actividades laborales por otra parte ninguno manifestó las opciones casi nunca y nunca.

**Interpretación**

El mayor porcentaje cuenta con los equipos y herramientas necesarias para le ejecución de sus actividades porque cuenta con lo necesario y básico que debe tener cada puesto de trabajo para sus labores diarias ya que son elementos importantes para ejecutar sus actividades.



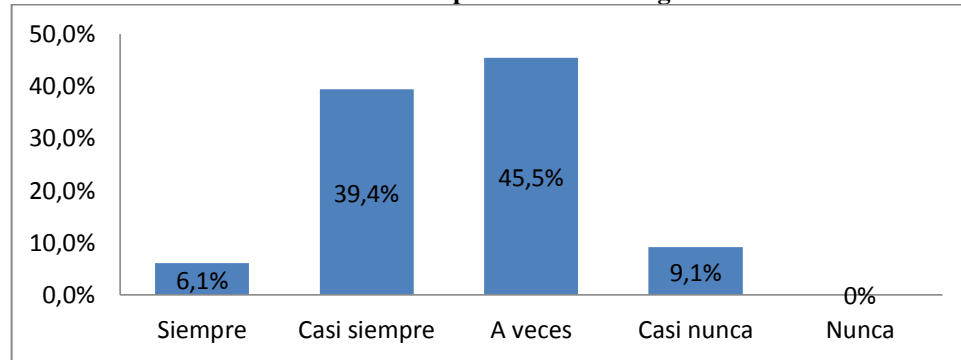
**20. ¿El comercial Yucailla recibe capacitación tecnológica sobre sus sistemas incorporados de cada área?**

**Tabla 22: Capacitación tecnológica**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	6,1	6,1	6,1
Casi siempre	13	39,4	39,4	45,5
A veces	15	45,5	45,5	90,9
Casi nunca	3	9,1	9,1	100
Nunca	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 22: Capacitación tecnológica**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

Del total de encuestados el 45.5% señala que a veces reciben capacitación tecnológica sobre los sistemas incorporados en cada área, el 39.4% casi siempre recibe capacitación tecnológica, el 9.1% señalan que casi nunca reciben capacitación tecnológica de sus sistemas incorporados y el 6.1% siempre reciben capacitación tecnológica sobre los sistemas incorporados en cada área, por otra parte ninguno manifestó que nunca recibe capacitación tecnológica.

**Interpretación**

La mayor parte de la población recibe a veces capacitación tecnológica porque no se cuenta con los medios necesarios para darles la capacitación sobre sus sistemas incorporados. Por lo cual debería ser fundamental que sean capacitados acorde con los adelantos tecnológicos para facilitar sus labores, pues sirven de apoyo para realizar sus actividades con mayor rapidez y eficiencia, desarrollando así sus habilidades y técnicas para lograr mejores resultados.

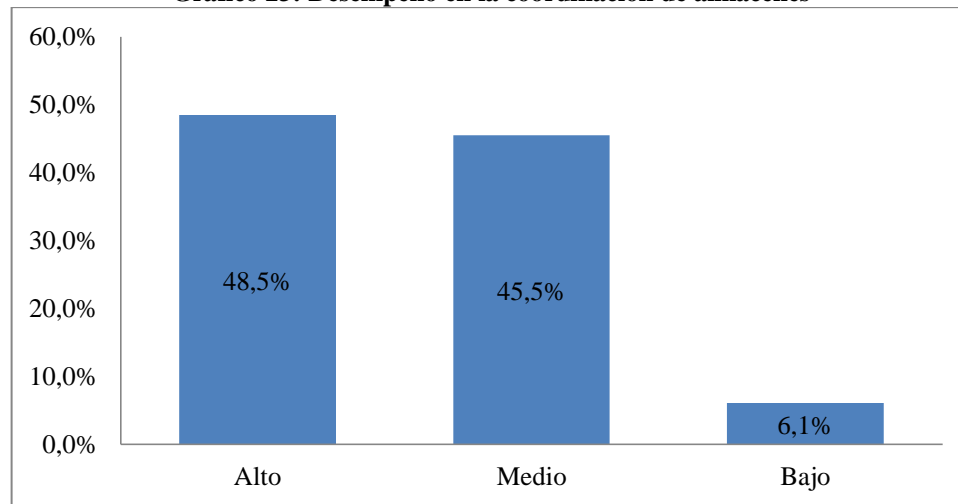
**21. ¿Durante el tiempo que ha permanecido en el comercial Yucailla su desempeño en la coordinación de almacenes ha sido?**

**Tabla 23: Desempeño en la coordinación de almacenes**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Alto</b>	16	48,5	48,5	48,5
<b>Medio</b>	15	45,5	45,5	93,9
<b>Bajo</b>	2	6,1	6,1	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 23: Desempeño en la coordinación de almacenes**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis**

Del 100% del personal encuestado el 48.5% se ha desempeñado en un nivel alto dentro del comercial mientras que el 45.5% se ha desempeñado en un nivel medio para lo cual su confianza en los resultados que han alcanzado dentro del comercial Yucailla ha sido adecuado para contribuir en los resultados y logros del comercial Yucailla y tan solo el 6.1% ha tenido un desempeño bajo.

**Interpretación**

El mayor porcentaje piensa que su desempeño ha sido alto porque el personal de algunas agencias ha contribuido a alcanzar los resultados como disminuir el índice de clientes vencidos y generar ventas más efectivas y el menor porcentaje tiene un nivel bajo de desempeño porque no ha logrado contribuir con la disminución de la tasa de morosidad.

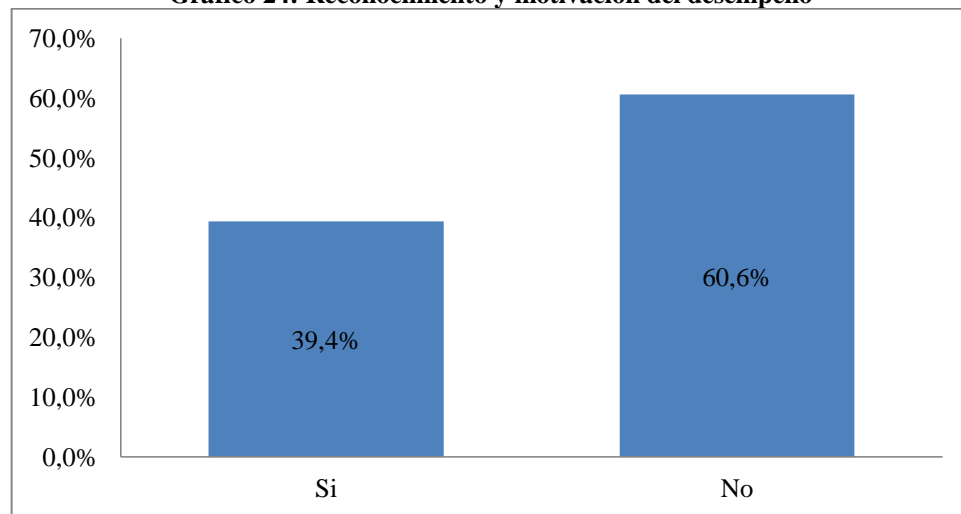
## 22. ¿Se reconocen y se motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

**Tabla 24: Reconocimiento y motivación del desempeño**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	39,4	39,4	39,4
No	20	60,6	60,6	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 24: Reconocimiento y motivación del desempeño**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

### Análisis

El 60.6% del total de encuestados manifiesta que su desempeño no ha sido reconocido ni motivado por lo cual es un factor que puede ocasionar a que el personal no rinda efectivamente en sus tareas laborales haciendo que los logros no se alcancen totalmente y el 39.4% dice que su desempeño eficiente ha sido reconocido y motivado conforme a logros y resultados alcanzados.

### Interpretación

Un mayor porcentaje no ha sido reconocido ni motivado por sus logros alcanzados porque lo toman como una tarea más que deben cumplir para que sean remunerados mientras que la otra parte si considera que son reconocidos al darles comisiones por las ventas alcanzadas.

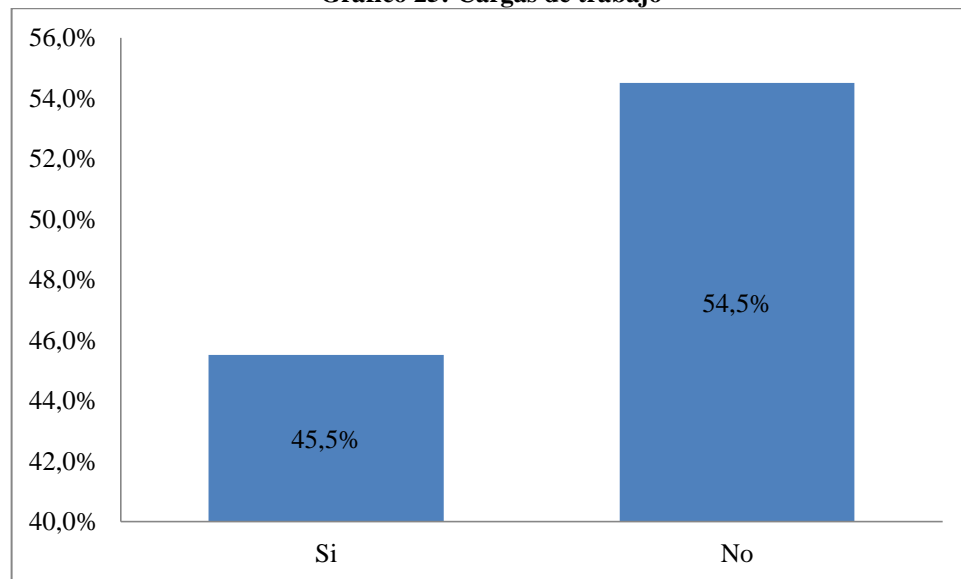
**23. ¿Las cargas de trabajo coinciden coincide con las funciones que usted desempeña en su puesto?**

**Tabla 25: Cargas de trabajo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	15	45,5	45,5	45,5
<b>No</b>	18	54,5	54,5	100
<b>Total</b>	33	100	100	

Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Gráfico 25: Cargas de trabajo**



Fuente: A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de encuestados el 54.5% manifiestan que las cargas de trabajo no coinciden con las funciones que desempeña en su puesto y se debe al desconocimiento de actividades y a la alta carga laboral por varias actividades que desarrollan de lo establecido y el 45.5% del personal da a conocer que si se coinciden las cargar de trabajo con las funciones que desempeña ya que el área que maneja la empresa va de acuerdo a la actividad que trabajan de acuerdo a la profesión que ellos tienen.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

El hecho de que se formule hipótesis depende de un factor esencial. La comprobación de hipótesis permite corroborar si los hechos observados concuerdan con la hipótesis propuesta. Es el proceso por medio del cual las hipótesis se contrastan con la realidad y se aprueban o se rechazan.

Suposición sin pruebas que se toma como base de un razonamiento. También podemos decir que es la que se formula provisionalmente para guiar una investigación científica que debe confirmarse o negarse. Son explicaciones tentativas de la relación entre dos variables.

Con el objeto de comprobar las hipótesis establecidas en la presente investigación se empleó la prueba estadística del Chi-cuadrado tomado en cuenta que como investigadores nos conviene aceptar hipótesis alternas para un mejor resultado de la investigación.

Sobre la base de la información obtenida en las encuestas, para demostrar la hipótesis, se seleccionaron las preguntas número 5,9 y 14 de la una variable y de la otra variable las preguntas número 16,23 y 24.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: Variable Independiente Control Interno, Variable Dependiente Eficiencia Laboral

#### **Hipótesis**

Un adecuado modelo de control interno mejorará la eficiencia laboral en el Comercial “Yucailla” de la ciudad de Ambato.

### **Formulación de hipótesis Ho e Ha**

**H0:** Un adecuado modelo de control interno no generará la eficiencia laboral del comercial “Yucailla” en la ciudad de Ambato.

**H1:** Un adecuado modelo de control interno generará la eficiencia laboral del comercial “Yucailla” en la ciudad de Ambato.

### **Nivel de Significación**

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0.95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 0.05 (5%).

$$\alpha=0.05$$

### **Zona de Aceptación o Rechazo**

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

$$gl= (c-1) (f-1)$$

**Dónde:**

**gl=** Grados de libertad

**c=** Columnas de la tabla

**f=** Filas de la tabla

$$gl= (c-1) (f-1)$$

$$gl= (2-1) (6-1)$$

$$gl= (1) (5)$$

$$gl= 5$$

**Tabla 26: Frecuencias observadas**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
VI: Control Interno (Preg-5) - CI	12	21	<b>33</b>
VI: Control Interno (Preg-9) - CI	15	18	<b>33</b>
VI: Control Interno (Preg-14) - CI	30	3	<b>33</b>
VD: Eficiencia Laboral (Preg-16) - CI	33	0	<b>33</b>
VD: Eficiencia Laboral (Preg-23) – CI	13	20	<b>33</b>
VD: Eficiencia Laboral (Preg-24) – CI	15	18	<b>33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>80</b>	<b>198</b>

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

$$fe = \frac{(\text{Total marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

**Tabla 27: Frecuencias esperada**

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
VI: Control Interno (Preg-5) - CI	19.6	13.3
VI: Control Interno (Preg-9) - CI	19.6	13.3
VI: Control Interno (Preg-14) - CI	19.6	13.3
VD: Eficiencia Laboral (Preg-16) – CI	19.6	13.3
VD: Eficiencia Laboral (Preg-23) – CI	19.6	13.3
VD: Eficiencia Laboral (Preg-24) – CI	19.6	13.3

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas se calcula el chi-cuadrado.

### Estimador estadístico

Fórmula para calcular el chi-cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

O-E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

O-E <sup>2</sup> = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

**Tabla 28: Chi-cuadrado**

$x^2 = \Sigma \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O-E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
VI: Control Interno (Preg-5) – CI-SI	12	19.6	7.6	57.76	2.95
VI: Control Interno (Preg-5) – CI-NO	21	13.3	7.7	59.29	4.46
VI: Control Interno (Preg-9) – CI-SI	15	19.6	4.6	21.16	1.08
VI: Control Interno (Preg-9) – CI-NO	18	13.3	4.7	22.09	1.66
VI: Control Interno (Preg-14) – CI-SI	30	19.6	10.4	108.16	5.52
VI: Control Interno (Preg-14) – CI-NO	3	13.3	10.3	106.9	8.04
VD: Eficiencia Laboral (Preg-16) – CI- SI	33	19.6	13.4	179.56	9.16
VD: Eficiencia Laboral (Preg-16) - CI -NO	0	13.3	13.3	176.89	13.3
VD: Eficiencia Laboral (Preg-23) – CI-Si	13	19.6	6.6	43.56	2.22
VD: Eficiencia Laboral (Preg-23) – CI-NO	20	13.3	6.7	44.89	3.38
VD: Eficiencia Laboral (Preg-24) – CI-SI	15	19.6	4.6	21.16	1.08
VD: Eficiencia Laboral (Preg-24) - CI -NO	18	13.3	4.7	22.9	1.66
				<b><math>x^2</math></b>	<b>54.51</b>

**Fuente:** A partir de encuestas aplicadas en el Comercial Yucailla

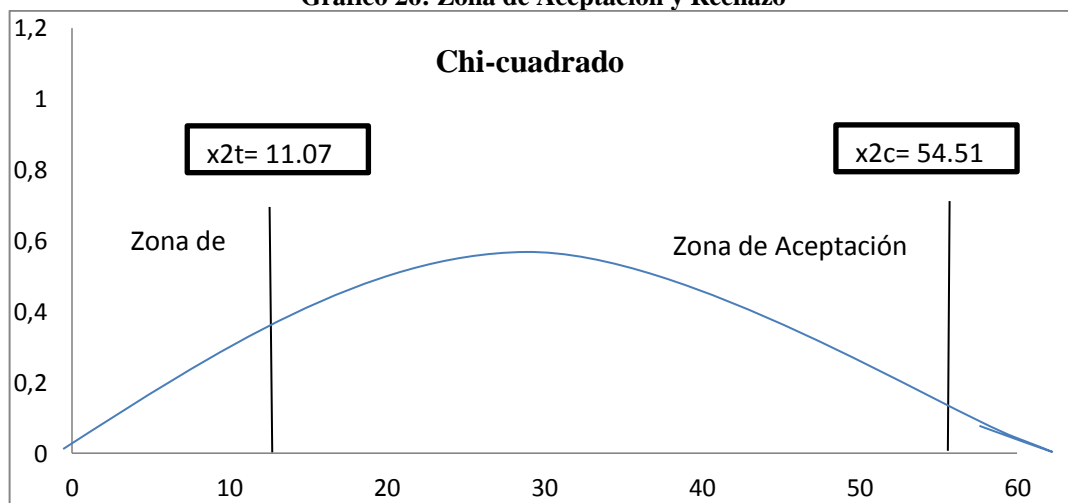


El valor tabulado de  $\chi^2$  con 5 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de:

V/p	0.001	0.0025	0.005	0.01	0-025	0.05	0.1	0.15	0.2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189
3	16,266	14,3202	12,8381	11,1433	9,4877	7,8147	6,2514	5,317	4,6416
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	<b>11,0705</b>	9,2363	8,1152	7,2893

Fuente: Tabla de la distribución del chi-cuadrado

Gráfico 26: Zona de Aceptación y Rechazo



Elaborado por: Jenny Almachi

### Decisión

Si  $\chi^2_c \geq \chi^2_\alpha$  Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo tanto después de los resultados obtenidos, el chi-cuadrado calculado 54.51 es mayor que el chi-cuadrado tabla 11.0705 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y nos quedamos con la hipótesis alterna o del investigador la cual es la siguiente:

**H1:** Un adecuado modelo de control interno mejorará la eficiencia laboral del comercial “Yucailla” en la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente apartado se presenta las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido después del trabajo investigativo, para lo cual nos basaremos de los resultados obtenidos y de la investigación realizada.

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Se concluye que dentro del comercial “Yucailla” no hay un buen control interno que permita el crecimiento y desarrollo de la misma, y esto se debe a que las actividades u operaciones no se están desarrollando eficientemente y que los recursos que se están utilizando irracionalmente para el beneficio del comercial “Yucailla”
- Además se concluye que el comercial Yucailla no cuenta con políticas y procesos adecuados las cuales permitan generar resultados efectivos cumpliendo así los objetivos establecidos , ya que un buen control interno permite verificar que los resultados de las acciones realizadas estén de acuerdo con lo planeado detectando

así posibles desviaciones en sus actividades desarrolladas mediante la identificación de riesgos y la toma de acciones para corregir dichos riesgos y para ello se necesita contar con un ambiente de control en el que cada personal sepa claramente las actividades que tiene que ejecutar.

- Se concluye que el comercial Yucailla no tiene un adecuado control de la cartera de clientes vencidos ya que sus políticas y procedimientos no están claramente definidos y no permiten que el personal tenga los conocimientos necesarios para la realización de sus actividades de manera eficiente y eficaz para lo cual la información y comunicación que brinde la empresa son primordiales pues a través de ello el personal tienen conciencia de sus respectivas responsabilidades para el logro de objetivos planteados.
- A su vez se concluye que en el comercial “Yucailla” las actividades diarias son imprescindibles del desarrollo de las capacidades, actitudes, habilidades y destrezas del personal para que de esta manera se pueda obtener de los recursos humanos un desempeño acorde a su capacidad pero no se ha reconocido y motivado sus labores eficientes lo cual es una forma directa de responsabilidad para que contribuyan al logro de objetivos lo cual es favorable ya que cualquier meta trazada o planteada se puede lograr eficientemente sin ningún tipo de restricción.
- Se concluye que el comercial “Yucailla” no cuenta con un modelo de control interno lo cual es importante ya que permite que las actividades se desarrollen de acorde a lo planificado ayudando a que las actividades alcancen los resultados establecidos y logrando así los objetivos empresariales, el establecimiento de objetivos son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo, que permiten identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento y eficiencia laboral.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al comercial “Yucailla” contar con un buen control interno en las operaciones a efectuarse para evitar que no se cumplan totalmente y así optimizando recursos los cuales son pilares fundamentales para el funcionamiento de toda empresa.
- También es necesario recomendar que se debe estructurar políticas y procedimientos que estén explícitamente estructurados y definidos para cada área logrando así que el personal conozca claramente las tareas que debe ejecutar y alcanzar los objetivos en su tiempo.
- A su vez se recomienda un control semanal de la cartera de clientes vencidos para analizar y tomar decisiones que contribuyan a disminuir la tasa de morosidad lo cual es un factor importante que permitirá a la empresa cumplir con los resultados logrando rentabilidad y beneficiando los intereses del comercial Yucailla y del personal que la conforma.
- Se sugiere que el comercial Yucailla debe reconocer y motivar el trabajo eficiente del personal pues esto ayudará a que el personal rinda de mejor manera potenciando así sus capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes fundamentales para un desempeño eficiente, logrando que los objetivos y metas planteadas por la empresa sean alcanzables.
- De acuerdo a los resultados obtenidos del respectivo instrumento de investigación se recomienda contar con un modelo de control interno que permitan que el personal desarrolle eficientemente y eficazmente las actividades para el logro de los objetivos del comercial “Yucailla” ya que el comercial no cuenta con políticas y

procesos de crédito y cobranza claros que detalle lo que deben hacer para alcanzar las acciones planeadas y lograr una mayor rentabilidad del comercial, además permitirá que las operaciones se realicen eficazmente y corregir desviaciones o riesgos que no permitan llegar a alcanzar los objetivos planteados.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título de la propuesta**

Proponer el modelo de control interno COSO I ERM para lograr la eficiencia laboral en el Comercial “YUCAILLA” de la ciudad de Ambato.

**Institución ejecutora:** Comercial “Yucailla” Cía. Ltda.

**Beneficiarios:** Comercial “Yucailla” Cía. Ltda., clientes externos del comercial Yucailla” Cía. Ltda.

##### **Ubicación**

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Dirección.** Huachi Chico

– **Teléfono:** 032436254

### **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Enero 2014                      Fin. Junio 2015

**Equipo técnico responsable:** Investigador, gerente, personal administrativo

**Costo:** El costo que va a tener la presente propuesta es de \$ 1.750,00

**Tabla 29: Presupuesto**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>COSTO</b>
Identificar cada una de las actividades diarias que realiza el comercial	Departamento de gerencia	\$ 150.00
Verificar si los procesos adoptados por el	Departamento de gerencia	\$ 175.00
Identificar las áreas que necesitan atención a fin de evitar falencias.	Departamento de gerencia	\$ 225.00
Fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados.	Departamento de gerencia	\$ 100.00
Brindar una conferencia al personal con las	Departamento de recursos	\$ 300.00
Mediante la hoja de control llevar un	Departamento de recursos	\$ 100.00
Llevar un registro de las actividades	Departamento de gerencia	\$ 225.00
Supervisar el desempeño del organismo y sus partes componentes.	Departamento de gerencia	\$ 275.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1,550.00</b>
<b>SUMISTROS DE OFICINA</b>		
Computadora		\$ 100.00
Impresiones		\$ 75.00
Hojas		\$ 25.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 200.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,750.00</b>

**Elaborado por:** Jenny Almachi

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Según (Ibarra Guadalupe y Flores Yaremi, 2006, pág. 173) menciona un “*Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa*”. Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad Ciencias Administrativas. Ambato - Ecuador. Concluye que el modelo de control interno dará solución al gran problema de inyección de recursos, ya que al establecer un sistema de Control Interno las Pequeñas empresas eficientaran sus finanzas y serán competitivas, cumpliendo siempre con sus objetivos preestablecidos haciéndolo mediante la verificación permanente del Control Interno que les permita demostrar el buen desempeño y que sea congruente con las políticas de desarrollo institucional. La conclusión del caso práctico nos permitió manifestar que la propuesta del Modelo de Control Interno es una alternativa viable para todos aquellos pequeños y medianos empresarios que requieren conocer la situación actual de sus organizaciones y contar con información confiable, veraz y oportuna, que los apoye en la toma de decisiones adecuadas para la mejora y el desarrollo de las mismas.

En una investigación reciente (Javier, Fernando Gutiérrez y Flores, 2010, pág. 138) en su propuesta de un “*Modelo de Control Interno para la Empresa EL TRIUNFO S. A. DE C. V.*”. Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad Ciencias Administrativas. Ambato - Ecuador. Considera que los modelos de control interno son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos tanto humanos como financieros. Además se puede concluir que con una estructura organizacional adecuada el personal podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una empresa será eficiente en el grado en que su estructura este diseñada para cubrir sus necesidades.

Lo cual cabe decir con un manual se podrá dar a conocer a todo el personal cuáles son sus actividades y esto evitaría que se duplicaran las funciones lo que se traduciría a que todo



fuera más eficiente. Al conocer cada uno sus actividades y la de los demás se puede saber quién realiza bien su trabajo y quien no lo que ayuda a contar solo con personal eficiente.

También se permite establecer que los lineamientos para el desarrollo de actividades o procedimientos de control interno permiten verificar y controlar el ejercicio de los procesos o procedimientos, la transparencia, eficiencia y organización propia de su gestión con el fin de que las actividades se realicen de manera ordenada tendientes a proteger el patrimonio y la imagen de la organización.

En la actualidad el control interno de los negocios ha tenido mayor auge debido a la nueva tecnología que ha permitido desarrollar de manera acelerada todos los procedimientos, con la finalidad de obtener mayor dominio en las operaciones de los negocios cabe señalar que un modelo de control interno permite que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo planeado dando seguridad al cumplimiento de los mismos. Este modelo de control interno es un sistema que va adecuándose al entorno cambiante la cual depende de la efectividad de su aplicación para obtener información necesaria para encontrar alternativas de solución y mejorar los intereses del Comercial Yucailla.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es importante para el comercial “Yucailla” ya que no cuenta con un modelo de control interno dentro de una organización, dando como resultado una ineficiencia para administrar los riesgos a los que están expuestos las cuales son la base de un mejoramiento continuo, de la eficiencia y eficacia en las actividades a desarrollarse dentro de la empresa.

Un modelo de control interno es una herramienta que permite a al comercial “Yucailla” integrar una serie de acciones agilizando el trabajo de manera correcta para alcanzar mejores resultados que conlleven al desarrollo de la empresa. Los componentes del modelo

de control interno que se darán a conocer muestran actividades específicas que son necesarias para controlar las acciones y contribuir al desarrollo eficaz de las mismas y que contengan un método estándar para realizar el trabajo en concordancia con las necesidades de las actividades misionales de cada departamento.

En este sentido el modelo de control interno está dirigido a todas las personas que integran el comercial “Yucailla” y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y colaborar así conjuntamente con el control interno en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad del comercial asegurando una correcta información y cumplimiento de la normativa.

Para realizar un adecuado control interno es necesario conocer la misión y visión del comercial Yucailla en la cual enfatiza lo siguiente:

Entregar servicios financieros y comerciales al sector rural y urbano. Administrando eficientemente los recursos de los socios; ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivos y productos de alta calidad a través de nuestro personal competente y comprometido, logrando tener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas, bienestar a sus trabajadores y clientes.

Ser un Grupo Financiero líder e innovador consolidado entre los primeros del Centro del país, en prestar servicios de calidad que superen las necesidades y expectativas de los socios.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de control interno para mejorar la efectividad de las operaciones en el Comercial “YUCAILLA” de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar herramientas de control claros que conlleven al cumplimiento de las responsabilidades de cada personal del comercial “Yucailla”.
- Socializar diversos procedimientos con objetivos que conlleven al cumplimiento de las metas planteadas por el comercial “Yucailla”.
- Elaborar actividades de control para cada área de acuerdo a los fines que persigue cada área del comercial “Yucailla”.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Esta propuesta es factible ya que permite que el comercial mejore el desarrollo de sus actividades y pueda mejorar resultados a sus acciones planificadas contribuyendo además a la productividad de la misma, por otra parte el personal tendrá un mejor conocimiento de sus responsabilidades y objetivos que conllevan a la mejor realización de las actividades dentro del comercial. La implementación y marcha de la propuesta es factible en los siguientes aspectos:

### **6.5.1. Factibilidad Socio-Cultural**

La aplicación de un modelo de control interno beneficiara en gran medida al comercial Yucailla ya que los miembros del comercial tendrán un mejor enfoque de sus respectivas actividades a desarrollarse por lo que ayudara a que el comercial crezca de forma

significativa convirtiéndose en un ente de desarrollo para sus empleados y para la sociedad en general.

### **6.5.2. Factibilidad Económica**

El financiamiento de la implementación de un modelo de control interno para mejorar la efectividad de las operaciones se realizará con recursos del comercial Yucailla, ya que tienen un rubro destinado para proyectos de mejora el mismo que es rentable debido a los beneficios que el comercial y los miembros que la conforman de tal manera que tendrán un mejor control en sus actividades disminuyendo recursos económicos al ejecutar correctamente sus actividades.

### **6.5.3. Factibilidad Organizacional**

La empresa cuenta con un orden jerárquico bien definido de tal manera que las funciones de cada uno y de sus componentes contribuirán de forma ordenada con la propuesta al tener claro sus funciones que contribuyen a un mejor desempeño de sus actividades dentro del comercial.

### **6.5.4. Factibilidad Legal**

Esta propuesta es factible ya que existen estatutos y normas claros que nos indicaran el camino correcto para el desarrollo de la propuesta. La misma que tiene como marco de referencia la ley de la Contraloría para su elaboración la estructurarlo de acuerdo a los lineamientos legales además el comercial está regido con la Superintendencia de Compañías.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

En la presente propuesta se concluye solucionando el problema por la que está atravesando el comercial Yucailla es fundamental aplicar el modelo de control para la efectividad de las operaciones en el Comercial, se considera que la parte gerencial y administrativa debe planificar, poner los recursos necesarios para que se pueda diseñar e implementar el modelo propuesto.

### **Modelo de Control Interno**

En una investigación realizado por (Dante Daniel y Gustavo Orlando, 2014) sostiene que un modelo de control interno tiene la siguiente definición:

El modelo de control interno es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable; los estados contables constituyen el objeto del examen en la auditoría externa de estados contables, esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables. pág. 1

En una investigación reciente (Contraloría general de la república, 2010, pág. 1) destaca que “El control es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública”. Se fundamenta en una estructura basada en seis fases funcionales:

- Fase I: Ambiente de control.
- Fase II: Objetivos de trabajo para el año.
- Fase III: Evaluación de riesgos (Eventos que ponen en riesgo los objetivos trazados).
- Fase IV: Actividades de control (Acciones, normas, procedimientos para afrontar riesgos).

- Fase V: Información y comunicación.
- Fase VI: Supervisión o monitoreo (Evaluar la calidad del control interno en el tiempo).

Por otro lado (Torres A. , 2010, pág. 10) indica que “*El modelo de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos*”. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad, previenen que se violen las normas y principios de general aceptación.

Por otra parte es necesario desarrollar un manual de procedimientos de control interno pues mediante este sistema el personal tiene claro sus respectivas tareas y por ende funciones que se deben desarrollar eficazmente y el cual permite que el personal tenga un mejor conocimiento y mayores visiones que permitan conllevar sus labores hacia los resultados planificados por la organización.

En una investigación realizada por (Rico, 2011) indica la siguiente definición: El sistema de control interno es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. pág. 9

La importancia de contar con un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas, ha ido incrementado en los últimos años, siendo este la parte que se encarga de la organización de los procedimientos y necesidades del negocio, así como de resguardar y proteger los activos, verificar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones. (Gonzalez , 2014, pág. 1)

En una investigación desarrollada por (Ardila, 2007, pág. 10) sostiene que “*El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos* “. Dentro de las siguientes categorías encontramos los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

### **Fase I: Ambiente de Control**

Para (Guerra, 2009, pág. 1) indica “El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales”. Es fundamental la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Por otro lado por Ambiente de Control surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos. El ambiente de control lo que busca son unas condiciones ideales en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno.

El ambiente de control ofrece un entorno ideal que fomenta la aplicación de los mecanismos y actividades de control y crea esa necesidad y ese compromiso de cada uno de los miembros de una organización con el objetivo de asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos y propósitos de la misma. Si la parte humana de la empresa está convencida de la importancia de aplicar un control sobre los procesos que realiza y además encuentra unas condiciones que favorecen dicha aplicación, muy seguramente que este componente humano asumirá un papel protagónico en el propósito de lograr que la empresa marche a la perfección en todos sus aspectos. (Anónimo, 2013, pág. 4)

Como se puede notar, el ambiente de control forma parte exclusivamente del factor humano, pues es este el que está en disposición y en condiciones de aplicar o no los mecanismos de control. Corresponde a este la implementación, seguimiento y evaluación del control; así que se debe hacer énfasis en la importancia de fomentar en el personal la cultura y el hábito del control, además de lograr que ellos hagan conciencia de la necesidad y responsabilidad ineludible con el control que se debe ejercer en cada una de las actividades que se realicen dentro de la empresa.

## **Fase II: Objetivos de trabajo para el año**

Una investigación desarrollada por (Zuleta, 2013, pág. 7) señala que *“Los objetivos relacionados a las tres categorías representan aspiraciones de satisfacer necesidades, existiendo objetivos globales o compartidos e independientes”*.

Los objetivos del control interno optimizan los siguientes aspectos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguardar contra el desperdicio.
- Salvaguardar contra la ineficiencia.
- Cumplir las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.



- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

Según (Ambrosone, 2015, pág. 5) sostiene que “Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución”. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Por otra parte el modelo Coso ERM se aplica cuando la administración considera la estrategia de riesgos en la formulación de los objetivos. Además existen dos elementos a considerar en el establecimiento de objetivos:

### **Objetivos relacionados**

El modelo Coso I ERM está relacionado directamente con los objetivos relacionados con las siguientes características.

- Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado.
- Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.
- Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

## **Tolerancia al Riesgo**

- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos
- Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia)
- Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

### **Fase III: Evaluación de riesgos (Eventos que ponen en riesgo los objetivos trazados)**

En una investigación realizada por (Romero, 2012) sostiene que la evaluación de riesgos en un control interno es: La identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior. En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento pág. 10

Para (Pérez , 2007, pág. 29) la evaluación de los riesgos *“Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos”*. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. (Ardila, 2007, pág. 19).

Según (Portal De Expertos de Prevencion en riesgos de Chile, s.f., pág. 5) la probabilidad de ocurrencia del riesgo tiene una valorización que consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4) o alta (5)), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad.

<b>PUNTUACION</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>1</b>	Insignificante
<b>2</b>	Baja
<b>3</b>	Media
<b>4</b>	Moderada
<b>5</b>	Alta

Para (Rodriguez, s.f., pág. 633) la matriz de riesgos está conformada por el impacto: las consecuencias potenciales del suceso se definen en una escala por ejemplo del 1 al 5, según se observa en la tabla.

<b>PUNTUACION</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>1</b>	Insignificante
<b>2</b>	Menor
<b>3</b>	Moderado
<b>4</b>	Mayor
<b>5</b>	Masivo

Luego se establece la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el cálculo de los efectos potenciales de éstos riesgos sobre los activos de la organización. La valorización puede darse en cualitativos o cuantitativos.

La clasificación consiste en asignar calificaciones a los riesgos dentro de un rango que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (1leve, 2 bajo, 3 Medio, 4 Alto, 5 Catastrófico), dependiendo de la relación de la probabilidad e impacto.

#### **Fase IV: Actividades de control (Acciones, procedimientos para afrontar riesgos)**

En una investigación realizada por (Pérez , 2007, pág. 34) indica que *“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa”*. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

En una investigación desarrollada por (Ardila, 2007, pág. 24) indica que *“las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella”*.

Según la ( Procuraduría General de la Nación, 2005, pág. 1) señala que *“Las actividades de control constituye el conjunto de elementos que al articularse e interrelacionarse, garantizan el Control a la ejecución de la función, planes y programas de la entidad, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos”*. Las actividades de control constituyen el componente que permite ejercer control sobre toda la operación de la entidad, ocurre en todos los procesos, interviene todas las funciones y compromete todos los niveles de responsabilidad.

Los elementos evaluados sobre el control interno están dado por las siguientes categorías:


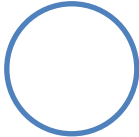




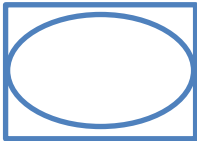
### **Procedimientos**

Los procedimientos dentro de las actividades de control definen a los procedimientos como “*el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad*”. Establece los métodos para realizar las tareas, la definición de los perfiles de los cargos necesarios a su realización, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

Para representar gráficamente los procedimientos es necesario realizar diagramas de flujo para lo cual se debe primero conocer el significado de cada símbolo de un diagrama para proceder a realizar un flujograma.

Según (Diagramas doc, s.f., pág. 7) nos da a conocer el significado de los símbolos de un flujograma lo cual se muestra en la tabla:

## SÍMBOLOS UTILIZADOS PARA ELABORAR LOS ESQUEMAS DEL FLUJOGRAMA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso
	OPERACIÓN: Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.
	INSPECCIÓN: Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características.
	TRANSPORTE: Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, o el trabajador que está efectuando la operación excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.
	RETRASO: Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado.
	ALMACENAMIENTO; Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados
	ACTIVIDAD COMBINADA: Cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro.

**Fuente:** Diagramas de flujo

## **Indicadores**

Los indicadores constituyen instrumentos de Control de orden gerencial, necesarios para la evaluación de gestión de la Entidad. Reflejan el comportamiento de las variables que representan el estado actual o la tendencia de los procesos, proyectos, programas y planes; hacen parte de los sistemas de información y facilitan la toma de decisiones.

## **Fase V: Información y comunicación**

Según (Araya, S.f., pág. 8) indica que la información y comunicación son “*Elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir con sus responsabilidades*”. La gerencia debe establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna la entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Para (Anónimo, 2003, pág. 20) los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Por otro lado son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

En una investigación efectuado por (Beltrán Pardo, S.f.) indica que la información y comunicación depende de: “*Todo el personal quien debe recibir un mensaje claro de parte*

*de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de Control deben tomarse seriamente*". Deben entender su propio papel en el sistema de Control Interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros deben tener un medio de comunicar la información significativa. También se necesita comunicarse efectivamente con las partes externas, como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. pág. 6

#### **Fase VI: Supervisión o monitoreo (Evaluar la calidad del control interno en el tiempo)**

Según (Ardila, 2007, pág. 36) indica que *"Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo"*. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

En una investigación desarrollada por (Perez, s.f., pág. 2) señala que *"los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo"*. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.



Según (Romero Javier, 2012, pág. 36) sostiene que la supervisión *“En general está dado por los sistemas de control ya que están diseñados para operar en determinadas circunstancias”*.

Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debidas tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

### **Indicadores**

Constituyen instrumentos de Control de orden gerencial, necesarios para la evaluación de gestión de la Entidad. Reflejan el comportamiento de las variables que representan el estado actual o la tendencia de los procesos, proyectos, programas y planes; hacen parte de los sistemas de información y facilitan la toma de decisiones.

En el libro “Indicadores de Gestión” de Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; se detallan indicadores de uso generalizado y más utilizado en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción.

### **Índice de ausentismo**

El índice de ausentismo es una medida un valor que nos indicara cuantitativamente las ausencias del personal a su puesto de trabajo.

También nos permitirá tener una apreciación más clara de las causas de este ausentismo y nos servirá como material de referencia a la hora de idear una manera de reducir este índice. La forma más básica o sencilla de calcular el índice de ausentismo es dividiendo la cantidad de días que faltó el empleado entre la cantidad de días de trabajo efectivos y multiplicarlo por cien.

$$\text{ÍNDICE DE AUSENTISMO} = \frac{\text{HORAS HOMBRE AUSENTE}}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}$$

### **Índice de recaudo**

Mide el nivel recaudado de las cuentas por cobrar en un periodo

$$\text{ÍNDICE DE RECAUDACIÓN} = \frac{\text{TOTAL RECAUDO}}{\text{TOTAL FACTURADO}}$$

### **Índice de comercialidad**

Mide el nivel de venta que un producto tiene

$$\text{ÍNDICE COMERCIALIDAD} = \frac{\text{VENTAS DEL PRODUCTO}}{\text{VENTAS TOTALES}}$$

### **ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR**

Sirve para establecer el número de veces que en promedio se han recuperado las ventas a crédito dentro de un ciclo de operación. es aceptable una rotación alta a una rotación lenta, se deben tomar en consideración los problemas de pérdidas de clientes por presión en los cobros principalmente.

El promedio de cuentas por cobrar se obtiene sumando las cuentas por cobrar al inicio del periodo más las cuentas por cobrar al final del periodo y se divide para dos.

$$\text{ÍNDICE ROT. DE CxC} = \frac{\text{VENTAS NETAS A CREDITO}}{\text{PROM. CUENTAS x COBRAR}}$$

## **Permanencia de cuentas por cobrar**

Este índice señala el número de días que la entidad se demora en promedio para recuperar las ventas a crédito, consigue evaluar la eficiencia de la gestión comercial y de cobros. Se compara con el plazo medio normal que la empresa da a sus clientes y se puede establecer un atraso o un adelanto promedio en los cobros.

$$\text{ÍNDICE PERMANENCIA DE CxC} = \frac{360 \text{ días}}{\text{ROTACIÓN DE CxC}}$$

La utilización de indicadores de gestión ayuda y permite a la administración a tomar decisiones en el área de ventas los indicadores son:

## **Eficacia**

Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada vendedor y del grupo en general con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.

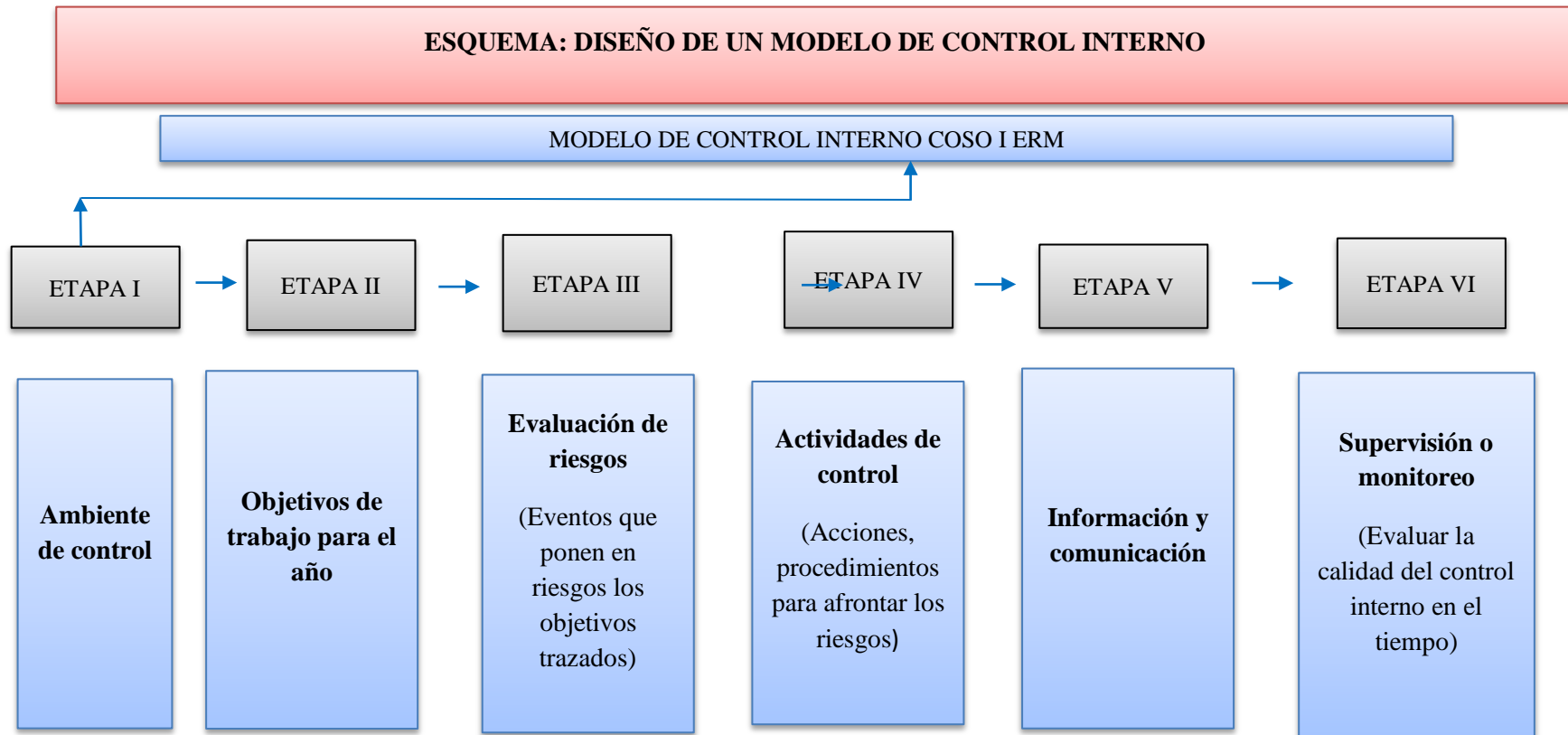
$$\text{ÍNDICE EFICACIA} = \frac{\text{VENTAS REALIZADS POR SEMANA} * 100}{\text{visitas realizadas por semana}}$$

## **Resultado**

Mide el total de ventas logrado por cada vende

## 6.7 MODELO OPERATIVO

Gráfico 27: Modelo Gráfico



Elaborado por: Jenny Almachi  
Fuente: Coso IERM

### **6.7.1 Fase I: Ambiente de control**

El ambiente interno dentro del Comercial Yucailla está definido por una estructura jerárquica en la que el personal tiene claro que es importante mantenerla en un punto tal que haya comunicación y control entre los niveles jerárquicos medios e inferiores; el logro de estas acciones tiende a evitar la ignorancia de la alta dirección de las acciones tomadas por los niveles inferiores, evitando que los empleados tiendan a cometer actos contrarios a las prácticas aceptables además se provee un ambiente de disciplina a través del comportamiento del personal.

Los miembros de la alta dirección del comercial Yucailla deben determinar y transmitir claramente los valores éticos y la integridad con la cual deben desempeñarse además el hacerles comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del modelo de control interno y que cada rol está relacionado con los demás.

El componente del Ambiente Interno para proporcionar disciplina y valores éticos en el personal que se encarga de las actividades diarias del comercial, obteniendo como resultado la eficiencia en las funciones que realizan.

Mediante este componente se estableció una filosofía al personal encargado de cada área y un estilo de dirección que traducen la manera en que el Comercial Yucailla es conducido de acuerdo a su transparencia en la gestión, innovaciones, el aprendizaje y la forma de tomar decisiones a los problemas que se susciten midiendo de esta manera el desempeño y los resultados alcanzados así como la detección de posibles riesgos que pueda afectar a la organización, por lo que la persona está orientado a realizar el procedimiento con el debido control, con disciplina y valores éticos realizando sus actividades con responsabilidad y sobre todo con un compromiso con la empresa.

De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento. Algunos valores imprescindibles dentro del Comercial son:

- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad
- Competitividad
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Confidencialidad
- Participación
- Innovación
- Eficiencia

Los valores determinados se representaran mediante una matriz axiológica en la que se dará un valor a las personas con las cuales interactúa la organización para el logro de objetivos para de esta manera formular una escala de valores del comercial Yucailla evidenciando así el significado de los valores para cada grupo de referencia.

Para ello se establecerá principios y valores corporativos, luego se determinara las personas que interactúan con el comercial Yucailla y se identificara el valor que debe aplicar cada grupo de referencia.

**Tabla 30: Matriz Axiológica**

<b>Grupo de referencia</b>	<b>Cliente Interno</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Cliente externo</b>	<b>Accionistas</b>	<b>Sociedad</b>
<b>Principios</b>					
<b>Rentabilidad</b>		X	X	X	
<b>Productividad</b>	X			X	
<b>Calidad</b>		X	X		
<b>Competitividad</b>				X	X
<b>Honestidad</b>	X	X	X	X	X
<b>Lealtad</b>	X	X	X	X	X
<b>Respeto</b>	X	X	X	X	X
<b>Responsabilidad</b>	X	X	X	X	X
<b>Confidencialidad</b>	X	X		X	
<b>Participación</b>	X			X	X
<b>Innovación</b>			X		
<b>Eficiencia</b>	X	X	X	X	X

Elaborado por: Jenny Almachi

- Rentabilidad: Este valor es muy importante pues permite que el comercial Yucailla en un determinado periodo obtenga una utilidad o ganancia al ejecutar sus actividades provenientes de los proveedores, del cliente externo y de los accionistas.
- Productividad: Es el valor que relaciona la cantidad de mercadería vendida por parte del personal de ventas con los recursos utilizados de los accionistas para alcanzar los objetivos.
- Calidad: Este valor es importante ya que una buena calidad en el servicio permitirá que el cliente se sienta satisfecho pues de esta manera se satisfacerla sus expectativas generando así la opción de que vuelva a realizar la compra.
- Competitividad: es importante este valor pues el ser competitivos en un entorno cambiante, el saber cómo generar una ventaja competitiva que le permitan mantener la posición líder en el mercado.
- Honestidad: Un valor que implica transparencia y confianza entre todos los grupos de referencia mediante la cual el comercial Yucailla debe trabajar para lograr un ambiente de sinceridad en todos los actos a desempeñarse.

- Lealtad: Ser fiel a todos los grupos de referencia y a los valores organizacionales.
- Respeto: El respetar las ideologías así como las actitudes del cliente interno y externo, de los proveedores, accionistas y de la sociedad en sí,
- Responsabilidad: Un valor que contribuye al cumplimiento de obligaciones y tareas encomendadas en su tiempo y en su forma de hacerlas correctamente de acuerdo a las funciones establecidas por parte de los accionistas, proveedores, clientes internos, clientes externo y la sociedad..
- Confidencialidad: es importante en toda empresa pues permite mantener estricta prohibición a divulgación de información confidencial del Comercial Yucailla.
- Participación: Este valor permite que el Comercial Yucailla labore en un ambiente participativo con interés de contribuir al logro de metas y objetivos organizacionales.
- Innovación: El generar e implementar ideas que permitan responder a un entorno cambiante que necesita de mucha creatividad para lograr objetivos medibles y alcanzables.
- Eficiencia: Valor que permite que las actividades se desarrollen optimizando recursos del comercial.


### **6.7.2 Fase II: Objetivos de trabajo para el año**

Mediante este componente se plantea objetivos claros para el comercial Yucailla con el propósito de lograr la efectividad y eficiencia en los procesos cumpliendo las leyes que exige dicho comercial. Al establecer los objetivos en el comercial se tomó en cuenta el plan de acción del comercial Yucailla del año anterior y se llegó a determinar lo siguiente:




## OBJETIVOS DEL TRABAJO PARA EL AÑO

**OBJETIVO GENERAL:** Realizar negocios con responsabilidad, administrando eficiente y eficazmente los ingresos y gastos de forma planificada, organizada con todas las áreas en el día a día con planes seguimientos operativos y estratégicos siempre maximizando los ingresos y minimizando los egresos proporcionando un excelente nivel de confianza a los clientes internos, externos y accionistas.

ESTRUCTURA GENERAL DEL AREA:			OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2015			
GERENCIA GENERAL			Fecha de elaboración:			
			dic-14			
No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCION / ACTIVIDAD	META	F. INICIO	F. FINAL	RESPONSABLE
1	Dar seguimiento constante al posicionamiento de la empresa como una empresa líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visitas a las Almacenes para seguimiento del plan</li> <li>– Revisión de planes y estrategias establecidas</li> </ul>	Posición en el mercado en un 10%	05-enero-15	31-dic-15	Juan José Yucailla Baltazar G.G.
2	Innovar constantemente la imagen del comercial Yucailla	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modificación del eslogan y el logo del comercial Yucailla</li> </ul>	Reconocimiento de la marca	01-may-15	30-may-15	Juan José Yucailla Baltazar G.G.
3	Seguimiento Continuo de planes y estrategias establecidas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visualizar Ventas y compras diarias según sistema</li> </ul>	12 Vendedores capacitados	05-ene-15	31-dic-15	Juan José Yucailla Baltazar G.G.
4	Lograr mayor índice de rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revisión de acciones en el área crédito</li> </ul>	Bajar la morosidad del 15% a un 10%	05-ene-15	31-dic-15	Leonardo Freire Crédito
5	Duplicar ingresos mediante el desarrollo y posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reunión y visitas a locales</li> <li>– Revisión de Políticas, Procedimientos y reglamentos</li> <li>– Revisión de Indicador de liquidez (Bancos )</li> </ul>	Fuerza de ventas	05-ene-15	31-dic-15	Juan José Yucailla Baltazar G.G.
6	Identificar falencia comerciales en las fuerzas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Talleres de capacitación</li> <li>– Revisión de planes de venta</li> </ul>	12 Vendedores capacitados	15-ene-15	31-ene-15	Juan José Yucailla Baltazar G.G.
7	Lograr que el personal trabajen con un sentido de pertenecía para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivación y reconocimiento</li> </ul>	Eficiencia de un 10%	22-ene-15	31-ene-15	Juan José Yucailla Baltazar G.G.


Elaborado por: Jenny Almachi

**OBJETIVO GENERAL:** Planificar, controlar, evaluar y reportar, toda la operación comercial, tanto interna como externa, cuidando parámetros de calidad, rentabilidad y eficiencia, aportando así, a la consecución de la imagen empresarial sólida, que tiene como objetivo principal Comercial Yucailla,

ESTRUCTURA GENERAL DEL AREA:			OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2015			
GERENCIAL COMERCIAL			Fecha de elaboración:			
			dic-14			
No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCION / ACTIVIDAD	META	F. INICIO	F. FINAL	RESPONSABLE
1	Planificar y elaborar estrategias de comercialización y mercadeo, de acorde a las exigencias del mercado, sus variantes y proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigación de mercado, competencia, precios</li> <li>– Visita a los diferentes locales para apoyo comercial, direccionamiento, capacitación, etc.</li> </ul>	Mejorar la fuerza de ventas en un 60%	05-ener-15	31-dic-15	Fernando Carrillo Comercial
2	Controlar todos los procesos de la operación comercial, tanto de fuerza de ventas externas como internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguimiento al plan de rentabilidad de toda la fuerza comercial</li> </ul>	Ventas efectivas de 60%	05-ener-15	31-dic-15	Asesor de cada agencia
3	Evaluar el cumplimiento de los planes y estrategias comerciales definidas para el área, así como el cumplimiento de planes y políticas propios de la empresa, corrigiendo a tiempo malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interacción con áreas dependientes para verificar correcta aplicación de políticas y eventuales errores y riesgos</li> </ul>	Potencializar buenas prácticas comerciales	05-ener-15	31-dic-15	Fernando Carrillo Comercial Asesor de cada agencia
4	Reportar resultados de la gestión comercial, aplicando estándares de evaluación y seguimiento por parámetros de indicadores de eficiencia, eficacia y gestión comercial, que permitan la rápida toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de informes de situación actual y proyecciones comerciales a Gerencia</li> </ul>	Crecimiento en ventas del 15%	Cada fin de mes		Fernando Carrillo Comercial


**Elaborado por:** Jenny Almachi

**OBJETIVO GENERAL:** Mantener a través de una adecuada planificación, control y dirección, un elevado nivel de motivación del talento humano de la empresa, afianzando valores de compromiso, lealtad y fidelidad empresarial, siendo el nexo entre el talento humano y las áreas directrices de la empresa, así como velar por el cumplimiento de los procesos de seguridad en cada una de las áreas de trabajo y el bienestar de sus colaboradores.

ESTRUCTURA GENERAL DEL AREA:			OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2015			
GERENCIA TALENTO HUMANO			Fecha de elaboración:			
			dic-14			
No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCION / ACTIVIDAD	META	F. INICIO	F. FINAL	RESPONSABLE
1	Realizar periódicamente controles de desempeño laboral y ambiente laboral, para tomar correctivos,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar y coordinar apertura de todos los locales, así como de la asistencia de todo el personal</li> </ul>	Mejorar el rendimiento laboral en un 5% mas	05-ener-15	31-dic-15	Rosa Elena Maliza G.TH
2	Apoyo a nómina, revisando todo tipo de documento valor a nombre de los colaboradores, para la satisfacción del empleado y la empresa, así como el seguimiento de la acreditación de sus valores correspondientes al rol de pagos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar reportes de asistencia mensual, cálculo de horas extras, nomina, IESS y acreditación de sueldos.</li> </ul>	Control del pago de personal	05-ener-15	31-dic-15	Rosa Elena Maliza G.TH
3	Velar por el funcionamiento óptimo, de cada una de las áreas de la empresa, su limpieza, seguridad, presencia y puntualidad de su persona a cargo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de comunicaciones a colaboradores, su recepción y respuesta, por parte del área.</li> </ul>	Eficiencia laboral de un 10%	05-ener-15	31-dic-15	Rosa Elena Maliza G.TH
4	Dar fluidez al proceso de selección, reclutamiento, inducción y capacitación del personal nuevo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de reglamento interno, planes de capacitación, estado de la dotación de implementos a colaboradores, reposición o compra de estos.</li> <li>Elaborar actividades de motivación a colaboradores.</li> </ul>	Personal satisfecho al menos el 80%	05-ener-15	31-dic-15	Rosa Elena Maliza G.TH


Elaborado por: Jenny Almachi

**OBJETIVO GENERAL:** Mantener a través de estrategias de baja morosidad, una óptima recuperación de capitales, que justifiquen la rentabilidad de la inversión, teniendo políticas claras y efectivas de asignación de créditos, seguimiento y recuperación de cartera vencida, controlando y manteniendo la cartera lo más sana posible para que esta no se vuelva un riesgo de inversión y no aporte a un eficiente flujo de capitales.

ESTRUCTURA GENERAL DEL AREA:			OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2015			
GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS			Fecha de elaboración:			
			dic-14			
No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCION / ACTIVIDAD	META	F. INICIO	F. FINAL	RESPONSABLE
1	Determinación de estado de cartera vencida por tiempo de morosidad de cada agencia	– Seguimiento al plan de recuperación por morosidad y revisión de informes de recuperación por agencia y recaudador	Disminuir la tasa de morosidad en un 10%	05-ener-15	31-dic-15	Leonardo Freire G.Crédito y Cartera
2	Recepción y elaboración de reportes de recuperación de cartera, por agencia y asesor recaudador	– Avance de objetivo de recuperación de cartera por agencia y recaudador – Visita a agencias a revisión de cumplimiento de políticas de asignación de créditos y novedades de cartera.	Recuperación de cartera vencida de 500 clientes vencidos	05-ener-15	31-dic-15	Asesores y Recaudadores
3	Mantener actualizada la cartera de clientes, su asignación a cada asesor recaudador, seguimiento de esta y auditoria de la gestión de recuperación de valores de cada agencia y asesor recaudador.	– Filtración de base de datos de clientes y cartera incobrable para conocimiento de Gerencia general y establecer el riesgo de inversión vs. Venta total, por agencia	Disminuir la tasa de morosidad en un 10%	05-ener-15	31-dic-15	Asesores y Recaudadores
4	Revisión y seguimiento constante del cumplimiento efectivo de las políticas de la asignación de créditos	– Revisión, modificación y perfeccionamiento de políticas de asignación de crédito.	Mejorar los procesos de otorgación de créditos en un 70%	Cada mes		Leonardo Freire G.Crédito y Cartera
5	Informe de estado de cartera, morosidad y riesgo crediticio en base a las ventas totales por agencia	– Auditoria de carpetas de cartera vencida para paso a instancia prejudiciales y judiciales	Recuperación de cartera vencida en un 20%	Cada mes		Leonardo Freire G.Crédito y Cartera

Elaborado por: Jenny Almachi

**OBJETIVO GENERAL:** Planificar y controlar la correcta administración de los recursos económicos, bajo estándares de eficiencia y eficacia, permitiendo una fluidez y liquidez estable, para los procesos propios de la empresa, maximizando la rentabilidad y minimizando los riesgos de inversión.

ESTRUCTURA GENERAL DEL AREA:			OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2015			
GERENCIA FINANCIERA			Fecha de elaboración:			
			dic-14			
No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCION / ACTIVIDAD	META	F. INICIO	F. FINAL	RESPONSABLE
1	Controlar toda la información contable y todos los procesos de transacciones monetarias de la empresa, su justificación, autorización y respaldo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de cuentas de Bancos, flujo de caja, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, depósitos y egresos cuenta empresarial</li> <li>- Revisión contable mediante el sistema y documentos contables de la venta de mercancías.</li> </ul>	Garantizar en un 90% un adecuado flujo de valores.	05-ener-15	31-dic-15	Cristina Asubadin G.Financiera
2	Control y revisión de estado bancos, caja, proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de depósito de valores por agencia a cuenta empresarial</li> <li>- Seguimiento de posibles proveedores</li> <li>- Revisión de flujo de cierre de caja por agencia.</li> </ul>	Mejorar la actividad contable en un 90%	05-ener-15	31-dic-15	Asistente financiero y Jefe de Proveedores
3	Control y revisión de procesos y parámetros financieros por agencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un registro de todas las actividades contables</li> <li>- Evaluar índices financieros para las actividades posteriores del comercial Yucailla.</li> </ul>	Mejorar los índices financieros en un 10% más del año anterior	Fin de mes		Cristina Asubadin G.Financiera  Asistente financiero
4	Informes de estado financiero, mensual, trimestral y anual, que permitan una acertada toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y revisión de actas de la compañía</li> <li>- Realizar auditoria a procesos y bodegas de agencias</li> <li>- Informe financiero de cierre de año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-5% Ampliación de inversión</li> <li>-Recorte de gastos en un 15%</li> <li>-Eficiencia del 20% de recursos financieros</li> </ul>	05-ener-15	31-dic-15	Cristina Asubadin G.Financiera  Asistente financiero

Elaborado por: Jenny Almachi

### 6.7.3 Fase III: Evaluación de riesgos (Eventos que ponen en riesgo los objetivos trazados)

El comercial está en la condición de identificar posibles riesgos que afectan el curso del control interno en cada departamento del comercial Yucailla, al identificar los posibles riesgos se está minimizando los problemas, dando solución a los inconvenientes que impiden el progreso de la empresa de esta manera se coordina las metas que se plantea con el fin de identificar los riesgos.

**Tabla 31 Evaluación de riesgos**

<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Control de cumplimientos de tareas</li> <li>– Cambio de decisiones inmediatas</li> <li>– Especulación de la competencia</li> <li>– Plan comercial inadecuado</li> <li>– Falta de Comunicación con accionistas</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de capacitación a vendedores</li> <li>– Competidores con menor precio por bajo costo operativo</li> <li>– Campañas de marketing de empresas a nivel nacional</li> <li>– Alta rotación de vendedores</li> <li>– Fuerza de ventas no motivada</li> <li>– Crisis económica generalizada en nuestro segmento de mercado</li> </ul>
<b>Talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Información confiable</li> <li>– Ambiente interno del comercial</li> <li>– Manejo de información confidencial</li> <li>– Cambio continuo de políticas de remuneración comercial</li> <li>– Alta rotación de personal</li> <li>– Falta de apoyo y seguimiento a planes de capacitación</li> <li>– Desconocer indicadores de clima laboral interno</li> <li>– Cultura empresarial</li> </ul>
<b>Crédito y cobranzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de capacitación en gestión de cobro a recaudadores</li> <li>– otorgamiento de crédito sin verificación de información y garantías reales</li> <li>– Riesgos de crédito</li> <li>– Tasas de interés alta</li> <li>– Riesgo cambiario</li> <li>– Funciones</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Registros contables inadecuados</li> <li>– Registros sin soporte</li> <li>– Atrasos contables</li> <li>– Control Interno</li> <li>– Concientización de plan de reducción de gastos</li> <li>– Desconocimiento del costo financiero de la operación empresarial</li> </ul>

## Valoración de riesgos

Con este método la entidad enfrenta los riesgos y es consciente de los problemas que existen al no aplicar correctamente el control interno, la empresa se encuentra inmersa a tener problemas por el incumplimiento de las funciones, con el seguimiento que se realiza a la entidad sobre el procedimiento de compras se logra controlar su aplicación en la organización.

Para detectar los posibles riesgos a las que se enfrenta el comercial es necesario estar preparados a cualquier problema y saber enfrentarlos y sobre todo dar solución a las mismas, es por esa razón que es necesario realizar una matriz de riesgos

## Análisis de riesgos

Para realizar un análisis solucionar de los riesgos es necesario lo que estos pueden causar dentro del comercial Yucailla si no se solucionan.

**Tabla 32 Análisis de riesgos**

<b>Peligro</b>	<b>Riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Control Interno</b></li> <li>- <b>Toma de decisiones</b></li> <li>- <b>Competencia</b></li> <li>- <b>Plan comercial</b></li> <li>- <b>Comunicación</b></li> <li>- <b>Liquidez</b></li> <li>- <b>Operacional</b></li> <li>- <b>Imagen del Comercial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Control de cumplimientos de tareas</b></li> <li>- <b>Cambio de decisiones inmediatas</b></li> <li>- <b>Especulación de la competencia</b></li> <li>- <b>Plan comercial inadecuado</b></li> <li>- <b>Falta de Comunicación con accionistas</b></li> <li>- <b>Incapacidad para cubrir obligaciones</b></li> <li>- <b>Aumento en los costos de proyectos</b></li> <li>- <b>Desconfianza en el comercial</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capacitación</b></li> <li>- <b>Competencia</b></li> <li>- <b>Publicidad</b></li> <li>- <b>Rotación de personal</b></li> <li>- <b>Motivación</b></li> <li>- <b>Crisis económica</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación a vendedores</li> <li>- Competidores con menor precio por bajo costo operativo</li> <li>- Campañas de marketing de empresas a nivel nacional</li> <li>- Alta rotación de vendedores</li> <li>- Fuerza de ventas no motivada</li> <li>- Crisis económica generalizada en el segmento de mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ambiente laboral</b></li> <li>- <b>Información confiable</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente interno del comercial</li> <li>- Manejo de información confidencial</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Políticas</b></li> <li>- <b>Rotación de personal</b></li> <li>- <b>Desinterés profesional</b></li> <li>- <b>Clima laboral</b></li> <li>- <b>Cultura empresarial</b></li> <li>- <b>Ambiente interno de trabajo</b></li> <li>- <b>Información confidencial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio continuo de políticas de remuneración comercial</li> <li>- Alta rotación de personal</li> <li>- Falta de apoyo y seguimiento a planes de capacitación</li> <li>- Desconocer indicadores de clima laboral interno</li> <li>- Cultura empresarial</li> <li>- Consecución mínima de los objetivos</li> <li>- Dotar de herramientas a los competidores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capacitación</b></li> <li>- <b>Políticas de crédito</b></li> <li>- <b>Crédito</b></li> <li>- <b>Morosidad</b></li> <li>- <b>Clientes vencidos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación en gestión de cobro a recaudadores</li> <li>- Bajo estudio de mercado para establecer políticas adecuadas de crédito</li> <li>- Otorgamiento de crédito sin verificación de información y garantías reales</li> <li>- Riesgos de crédito</li> <li>- Tasas de interés alta</li> <li>- Riesgo cambiario</li> <li>- Índice alto de morosidad, incumplimiento de pagos</li> <li>- Tasa alta de clientes vencidos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Información</b></li> <li>- <b>Gastos</b></li> <li>- <b>Costos</b></li> <li>- <b>Créditos</b></li> <li>- <b>Fluctuaciones en las tasas de interés</b></li> <li>- <b>Inflación</b></li> <li>- <b>Impuestos</b></li> <li>- <b>Control interno</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros contables inadecuados</li> <li>- Registros sin soporte</li> <li>- Atrasos contables</li> <li>- Control Interno</li> <li>- Concientización de plan de reducción de gastos</li> <li>- Desconocimiento del costo financiero de la operación empresarial</li> <li>- Desfases en la planificación financiera</li> <li>- Aumento de costos</li> <li>- Pérdida de poder adquisitivo de los socios</li> <li>- Falta de liquidez</li> <li>- Faltante de efectivo</li> </ul>

Elaborado por: Jenny Almachi



**Tabla 33 Matriz de riesgos**

**MATRIZ DE RIEGOS**

**CONTROL INTERNO**

<b>PROCESOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>RIESGO</b>	<b>VALOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>TOTAL</b>
Control de cumplimientos de tareas	4	Moderado	3	Moderado	12
Cambio de decisiones inmediatas	2	Bajo	3	Moderado	6
Especulación de la competencia	2	Bajo	2	Menor	4
Plan comercial inadecuado	2	Bajo	2	Menor	4
Falta de Comunicación con accionistas	3	Bajo	3	Moderado	9
Incapacidad para cubrir obligaciones	2	Bajo	2	Menor	4
Aumento en los costos de proyectos	3	Bajo	3	Moderado	9
Desconfianza en el comercia	3	Bajo	3	Moderado	9
Competidores con menor precio por bajo costo operativo	4	Moderado	3	Moderado	12
Campañas de marketing de empresas a nivel nacional	4	Moderado	3	Moderado	12
Falta de capacitación a vendedores	3	Medio	3	Moderado	9
Fuerza de ventas no motivada	3	Bajo	2	Menor	6
Crisis económica generalizada en el segmento de mercado	4	Moderado	3	Moderado	12
Nivel bajo del ambiente interno del comercial	4	Moderado	5	Masivo	20
Manejo de información confidencial	3	Bajo	3	Moderado	9
Cambio continuo de políticas de remuneración comercial	4	Moderado	4	Mayor	16
Falta de apoyo y seguimiento a planes de capacitación	5	Medio	3	Moderado	15
Alta rotación de personal	4	Medio	3	Moderado	12
Nivel bajo de desempeño laboral	5	Alto	5	Masivo	25
Cultura empresarial	2	Bajo	2	Menor	4
Consecución mínima de los objetivos	4	Moderado	3	Moderado	12
Falta de capacitación en gestión de cobro a recaudadores	2	Bajo	3	Moderado	6
Bajo estudio de mercado para establecer políticas adecuadas de crédito	2	Bajo	4	Mayor	8
Otorgamiento de crédito sin verificación de información y garantías reales	2	Bajo	3	Moderado	6
Riesgos de crédito	4	Moderado	5	Masivo	20
Tasas de interés alta	4	Moderado	3	Moderado	12
Índice alto de morosidad, incumplimiento de pagos	4	Moderado	5	Masivo	20
Tasa alta de clientes vencidos	4	Moderado	3	Moderado	12
Registros contables inadecuados	2	Bajo	3	Moderado	6
Registros sin soporte	2	Bajo	4	Mayor	8
Atrasos contables	2	Bajo	3	Moderado	6
Control Interno	2	Bajo	2	Menor	4
Concientización de plan de reducción de gastos	2	Bajo	2	Menor rio	4
Desconocimiento del costo financiero de la operación empresarial	3	Bajo	3	Moderado	9
Desfases en la planificación financiera	3	Bajo	3	Moderado	9
Aumento de costos	3	Bajo	3	Moderado	9
Baja liquidez	3	Bajo	3	Moderado	9
Faltante de efectivo	2	Bajo	2	Menor	4
Es factible el control interno en cada área del comercial	3	Bajo	4	Mayor	12
<b>PUNTAJE</b>		<b>RIESGO</b>		<b>PUNTAJE</b>	
1		Insignificante		1	Insignificante
2		Baja		2	Menor
3		Media		3	Moderado
4		Moderada		4	Mayor
5		alta		5	Masivo

## Respuesta al riesgo

Para Comercial Yucailla es importante desarrollar acciones para los riesgos identificados en el proceso acorde a cada una de las áreas que la conforman, de esta manera se evita continuar con actividades deficientes que perjudiquen al progreso del comercial.

**Tabla 34 Respuesta al riesgo  
RESPUESTA AL RIESGO**

<b>RIEGOS IDENTIFICADOS</b>	<b>ACCIÓN</b>
Control de cumplimientos de tareas	Supervisar que las tareas se estén ejecutando de acuerdo a lo planeado mediante un documento en el que conste cuales han sido sus logros o resultados en el día
Cambio de decisiones inmediatas	Tener un plan operativo adecuado y de acuerdo a los resultados visualizar si se están cumpliendo objetivos para una posible toma de decisiones
Especulación de la competencia	Realizar un diagnóstico estudio de mercado de la competencia
Plan comercial y de ventas inadecuado	Realizar una exhaustiva investigación o estudio de mercado para poder ejecutar adecuadas estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.
Falta de Comunicación con accionistas	Realizar juntas mensuales para lograr acuerdos y mantener una comunicación fluida entre los accionistas
Incapacidad para cubrir obligaciones	Juntas del personal para que se sientan en un ambiente de confianza y puedan contribuir con las obligaciones del comercial Yucailla
Aumento en los costos de proyectos	Buscar proyectos que estén de acuerdo a las necesidades monetarias de la empresa y las que requieran mayor actividad empresarial
Desconfianza en el comercial	Realizar trabajos en equipo para mantener un ambiente agradable de trabajo
Competidores con menor precio por bajo costo operativo	Realizar una matriz de precios con los principales competidores para estimar un precio adecuado conforme a la competencia
Campañas de marketing de empresas a nivel nacional	Realizar blogs o mediante una tienda virtual dar a conocer nuevos productos
Alta rotación de vendedores por un nivel bajo de atención al cliente	Entrevistas efectivas de nuevo personal para ventas con perfil alto de facilidad de palabra y proactividad.
Fuerza de ventas no motivada	Elaborar un plan motivacional para un rango establecido de ventas mensuales.
Crisis económica generalizada en el segmento de mercado	Tomar decisiones de acuerdo a la disposición efectiva de dinero del comercial
Nivel bajo del ambiente interno del comercial	Logar un buen clima organizacional mediante la participación del personal en las decisiones del comercial
Manejo de información confidencial	Dar a conocer sus de derechos y obligaciones dentro del comercial Yucailla
Cambio continuo de	Llevar un establecimiento de políticas anuales

políticas de remuneración comercial	
Falta de apoyo y seguimiento a planes de capacitación	Dar a conocer la efectividad de una capacitación dentro del comercial Yucailla
Alta rotación de personal	Desarrollar nuevas estrategias inteligentes para la contratación efectiva del personal
Nivel bajo de desempeño laboral	Mantener una buena relación laboral entre jefe y subordinado
Cultura empresarial	Dar un buen ejemplo de cambio a las situaciones del entorno.
Consecución mínima de los objetivos	Cambiar la actitud de satisfacción personal por la de satisfacción en el mercado
Falta de capacitación en gestión de cobro	Realizar reuniones para gestiones eficaces de cobro
Bajo estudio de mercado para establecer políticas adecuadas de crédito	Llevar un estudio minucioso de la competencia para establecer políticas que permitan obtener créditos efectivos
Otorgamiento de crédito sin verificación de información y garantías reales	Registro de datos para el otorgamiento de créditos
Riesgos de crédito	Hacer que el cliente cumpla con sus pagos del crédito acordado mediante estrategias de pago
Tasas de interés de crédito alta	Realizar nuevas tasas de acuerdo a las necesidades del cliente
Índice alto de morosidad, incumplimiento de pagos	Controlar mediante actualización de datos mensajes y visita a domicilio un acuerdo del crédito vencido
Tasa alta de clientes vencidos	Disminuir clientes vencidos actuales mediante una gestión de cobranza por sus cuotas vencidas
Registros contables inadecuados	Llevar registros contables para cada área
Registros sin soporte	Registros con información detallada década una de las actividades contables que se han desarrollado en el día
Atrasos contables	Llevar un registro contable diario
Control Interno	Elaborar matices para mejorar s el control en el comercial
Concientización de plan de reducción de gastos	Cumplir con el plan de gastos establecidos
Desconocimiento del costo financiero de la operación empresarial	Realizar y dar a conocer un costo aproximado de operación.
Desfases en la planificación financiera	Llevar un registro de los objetivos alcanzados del plan financiero
Aumento de costos	Controlar costos altos que no ayuden a la operatividad del comercial Yucailla
Baja liquidez	Dependerá de la economía del país de su inflación y su déficit
Faltante de efectivo	Realizar un registro y un plan de operaciones reales para el año

**Elaborado por:** Jenny Almachi

#### **6.7.4 Fase IV: Actividades de control (Acciones, normas, procedimientos para afrontar riesgos)**

El comercial Yucailla debe controlar que se cumplan los procedimientos establecidos para controlar cada área con el fin de que se lleven cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos del comercial Yucailla, gracias a la reestructuración de los procedimientos de la empresa tendrá mayor control en sus actividades y sobre todo responsabilidad y organización de quien lo realiza, este proceso deberá ser conocido por la empresa, los administradores de la empresa los mismos que deberán ser aplicados para el mejoramiento de la misma. Como se ha mencionado el control interno es importante para mejorar las actividades

#### **Identificación de actividades**

En este punto se ha identificado que las actividades generales del comercial están dadas por la actividad que se realiza en cada área las cuales son las siguientes:

- Proceso de la administración del personal
- Proceso de compras
- Proceso de ventas
- Proceso de crédito y cobranzas

Las cuales son fundamentales para el desarrollo de las tareas asignadas a cada área y las cuales conllevan al cumplimiento de los objetivos del comercial. De manera que se llegó a determinar los controles que se deben implementar para mejorar el desarrollo de las actividades laborales. Para formarnos una idea del comercial se realizará un control interno en base de flujogramas que permitan definir los procesos mencionados.

El objetivo consiste en definir y planificar procesos limitando el alcance en el marco más amplio de las actividades, los logros y de dirección existentes o potenciales y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al recurso humano a un mejor control para el rendimiento adecuado en sus actividades laborales

### **Procedimientos de control en el área de Recursos Humanos**

- Llenar Hoja de Requisito de Personal adjuntando las especificaciones del cargo, funciones y justificación del puesto vacante.
- Tener documentos y un perfil del puesto a ocuparse dentro del área que este con un puesto vacante.
- Tener y registrar un Formato de Evaluación para la Entrevista, con el expediente de los candidatos entrevistados.
- Solicitar el visto bueno del gerente para asegurar la aprobación de la Contratación de la persona seleccionada.
- Elaborar contratos de trabajo este lo lee y lo firma en original y una copia, el original para el expediente laboral y la copia para el candidato a ocupar el puesto.
- Dar información necesaria de la empresa al nuevo personal explicando la información necesaria para realizar sus actividades y funciones del puesto.
- Llevar registros de control diario de asistencias del personal las cuales deberán ser revisadas, aprobadas y firmadas por el jefe de recursos humanos.
- Tener las respectivas solicitudes de permiso del personal.
- Controlar y actualizar los expedientes de personal, anexando la documentación que vaya generando.
- Elaborar plan de capacitación de todo el personal.
- Realizar evaluaciones de desempeño y rendimiento por área.
- Implementar sistema de inducción al personal nuevo que ingresa a laborar.
- Realizar un plan de reclutamiento de personal

**Gráfico 28: Procedimientos de control en el área de Recursos Humanos**

<b>ACTIVIDAD: PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>								
<b>El diagrama empieza:</b> Llenar “Hoja de Requisito de Personal” semestre				<b>Termina:</b> Dotar de uniformes al personal cada semestre				
<b>RESUMEN</b>								
<b>SIMBOLO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>						
●	OPERACIÓN	8						
■	INSPECCIÓN	4						
→	TRANSPORTE	0						
▷	RETRASO	1						
▽	ALMACENAMIENTO	1						
<b>Total</b>		<b>14</b>						
<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>18 Días y 5 horas</b>						
Nro.	DETALLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAR	TIEMPO	OBSERVACIÓN
		●	■	→	▷	▽		
1	Llenar Hoja de Requisito de Personal adjuntando las especificaciones del cargo, funciones y justificación del puesto vacante.	○					25	Min.
2	Tener documentos y un perfil del puesto a ocuparse dentro del área que este con un puesto vacante.					○	5	Min.
3	Tener y registrar un Formato de Evaluación para la Entrevista, con el expediente de los candidatos entrevistados.		○				5	Min.
4	Solicitar el visto bueno del gerente para asegurar la aprobación de la Contratación de la persona seleccionada.	○					10	Min.
5	Elaborar contratos de trabajo este lo lee y lo firma en original y una copia, el original para el expediente laboral y la copia para el candidato a ocupar el puesto.	○					5	Min.
6	Dar información necesaria de la empresa al nuevo personal explicando la información necesaria para realizar sus actividades y funciones del puesto.	○					10	Min.
7	Llevar registros de control diario de asistencias del personal las cuales deberán ser revisadas, aprobadas y firmadas por el jefe de recursos humanos.		○				5	Min.
8	Tener las respectivas solicitudes de permiso del personal.	○					2	Min.
9	Controlar y actualizar los expedientes de personal		○				5	Min.
10	Elaborar plan de capacitación de todo el personal.	○					60	Min.
11	Realizar evaluaciones de desempeño y rendimiento por área.		○				15	Min.
12	Implementar sistema de inducción al personal nuevo que ingresa a laborar	○					10	Min.
13	Realizar un plan de reclutamiento trimestral si fuera necesario	○					3	Días.
14	Elaborar un plan de incentivos anual al personal				○		120	Min.

**Elaborado por:** Jenny Almachi

## **Procedimientos de control del Área Financiera**

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables del comercial.
- Formular estados financieros.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al gerente.
- Relación de personas autorizadas para realizar los pedidos internos.
- Relación de personas autorizadas para realizar los pagos.
- Personas autorizadas para actualizar o registrar datos en los libros auxiliares.
- Comparar pedido interno con el recibo del proveedor antes de aceptar la mercancía.
- Comparar hoja de entradas con factura, antes de aceptarla.
- Comparar documentos con factura, antes de aceptarla.
- Dejar evidencia de las comprobaciones realizadas en la factura.
- Verificación periódica de las normas establecidas y de las responsabilidades asignadas.
- Actualización de firmas autorizadas para aprobar los pagos.
- Solicitud de compra y recepción de la mercancía.
- Selección de proveedores y emisión de órdenes de compra respecto al responsable de contabilidad y a quien firma los pagos.
- Elaboración del comprobante de pago y verificación con la factura y el pedido.
- Preparación y firma de las aceptaciones de pago.
- Exposición clara de los criterios de selección y aceptación de proveedores y fijación de condiciones.
- Conservar las inversiones y las pérdidas mínimas en el inventario.

**Gráfico 29: Procedimientos de control del Área Financiera**

ACTIVIDAD: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL ÁREA FINANCIERA								
El diagrama empieza: Mantener el correcto funcionamiento contable					Termina: Alcanzar los objetivos de compras			
RESUMEN								
SIMBOLO	ACTIVIDAD				CANTIDAD			
●	OPERACIÓN				14			
■	INSPECCIÓN				3			
→	TRANSPORTE				0			
▤	RETRASO				1			
▼	ALMACENAMIENTO				2			
<b>Total</b>					<b>20</b>			
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>22 Días</b>			
Nro.	DETALLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAR	TIEMPO	OBSERVACIÓN
		●	■	→	▤	▼		
1	Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables	○					1	Hora.
2	Formular estados financieros.	○					3	Horas.
3	Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.				○		4	Horas.
4	Preparar y ordenar la información financiera y estadística	○					4	Horas.
5	Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa		○				8	Horas.
6	Relación de personas autorizadas para realizar los pedidos internos.	○					1	Hora.
7	Relación de personas autorizadas para realizar los pagos.	○					8	Horas.
8	Personas autorizadas para actualizar o registrar datos en los libros auxiliares.					○	4	Horas.
9	Comparar pedido interno con el recibo del proveedor antes de aceptar la mercancía.	○					5	Min.
10	Comparar hoja de entradas con factura, antes de aceptarla.	○					5	Min.
11	Comparar documentos con factura, antes de aceptarla.	○					5	Min.
12	Dejar evidencia de las comprobaciones realizadas en la factura.	○					5	Min.
13	Verificación periódica de las normas establecidas y de las responsabilidades.		○				1	Hora.
14	Actualización de firmas autorizadas para aprobar los pagos.	○					10	Min.
15	Solicitud de compra y recepción de la mercancía.	○					10	Min.
16	Selección de proveedores y emisión de órdenes de compra.	○					5	Min.
17	Elaboración del comprobante de pago y verificación		○				5	Min.
18	Preparación y firma de las aceptaciones de pago.	○					5	Min.
19	Aceptación de proveedores y fijación de condiciones	○					10	Min.
20	Conservar las inversiones y las pérdidas mínimas en el inventario.					○	10	Min.

Elaborado por: Jenny Almachi



### **Procedimientos de control del Área Comercial (Procedimientos de Compras)**

- Elaborar la información y las estadísticas sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes.
- Mantener actualizado la tarjeta kardex o registro de proveedores para una oportuna información sobre estos.
- Comprobar los precios, datos, calidad de la mercancía y servicios
- Existencia de flujos y procedimientos de compras.
- Investigación sobre movimiento de inventarios.
- Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política referente al área de compras.
- Elaboración del presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento.
- Elaboración de informes mensuales sobre estadísticas en compras.
- Autoridad y definición en el proceso de la compra.
- Conocimiento suficiente de los proveedores por el parte del personal de compras.
- Centralización de todas las compras en este departamento.
- Existencia de políticas precisas para la contratación de transporte de mercancía, así como de personal y empleados de la empresa.
- Exigencia de por lo menos tres cotizaciones, especialmente en las compras importantes del comercial Yucailla para escoger la más aceptable a nuestros requerimientos.
- Programar capacitación especializada del personal del departamento.
- Información oportuna a directivos interesados, de las diferentes variaciones entre el presupuesto y el precio real de la mercancía.
- Almacenamiento y protección de la mercancía y materiales de oficina.
- Los proveedores deben llenar los requisitos de orden interno y legal.
- Realizar evaluaciones y auto evaluaciones de la gestión de compras.

Gráfico 30: Procedimientos de Compras

ACTIVIDAD: PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS								
El diagrama empieza: Elaborar las estadísticas e información sobre compras Termina: Evaluación de gestión de compras								
RESUEMEN								
SIMBOLO	ACTIVIDAD	CANTIDAD						
●	OPERACIÓN	9						
■	INSPECCIÓN	3						
→	TRANSPORTE	1						
⤵	RETRASO	1						
▼	ALMACENAMIENTO	4						
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>						
<b>TIEMPO TOTAL</b>								<b>22Horas</b>
Nro.	DETALLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAR	TIEMPO	OBSERVACIÓN
		●	■	→	⤵	▼		
1	Elaborar la información y las estadísticas sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes.	○					2	Hora.
2	Mantener actualizado el kardex de proveedores para una oportuna información					○	10	Min.
3	Comprobar los precios, datos, calidad de la mercancía y servicios.	○					1	Hora.
4	Existencia de flujos y procedimientos de compras.					○	5	Min.
5	Investigación sobre movimiento de inventarios.	○					5	Min.
6	Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política en el área de compras.		○				1	Hora.
7	Elaboración del presupuesto anual de compras.	○					4	Horas.
8	Elaboración de informes mensuales sobre estadísticas en compras.	○					4	Horas.
9	Autoridad y definición en el proceso de la compra.		○				10	Min.
10	Conocimiento suficiente de los proveedores por el parte del personal de compras.	○					10	Min.
11	Centralización de todas las compras en este departamento					○	10	Min.
12	Existencia de políticas precisas para la contratación de transporte de mercancía, así como de personal y empleados de la empresa			○			1	Hora.
13	Exigencia de por lo menos tres cotizaciones.				○		4	Horas.
14	Programar capacitación especializada del personal del departamento.	○					1	Hora.
15	Información oportuna a directivos del presupuesto real del artículo o servicio.	○					10	Min.
16	Almacenamiento y protección de los productos y materiales.					○	1	Hora.
17	Los proveedores deben llenar los requisitos de orden interno y legal.	○					5	Min.
18	Realizar evaluaciones y auto evaluaciones de la gestión de compras.		○				10	Min.

Elaborado por: Jenny Almachi

## **Procedimientos de Control de Ventas**

- Establecer el contacto del cliente con la empresa a través del jefe de ventas
- Asesorar al cliente sobre el producto que ofrece el comercial, y sobre las diferentes formas de compra, al crédito o a contado.
- Detallar el pedido que realizar el cliente
- El jefe de venta debe realizar el llenado de la requisición de mercancía de acuerdo a la orden de pedido realizado por el cliente.
- El personal de ventas debe pedir la autorización del jefe del área de ventas para proseguir con la venta del producto.
- Pasar al encargado de bodega una vez obtenida la autorización el embargo de la mercancía.
- Enviar la mercancía requerida con un cargador al área de ventas.
- Llevar el registro de pagos de las mercancías.
- Quedarse con copias de las facturas de ventas tanto para el área de contabilidad como para el área de ventas.
- Si las ventas se realizan a crédito se debe solicitar llenar una hoja de requisitos el cual debe ser remitido al jefe de ventas para estimar la posible venta.
- La Autorización del crédito.
- El jefe del área de ventas envía el archivo del cliente junto con la orden de pedido al gerente propietario, para que este autorice el crédito.

Gráfico 31: Procedimientos en Área de Ventas

ACTIVIDAD: PROCEDIMIENTOS EN EL AREA DE VENTAS								
El diagrama empieza: Contacto del cliente				Termina: Realizar las facturas de crédito				
RESUMEN								
SIMBOLO	ACTIVIDAD	CANTIDAD						
●	OPERACIÓN	7						
■	INSPECCIÓN	1						
→	TRANSPORTE	1						
⤵	RETRASO	0						
▼	ALMACENAMIENTO	3						
<b>Total</b>		<b>12</b>						
TIEMPO TOTAL								60 Minutos
Nro.	DETALLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAR	TIEMPO	OBSERVACIÓN
		●	■	→	⤵	▼		
1	Establecer el contacto del cliente con la empresa a través del jefe de ventas.	○					5	Min.
2	Asesorar al cliente sobre el producto que ofrece el comercial.	○					5	Min.
3	Detallar el pedido que realizar el cliente	○					5	Min.
4	El jefe de venta debe realizar el llenado de la requisición de mercancía	○					5	Min.
5	El personal de ventas debe pedir la autorización del jefe del área de ventas para proseguir con la venta del producto.	○					5	Min.
6	Pasar al encargado de bodega una vez obtenida la autorización el embargo de la mercancía.	○					5	Min.
7	Enviar la mercancía requerida con un cargador al área de ventas.			○			5	Min.
8	Llevar el registro de pagos de las mercancías.					○	5	Min.
9	Quedarse con copias de las facturas de ventas tanto para el área de contabilidad como para el área de ventas.					○	5	Min.
10	Si las ventas se realizan a crédito se debe solicitar llenar una hoja de requisitos.	○					5	Min.
11	La Autorización del crédito.		○				5	Min.
12	El jefe del área de ventas envía el archivo del cliente junto con la orden de pedido al gerente propietario, para que este autorice el crédito.					○	5	Min.

Elaborado por: Jenny Almachi

## **Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas**

- Evaluar el crédito de un cliente en base a su reputación, capacidad mercantil. Solvencia y posición económica.
- Llenar la solicitud de crédito y presentarla al jefe de ventas para obtener otros datos relevantes y proceder con la verificación de datos.
- El jefe de crédito debe conocer personalmente al solicitante para conocer ideas acerca de la deuda.
- Discutir entre los encargados del departamento los resultados obtenidos para tomar la decisión de otorgarle o no el crédito.
- Otorgar el crédito de acuerdo a los ingresos del solicitante y al análisis del riesgo de crédito.
- Verificar las políticas de riesgos de crédito para efectuar dicha venta.
- Las cuentas por cobrar de cada cliente deben manejarse por separado para llevar un mejor control y registrarse en la hoja de análisis del grupo de clientes de riesgo alto.
- Realizar comunicaciones escritas o recordatorios mediante mensajes de texto o llamadas telefónicas el vencimiento en sus pagos.
- Redactar una carta de aviso de cobranza para cada uno de los clientes.
- Redactar cada mes un informe de todos los clientes vencidos en sus cuotas de cada sucursal para tomar decisiones de recuperación de cartera vencida.
- Cada mes actualizar datos de clientes en el sistema Pac.
- Seguir adecuadamente las políticas de cobro para evitar gastos elevados de cobranza.
- Asignar por lo menos 10 cuentas por cobrar a cada empleado de crédito y cobranzas.

Gráfico 32: Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas

ACTIVIDAD: PROCEDIMIENTOS EN EL AREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS								
El diagrama empieza: Elaborar las estadísticas e información sobre compras Termina: Evaluación de gestión de compras								
RESUEMEN								
SIMBOLO	ACTIVIDAD	CANTIDAD						
●	OPERACIÓN	7						
■	INSPECCIÓN	2						
→	TRANSPORTE	0						
⤵	RETRASO	0						
▼	ALMACENAMIENTO	3						
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>						
<b>TIEMPO TOTAL</b>								<b>22Horas</b>
Nro.	DETALLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAR	TIEMPO	OBSERVACIÓN
		●	■	→	⤵	▼		
1	Evaluar el crédito de un cliente en base a su reputación, capacidad mercantil. Solvencia y posición económica.	○					2	Hora.
2	Llenar la solicitud de crédito y presentarla al jefe de ventas para obtener otros datos relevantes y proceder con la verificación de datos.					○	10	Min.
3	El jefe de crédito debe conocer personalmente al solicitante para conocer ideas acerca de la deuda.	○					1	Hora.
4	Discutir entre los encargados del departamento los resultados obtenidos para tomar la decisión de otorgarle o no el crédito.					○	5	Min.
5	Otorgar el crédito de acuerdo a los ingresos del solicitante y al análisis del riesgo de crédito.	○					5	Min.
6	Verificar las políticas de riesgos de crédito para efectuar dicha venta.		○				1	Hora.
7	Las cuentas por cobrar de cada cliente deben manejarse por separado para llevar un mejor control y registrarse en la hoja de análisis del grupo de clientes de riesgo alto.	○					4	Horas.
8	Realizar comunicaciones escritas o recordatorios mediante mensajes de texto o llamadas telefónicas el vencimiento en sus pagos.	○					4	Horas.
9	Redactar una carta de aviso de cobranza para cada uno de los clientes.		○				10	Min.
10	Redactar cada mes un informe de todos los clientes vencidos en sus cuotas de cada sucursal para tomar decisiones de recuperación de cartera vencida.	○					10	Min.
11	Cada mes actualizar datos de clientes en el sistema Pac.					○	10	Min.
12	Seguir adecuadamente las políticas de cobro para evitar gastos elevados de cobranza.	○					1	Hora.

Elaborado por: Jenny Almachi

### **6.7.5 Fase V: Información y comunicación**

Esta componente es muy importante ya que mediante la comunicación se podrá dar a conocer a los empleados del comercial Yucailla el modelo adoptado además es un punto importante para que se controle las actividades diarias, ya que mediante una buena comunicación se podrá controlar los problemas que se van suscitando día a día de esta para de esta manera encontrar la solución más adecuada.

Para mantener un buen canal de información se enviarán resultados de cada área mediante el correo electrónico a cada jefe de cada departamento del comercial Yucailla para que puedan estar al tanto con los movimientos comerciales y como otro punto se desarrollara reuniones cada fin de mes entre gerente y jefes para tomar decisiones respectivas que ayuden a cumplir con los objetivos y metas trazadas.

### **6.7.6 Fase VI: Supervisión o monitoreo (Evaluar la calidad del control interno en el tiempo)**

Este componente es necesario que se monitoree para ver si se están cumpliendo las actividades de acuerdo a los controles implementados y a la vez mediante la hoja de control nos permitirá corregir o continuar con los procesos para lograr de esta manera la efectividad de las actividades laborales.

Debe existir este monitoreo para ir controlando al personal y sobre todo hacer cumplir lo que se propone., para que se cumpla estos procesos se hace el seguimiento continuo cada mes para revisar si se está cumpliendo lo establecido y la hoja de control permitirá supervisar que los procedimientos establecidos se cumplan de acuerdo a lo establecido.

**Tabla 35 Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas**

<b>HOJA DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
Nombre de proyecto: Control interno		Equipo responsable: Gerencia general		Fecha de elaboración: 22/12/2014	
Objetivos del proyecto: Mejorar las actividades a desarrollarse		Alcance del proyecto: Cualitativo y Cuantitativo en los procedimientos		Número de plan: 001	
Indicador Inicial de Mejora del Proyecto Seleccionado: Eficiencia		Meta Deseada: Efectividad de las operaciones		Tiempo Deseado para lograr la Meta: 1 año	
<b>PLANEACIÓN (P)</b>			<b>EJECUCIÓN (h)</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABE</b>	<b>FECHA COMPROMISO</b>	<b>GRADO DE AVANCE</b>		
					<b>OBSERVACIONES</b>
<b>VERIFICACIÓN (V)</b>					
			<b>SE A CUMPLIDO CON LOS COMPROMISOS</b>		<b>ACCIONES NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO EN TIEMPO DEL PROYECTO</b>
<b>CIERRE DE PROYECTO</b>					
<b>CONCLUSIONES AL CIERRE DEL PROYECTO:</b>					
<b>Indicador Inicial de Mejora del Proyecto Seleccionado:</b> Eficiencia			<b>CAMBIOS NECESARIOS A LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LA MEJORA</b>		
<b>FECHA DE CIERRE DEL PROYECTO</b> 31/12/2015		<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b> Juan José Yucailla Baltazar G.G.		<b>RESPONSABLES DE VERIFICACIÓN:</b> Junta de socios	

**Elaborado por:** Jenny Almachi



## **Indicadores de Gestión**

La utilización y aplicación de indicadores de gestión ayuda y permite a la administración tomar decisiones en base a un porcentaje.

Para la aplicación de este tipo se ha tomado datos que actualmente la entidad posee y es conveniente que su utilización continúe para verificar si ha existido alguna mejora dentro de la empresa.

Estos indicadores permitirán visualizar si las actividades se están cumpliendo de acuerdo a lo programado con el fin de mejorar las actividades laborales dentro del Comercial Yucailla.

Tomando en cuenta que para controlar es necesario medirlos cómo se están realizando los procesos en términos de optimización de recursos las cuales permitirán detectar problemas y tomar acciones para mejorar la situación, los indicadores que se detallan a continuación permitirán lo siguiente:

- Evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos.
- Evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades
- Generar información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos.
- Al analizar los indicadores de gestión se puede detectar desviaciones en las acciones tomadas para que de esta manera vaya perfectamente hacia el objetivo de los planes del comercial Yucailla.

**Tabla 36 Indicadores de Gestión**

AREA A APLICAR	NOMBRE DEL INDICADOR	PROPOSITO	CALCULO	INTERPRETACION	COMENTARIO
<b>PERSONAL</b>	INDICADOR DE AUSENTISMO	Mide el nivel recaudado de las cuentas por cobrar en un periodo	$\text{INDICE DE AUSENTISMO} = \frac{\text{HORAS HOMBRE AUSENTE}}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}$ $= \frac{194}{2304} = 8.42$	el índice de ausentismo en el año 2014 fue de 8.42% lo cual significa que la atención al cliente no se desarrolló efectivamente debido al incumplimiento de actividades ya programadas	Con los procedimientos establecidos en la propuesta lo que se trata de reducir el porcentaje de ausentismo del personal ya que este factor contribuye a que las actividades no sea ejecutadas en su totalidad.
<b>FINANCIERA</b>	INDICADOR DE RECAUDO	Mide el nivel recaudado de las cuentas por cobrar en un periodo	$\text{INDICE DE RECAUDACIÓN} = \frac{\text{TOTAL RECAUDO}}{\text{TOTAL FACTURADO}}$ $= \frac{316215,40}{390134.95} = 0.81$	Por cada dólar facturado la empresa recauda 0.81 centavos de dólar	Lo que se trata con el modelo es subir el nivel de recaudo de las cuentas por cobrar.
<b>COMERCIAL</b>	INDICADOR DE COMERCIALIDAD	Mide el nivel de venta que un producto tiene	$\text{COMERCIALIDAD} = \frac{\text{VENTAS DEL PRODUCTO}}{\text{VENTAS TOTALES}}$ $= \frac{32567.35}{470234,60} = 6.93\%$	El índice de comercialidad es de 6.93% de mercancías con tarifa 12% del total de ventas.	Se trata de aumentar con la propuesta el porcentaje de comercialidad del producto para generar ingresos al comercial Yucailla

<p><b>CREDITO Y COBRANZA</b></p>	<p>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR</p>	<p>Sirve para establecer el número de veces que se han recuperado las ventas a crédito dentro de un ciclo de operación lo cual es aceptable un rotación alta que una rotación lenta y se deben de tomar en cuenta los problemas de pérdida de clientes por presión en los cobros</p>	<p>ROT. DE CxC= <math>\frac{VENTAS NETAS A CREDITO}{PROM. CUENTAS \times COBRAR}</math></p> <p>= <math>\frac{290354.65}{35845.90} = 8.10</math></p>	<p>El comercial Yucailla en el 2015 mantuvo en promedio de cuentas por cobrar de 35845.90 dólares los cuales fueron cubiertos 8.10 veces durante este periodo</p>	<p>Con la propuesta se trata de cubrir más veces las cuentas por cobrar reduciendo así la tasa de morosidad.</p>
	<p>PERMANENCIA DE CUENTAS POR COBRAR</p>	<p>Este índice permite saber el número de días que se demora en cobrar las ventas a crédito estableciendo con el plazo que el comercial yuca illa da para el cobro de los mismos.</p>	<p>PERMANENCIA DE CxC= <math>\frac{360 \text{ días}}{ROTACION DE CxC}</math></p> <p>= <math>\frac{360}{8.10} = 44.44</math></p>	<p>El plazo concedido para que los clientes realicen sus pagos es de 44 días.</p>	<p>Es un periodo que afecta al comercial Yucailla ya que el óptimo para trabajar en un ciclo de caja es de 22 días y por tanto los clientes se toman 22 días más para cumplir sus obligaciones lo cual con los procedimientos establecidos se quiere disminuir la tasa de morosidad.</p>

**Elaborado por:** Jenny Almachi

**Fuente:** Investigación

**Tabla 37 Plan de Acción**

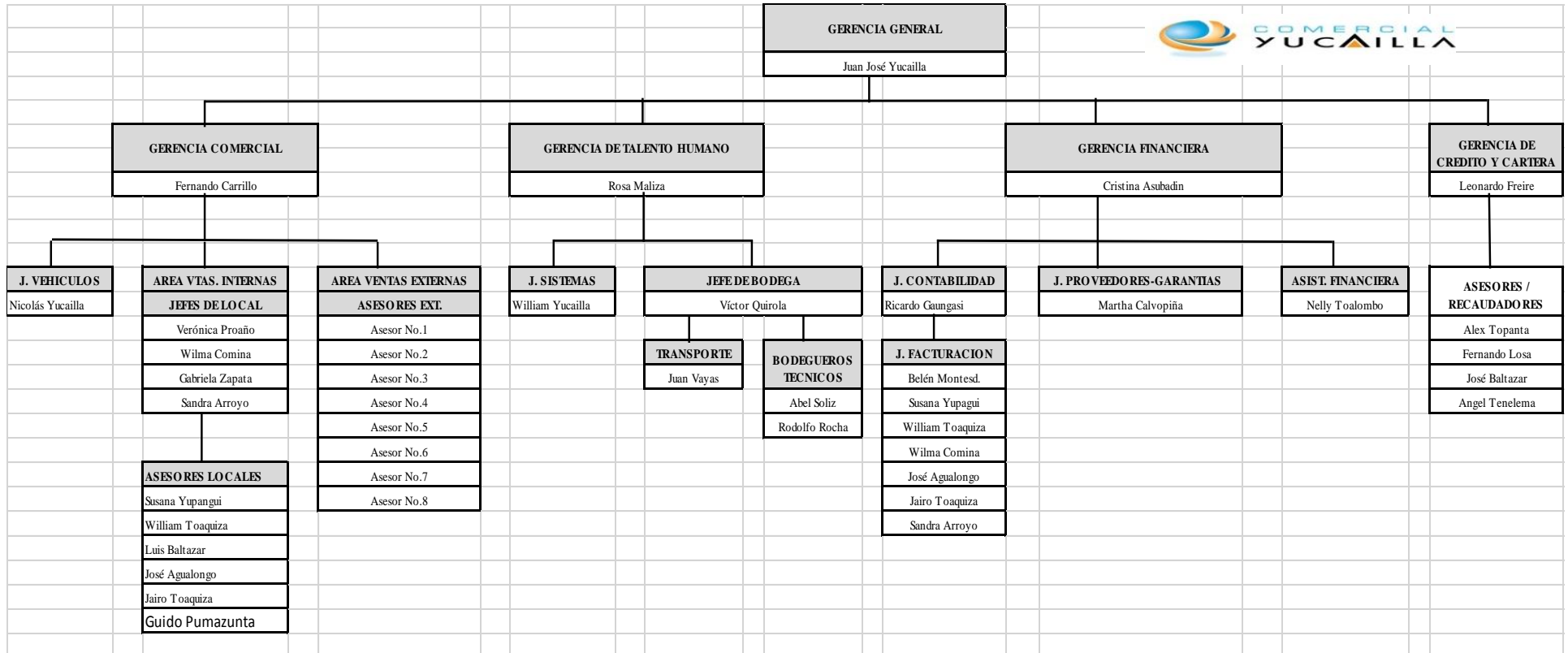
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADO ESPERADO
Conocimiento preliminar de los procedimientos de control interno	Ayudar al comercial a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía.	Identificar cada una de las actividades diarias que realiza el comercial	05/01/2015	31/12/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$150	Rentabilidad en la empresa
	Aportar un grado de seguridad razonable a la conducción eficaz de actividades laborales	Verificar si los procesos adoptados por el comercial ayudan al control interno evitando los mínimos errores.	05/01/2015	05/05/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$175	Eficiencia de actividades
		Identificar las áreas que necesitan atención a fin de evitar falencias.	10/05/2015	13/05/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$225	Cumplimiento de objetivos
Identificar riesgos y Estructurar acciones para un control interno de la actividad en general para cada área si fuese necesario	Proporcionar procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.	Fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados.	10/05/2015	13/05/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$100	Prevención de errores
	Ligar a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.,	Proporcionar al personal además una conferencia con las políticas ya establecidas junto con el modelo para crear así un ambiente de confianza.	24/05/2015	24/05/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$300	Efectividad en las operaciones
		Mediante la hoja de control llevar un registro de los procedimientos ejecutados del manual.	05/05/2015	05/10/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$100	
Controlar o dar seguimiento a que los procedimientos se cumplan debidamente	Operar en un ambiente de solidez ética y moral para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.	Llevar un registro de las actividades alcanzadas durante la ejecución del modelo y compararlo con el anterior	05/05/2015	05/10/2015	Gerente General	Suministros de oficina	\$225	Relación laboral con el comercial
	Controlar que la información del modelo sea manifestado debidamente con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos.	Supervisar el desempeño del organismo y sus partes componentes.	05/05/2013	05/10/2015	Gerente General	Humano	\$275	Correcto funcionamiento del área

Elaborado por: Jenny Almachi

## **6.8. ADMINISTRACIÓN**

El trabajo va a ser administrado por el gerente del comercial Yucailla ya que es el más idóneo y la persona que desea llevar un control interno de los procedimientos que se deben desarrollar correctamente en el comercial. Con la aplicación de este modelo de control interno se pretende implementar un cambio, alcanzar una óptima eficiencia laboral y que sus miembros se comprometan a colaborar en este cambio, para mejorar la consecución de objetivos de acuerdo a un paradigma, basado en procedimientos, y en la utilización de herramientas.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COMERCIAL YUCAILLA CIA. LTDA.



Fuente: Comercial Yucailla Cía. Ltda.

## **Organigrama Funcional del Comercial Yucailla Cía. Ltda.**

GERENTE GENERAL

### **Funciones:**

- Revisar el cumplimiento de los procesos que realiza el/la Gerente de negocios.
- Revisar los convenios con proveedores.
- Controlar las gestiones que realiza el/la Gerente de Negocios.
- Verificar que se realicen todos los procesos que establece en el manual de funciones para el/la Gerente de Negocios.

Contabilidad

### **Funciones:**

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido en la empresa.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente.
- Elaborar los respectivos balances.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Asesorar en la parte contable y el control de procesos en compras al personal encargado de la gestión en compras.

## Compras

### **Funciones del Gerente de Negocios**

- Planificar y organizar todas las compras de la empresa la misma que consiste en realizar un estudio anticipado de las necesidades del cliente para estar preparado antes de que surja la necesidad.
- Planificar la compra previo análisis de existencias en inventarios.
- Analizar los pedidos de mercadería de toda la empresa para planificar las compras que demanda las distintas oficinas y tramitar su respectiva gestión conjuntamente con Asistente financiero.
- Realizar el plan de compras de acuerdo a los pedidos que son entregadas por las agencias para realizar el presupuesto que se necesitará para el pago de las mismas conjuntamente con el flujo de bancos.
- Evaluar de ofertas recibidas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
- Seleccionar al proveedor de acuerdo al precio, calidad y condiciones de pago.
- Una vez seleccionado al proveedor realizar el convenio de la negociación de la empresa con el proveedor, se lo realiza una vez que el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo la misma que debe ser formalizada mediante un documento que comprometa a ambas partes a finalizar la negociación del pedido de mercaderías, este documento debe contener firmas de las partes negociadas con dos copias para:
  - Original para el proveedor
  - Primera Copia para Gerente General.
  - Segunda Copia para Gerente de Negocios
  - Realizar la orden de compra de la mercadería negociada, la misma que debe contener firmas de responsabilidad como:



Realizado Por:                      Revisado Por                      Autorizado Por:

Este documento debe constar con cuatro copias para respaldo:

- Original para el proveedor.
- Una copia para gerencia.
- La segunda copia para Gerente de Negocios.
- La tercera copia para Asistente Financiero.
- La cuarta copia para bodega.
- Una vez aprobado la orden de compra se procede a realizar el pedido al proveedor.
- Las órdenes de compra deben ser archivadas en forma secuencial y por fechas.

## VENTAS

### **Funciones del área de ventas**

- El jefe de ventas coordinará la existencia y disponibilidad de la mercadería a la agencia que requiere realizar el orden de pedido.
- La agencia solicitante de la mercadería debe enviar la orden de pedido con sus respectivas firmas escaneada al correo respectivo de la persona que realiza las transferencias en la matriz, con copia a la persona que va a enviar la mercadería.
- Revisar la orden de pedido que sea autorizada desde la matriz, una vez aprobado la orden de pedido, imprimir los comprobantes de ingreso que es enviado al correo de la persona que solicita la mercadería, para que sea revisada y controlada con la guía de remisión que es enviada desde la agencia que sale la mercadería.
- Recibir la mercadería con el comprobante de ingreso que envía desde la matriz y con la guía de remisión original que es enviada desde la otra agencia.

- La agencia que recibe la mercadería debe archivar los documentos: Guía de remisión original, comprobante de ingreso y la orden de pedido con las respectivas firmas de responsabilidad.

## Caja

### **Funciones de Caja**

- Facturación de ventas con el comercial a contado
- Facturación de ventas con el comercial a crédito
- Facturación de ventas convenio con la Cooperativa de ahorro y crédito Sierra Centro
- Facturación de ventas con tarjetas de crédito
- Cuentas por cobrar a clientes en efectivo
- Cuentas por cobrar a clientes en cheques

### **CHECK LIST DE ACTIVIDADES**

- Programar las actividades diarias de acuerdo a los horarios establecidos por la empresa.
- Revisar todos los días la lista de actividades que debe regirse de acuerdo a lo establecidos por la empresa (Ver Cuadro 1 y Cuadro 2).
- Aplicar todas las actividades programadas para un resultado exitoso.
- 

### **ARCHIVO DE DOCUMENTOS**

- Archivar todos los días las facturas debidamente firmadas por los clientes y por la responsable de caja en orden numérico sin saltarse la secuencia y adjuntar a la factura la letra de cambio, el pagare a la orden firmadas, el documento original del

comprobante de egreso de mercadería tanto a contado como a crédito según la venta que haya realizado, si la venta fue con la cooperativa adjuntar a la factura la transferencia de la nota de crédito que realiza en la cooperativa Sierra Centro.

- Archivar la carpeta de las ventas a crédito o contado realizadas en el día en forma secuencial.

## Bodega

### **Funciones de Bodega**

- El encargado de bodega está en la condición de recibir la mercadería de adquisición que es realizado por la empresa.
- Toda mercadería de adquisición llegará con su respectiva Guía de remisión y Factura.
- Revisar la Guía de remisión y comparar con la factura del proveedor para la constatación de la mercadería.
- Una vez revisado la guía de remisión con la factura, debe ser entregado a Contabilidad a Auxiliar contable con sus respectivas firmas de recibido la factura original para su ingreso en el sistema.
- La recepción de la mercadería del proveedor debe ser controlado con la guía de remisión.
- Una vez recibido la mercadería debe archivar la guía de remisión y el duplicado del comprobante de ingreso de la factura emitido por auxiliar contable.

### **ACTIVIDADES RECEPCION DE MERCADERIA A LA MATRIZ**

- Para el ingreso de mercadería de las agencias hacia la matriz el bodeguero debe recibir el duplicado del comprobante de Pedido que es realizado en Contabilidad – Auxiliar contable, documento que se le entregará a bodega para su recepción de mercadería.
- Junto con la hoja de pedido recibe la mercadería con la guía de remisión original que es enviada de las agencia, además debe adjuntar el Comprobante de Ingreso que es entregado por auxiliar contable para la verificación y constatación de la mercadería que ingresa de la agencia.
- Una vez revisado y constatado la mercadería la guía de remisión debe ser entregada a Contabilidad para su respectivo archivo.
- Bodega debe archivar los documentos: Hoja de pedido, Comprobante de Ingreso de mercaderías.

### **ACTIVIDADES TRANSFERENCIAS DE MERCADERIAS A LAS AGENCIAS**

- Para la salida de mercaderías a las agencias el bodeguero debe recibir el duplicado del comprobante de Pedido que es realizado en Contabilidad – Auxiliar contable.
- Recibir la copia del Comprobante de Egreso, la guía de remisión realizada por auxiliar contable.
- Con los documentos en regla, revisar la mercadería y procesar a su despacho.
- Constar las firmas de responsabilidad y entregar la guía original al receptor de la mercadería.

- Una vez despachado la mercadería entregar a contabilidad – auxiliar contable la copia de la guía de remisión.
- Bodega archivar la hoja de pedido con el comprobante de egreso.

#### **ACTIVIDADES DESPACHO DE MERCADERIAS VENTAS INTERNAS**

- Para el despacho de mercadería de ventas, el bodeguero debe pedir la factura y la copia del comprobante de egreso de mercadería de ventas al cliente.
- Con los documentos en regla el bodeguero revisará la factura y el comprobante de egreso de mercadería para el despacho correspondiente de mercadería para el cliente.
- La factura entregara al cliente y el comprobante de egreso de mercadería archiva bodega.

#### **ACTIVIDADES DESPACHO DE MERCADERIAS VENTAS EXTERNAS**

- El encargado de bodega realiza la guía de remisión del producto que va a salir para la venta.
- El encargado de bodega revisa y entrega el producto al vendedor externo de acuerdo a la guía de remisión.
- El bodeguero entrega la copia rosada de la guía de remisión al vendedor externo para la venta respectivamente firmada.
- El bodeguero archiva la guía de remisión original y copia verde para su control de salida.
- El bodeguero al culminar el día recibe la mercadería que no haya sido vendido por el vendedor externo.
- La mercadería debe ser recibida con la copia rosada modificado él envió según las ventas que haya realizado en el día.
- archivar la copia rosada de las ventas externas.

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Con el propósito de tomar decisiones oportunas en cuanto al desempeño y eficacia de la propuesta planteada es importante disponer de un plan de evaluación, el mismo que se detalla a continuación:

**Tabla 38: Previsión de Evaluación**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Gerente del comercial “YUCAILLA” Cía. Ltda.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	El objetivo esencial para evaluar la propuesta es para determinar su efectividad y tomar decisiones que permitan mantenerla, modificarla o mejorarla; y en caso extremo sustituirla.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para un correcto control de los procedimientos a desarrollarse en comercial y evitar que no se cumpla los objetivos.
<b>¿Qué evaluar?</b>	El procedimiento de control cada una de las áreas del comercial
<b>¿Quién evalúa?</b>	El gerente general y área de recursos humanos
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Al concluir la implementación del modelo de control interno.
<b>¿Con que evaluar?</b>	Se evaluara con el modelo presentado al comercial.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Jenny Almachi.

## Bibliografía

- Procuraduría General de la Nación. (2005). Evaluación del sistema de control interno.
- Alexandra, A. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de Control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca*. Cuenca.
- Allen, M. y. (1991). *Compromiso Organizacional*. México.
- Alvarado, A. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de Control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca*. Cuenca.
- Ambrosone, M. (2015). *La Administración del riesgo empresarial: Una responsabilidad de todos. El enfoque COSO*.
- Angabi. (S.f). *La supervisión y la organización*. Iutirla.
- Anónimo. (2003). Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
- Anonimo. (2013). *Control Interno*. Chile.
- Anonimo. (10 de Septiembre de 2013). *Gerencie.com*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.gerencie.com/ambiente-de-control-organizacional.html>
- Anonimo. (2014). *Reprocidad*. GuATEMALA: Definicion.ed.
- Anónimo. (s.f.). *El control*. Costa Rica. Obtenido de <http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>
- Arana, W. (Agosto de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el Abril de 2014, de El contrato psicologico: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>
- Araya, A. (S.f.). *Control interno*. Obtenido de <http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>
- Ardila, Z. R. (2007). *Normas generales de control interno*. Impo. Obtenido de [http://www.ain.gub.uy/sector\\_publico/normas\\_ctrl\\_interno.pdf](http://www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf)

- Arellano, C. J. (2013). *http://www.auditool*. Recuperado el 06 de Abril de 2013, de [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1531:curso-metodologia-de-mejores-practicas-para-el-control-interno&catid=39:trip-deals&Itemid=56](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1531:curso-metodologia-de-mejores-practicas-para-el-control-interno&catid=39:trip-deals&Itemid=56)
- Arellano, S. (S.f.). *Control administrativo*. Mexico.
- Barquero , M. (2013). *Manual practico de control interno*. Barcelona: Profit.
- Beltrán Pardo, L. (S.f.). *Sitio Virtual*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap07/cont02.html>
- Buff. (1991). *Administracion de la produccion*. Mexico.
- Calderín, L. M. (2014). *El ambiente de Control como elemento a considerar en la Auditoria de Cumplimiento*. Monografias. com.
- Carreto, J. (2013). *Proceso Administrativo*. Mexico.
- Castillo, A. V. (2012). *http://administracionmoderna.bligoo.es*. Recuperado el 08 de Mayo de 2013, de <http://administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas-y-proceso>
- Castillo, J. (2006). *Administración del personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Castillo, T. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 2014, de Conceptos de valores: <http://es.scribd.com/doc/64384143/CONCEPTOS-de-valores-respeto-responsabilidad-honestidad-compromiso-perseverancia-honradez-tolerancia-conciencia-civica-conciencia-democratica-trab#scribd>
- Chiavenato. (2000). *Recursos Humanos*. España.
- Coba Daniela. (junio de 2010). Eumednet. *Tsis el control interno y la recuperacion de cartera vencida de la cooperativa accion ruraol del canton mocha*. Ambato. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de Eumednet: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/tts.htm>
- Colmán, D. R. (2012). *Desarrollo del talento humano* . A b c Color.



- Contraloria general de la republica. (2010). *Contraloria general de la republica*. Recuperado el Diciembre de 2014, de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)
- Couso, R. (2005). *Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. Argentina.
- Cuevas, J. (Abril de 2011). *Psicología y empresa*. Recuperado el Abril de 2014, de Desempeño y estandar: <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>
- Dante Daniel y Gustavo Orlando. (2014). *Imagen Profesional Line*. Obtenido de <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>
- *Diagramas doc.* (s.f.). Obtenido de [https://docs.google.com/document/d/1JpLUUKd\\_5yZxw5WxARo04WqHFCaukcvyLAKPoUpQCts/edit?hl=en\\_US&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1JpLUUKd_5yZxw5WxARo04WqHFCaukcvyLAKPoUpQCts/edit?hl=en_US&pli=1)
- Díaz, B. y. (2004). *Compromiso Organizacional*. España.
- Enrique Benjamin Franklin. (2007). *Auditoria Administrativa*. México: Pearson educación.
- Estupiñan, R. (2006). *Administracionm de riesgos ERM y Auditoria interna*. Bogotá: Ecoe.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de riesgos ERM y la Auditoria Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fayol, H. (2012). *Control Administrativo*. Mexico.
- Fonseca , O. (2011). *Siatemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima.
- Fraga, A. (2007). Obtenido de <http://www.geocities.ws/adriafraga/hid3271/aee/GTH.htm>
- Gonzalez , M. (11 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/la-importancia-del-control-interno-en-las-pymes.htm>

- Guerra, M. (2009). *Monografías*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>
- Hernández, E. (Marzo de 2006). *Bibadm*. Obtenido de Bibadm: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P705.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P705.pdf)
- Hose, C. (s.f.). *Ehow*. Obtenido de Cual es la definicion de desempeño laboral: [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)
- Ibarra Guadalupe y Flores Yaremi. (2006). *Repositorio*. Recuperado el Lunes de Diciembre de 2014, de <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/11007/Diseno%20control%20interno%20pequena%20y%20mediana.pdf?sequence=1>
- Ita, M. (2006). *Productividad*. Italia.
- Javier, Fernando Gutiérrez y Flores. (2010). “*Modelo de Control Interno para la Empresa EL TRIUNFO S. A. DE C. V.*”. Ecuador.
- Julio, A. (5 de 2012). *www.buenastareas.com*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Evolucion-De-La-Atencion-a-Clientes/4122413.html>
- La Comisión Legislativa y Codificación de la Ley de Compañías. (s.f.).
- Laybrand, C. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. New York.
- Leonard, W. P. (2003). *Auditoria Administrativa*. Monografias.com.
- López, E. (s.f.). *Monografías*. Recuperado el Abril de 2014, de El clima organizacional: En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en dond
- López Alvaro. (2005). *Talento Humano*. España.
- Maella, P. (2013). *Los secretos de las personas eficaces*. Empresa Activa.
- Maria, V. (2002). Colombia.

- Marx, K. (2012). *Eficiencia Laboral*. Mexico.
- McGraw-Hill. (16 de Septiembre de 2008). *Mailxmail*. Recuperado el Abril de 2014, de Empresa. Recursos humanos: <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/participacion-trabajo-modelo-recursos-humanos>
- Melinkoff. (1990). *Grandes Pymes*.
- Mirna, G. (s.f.). *Sistema de control interno- Auditoría*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>
- Mondy y Noe, Robert M. (1997). *Administracion de recursos humanos*. México: Prentice-Hall.
- Mora. (2007). *Desempeño Laboral*. Chile.
- Mosquera Collantes, A. N. (Septiembre de 2009). *Repositorio Tesis*. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de Repositorio: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1716/1/T-ESPE-024474.pdf>
- Münch., L. (2012). *Control Administrativo*. Panama.
- Narváez. (2013). *La importancia del control interno para el mundo empresarial*. Mexico.
- *Normas Generales de Control Interno*. (2012). Buenos Aires.
- Orozco , D. (Mayo de 2014). *concepto definicion*. Recuperado el Mayo de 2014, de Definición de responsabilidad: <http://conceptodefinicion.de/responsabilidad/>
- Pereyra. (2013). *Desempeño Laboral*. España.
- Pérez , P. (26 de Enero de 2007). *Gerencie.com*. Recuperado el Diciembre de 2014, de [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)
- Pérez, M. (s.f.). *monografias*. Recuperado el Abril de 2014, de Los cinco componentes del Control Interno : <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml>

- Perez, P. (s.f.). *Monografías*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml>
- Pinales Kelvin y Cabrera Shaila. (Enero de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el Abril de 2014, de Administración de recursos humanos: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- *Portal De Expertos de Prevencion en riesgos de Chile*. (s,f). Obtenido de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Ramírez, M. G. (2009). *Repositorio Ute*. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de Repositorio Ute: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11316/1/37898\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11316/1/37898_1.pdf)
- Rico, S. M. (2011). *Contraloria General de la Republica*. Recuperado el Diciembre de 2010, de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/116274396/Informe+de+Control+Interno+2011.pdf/7dc3f5e7-d512-4a1f-86d5-bcb212b8f2c4>
- Robbins. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Rodriguez, C. (s.f.). *Ciencia Económicas*. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>
- Rodríguez, J. (2003). *Sinopsis de auditoría administrativa*. México: Trillas.
- Rojas. (2009). *Emagister*. Recuperado el 2013, de <http://www.emagister.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>
- Rojas, J. (Abril de 2003). *Eumednet*. Recuperado el Abril de 2014, de Gestión de procesos: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/30.htm>
- Rojas, Y. (2014). *Emagister.com*.
- Romero Javier. (31 de Agosto de 2012). *gestiopolis*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm>


- Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm>
- Romero, Javier. (31 de Agosto de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el Abril de 2014, de Control interno y sus 5 componentes según COSO.: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm>
- Serrana, A. G. (S.f). *Evaluación del sistema de control interno en la ubpc yamaquelles*. Mexico.
- Serrano. (2012). *Control Interno*. Ecuador.
- Smith, A. (2013). *Eficiencia Laboral* . Cuba.
- Sotomayor, M. (2010). TESIS. “*LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN E*. Ambato, Tungurahua.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Mexico.
- Terry, G. R. (2012). *Control Administrativo*. Guatemala.
- Tomas, S. A. (2013). *Auditoría administrativa*. Panama: Rincon del Vago.
- Torrealba, C. (S.f.). *Supervisión y control del entrenamiento de las selecciones nacionales*. Londres: Monografias.com S.A.
- Torrente Sera, T. (2010). *Eumednet*. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de Eumednet: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/tts.htm>
- Torres, A. (2010). *Slideshare*. Recuperado el Diciembre, de <http://es.slideshare.net/aax21/sistemas-de-control-interno>
- Torres, J. (2014). *Objetivos de la Auditoria Administrativa*. Monografiass.com.
- Trespalcios, J. G., Vázquez, R. C., & Bello, L. A. (2005). *Investigación de Mercados*. Honduras.

- Valda, J. C. (2014). *http://jcvalda.wordpress.com*. Recuperado el 06 de Abril de 2013, de *http://jcvalda.wordpress.com/2011/09/05/mejora-el-clima-laboral-en-tu-empresa-e-incrementa-la-eficiencia-de-tu-pyme-3/*
- Valencia. (2014). *La importancia del control interno para el mundo empresarial*. Mexico.
- Yucailla. (S.f). *http://www.grupofinancieroyucailla.com*. Recuperado el 06 de Abril de 2013, de *http://www.grupofinancieroyucailla.com/pagina.php?id=2*
- Yuri Elizabeth. (S.f.). *Control*.
- Zuleta, A. (2013). *COSO II = COSO ERM(Comitte of Sponsoring Organizations of de Treadway commission)Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)*.


# ANEXOS



### Anexo 1: DATOS FINANCIEROS DEL COMERCIAL YUCAILLA

DATOS FINANCIEROS		
INVENTARIO CONSOLIDADO		
Inventario máximo consolidado ajustado	<b>710.000,00</b>	
Inventario máximo consolidado	<b>705.000,00</b>	
Total inventario actual	639.138,14	
Venta coac sierra centro		275.368,56
Venta con comercial Yucailla		194.873,14
	PRE CONSOL	470.234,60
Flujo mensual máximo	<b>382.500,00</b>	

GERENCIA DE VENTAS		FECHA: 29/12/2014
GERENCIA DE COMPRAS		GERENCIA GENERAL
GERENCIA FINANCIERA		REVISION 01
COMERCIAL YUCAILLA CIA. LTDA.		
<b>CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO</b>		
Cuentas por Cobrar a Clientes	35845.90	
Otras Cuentas por Cobrar	2000.00	
Provisión Cuentas por Cobrar	3997.80	
<b>MERCADERIA</b>		
% DE UTILIDAD	43%	
% DE MAXIMO DE DESCUENTO	15%	
<b>AGENCIAS</b>	<b>FACTURACION</b>	<b>RECAUDO</b>
LATACUNGA	68766,87	57173.63
PUJILI	50066,8	45170.95
LA MANA	57466,94	39546.89
AMBATO	70766,74	69126-67
MACAS	48565,12	38958.95
SUCUA	35417,65	27768.87
MACHACHI	59084.83	38469.44
<b>TOTAL</b>	<b>390134,95</b>	<b>316215.40</b>



GERENCIA DE VENTAS				FECHA: 029 DE DICIEMBRE 2014
GERENCIA DE COMPRAS				GERENCIA GENERAL
GERENTE FINANCIERO				REVISION 01
CONDICION DE PAGO	% DESCUENTOS MAXIMOS	PLAZO MAXIMO	ENTRADA	VENTAS
CONTADO AROS	17%	NINGUNO	0	\$ 58.000,65
CONTADO CELULARES	20%	NINGUNO	0	\$ 25.000,62
CONTADO ELETRODOMESTICOS	20%	NINGUNO	0	\$ 20.506,95
CONTADO BATERIAS	15%	NINGUNO	0	\$ 42.560,35
CONTADO NEUMATICOS	20%	NINGUNO	0	\$ 15.680,28
<b>TOTAL VENTAS AL CONTADO</b>				\$ 161.748,88
CREDITO 30 DIAS AROS	12%	30 DIAS	5%	\$ 22.560,55
CREDITO CELULARES	12%	30 DIAS	5%	\$ 38.540,05
CREDITO 30 DIAS BATERIAS	12%	30 DIAS	5%	\$ 72.588,66
CREDITO 30 DIAS ELECTRODOMESTICOS	15%	30 DIAS	5%	\$ 5.008.860,00
CREDITO 30 DIAS NEUMATICOS	12%	30 DIAS	5%	\$ 106.576,79
<b>TOTAL VENTAS A CREDITO</b>				\$ 290.354,65

 		
MANEJO DE INVENTARIO Vs. VENTAS PRESUPUESTO REAL		
<b>ALMACEN MATRIZ VENTA DE PORTATILES</b>		
<b>INVENTARIO MAXIMO</b>	<b>250.000,00</b>	
<b>INVENTARIO ACTUAL</b>	<b>224.620,49</b>	
<b>VENTA COAC SIERRA CENTRO</b>	<b>30%</b>	<b>18369.15</b>
<b>VENTA CON COMERCIAL YUCAILLA</b>	<b>25%</b>	<b>14189.20</b>
<b>TOTAL</b>		<b>32567.35</b>

## Anexo 2: FOTOS DEL COMERCIAL YUCAILLA





COMERCIAL  
YUCAILLA®



FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DEL  
COMERCIAL "YUCAILLA" DEL CANTÓN AMBATO

**OBJETIVO:** Determinar cómo influye el inadecuado control interno en la eficiencia laboral del Comercial "Yucailla" de la ciudad de Ambato

**Anexo 3: ENCUESTA**

Buenos días soy estudiante de la UTA por favor sírvase en llenar la siguiente encuesta, su colaboración me ayudara a cumplir mi objetivo propuesto.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X en la respuesta que Ud. considere pertinente.

**1. Género**

Masculino   
Femenino

**2. Edad**

20- 24   
25-29   
30-34   
35-39

**3. ¿Cuál es su nivel de estudio?**

Cuarto nivel   
Tercer nivel   
Secundaria

**4. ¿Qué nivel Jerárquico ocupa en el Comercial Yucailla?**

Nivel Directivo   
Nivel Ejecutivo   
Nivel Asesor   
Nivel de Apoyo   
Nivel de Operativo

**5. ¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos?**

Si	
No	

**Porque**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. ¿Se obtiene información sobre los clientes antes de otorgar el crédito?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

**7. ¿Se encuentran detalladamente los procesos de acaparamiento de créditos y de cobranza de clientes?**

Totalmente	
En su mayoría	
Parcialmente	

**Porque**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. ¿Se toman medidas para procurar el pago de posibles clientes vencidos?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

**Porque**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**9. ¿Se controla la cartera de clientes?**

Si	
No	

**Porque**

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

**10. ¿Se utilizan medidas y se da un seguimiento para evitar un índice alto de morosidad?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

**11. ¿Se registran en forma precisa y completa el efecto de todas las transacciones contables y económicas?**

Si	
No	

**12. ¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías?**

Si	
No	

**Porque**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**13. ¿Existe control presupuestario en el departamento de ventas?**

Si	
No	

**14. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de Control Interno que optimice el rendimiento laboral en el comercial Yucailla?**

Si	
No	



FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DEL  
COMERCIAL "YUCAILLA" DEL CANTÓN AMBATO

**OBJETIVO:** Determinar cómo influye el inadecuado control interno en la eficiencia laboral del Comercial "Yucailla" de la ciudad de Ambato

Porque

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Totalmente
- En su mayoría
- Parcialmente

Porque

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15. -¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?

- Excelente
- Alto
- Medio
- Bajo
- 

16. ¿Considera necesario aprender a desarrollar sus capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas de una mejor forma en el área que desempeña?

Si	
No	

17. -¿Considera que su eficiencia laboral mejorara con el trabajo en equipo del comercial Yucailla?

- Totalmente
- En su mayoría
- Parcialmente

18. ¿Existen objetivos empresariales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?

Si	
No	

19. ¿En qué medida piensa usted que se están cumpliendo los objetivos en el área de ventas del Comercial Yucailla?

20. ¿Cuenta usted con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

21. ¿El comercial Yucailla recibe capacitación tecnológica sobre sus sistemas incorporados de cada área?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

22. ¿Durante el tiempo que ha permanecido en el comercial Yucailla su desempeño en la coordinación de almacenes ha sido?

- Alto
- Medio
- Bajo

23. ¿Se reconocen y se motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Si	
No	

24. ¿Las cargas de trabajo coinciden coincide con las funciones que usted desempeña en su puesto?

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACION