



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN

DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA C.P.A.

Tema: “EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA
EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO
EN EL AÑO 2014.”

Autor: Edison Gabriel Rodríguez Sánchez

Tutor: Dr. Marco Altamirano

Ambato – Ecuador

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, MARCO OSWALDO ALTAMIRANO NARANJO en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación, sobre el tema: **“EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”** desarrollado por el Sr. Rodríguez Sánchez Edison Gabriel, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Mayo de 2015.

EL TUTOR:



.....
Dr. Marco Oswaldo Altamirano Naranjo

Ci: 180110563-4

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Edison Gabriel Rodríguez Sánchez, con C.C # 180447724-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Investigación **“EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”** es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, Mayo de 2015.

AUTOR



Rodríguez Sánchez Edison Gabriel

C.C # 180447724-6

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo de grado sobre el tema **“EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, Mayo de 2015.

AUTOR



Rodriguez Sánchez Edison Gabriel

C.C # 180447724-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

La comisión de Estudio y Calificación del Informe del Trabajo Final de Diseño de Proyectos, sobre el Tema: “**EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014**”. Presentada por el Sr. Rodríguez Sánchez Edison Gabriel, estudiante de la Carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los Organismos pertinentes.

Ambato, Mayo 2015



ING. MARIO RUBIO
PROFESOR CALIFICADOR



DR. GERMAN SALAZAR
PROFESOR CALIFICADOR



PRESIDENTE
ECON. DIEGO PROAÑO

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicado a Dios sobre todo por permitir nuestra existencia, a mi familia y amigos porque su apoyo es referente de lo incondicional, los mismos que han hecho posible la realización y culminación de este trabajo investigativo.

A todos ellos con mucho cariño.

Edisson G. Rodríguez S.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que formaron parte de mi trayecto académico, a mi tutor Dr. Marco Altamirano quien me guio en el desarrollo de este proyecto, a mis padres, a mis compañeros, amigos y todas aquellas personas que me brindaron su apoyo incondicional

Edisson G. Rodríguez S.

INDICE DE PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA	i
APROBACION DEL TUTOR	ii
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE DE PAGINAS PRELIMINARES	xi
INDICE DE CONTENIDOS	xiii
INDICE DE ILUSTRACIONES	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	ix

Contenido

CAPITULO I	xi
1.1. Tema:	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	10
1.2.5. Preguntas Directrices.....	10
1.2.6. Delimitaciones.....	10
1.3. Justificación:	11
1.4. Objetivos	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos:	14
CAPITULO II.....	15
2.1. Antecedentes investigativos	15
2.2. Fundamentación Filosófica	18
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. Fundamentación Administrativa.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Fundamentación Legal	20
2.4. Categorías Fundamentales.....	21
2.4.1. Supra ordenación	21
2.4.2. Subordinación Conceptual.....	22
2.4.3. Glosario	24
2.5. Hipótesis	68
CAPITULO III.....	69
3.1. Enfoque	69
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.	69
3.2.1. Investigación de campo	69
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.3.1 Investigación asociación de variables.....	70
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	71
3.4.1 Población.....	71

3.5. Operacionalización de las Variables.....	72
3.5.1. Variable Independiente: Ambiente de Control	72
3.5.2. Variable Dependiente: Riesgo de Auditoria	73
3.6 Recolección de Información.....	74
3.7 Procesamiento y análisis	74
CAPÍTULO IV	75
4.1.- Análisis e interpretación de resultados	75
4.3.- Verificación de la Hipótesis	85
CAPÍTULO V	89
5.1. Conclusiones	89
5.2. Recomendaciones.....	90
CAPÍTULO VI-PROPUESTA	91
6.1. Datos Informativos	91
6.2. Antecedentes de la Propuesta	93
6.3. Justificación	94
6.4. Objetivos	95
6.4.1. Objetivo General	95
6.4.2. Objetivos Específicos	96
6.5. Análisis de Factibilidad	96
6.6. Fundamentación.....	98
6.7. Metodología Modelo Operativo	118
C. MATERIALES DE REFERENCIA	170
Bibliografía	170
Trabajos citados	170
Anexos	173

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 COSO.....	46
Ilustración 2 Tabla t de Student.....	88
Ilustración 3 Comprobación Hipótesis	88
Ilustración 4 Símbolos de Diagramación.....	112
Ilustración 5 Ejemplo Flujograma	115
Ilustración 6 Estructura Funcional	116
Ilustración 7 Pirámide Control Interno	117
Ilustración 8Flujo grama Ventas	134
Ilustración 9 Detección Puntos de Control Proceso Ventas	135
Ilustración 10 Detección de Puntos Críticos Cobros.....	137
Ilustración 11 Proceso de Cobros.....	138
Ilustración 12 Organigrama.....	139
Ilustración 13 Calificación de Riesgo de Control	144

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

TEMA: “EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”

AUTOR: Rodríguez Sánchez Edison Gabriel

TUTOR: Dr. Marco Oswaldo Altamirano Naranjo

RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno como el actual, que se caracteriza por una gran competitividad en todos los mercados, las empresas y organizaciones se esfuerzan para innovar y evaluarse con el objetivo de mantenerse y maximizar el rendimiento del negocio. El ambiente de control, planteado, estructurado, evaluado, y ejecutado correctamente, permitirá equilibrar todos los factores que se utiliza en los procesos, así como la organización de sus funciones. Mide los resultados y evalúa los procesos que implica las actividades y procesos. Enfatiza la comunicación y la puesta en marcha de la visión y la misión de la organización, así también analiza la estructura funcional y los procedimientos de su proceso más importante: las ventas y la gestión de cobro. Evalúa los procesos y políticas mediante una evaluación del control interno y detección y análisis de los puntos de control. La utilización de recursos, el cumplimiento de objetivos y una adecuada toma de decisiones llevara hacia el incremento de la calidad administrativa debido que los eficientes controles constituyen una parte esencial que se proyecta al logro de los resultados deseados por la organización en su conjunto. El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de aportar a la Empresa de Calzado Inola una herramienta que ayudará a mejorar los procedimientos y el control interno desde su base como es el ambiente de control. Mediante una adecuada evaluación de los procedimientos establecidos o adquiridos por la experiencia en la organización, se establece una base firme para ejecutar un análisis situacional interno y externo que brinde una información real y ayude a la resolución del problema planteado en el presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RIESGO DE AUDITORÍA EN LA EMPRESA DE CALZADO “INOLA” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014” propone investigar todo lo que se refiere a la evaluación del ambiente de control y el riesgo de auditoría para poder determinar factores críticos de éxito y poder corregirlos a tiempo, también se va a investigar todo lo relacionado a la estructura organizacional que posee la empresa, al finalizar esta investigación se espera realizar una evaluación de control interno y poder determinar y corregir errores para lograr una mayor rentabilidad.

En la actualidad las empresas se desenvuelven en un mercado cada vez más competitivo, sin embargo, realizar una evaluación del ambiente de control le permitirá a la empresa fomentar un mejor desarrollo de la misma.

Por lo tanto la estructura del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA, está conformado por: el tema, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, consta de los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA, está integrado por la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, está formado por el análisis de los resultados, interpretación de datos y verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, consta de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA, está conformado por los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

CAPITULO I

1.1. TEMA:

1.2. Planteamiento del Problema

El ambiente de control de los procesos existentes incrementa significativamente el riesgo de auditoria en la empresa de Calzado “INOLA” de la ciudad de Ambato en el año 2014.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1.MACRO

En un mundo globalizado donde la toma de decisiones debe ser instantánea, se requieren medidas, políticas, procedimientos, sistemas y normas reguladoras óptimas, que aseguren que los directores de entidades dispongan de información adecuada y precisa para estar a la vanguardia de los mercados.

En su mayoría empresas que se encuentran altamente tecnificadas y con complejidad de procesos se basan en un apoyo general como lo es el ambiente de control, que no solamente sirve para establecer las reglas de juego en las empresas, además brinda ayuda y aporta al manejo de las organizaciones en todas sus extensiones, inculca en cada parte o componente una mentalidad de colaboración enfocado a los objetivos para el bien común de los involucrados en este ente económico.

Las grandes cadenas de calzado también se encuentran inmersas en estos grupos y utilizan el ambiente de control como una herramienta indispensable para mantenerse competitivas en un mundo cambiante y evolutivo.

Entre las principales empresas que lideran los mercados mundiales de calzado casual están los productores de marcas como Benetton, Burberry, Dior, G-Star, Guess, Boss, Lee, Mango, Ralf Lauren, Tommy Hilfiger, y Victoria, y calzado deportivo como Nike, Adidas, Puma, Converse, New Balance, Lacoste, DC Shoes, Jordan, Reebok, Etnies Puma, entre otras, han implantado una adecuada conciencia de control que ha determinado que estas cadenas de calzado sean reconocidas a nivel global logrando invadir mercados y generar en si una estabilidad muy fuerte para evitar ser desplazados del comercio internacional.

En estas grandes corporaciones se incorpora talento humano idóneo, capacitado, comprometido y que aporte eficiencia y eficacia en cada tarea encomendada, manteniendo una evaluación y mejora permanente de sus sistemas de control que conlleva a la mejora de la calidad de procesos y en si del producto, precios más bajos y de excelente calidad, logrando la rentabilidad óptima para crear un competidor perfecto a nivel mundial.

1.2.1.2 MESO

Al inicio de la década del año 2000 los productos de origen oriental comenzaron a ganar fuerza dentro del mercado ecuatoriano, entre ellos el calzado que en ocasiones se los podía conseguir de hasta 5 usd. el par, mismo que ingresaba al país a un costo no mayor a 0.57 dólares, lo que conmocionó a la competencia local debido a que los altos costos de fabricación no podían hacerle frente a un competidor de esta naturaleza, lo que afecto de manera significativa a la industria nacional.

En el año del 2008 fue el punto más crítico para la industria del calzado, solamente quedaron 600 productores de los 3200 existentes antes de la “invasión” los que se dedicaron a comercializar productos de menor precio pero de calidad insuficiente como lo manifestó un comerciante de calzado. (LA HORA Nacional, 2013).

A partir del año 2009 el gobierno impulsó una salvaguardia arancelaria que gravó un 10% de impuesto por cada par que ingresó al país logrando que la industria volviera a renacer y desarrollarse.

A partir del año 2008 la industria de calzado logró duplicar la producción llegando al 2012 con 30 millones de pares anuales, además se logra reconocer que las provincias que producen calzado lideran la producción son: Tungurahua con el 50%; Guayas 18% Pichincha 15% y Azuay el 12%. (LA HORA Nacional, 2013).

La industria del calzado actualmente tiene desarrollado, el diseño, la variedad y la especialización. En el Ecuador existe producción de calzado para montaña, exclusivo de cuero e industrial. La industria se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados.

Según datos estadísticos presentados en el portal web de PRO-ECUADOR “Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta”.(PRO-ECUADOR, 2014)

En años anteriores como en 1970 la industria del calzado ecuatoriano ya poseía una participación significativa pero para entonces la industria se basaba más en la elaboración de productos alimenticios, textiles, cueros, y la más importante del país, el cemento. Desde entonces en todos los ámbitos se buscaba sustituir las importaciones por los productos producidos en el país, pese a la limitación de la industria. (GONZALES, 1991, pág. 60)

1.2.1.3 MICRO

El asentamiento de empresas y del desarrollo económico de la provincia es debido a la localidad geográfica dentro del país. Entre las diferentes empresas de la zona que se han desarrollado y han tomado fuerza desde el 2009 se encuentran las de calzado.

La empresa “INOLA”, está ubicada en el barrio Solís del cantón Ambato, tiene una trayectoria desde aproximadamente 20 años, pero desde el presente año se encuentra obligada a llevar contabilidad por haber sobrepasado los montos establecidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Se dedica a la producción de calzado casual formal y deportivo, la línea que se maneja de manera permanente es la formal, la manera en que se fabrica esta se denomina tubular, es la técnica empleada, la cual es direccionada a lo exclusivo y a la calidad del calzado ya que en la zona muy pocos maestros calzadistas la manejan.

Aquí se elabora desde los cortes de cuero hasta el arreglado o embellecimiento del calzado para distribuir las ventas a los clientes mayoristas y minoristas. Los procesos que implican en todas las áreas de la organización como el administrativo y contable y productivo, no se encuentran técnicamente o metódicamente establecidos, lo que ha perjudicado en la toma de decisiones además de la inoportuna información para ayudar al manejo administrativo de la entidad.

La empresa no ha implantado controles adecuados de las actividades que se realizan ni de los procesos más óptimos que ayudarían de manera significativa a llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Según (Collier, 2009) “la administración de un negocio o empresa gira en torno a 4 funciones; planeación, organización, dirección y control”. Cada una de las mencionadas ayuda a direccionar a los objetivos implantados y dar seguimiento de los mismos. La administración total de las operaciones es el único medio por el cual los gerentes pueden influir de manera directa en el valor que se brinda a todos los participantes como clientes, empleados, inversionistas y sociedad, entre otros.

Para poder establecer un modelo de control óptimo y tener un buen manejo de la empresa, se debe establecer, desarrollar e inculcar los procesos adecuados que ayuden a realizar las actividades de control, para salvaguardar los activos, brinde

confianza e información contable apropiada, que aporten al cumplimiento de leyes y regulaciones.

Al establecer las operaciones en los diferentes departamentos de la organización se deberá realizar la investigación de modelos similares que logren la consecución de objetivos y adaptarlos para que trabajen de mejor manera dentro de la organización.

Al momento de realizar esta investigación se propondrá alternativas para mejorar las operaciones y actividades que se llevan a cabo, lo que impulsara a la ejecución óptima de las funciones y actividades para que la organización se desarrolle.

1.2.2. Análisis Crítico

1.2.2.1. Árbol de Problemas

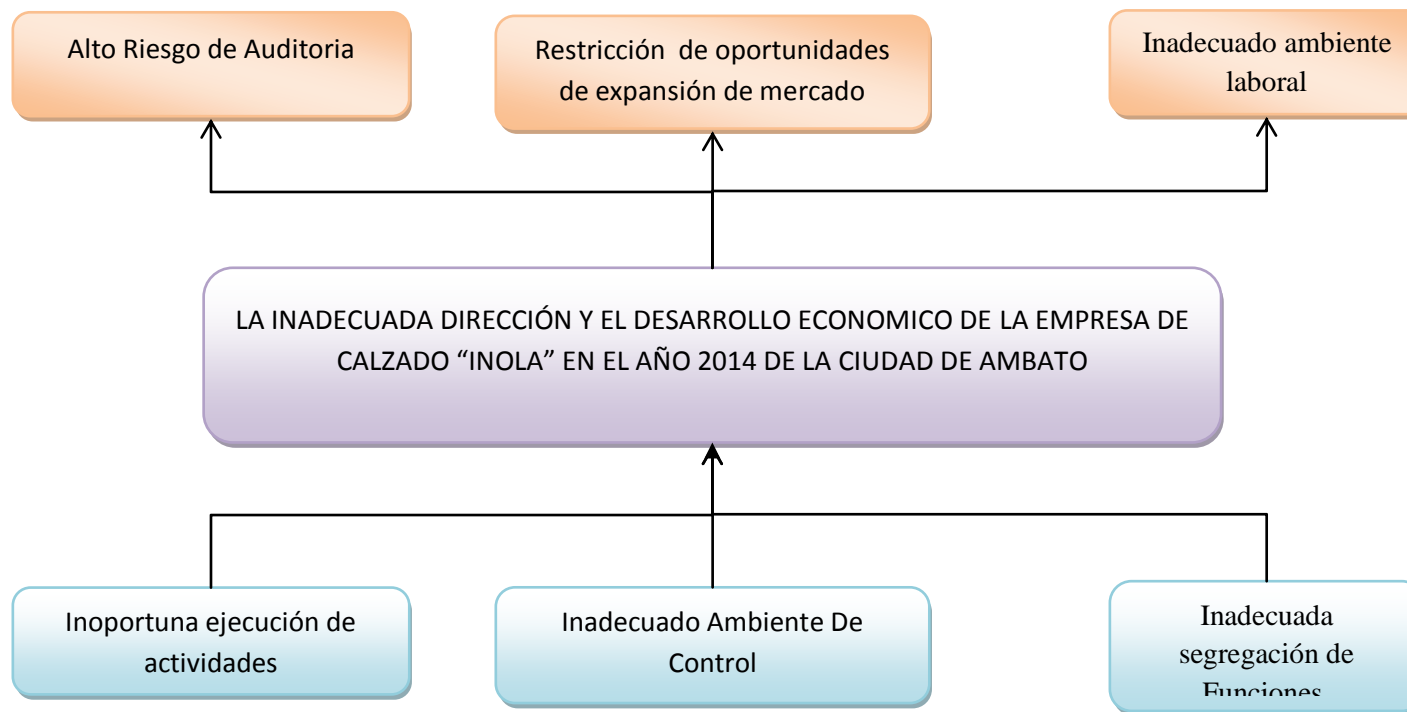


GRAFICO 1: ARBOL DE PROBLEMAS

ELABORADO POR: EDISSON RODRIGUEZ 8

1.2.2.2.Relación causa efecto

El problema mostrado se basó en un análisis de las diferentes causales mostradas a continuación.

El incorrecto ambiente de control, por no mencionar que es casi nulo o incomprensible refiriéndose a que existe poco compromiso con la integridad y valores éticos, se manifiesta comportamientos inadecuados con pésimas actitudes y deficiente cultura organizacional. No se ejerce responsabilidad de supervisión, se asigna actividades y solamente algunas son evaluadas y verificadas. No posee una estructura organizacional, autoridad y responsabilidad claramente definidas ni plasmadas en documentos escritos. No existe compromiso para la competencia, cada trabajador, cumple con su trabajo de una manera poco planificada que retrasan las demás actividades. No se exige responsabilidad desde la gerencia lo que implica que los subniveles operativos pierdan compromiso con el desarrollo de la empresa.

Todo esto provoca un malentendido de las tareas a realizar por parte de los funcionarios de la organización lo que conlleva a mantener un riesgo de auditoría demasiado alto.

Otra de las causas es la inoportuna ejecución de las actividades que poco ayudan a mejorar los procesos que dentro de la organización se realizan, se detecta errores cometidos, demasiado tarde, y cuando casi no hay manera de rectificarlo o dar solución menos costosa, lo que provoca una restricción de oportunidades de expansión de mercado, pudiendo haber la posibilidad de detectar el problema a tiempo, aplicando constantemente un control o llevar a cabo la previsión del mismo para lograr la rentabilidad óptima.

Finalmente la inadecuada segregación de funciones, o la distribución de actividades equívoca declara un inadecuado ambiente laboral, provocando que la empresa no se desarrolle y afecte de manera directa a la familia empresarial llevando a niveles de presión, estrés, antipatía, odio, y hasta renuncia por parte de los empleados, reduciendo o restringiendo la producción y la expansión de la empresa en el ámbito regional y nacional.

1.2.3. Prognosis

Los inconvenientes a suscitarse dentro de la organización en caso de no corregir o plantear nuevas alternativas para el problema observado podría ser una inadecuada rentabilidad por no tener un control de funciones oportunas que le permita corregir los inconvenientes antes de que estas se conviertan en problemas mayúsculos difíciles de resolver.

Teniendo un esquema claro de todos los procesos que se realizan dentro de la organización se puede establecer funciones y responsabilidades de todos los funcionarios, que ayuden a llevar a cabo la misión organizacional, en este caso la escasez del mencionado recurso repercute en diferentes aspectos de la organización; como por ejemplo en el talento humano debido a que nadie maneja un manual de funciones plasmado en un documento que le permita conocer las actividades que le competen a cada quien y el tiempo requerido para su realización, lo cual genera en el empleado cierta incertidumbre llenándole de estrés e incomodidad.

El desconocimiento de las tareas programadas y los objetivos a cumplir en el corto plazo conlleva a la insatisfacción del cliente o cancelación de pedidos demorados en producción, afectando o causando el ineficiente manejo de los recursos lo cual podría provocar desestabilidad económica y gastos adicionales en el financiamiento de la entidad así como afecta directamente a la rentabilidad.

La escasa rentabilidad en el largo tiempo provoca iliquidez, a su tiempo esto repercute en la obtención de materia prima o en el pago puntual de los salarios y a proveedores, de esta manera también afecta directamente a la estabilidad del talento humano mencionado anteriormente el cual podría disminuir drásticamente causando gastos de contratación y adiestramiento dejando inestabilidad organizacional, y de no corregir o plantear nuevos métodos de operaciones esto puede dar lugar a la banca rota de los propietarios y colaboradores y podría terminar así la vida del negocio.

Es por todo esto que se decide iniciar un estudio para el mejoramiento del ambiente de control del ente económico que ayude a llevar a cabo todos los objetivos y metas establecidos, para ganar participación en el mercado y desarrollar el producto para que sea una marca de renombre dentro del ámbito nacional.

1.2.4. Formulación del Problema

¿El ambiente de control incide en el riesgo de auditoría de la empresa de Calzado “INOLA” en el año 2014?

Variable Independiente:

Ambiente de Control

Variable dependiente:

Riesgo de Auditoría

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cómo afecta el inadecuado ambiente de control en la administración de la fábrica de calzado INOLA?

¿Cuáles son los factores que influyen en el Riesgo de auditoría de la fábrica de calzado INOLA?

¿Cómo se podría disminuir el riesgo de auditoría de la fábrica de calzado INOLA?

1.2.6. Delimitaciones

TIEMPO: Este problema ha sido detectado en el año 2014.

ESPACIO: La fábrica de calzado INOLA se encuentra ubicada en la Av. Julio Jaramillo y Julio Cesar Cañar, junto al pasaje Cárdenas en el Barrio Solís. Atrás de los tanques de CEPE.

BENEFICIARIOS: Los beneficiarios directos serán los dueños de la empresa y los empleados de la fábrica que en ella laboran de manera directa e indirectamente.

CONTENIDO:

Problema: Inadecuado Ambiente de Control.

Tema: El Ambiente de Control y la relación con el riesgo de auditoría de la empresa de fabricación de calzado “Inola” en el año 2014

Área: Auditoría

Campo: Auditoría de Control Interno

Aspecto: Auditoría al sistema organizacional y operacional.

1.3. Justificación:

Como mencionan varios autores acerca del Ambiente de control, entre ellos, Fonseca, O.(2011)“Es el primer componente del COSO y es reconocido como el más importante por ser el “tono en la cumbre” de la organización. La atmósfera interior de “los de arriba” ejerce gran influencia en la conciencia de control de “los de abajo”, por lo que representa el ambiente apropiado para que los empleados desarrollen con efectividad las actividades de control que les han sido confiadas” de aquí concluyo que dicho elemento es la base principal para llevar a cabo los otros cuatro componentes del control interno, es de esta manera para que una organización funcione de forma adecuada, se debería tener bien estructurado dicho elemento; la empresa no posee claramente de este, es por ello que para lograr un perfecto desarrollo organizacional y demás; que van de la mano con este

es recurrente a que se enfoque en la totalidad de esta investigación, para implantar cambios significativos permanentes y flexibles, para que puedan reestructurarse de acuerdo al avance que la organización posea en su entorno.

Como menciona Collier (2009) *“El paradigma tradicional de la administración gira en torno de cuatro funciones básicas- planeación, organización dirección y control.”* Se puede concluir que toda empresa que desea mantenerse en el mercado de manera competitiva y con una mínima estructura de organización se debería regir a estos principios básicos, pero la entidad donde se va a realizar la investigación no posee claramente definido ninguna de las 4 funciones es por el cual la importancia al proyecto presentado.

“Los métodos cuantitativos facilitan muchas decisiones en la administración de operaciones” Collier,(2009), así como la fijación de los objetivos y la evaluación de los riesgos es decir debemos basarnos para cada decisión tomada en cuantificadores que den la información adecuada para la toma de decisiones tales como pronósticos de la demanda del cliente, asignación de la capacidad, planeación de la producción, entre otros...que también hace hincapié, y constituye una base firme en la cual basarnos para tomar las decisiones acertadas, de esta manera por medio de esta investigación ayudará de manera significativa a mejorar los procesos para hacerlos óptimos.

En la organización como menciona (Daft, 2004, pág. 75) la figura 3.1 está compuesta por los clientes, competidores, proveedores y el mercado de trabajo; mediante el cual se analiza que la empresa debe tener buena relación con todos ellos debido a que son la razón por la cual cumple la mayoría de las funciones, pero de la misma manera no debe descuidar su ambiente interno como son los empleados, los ejecutivos y la cultura organizacional; así podemos comprender la importancia y la relevancia de poseer un sistema operacional óptimo acorde a las necesidades de la empresa y direccionado al logro de los objetivos y cumplimiento de metas.

Por otra parte tenemos la base por la cual se toma las decisiones financieras como lo es la contabilidad que es de gran importancia dentro del mundo financiero, por

el cual se conoce de mejor manera a la organización, su estado, y su rendimiento en base a la inversión realizada y a los recursos obtenidos.

“La información contable es útil para quienes deba emitir juicios y tomar decisiones que generan consecuencias económicas; la contabilidad ayuda a la toma de decisiones, mostrando donde y como se ha gastado el dinero o se han contraído compromisos, evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de escoger un plan en lugar de otro. Además ayuda a predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención tanto hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias actuales, como hacia las oportunidades futuras”.(Zapata, 2011, pág. 5)

Podemos concluir que para mejorar las decisiones que se tomen en la entidad depende mucho de la información contable que en esta se generen, es decir que el ejecutivo o propietario posea la información oportuna y al día para decidir de manera adecuada, también es oportuno mencionar que existen deficiencias en el proceso para el registro de la información contable, que al aplicar un adecuado ambiente de control ayuda al manejo acertado de la información; estos inconvenientes se presentan en la obtención de la información y el deficiente sistema de comunicación interno.

“Los manuales de funciones y de procedimientos administrativos y operativos, en las organizaciones, son instrumentos que guían sus acciones administrativas y operativas, de acuerdo con la naturaleza de las empresas. Los manuales registran la manera como deben tratarse las operaciones desde su origen hasta su finalización. De ahí que las personas responsables de la administración de negocios deben preocuparse por la existencia de manuales técnicamente preparados, actualizados, conocidos, utilizados y aceptados por el personal.”(Pinilla, 1996, pág. 41)

De aquí parte la idea que la organización debe poseer maneras de procedimiento para cada actividad o para cada transacción, debido al deficiente sistema de comunicación, la empresa retrasa las actividades o entorpece el funcionamiento recomendable de los recursos, provocando así

la pérdida de oportunidades de nichos de mercado y en sí de la rentabilidad total.

“Elaboración de Instructivos de procedimientos, o sea el planteamiento por escrito de la forma en que debe realizarse cada trámite. Todos los instructivos de procedimiento de la institución, o de un área concreta de ésta, se unen para formar lo que se conoce como manual de operación o de procedimientos” Kramis (1994)

El tener detallado la manera en cómo se llevan a cabo los trámites o tareas a realizar dentro de la organización, da la pauta al empleado a poder moverse dentro de lineamientos de una manera específica, interfiriendo para obtener la satisfacción y la calidad de las operaciones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Evaluar el ambiente de control y la incidencia sobre el riesgo de auditoría de la empresa de Calzado INOLA en el año 2014.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Conocer la manera que la empresa lleva a cabo sus controles y poder mejorar sus funciones y procesos.
- Analizar el modo en el cual la empresa determina el riesgo de auditoría en base a su estructura organizacional y a las políticas establecidas.
- Proponer un diseño de evaluación y valoración de los riesgos que mejore el manejo y la toma de decisiones de la entidad.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Después de recabar información en varias fuentes bibliográficas concluimos que se han realizado algunos estudios del ambiente de control, enfocado al control interno de organizaciones e instituciones, concluyendo con las siguientes perspectivas:

Según (HERNÁNDEZ, 2010, pág. 164) en su proyecto de tesis de “SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO CONTABLE PARA “SPESEG” ESPECIALISTAS EN SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”.

Establece entre las conclusiones:

“En “SPESEG” no existe un manual de funciones ni un reglamento de trabajo, lo que ha dificultado el funcionamiento de actividades, dándose duplicidad de funciones y centralización de tareas, al no contar con el manual se impide tener una correcta ejecución del trabajo por parte del recurso humano y no le permite tener un claro conocimiento de las delimitaciones de sus obligaciones y responsabilidades.”(HERNÁNDEZ, 2010, pág. 164)

En este texto el autor menciona gravemente la importancia de no poseer y contar con un manual de funciones o reglamento interno de la empresa que identifique las obligaciones, responsabilidades y sanciones de no acatar a los controles respectivos.

Según (VEGA ROJANO, 2011, pág. 88) en su proyecto de tesis de la Universidad Técnica de Ambato para obtención de su título en Contabilidad y Auditoría “El control interno y su efecto en la rentabilidad de la empresa Akabados de la ciudad de Ambato durante el año 2010”entre las recomendaciones establece:

“Aplicar debidamente el sistema de control interno dentro de la empresa para que el personal tenga claro cuáles son los objetivos y de las responsabilidades que se deben cumplir para la correcta marcha de la empresa”. (Ángeles, 2011, pág. 88)

Se concluye que el sistema de control interno es fundamental para que exista claridad en las funciones, transparencia en los procesos y responsabilidades de cada empleado para tener un buen rendimiento en la empresa.

Como menciona Yanel Blanco Luna en su libro Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral

“el control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de operaciones

Confiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en si mismo.

El control interno es efectuado por personas. No es meramente políticas, manuales, y formatos, sino personas a todos los niveles de una organización

Del control interno puede esperarse que provea solamente una razonable seguridad, no absoluta seguridad, a la gerencia y junta de una entidad

El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones: Primero, es el camino para tener un acercamiento a la visión de control interno de los negocios de los dirigentes con los dirigentes con los ejecutivos principales, de hecho, ellos a menudo hablan en términos de control y existir o vivir en control; en segundo, acomodarse a los subgrupos del control interno. Aquellos que necesitan poder concentrarse en algo separadamente, por ejemplo, controles sobre información financiera o controles relativos a cumplimiento de regulaciones legales. Similarmente, direccionar la atención sobre unidades de control en particular o actividades que puedan adaptarse a una entidad.

Esta definición también provee una base para evaluar la efectividad del control interno. Los conceptos fundamentales bosquejados antes son discutidos en los siguientes párrafos.

Un proceso

“El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que tienen la función de pasar a calar a través de actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios”.

Los procesos en los negocios, que son conducidos dentro de, o a través de organizaciones individuales, o funciones, son manejados por medio de procesos de planeación, ejecución y supervisión gerencial básicos. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos. Ello les permite funcionar y supervisar su funcionamiento y continuada pertinencia. Esta es una herramienta usada por la gerencia, no un sustituto de ella.

Esta conceptualización del control interno es muy diferente desde la perspectiva de algunos observadores, que ven el control interno como necesaria carga, impuesta por reguladores o por los dictados de acuciosos burócratas. El sistema de control interno esta entretejido con las actividades operativas de una entidad, y existe por fundamentales razones de negocios. Los controles internos tienen el mayor grado de efectividad cuando ellos son construidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Ellos deben ser construidos dentro más bien que construidos sobre”.(BLANCO, 2010, pág. 93)

Como menciona Mantilla(2009, pág. 6)que Define al control interno de la siguiente manera:

“El control interno comprende el plan de la organización y todos sus métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar adherencia a las políticas prescritas”.(MANTILLA, 2009, pág. 6)

En esta sección describe como debe ir direccionado el control interno, de una manera coordinada y ordenada que apuntan nada más que a proteger el negocio, recabar información exacta y al cumplimiento de los objetivos.

Además se tiene base fundamental el manual de procedimientos que Pinilla (1996, pág. 42) define de la siguiente manera:

“Los manuales de funciones de procedimientos administrativos y operativos, en las organizaciones, son instrumentos que guían sus acciones administrativas y operativas, de acuerdo con la naturaleza de las empresas. Los manuales registran la manera como deben tratarse las operaciones desde su origen hasta su finalización de ahí que las personas responsables de la administración de negocios deben preocuparse de la existencia de manuales técnicamente preparados, actualizados conocidos, utilizados y aceptados por el personal.”(Pinilla, 1996, pág. 42)

Se basa en sí que cada manual debe ir acorde al desenvolvimiento de la organización y el tipo de empresa, Además establece que los manuales deben indicar como se lleva el proceso de las operaciones deben hacerse desde el origen hasta la finalización del mismo, estableciendo, responsabilidades, tareas y funciones, los manuales deben estar socializados, aceptados y llevados a cabo de manera correcta.

2.2. Fundamentación Filosófica

El paradigma en el cual se basa este proyecto y la dirigirá activamente es el paradigma positivista, llamado cuantitativo. El paradigma es de carácter

prediccionista, ya que a partir del planteamiento de una hipótesis se pretende demostrar que el ambiente de control y procesos internos para llevar a cabo las actividades de la empresa fueron diseñadas de manera injustificada e ilógica.

El problema presentado ha venido evolucionando considerándose de mucha importancia, ya que los métodos y sistemas propuestos no se encuentran claramente definidos de manera tal que no se logra llevar a cabo de manera óptima con las actividades de la empresa y el cumplimiento de metas y objetivos.

La presente investigación no solo tiene como objeto encontrar posibles soluciones al problema si no inmiscuirse en el mismo como sujeto activo en el diseño de una estructura organizacional.

Se busca la participación de los obreros, administrativos y todas las personas que participan de los procesos operativos, para poder darle un enfoque cualitativo, de esta manera encontrar la optimización y mejora en el proceso operativo y así llegar a las metas establecidas.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación se enmarcara en la siguiente fundamentación legal, en el ámbito local y también internacional como lo son:

- Ley de régimen tributario Interno.
- Reglamento a la ley de régimen tributario interno.
- Código de la producción.
- Ley del seguro social.
- Código de trabajo.
- Código orgánico de ordenamiento territorial autonomía y descentralización.
- Disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Normalización

Normativa Internacional como:

- Normas internacionales de Información Financiera
- Normas Internacionales de Contabilidad.
- Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento.
- Principios de Contabilidad Generalmente aceptados
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptados
- Normas de Calidad ISO
- Marco Integrado Control Interno COSO

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Supra ordenación

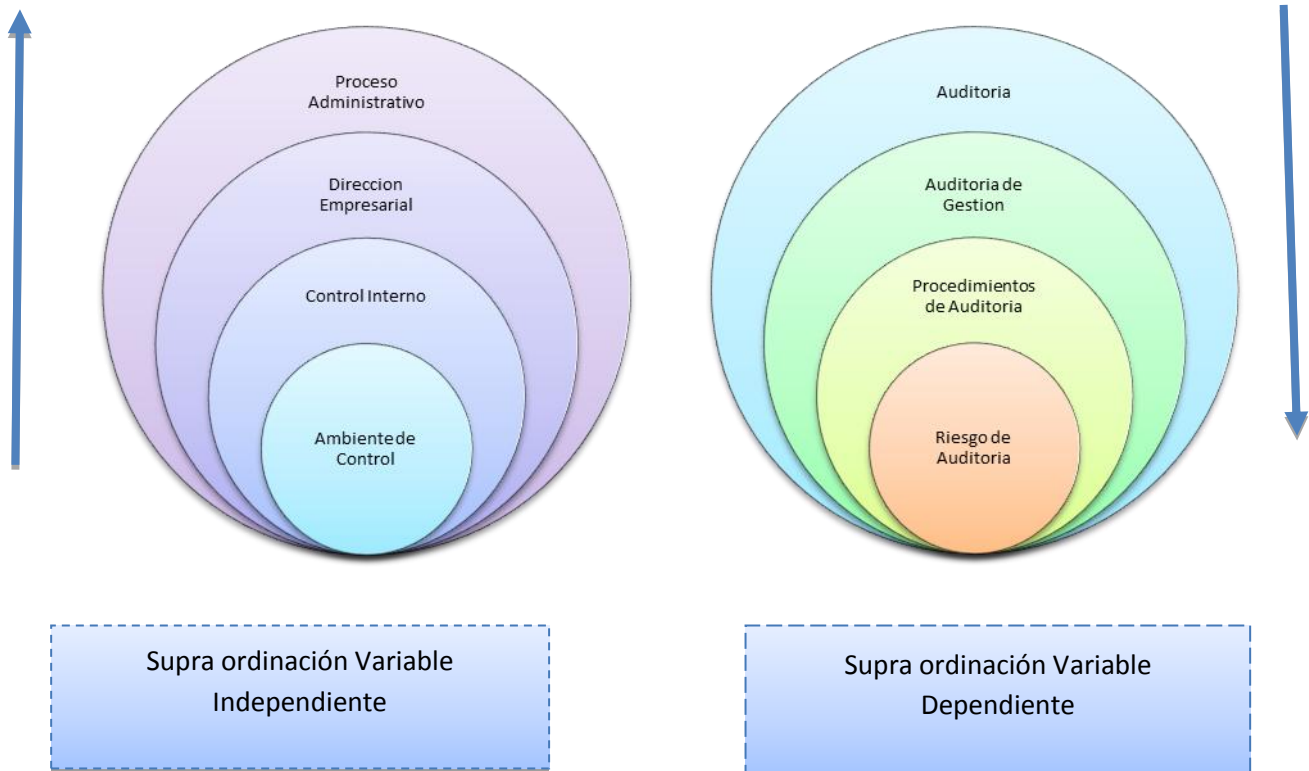


Grafico 2: Supra ordenación

Elaborado por: Edison Rodríguez

2.4.2. Subordinación Conceptual



Grafico 3: Subordinación Variable Independiente

Realizado Por: Edison Rodríguez

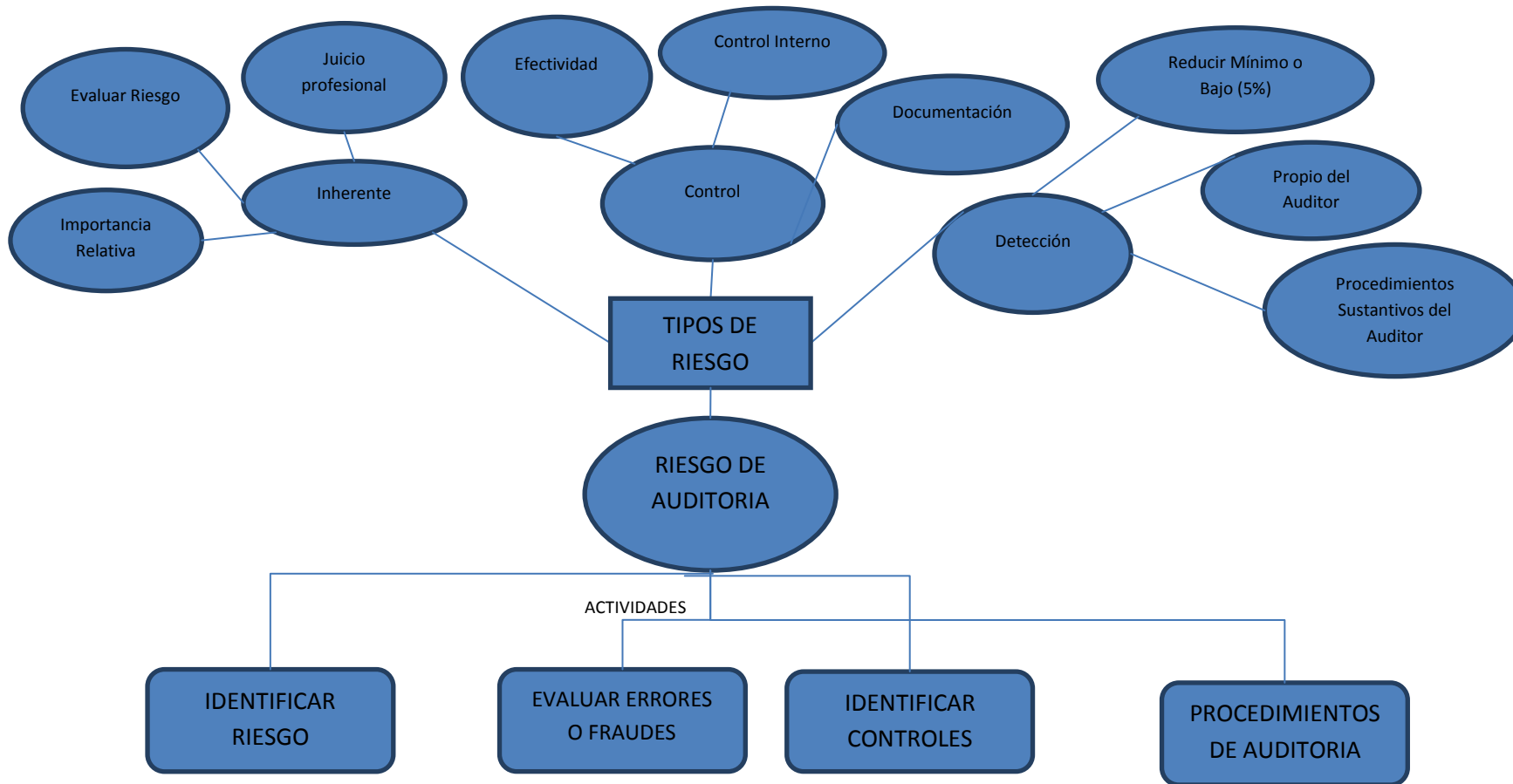


Grafico 4 Subordinación Variable Dependiente

Elaborado por: Edison Rodríguez

2.4.3. Glosario

Supra ordenación Variable Independiente

Control Interno (MICIL)

Los cinco componentes del control interno integrado están relacionados en su proceso de aplicación. Han sido derivados de la manera como la dirección (gerencia) maneje la organización y se integran en el proceso de dirección. Los componentes son aplicables a todas las empresas e instituciones, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma diferente que las grandes. El control interno integrado suele ser menos formal y detallado en una pequeña empresa, pero puede tener instalado un control interno eficiente y eficaz.

Los componentes son los siguientes:

1. **Ambiente de trabajo y control** El entorno de trabajo y control es el fundamento para el eficiente funcionamiento de una organización e influye directamente en la sensibilización a sus funcionarios y empleados respecto al funcionamiento del control interno.

Este componente es la base de la pirámide de control interno integrado sobre el cual se apoyan los cuatro componentes adicionales, aportando valores, procesos, estructura y disciplina.

“Los factores del entorno de trabajo y control incluyen: la integridad, los valores éticos, la estructura organizativa, la capacidad del personal y la evaluación del desempeño, la filosofía de la dirección y su estilo de gestión, la asignación de autoridad y las responsabilidades asumidas, la administración y el desarrollo profesional del personal, la rendición interna de cuentas y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración de la organización”.

2. **Evaluación del riesgo para obtener los objetivos** “Cada organización enfrenta diversos riesgos, tanto externos como internos, los que tienen que ser conocidos y evaluados. Una condición previa a la determinación y evaluación del riesgo es identificar los objetivos de la organización en los distintos niveles, su vinculación y coherencia”.

“La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos importantes relacionados directamente con la consecución de los objetivos de la organización, y es la

base para determinar cómo han de ser administrados o gestionados los riesgos.”

“Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continúan cambiando de manera permanente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio”.

“Los factores que integran este componente son: Objetivos principales de la organización, documentar la posibilidad de existencia de los riesgos y el manejo del cambio en las organizaciones. Cada organización debe identificar, difundir y dar seguimiento a los riesgos”.

3. Actividades de control para evitar los riesgos Las actividades descontrol están constituidas por las políticas y los procedimientos definidos que contribuyen a asegurar la completar los objetivos de la organización evitando los riesgos, tanto internos como externos, oportunamente. Además promueven la toma de medidas necesarias y oportunas para controlar o evitar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control son evidentes en toda la organización (a partir de las disposiciones del estatuto o ley de creación), a todos los niveles (desde el consejo de administración hasta las unidades de operación), en todas las actividades (desde las que generan valor agregado hasta los procesos financieros). Incluyen una gama de actividades diversas, como: la segregación de funciones (insertadas en el estatuto de creación), aprobaciones (conocimiento y aprobación del consejo de los informes financieros y de gestión), autorización de operaciones según su importancia (adquisiciones o proyectos relevantes aprobados por el consejo), verificaciones y conciliaciones periódicas, (realizadas por la dirección ejecutiva de auditoría interna), evaluaciones de rentabilidad operativa (aplicadas por la dirección en forma recurrente y en períodos menores a un mes), salvaguarda de los activos (mediante criterios de identificación, registro y utilización).

4. Información y comunicación permanente Al identificar, recopilar y comunicar la información, en la forma y en los plazos que permitan a cada funcionario o empleado a cumplir sus responsabilidades, se está aplicando el componente información y comunicación.

Los registros y los datos procesada en medios informáticos producen informes que contienen reportes sobre las operaciones que generan valor agregado, los resultados financieros y de la

gestión y el cumplimiento de las normas y procedimientos que permiten dirigir y controlar efectivamente el negocio. Dichos sistemas manejan información interna, e información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones, y la presentación de reportes para terceros. También requiere de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, en forma horizontal y de arriba hacia abajo e inversamente”.

El mensaje de la dirección superior del organismo a todo el personal debe ser claro y las responsabilidades sobre el control en los diferentes niveles deben tomarse con responsabilidad. Cada empleado tiene que comprender su participación en el marco integrado de control interno y como las actividades individuales que ejecuta se relacionan con el trabajo de los demás y con los objetivos de la institución. Por otra parte, los medios utilizados para comunicar la información significativa a los niveles superiores son fundamentales. Igualmente, es necesaria la comunicación eficaz con terceros: clientes, proveedores, inversionistas, accionistas, instituciones financieras, organismos de control y otros.

Los factores que integran el componente información y comunicación son: información a todos los niveles, contenido de los estados financieros, herramienta para la supervisión, reportes detallados de las operaciones y comunicación por objetivos.

5. Supervisión continua El control interno integrado requiere de la función de supervisión, mediante un proceso que comprueba el funcionamiento adecuado de las operaciones individuales y el sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada en los procesos, evaluaciones periódicas o una combinación de las dos.

La supervisión continua se presenta en el proceso de ejecución de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión de los niveles superiores, como las actividades llevadas a cabo por el personal al realizar sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependen esencialmente de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deben informarse a las jefaturas para la toma de acciones correctivas. Por otra parte, la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de los aspectos observados que tengan la importancia suficiente.

Los cinco componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un esquema integrado que responde de manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno en que fue diseñado e implementado.

“El control interno integrado está entrelazado en las actividades operativas de la entidad (las que generan valor agregado) y es necesario por razones empresariales fundamentales. El control interno integrado es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles "incorporados", se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes de los mercados”.

Existe una interrelación directa entre las cuatro categorías de objetivos del control interno integrado, se relaciona con lo que una organización se esfuerza por conseguir en forma permanente; los componentes, representan lo que se necesita tener para lograr dichos objetivos.

Al analizar cualquier categoría de objetivos, por ejemplo: la eficiencia y eficacia de las operaciones, es evidente que los cinco componentes están presentes y funcionando de forma apropiada para poder llegar a la conclusión de que el control interno sobre las operaciones o actividades que generan valor agregado, es eficaz.(ESTRELLA, 2004, págs. 6-8)

El control interno establece todo el panorama de regulación de las actividades de las organizaciones, estableciendo puntos de control y mejor manejo de las decisiones para cumplir con los objetivos organizacionales.

Control Interno según Coso III

La comisión COSO ha publicado en Mayo del 2013 un complemento al marco integral de control interno, este consta de los 5 elementos establecidos originalmente en 1992 pero este presenta 17 principios detallados a continuación:

Entorno de control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos:

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de las directivas y accionistas, quienes determinan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la

organización. La Junta Directiva y la Administración en todos los niveles de la entidad deben demostrar a través de sus instrucciones, acciones, y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión:

La Junta Directiva demuestra independencia de la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales y de regulación y riesgos relacionados. Estas expectativas y requerimientos ayudan a determinar los objetivos de la organización, supervisar las responsabilidades de la Junta directiva y los recursos necesarios.

La Junta directiva es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración. Esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución del negocio. De la misma manera, el director ejecutivo y la alta dirección tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno. Dependiendo las características de la organización estas responsabilidades son llevadas a cabo.

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad:

La Administración establece, con la supervisión de la Dirección, estructuras, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Las entidades se estructuran a través de varias dimensiones: modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno, lo que permite a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

Las estructuras de la organización evolucionan así como la naturaleza del negocio. Por esta razón la administración debe revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras como apoyo al sistema de control interno. Para cada

estructura la administración debe diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo y la información fluya como sea necesario. Además es necesario verificar que no existan conflictos de interés inherentes a la ejecución de las responsabilidades a través de la organización y los proveedores de servicios externos. Cuando se evalúan las estructuras se debe tener en cuenta:

- Naturaleza, tamaño y distribución geográfica del negocio de la entidad.
- Riesgos relacionados a los objetivos y procesos de negocio de la entidad.
- Naturaleza de la asignación de autoridad y responsabilidades a la cabeza, unidad operativa, funcional y administración geográfica.
- Definición de líneas de reporte y canales de comunicación.
- Requerimientos de reporte financiero, de impuestos, regulatorios y demás, de jurisdicciones pertinentes.

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia:

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos. Las políticas y prácticas de la entidad representan una guía y comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos de los inversionistas, reguladores, y demás accionistas. Estas permiten definir la competencia necesaria en la organización, y proporcionan las bases para ejecutar y evaluar el desempeño así como la determinación de acciones correctivas, cuando sea necesario.

La competencia hace referencia a la capacidad para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, y requiere de habilidades relevantes y pericia, las cuales se obtienen a lo largo de una experiencia profesional, capacitación y certificaciones. Esta es expresada en las actitudes, conocimiento y comportamiento de los individuos cuando llevan a cabo sus responsabilidades.

El área de Recursos humanos de la organización puede ayudar en la definición de la competencia y niveles de personal para los puestos de trabajo, facilitando la capacitación y evaluación de la relevancia e idoneidad del desarrollo profesional individual en relación a las necesidades de la organización

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad:

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El director ejecutivo y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad, hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

Además, la responsabilidad envuelve el liderazgo el cual contribuye a que las responsabilidades de control interno sean entendidas, llevadas a cabo y continuamente fortalecidas a través de la entidad; y soportadas por el compromiso a la integridad y valores éticos, competencia, estructura, procesos y tecnología, factores que influyen en la cultura de control de la organización.

La administración y la Junta directiva deben establecer medidas de desempeño, incentivos y otras compensaciones apropiadas a las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, considerando el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como largo plazo. Para esto se deben establecer medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas para recompensar el éxito y la disciplina en los comportamientos cuando sea necesario en línea con el rango de los objetivos.

Evaluación de riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes:

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados a los objetivos. Antes de llevar a cabo la evaluación de riesgos, se deben establecer los objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad, los objetivos operativos, de información/Reporting y de cumplimiento, los cuales deben ser consistentes con la misión de la entidad.

Para determinar si los objetivos son pertinentes, la administración debe considerar:

- Alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas.

- Articulación de la tolerancia al riesgo para los objetivos.
- Alineación entre los objetivos establecidos y las leyes, reglas, regulaciones y estándares aplicables a la entidad.
- Articulación de los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- Objetivos en cascada a través de la organización y sus sub-unidades.
- Alineación de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la entidad.
- Confirmación de la pertinencia de los objetivos dentro del proceso de establecimiento de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos.

Algunos factores que influyen en la evaluación de los riesgos son:

- Políticas y procedimientos
- Aprobaciones y autorizaciones
- Conciliaciones y verificaciones
- Seguridad de activos
- Segregación de funciones
- Identificación de eventos
- Valoración de riesgos
- Respuesta al riesgo

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos:

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo se deben gestionar. La administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización y tomar las acciones necesarias para responder a estos. En este proceso se consideran los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operativas, de reporte y cumplimiento. Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude:

Entre las actividades más importantes para establecer una base de diseño e implementación de programa anti fraude y actividades de control se encuentra el proceso de evaluación de riesgo de fraude. Como tal, es crucial considerar cómo lograr que las evaluaciones de riesgo de fraude sean más eficaces, por lo que el auditor interno debe

tener presente en su revisión de la evaluación de riesgo de fraude lo siguiente:

1. Se realiza en forma sistemática y reiterada.
2. Tiene en cuenta posibles situaciones y esquemas de fraude, incluidos factores internos y externos.
3. Evalúa el riesgo a nivel de toda la compañía, de unidades de negocio significativas y cuenta en los estados financieros materiales.
4. Evalúa la probabilidad, relevancia y el grado de generalización de cada riesgo.
5. Evalúa la exposición que genera cada categoría de riesgo de fraude al identificar actividades de control para la mitigación y considera la eficacia de esas actividades de control.
6. Se lleva a cabo con la participación del personal apropiado.
7. Tiene en consideración la acción de eludir controles por parte de la dirección.
8. Se actualiza cuando surgen circunstancias especiales (fusiones, adquisiciones y sistemas y procesos nuevos).

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes:

La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno. Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad.

- Cambios en el ambiente externo
- Cambios físicos del ambiente
- Cambios en el modelo del negocio
- Adquisiciones y ventas de activos significativas
- Operaciones extranjeras
- Crecimiento rápido
- Nuevas tecnologías
- Cambios significativos de personal

Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control:

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. Las actividades de control apoyan todos los componentes del sistema de control interno, particularmente el componente de Evaluación de Riesgos. Durante la evaluación de los riesgos la administración identifica e implementa acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos, y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas.

Los factores específicos de cada entidad influyen en las actividades de control necesarias para apoyar el sistema de control interno. Algunos son:

- El ambiente y complejidad de la entidad, y naturaleza y alcance de sus operaciones.
- Alcance y naturaleza de las respuestas a los riesgos y actividades de control de entidades multinacionales.
- Sistemas de información más sofisticados.
- Estructuras de las entidades.

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología:

La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control y la tecnología se relacionan de dos formas:

- La tecnología apoya los procesos del negocio: Cuando la tecnología está integrada en los procesos del negocio, se necesitan actividades de control para mitigar el riesgo de un funcionamiento adecuado.
- La tecnología se utiliza para automatizar las actividades de control: Muchas actividades de control de una organización están parcial o completamente automatizadas.

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que es esperado y los procedimientos que ponen las políticas en acción. Las políticas reflejan las afirmaciones de la administración sobre lo que

debe hacerse para llevar a cabo los controles. Estas afirmaciones deben documentadas, y expresados tanto explícitamente como implícitamente, a través de comunicaciones y acciones y decisiones. Los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas.

Las políticas y procedimientos deben cumplir con:

- **Oportunidad:** Los procedimientos deben incluir el tiempo en el que se llevara a cabo una actividad de control, o acciones correctivas o de supervisión.
- **Acciones correctivas:** Se Deben tomar acciones correctivas cuando sea apropiado.
- **Competencia:** Las actividades de control deben ser implementadas por personal competente con la suficiente autoridad para desarrollarla. Esta competencia dependerá de la actividad de control y su complejidad.
- **Reevaluación periódica:** Las políticas y procedimientos deben ser evaluados constantemente para determinar su relevancia y efectividad, debido a los cambios en las personas, procesos y tecnología que pueden reducir la efectividad o hacer algunas actividades redundantes.

Principio 13: Usa información Relevante

La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno. La información con respecto a los objetivos de la entidad es recolectada de las actividades de la Junta directiva y la alta dirección y sintetizada de tal manera que la administración y demás personal puedan entender los objetivos y cuál es su role para la consecución de los mismos.

La administración debe desarrollar e implementar controles para la identificación de la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de los componentes. La información proviene de diferentes fuentes y en diferentes formas. El siguiente cuadro presenta algunos ejemplos de datos internos y externos y fuentes de las cuales la administración puede obtener información útil y relevante para control interno.

Fuentes de datos internos	Datos internos
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones por correo – email • Inspecciones del procesamiento de la planta de producción. • Minutas o notas de los encuentros del comité operativo. • Sistema de reporte en tiempo del personal. • Reportes de los sistemas de fabricación. • Respuestas a las encuestas de clientes. • Líneas directas para informantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios organizacionales • Experiencias de producción de calidad y a tiempo. • Acciones en respuesta a las métricas de consumo de energía. • Horas incurridas en proyectos basados en tiempo. • Número de unidades enviadas en un mes. • Factores que impactan en las tasas de deserción de clientes. • Quejas del comportamiento del administrador.
Fuentes de datos externos	Datos externos
<ul style="list-style-type: none"> • Datos recibidos de los proveedores de servicios externos. • Reportes de investigación de la industria • Publicación de ganancias de compañías del mismo sector • Entes regulatorios • Medios sociales y blogs • Ferias • Líneas directas para informantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos enviados por manufactura contratada. • Información de productos competitivos • Métricas del mercado y la industria • Requerimientos nuevos o ampliados • Opiniones acerca de la entidad • Evolución de las preferencias de clientes • Declaraciones de uso incorrecto de fondos o sobornos.

Sistemas de información

Principio 14: Comunica internamente:

La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. De esta manera la administración debe establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva.

La alta dirección comunica claramente los objetivos de la entidad a través de la organización para que la administración, personal, contratistas, entiendan sus roles y responsabilidades en la organización. Estas comunicaciones incluyen:

Políticas y procedimientos que apoyan al personal en el desarrollo de sus responsabilidades de control interno.

Objetivos específicos

Importancia, relevancia y beneficios de un control interno efectivo.

Roles y responsabilidades de la administración y demás personal en el desarrollo de controles.

Expectativas de la organización a través de toda la organización.

Principio 15: Comunica externamente:

La organización se comunica con los grupos de interés externos en relación a los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. La organización debe desarrollar e implementar controles que faciliten la comunicación externa. Este proceso debe incluir las políticas y procedimientos para obtener y recibir información de partes externas, y compartir dicha información internamente.

La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad. Al mismo tiempo la información que la entidad pueda recibir de terceras parte puede proporcionar información importante sobre el sistema de control interno.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Evaluación independiente de los controles internos en los proveedores de servicios externos.
- Evaluaciones independientes de auditores de control interno sobre el reporte financiero y no financiero de la entidad.
- Comentarios de los clientes relacionados con: la calidad de los productos, cambios inapropiados o pérdida de recibos.
- Nueva o cambiantes leyes, reglas, regulaciones, o estándares.
- Resultados del cumplimiento de las regulaciones pertinentes.
- Preguntas de los vendedores relacionadas a la oportunidad o falta de pagos para la venta de bienes.
- Publicaciones en organizaciones patrocinadoras o sitios web de medios sociales o herramientas de comunicación.

Supervisión del sistema de control - Monitoreo

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes:

La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo.

Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente y pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la

dirección. Estas evaluaciones no están incluidas en los procesos del negocio, pero permiten determinar si cada uno de los componentes está presente y funcionando. Las evaluaciones incluyen observaciones, investigaciones, revisiones y exámenes, apropiadas para determinar si los controles para llevar a cabo los principios a través de la entidad son diseñados, implementados y conducidos.

Existen diferentes enfoques para llevar a cabo las evaluaciones independientes, algunos son:

- Evaluaciones de auditoría interna
- Otras evaluaciones objetivas
- Evaluaciones a través de las unidades operativas o funcionales
- Comparativa del mercado/Evaluaciones de pares
- Autoevaluaciones

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias:

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. Las deficiencias en los componentes y principios de control interno pueden surgir de diferentes maneras:

- Actividades de monitoreo
- Otros componentes del sistema de control interno
- Partes externas

Las deficiencias o debilidades encontradas en el sistema de control interno deben ser comunicadas a las partes indicadas en la organización y oportunamente para que se adopten las medidas necesarias. Este proceso se denomina Informe de deficiencias, que le permite a la dirección estar enterado de lo que no está funcionando en forma adecuada. Una deficiencia es definida como un defecto en uno o más componentes y principios relevantes que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos.

Cuando se determina que existe una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio del sistema de control interno, la organización no puede concluir que ha cumplido con los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

- **Deficiencia de control Interno:** Defecto en un componente y en los principios relevantes, que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos.
- **Deficiencia importante/mayor:** Deficiencia del control interno o combinación de deficiencias que de manera severa reduce la probabilidad de que la entidad pueda lograr sus objetivos. También

se presenta cuando uno o más componentes no están presentes o funcionando.”(AUDITOOOL)

La definición al control interno se mantiene de la misma manera establecida ya anteriormente y a la cual muchos autores han hecho referencia. El control interno se basa en principios y esto llevara al mejor manejo de toda la administración en su conjunto.

En el libro de (MADARIAGA, 2004) menciona al control:

El control interno comprende <<el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos por la dirección>.

Esta definición reconoce que un sistema de control interno excede los asuntos directamente relacionados con las funciones de los departamentos financiero y contable.

Un sistema de esta índole podrá comprender el control presupuestario, los costes estándar, los informes periódicos de explotación, los análisis estadísticos y su circulación,...en fin, todo aquello que proporcione a la dirección una garantía acerca del acierto de los procedimientos alineados y la medida en que son efectivamente llevados a la práctica.

De la definición, se deduce que no es un fin en sí mismo.

La revisión del control interno:

- No es una fase aislada del resto del proceso de revisión de los estados financieros.
- Si es una fase previa necesaria a la revisión de las cuentas de balance y pérdidas y ganancias
- Sí es una herramienta de la dirección para conocer los puntos débiles en la gestión y administración y su posible impacto de los estados financieros. (MADARIAGA, 2004, pág. 65)

Mediante el control interno se establece el plan organizacional a llevar a cabo y en si a la manera tecnicada de mantener el control adecuado de la empresa para lograr los objetivos y obtener los réditos deseados.

Dirección Empresarial

“La Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

“Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles”.(TIEMPOS MODERNOS, 2010)

Niveles en la dirección:

“Alta dirección:

Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos

Dirección intermedia:

Directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.

Dirección operativa:

Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo)”.(TIEMPOS MODERNOS, 2010)

Funciones de la Dirección:

“Para poder alcanzar los objetivos marcados los directivos deberán llevar a cabo las siguientes funciones

Planificación:

Consiste en realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la empresa:

Establecimiento de objetivos.

Planes de actuación a corto (en un año), medio (en 5 años) y largo plazo (más de 5 años).

Políticas de empresa o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones.

Procedimientos: son los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo.

Normas o reglas: que informan de lo que se puede realizar y lo que no.

Presupuesto: valoración económica de todo lo planificado.

Organización:

Se trata de diseñar una estructura de empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades.

Su representación gráfica se realiza mediante el “Organigrama,” que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la empresa”.

Ejecución:

Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

Coordinación:

De todas las actuaciones, de manera que todos los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.

Control:

Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir.

Auditorías, tanto en relación a la contabilidad como a la rentabilidad de los recursos o gestión global de la empresa. Es preciso realizar recomendaciones para mejorar la situación.

Control del presupuesto, comprobando que se cumple lo planificado respecto a los costes reales soportados y los ingresos obtenidos.

Datos estadísticos: permite comparar resultados de otros períodos históricos de la empresa o de la competencia”.(TIEMPOS MODERNOS, 2010)

Cualidades de los Directivos:

“Vistas las funciones que deben desempeñar los directivos, éstos deberán desarrollar, entre otras, las siguientes habilidades personales:

1. Iniciativa y entusiasmo. Espíritu emprendedor.
2. Saber escuchar y saber exponer sus ideas. Capacidad de comunicación.
3. Visión crítica de la realidad que le permita tomar decisiones adecuadas.
4. Autoconfianza.
5. Integridad en su actuación, manteniendo sus compromisos y tratando a todos los subordinados por igual.
6. Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.
7. Capacidad de liderazgo, para influir en sus subordinados con el fin de conseguir los objetivos marcados.
8. Capacidad para asumir riesgos.”(TIEMPOS MODERNOS, 2010)

La administración de la compañía se maneja de una manera integral, se debe tener en cuenta principios de liderazgo, organización, ejecución, segregación de funciones y algunos otros aspectos que conllevan a un buen manejo de las entidades que se desarrollan en un mundo globalizado y cambiante.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo o administración “es el acto de gobernar, ejercer autoridad y disponer de un conjunto de bienes, de una institución o una nación. El término es amplio y puede hacer referencia tanto al uso que alguien hace de sus propiedades y bienes (o incluso de las ajenas) hasta a la administración política y económica de un Estado, pasando por la administración organizativa de una empresa o entidad”.(DEFINICION ABC, 2015)

“La administración debe ocurrir en el marco de reglas pautadas y consenso, en general, de forma democrática, ya que suele tratarse de una práctica de regulación en pos del progreso común. Sin embargo, cuando se habla de administraciones corruptas o fraudulentas se refiere a casos en los que esto tiene lugar por parte de un individuo u organización que hace uso de bienes o recursos ajenos en contra de la voluntad de su propietario”.(DEFINICION ABC, 2015)

“Existen diversas ciencias o disciplinas derivadas de este concepto, por ejemplo, la administración de empresas, que estudia la organización de estas instituciones y la forma en que se

gestionan sus recursos y procesos., la administración pública, refiriendo a la gestión de un Estado o conjunto político a nivel comunal, regional, nacional, etcétera, la administración militar, la financiera, la judicial y otras”.(DEFINICION ABC, 2015)

Más recientemente, ha surgido el concepto de ‘management’ para hablar de las prácticas que tienen lugar, con frecuencia, en instituciones privadas por parte de la dirección hacia sus empleados, esto incluye: capacidades de liderazgo, de administración de recursos y finanzas, de estructuración organizacional de desarrollo de recursos humanos, de trabajo en equipo, unidad de mando y de dirección, de investigación y evaluación, y de resolución de conflictos, entre otras cosas. El estudio de estas prácticas tiene que ver con un fin fundamentalmente estratégico en pos de la satisfacción de las necesidades y deseos de los involucrados en una entidad a favor del progreso económico de la misma”.(DEFINICION ABC, 2015)

El proceso administrativo se define a todo el proceso del nivel ejecutivo que conlleva al control y al manejo de los recursos asignando tareas y delegando funciones con sentido de responsabilidad a todos los funcionarios de la organización.

Supra ordinación Variable Independiente

Procedimientos de auditoria

Los procedimientos de auditoria son la serie de trabajos que hay que realizar para el adecuado cumplimiento de principios y las normas, antes de presentar el informe definitivo. Como guía indicativa, podemos señalar los siguientes procedimientos:

- Revisión de las actividades en las operaciones (análisis de los procedimientos seguidos en las operaciones).
- Inspecciones físicas y recuentos
- Obtención de pruebas de evidencia
- Obtención de pruebas de exactitud
- Preparación de reconciliaciones (cuentas corrientes, bancos, etc.).

El auditor independiente debe pensar siempre que el ejercicio de su criterio profesional puede inducirle a aplicar, para un trabajo concreto procedimientos de auditoria variaran en cada trabajo. (MADARIAGA, 2004, pág. 23)

Los procedimientos de auditoria ayudan a generar la suficiente evidencia e información para sustentar los valores presentados en los estados financieros.

Auditoria de Gestión

La auditoría de gestión de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

El pronunciamiento numero 7 sobre Revisoría Fiscal del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, señala para la auditoria de gestión los siguientes objetivos, alcances y enfoque del trabajo:

Dentro del campo de acción de la auditoria de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la fiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos, o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de recursos. (BLANCO, 2010, pág. 233)

La auditoría de gestión, va enfocada a 5 puntos clave en la administración de la empresa, eficiencia, eficacia, economía, ecología y la ética. La auditoría de gestión controla y propone métodos y procesos para incrementar el rendimiento de la ejecución de objetivos

Auditoria

“La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas”.(MADARIAGA, 2004, pág. 13)

“La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan”.(MADARIAGA, 2004, pág. 13)

La auditoría es un examen que realiza un ente externo a los procesos contables, administrativos entre otros, para localizar o hallar errores o deficiencias en el control interno o en las transacciones que sustentan la información presentada en los estados financieros.

Subordinación Variable Independiente

Según el comité of Sponsoring Associations Treadway (COSO) “El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento”.(MACAGNO, 2013)

Los objetivos de control interno son:

Objetivos de operaciones.

- “Relacionados con la misión y visión de la entidad.
- Varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento.
- Se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad.
- Incluyen el resguardo de activos”.(MACAGNO, 2013)

Objetivos de reporte

- “Reportes financieros externos o Estados Contables o Cuenta de Inversión
- Reportes no financieros externos o Reportes de sustentabilidad o Información al público
- Reportes internos financieros y no financieros
 - o. Ejecución presupuestaria.
 - o. Informes sobre nivel de actividad”.(MACAGNO, 2013)

Objetivos de cumplimiento

- “Objetivos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- El cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, a los efectos del marco, corresponde a objetivos de operaciones”.(MACAGNO, 2013)

Limitaciones del Control Interno

- “Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno.
- El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
- Errores productos del error humano. • Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
- Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores”. (MACAGNO, 2013)

El control interno ha tenido varios cambios a nivel histórico, hoy en día se generan documentos de referencia que ayuda a implantar el control de manera total en las organizaciones, el marco referencial mas aceptado es el informe coso que publico los principios del control interno en mayo del 2013 la versión más actual.

- Factores externos más allá del control de la entidad.

Relación Objetivos y Componentes



Ilustración 1 COSO

Fuente: COSO.org

Ambiente de Control:

“Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal.

Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.”(MACAGNO, 2013)

“Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos” (MACAGNO, 2013)

- Se da el ejemplo.

“El directorio y la administración, a todos los niveles de la entidad demuestran a través de sus directivas, acciones y comportamiento la importancia de la integridad y valores éticos para soportar el funcionamiento de sistema de control interno”.(MACAGNO, 2013)

- Se establecen estándar de conducta.

“Las expectativas del directorio y la administración sobre la integridad y los valores éticos están definidas en las normas de conducta de la entidad y son entendidos a todos los niveles de la

organización y por los proveedores de servicios externos y socios de negocio”.(MACAGNO, 2013)

- Se evalúa la adhesión a los estándares de conducta.

“Hay procesos establecidos para evaluar el desempeño de individuos y grupos de trabajo en función de los estándares de conducta esperados de la organización”.(MACAGNO, 2013)

- Se tratan los desvíos a los estándares en forma oportuna.

Las desviaciones de los estándar de conducta esperados de la organización son identificadas y remediadas en tiempo y forma” (MACAGNO, 2013, pág. 16)

“El ambiente de control es una membrana invisible que envuelve a toda la organización, en cuyo interior se funden: atributos individuales; integridad y valores éticos; competencias; y, otros factores que las personas requieren para cumplir con las responsabilidades de control”.(FONSECA, 2011, pág. 51)

“El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

El ambiente de control comprende los siguientes elementos:

“Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad y de los valores éticos. La efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de la gente que los crea, administra, y supervisa. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control e influyen en el diseño, administración, y supervisión y seguimiento de los otros componentes. La integridad y el comportamiento ético son producto de los estándares éticos y de comportamiento de la entidad, de la manera de cómo se comunican, y de la manera de como se hace obligatorio su cumplimiento en la práctica. Incluyen las acciones que realiza la administración para eliminar o reducir incentivos o tentaciones que pueden hacer que el personal se vincule a actos deshonestos, ilegales, o no éticos. También incluyen la comunicación, al personal, de los valores de la entidad y de los estándares de comportamiento, mediante declaraciones de política y

códigos de conducta y mediante el ejemplo”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Compromiso por la competencia. La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen el trabajo del individuo. El compromiso por la competencia incluye la consideración que hace la administración sobre los niveles de competencia requeridos por los trabajos particulares y la manera de como esos niveles se convierten en las habilidades y el conocimiento requerido”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Participación de quienes están a cargo del gobierno. La conciencia de control que tiene una entidad está influenciada de manera importante por quienes están a cargo del gobierno. Los atributos de quienes están a cargo del gobierno incluyen independencia de la administración, su experiencia y posición, la extensión de su participación y escrutinio de las actividades, lo apropiado de sus acciones, la información que reciben, el grado en el cual se originan preguntas difíciles y son resueltas junto con la administración, y su interacción con los auditores internos y externos”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Filosofía y estilo de operación de la administración. La filosofía y el estilo de operación de la administración comprenden un rango amplio de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: Actitudes y acciones de la administración hacia la presentación de informes financieros (selección conservadora o agresiva entre los principios de contabilidad alternativos disponibles, y conciencia y conservadurismo con los cuales se desarrollan los estimados contables); y actitudes de la administración frente al procesamiento de información y frente a las funciones y al personal de contabilidad”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Estructura Organizacional. La estructura organizacional de una entidad provee la estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controla, y revisan sus actividades por el logro de los objetivos amplios de la entidad. El establecimiento de una estructura organizacional relevante incluye considerar las áreas claves de autoridad y responsabilidad y las líneas apropiadas de presentación de informes. Una entidad desarrolla una estructura organizacional, de acuerdo con sus necesidades. Lo apropiado de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte del tamaño y naturaleza de las actividades”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Asignación de actividad y responsabilidad. Este factor incluye la manera como se asignan la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera de cómo se establecen las jerarquías de relación y autorización. También incluyen las políticas

relacionadas con las prácticas de negocio apropiadas, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para llevar a cabo las obligaciones. Además, incluye las políticas y las comunicaciones dirigidas para asegurar que todo el personal entiende los objetivos de la entidad, conoce como sus acciones individuales se interrelaciona y contribuye a esos objetivos, y reconoce como y por qué será responsable”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Políticas y prácticas de recursos humanos. Las políticas y prácticas de recursos humanos se relacionan con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación, y acciones remediales. Por ejemplo, los estándares para contratar los individuos más calificados- con énfasis en trasfondo educativo, experiencia de trabajo anterior, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético- demuestra el compromiso de una entidad para con gente competente y meritosa. Las políticas de entrenamiento que comunican los roles y las responsabilidades prospectivos e incluyen practicas tales como escuelas de entrenamiento y seminarios ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento. Las promociones direccionadas por evaluaciones periódicas del desempeño demuestran el compromiso de la entidad por el avance del personal calificado hacia los niveles más altos de responsabilidad”.(BLANCO, 2010, pág. 96)

“Aplicación a entidades pequeñas. Las entidades pequeñas pueden implementar los elementos del ambiente de control de manera diferente a como lo hacen las entidades más grandes. Por ejemplo, las entidades pequeñas pueden no tener un código de conducta escrito pero, en lugar de ello, desarrollar una cultura que enfatice la importancia de la integridad y del comportamiento ético, haciéndolo mediante comunicación oral y por ejemplo de la administración. De manera similar, quienes están a cargo del gobierno en las entidades pequeñas pueden no incluir un miembro independiente o externo.” (BLANCO, 2010, pág. 96)

El ambiente de control en si es la estructura principal de un control interno, es la base de los demás elementos del control, esto conlleva que si una empresa no posee bien estructurado un ambiente de control, es decir cada parámetro de los elementos mencionados anteriormente, la entidad no podrá tener una mejora constante ni un adecuado sistema que ayude a la valoración de los riesgos y el monitoreo de los mismos, mucho menos que exista un sistema de información y comunicación adecuado y monitoreo.

Actitud de la Alta Gerencia:

“Es fundamental que la alta gerencia tenga bien definidos los estándares de comportamiento y de conducta para que no quede lugar a dudas o confusiones luego que son adquiridos por los demás miembros partícipes” (Sauleda, 2012, pág. 8)

La actitud de la gerencia debe poseer consistencia y sobretodo la integridad, un empleado que ve a un jefe despreocupado de las situaciones que pasan en su entorno va a tener menos atención a las actividades que le toca realizar, enfocando un comportamiento similar al del jefe, por más que la gerencia trate de controlar estas situaciones se le va a salir de las manos, se predica con el ejemplo como dice un vocablo común.

Compromiso para la competencia:

Los altos ejecutivos y los empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia apropiado que les permita comprender la importancia de la implantación, mejora y mantenimiento de controles internos. Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprendiendo la importancia de la consecución de metas y objetivos, así como procedimientos del control interno. (ESTUPIÑAN, 2006, pág. 10)

El ejecutivo debe poseer actitudes específicas para poder desarrollar los objetivos de la empresa, en si, un empresario o ejecutivo debe tener una predisposición para contender el mercado, esto implica tener en claro los competidores directos del área y así aplicar estrategias que ayuden a mantenerse en vigencia.

Prudente:

“Es una virtud de la razón, no especulativa, sino práctica: la cual es un juicio, pero ordenado a una acción concreta.

La prudencia nos ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir nuestras palabras y acciones, teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia. La prudencia en su forma operativa es un puntal para actuar con mayor conciencia frente a las situaciones ordinarias de la vida. “Prudencia””.(CRUZ, 2011)

La prudencia se puede describir como buscar información minuciosamente, indagar de una manera casi invisible, buscar información, aplicar pruebas distractoras y por medio de palabras clave que expliquen todo desde otro enfoque.

Conflicto de Intereses

“En sentido amplio, el conflicto de intereses está presente en casi todas las decisiones humanas que tienen que ver con los demás: por ejemplo, el interés del trabajador por cobrar más se contrapone al interés del empresario por pagarle menos, y el interés del médico por trabajar menos se enfrenta al interés del paciente por ser debidamente atendido. Pero este concepto es demasiado amplio y poco operativo; ese conflicto es inevitable, y ante él sólo cabe confiar en el funcionamiento de las instituciones y de los incentivos que coordinan los intereses de ambas partes y, en última instancia, en la moralidad de sus conductas.

En sentido estricto, un conflicto de intereses tiene lugar en cualquier situación en que un interés interfiere o puede interferir con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, siempre que aquella persona, organización o institución tenga una obligación (legal, convencional, fiduciaria o ética) de actuar de acuerdo con el interés de la otra parte”.(Argandoña, 2004, pág. 4)

El conflicto de interés se lo puede declarar que es hacer parte para que las situaciones que se generen brinden un beneficio mutuo o ajeno al cual estamos enfocando nuestro apoyo o solidaridad hacia fines de una parte u otro, es lo opuesto a la imparcialidad.

Estructura Organizacional:

“La estructura organizacional de una entidad provee la estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controla, y revisan sus actividades por el logro de los objetivos amplios de la entidad. El establecimiento de una estructura organizacional relevante incluye considerar las áreas claves de autoridad y responsabilidad y las líneas apropiadas de presentación de informes. Una entidad desarrolla una estructura organizacional, de acuerdo con sus necesidades. Lo apropiado de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte del tamaño y naturaleza de las actividades”.(BLANCO, 2010, pág. 97)

Delegación y Asignación de autoridad y responsabilidad:

“La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien ejerce la autoridad y por ello es impersonal y es conferida por la organización”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“Dentro de este factor se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“Se hace hincapié en el grado en que los individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites de su autoridad”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“También incluye, políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para cumplir sus cometidos”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“Un punto de atención a tener en cuenta es la existencia de estándares, procedimientos y normas relacionadas con el control, incluyendo la descripción de funciones para el trabajo de directores de departamento y supervisores”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“También se debe prestar atención si la entidad u organización cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia para llevar a cabo su misión,”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“Hay una tendencia creciente a empujar la autoridad hacia abajo, para que la toma de decisiones esté más cercana al personal que

está al frente de las operaciones, llamado “empowerment”. La razón para ello puede ser para estar más orientada hacia el mercado o enfocado a la calidad, quizás para eliminar defectos, reducir el tiempo de los ciclos o incrementar la satisfacción del cliente”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“Para poder hacer esto se necesita delegar autoridad, lo que significa entregar el control central de ciertas decisiones de negocios a escalones más bajos, a los individuos que están más cercanos a las transacciones de negocios diarios. O sea, al subordinado se le asigna la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas, como puede ser vender productos a precios con descuentos, negociar contratos de suministro a largo plazo, licencias o patentes, negociar quitas por pago anticipado de deudas, etc”.(Sauleda, 2012, pág. 20)

“La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales. La delegación tendrá más posibilidad de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca. Se trata de una situación más, donde la ética tiene cabida en las actividades cotidianas de la organización”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“El requisito fundamental para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del gerente de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas. Esto significa permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa darles libertad para cometer errores y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo”.(Sauleda, 2012, pág. 20)

“Un segundo requisito para delegar debidamente es la comunicación abierta entre gerentes y empleados. Los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir, en un plano más realista, qué tareas pueden ser delegadas y a quién. A su vez, los empleados que reciben aliento para emplear sus capacidades y que sienten que sus gerentes los respaldarán, seguramente aceptarán mayor responsabilidad. El tercer requisito para delegar es la capacidad del gerente para analizar ciertos factores, por ejemplo las metas de la organización, los requisitos de la tarea y las capacidades de los empleados”.(Sauleda, 2012, pág. 20)

Desafíos en la delegación

“En el proceso de delegación existen dos desafíos críticos. El primero es delegar solamente en la medida necesaria para lograr los objetivos. Esto requiere que para tomar buenas decisiones de negocios, sea necesario que la aceptación del riesgo esté basada en prácticas sanas de identificación y métodos, minimización del riesgo, incluyendo dimensionamiento de riesgo y ponderación de pérdidas potenciales versus ganancias”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“El segundo desafío es asegurar que todo el personal entiende los objetivos de la entidad. Es esencial que cada individuo sepa cómo sus acciones se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

Requerimientos en la delegación

“Como primer requerimiento, es necesario que el personal en su conjunto esté capacitado para las tareas que le son delegadas, es decir que la empresa necesita estar comprometida con la competencia de sus funcionarios”.(Sauleda, 2012, pág. 20)

“El hecho de delegar lleva implícito procedimientos efectivos para que la Dirección monitoree los resultados. La Dirección necesita estar al tanto de cómo se están desarrollando aquellos empleados a quienes se les otorgaron determinadas atribuciones, de forma tal que no se estén apartando demasiado de los parámetros preestablecidos”. (Sauleda, 2012, pág. 20)

“El Ambiente de Control está fuertemente influenciado por la medida en que los individuos reconocen que van a estar comprometidos a rendir cuentas. Esto es cierto para toda la escala jerárquica hasta el Gerente General, quien tiene la última responsabilidad por todas las actividades dentro de una organización, incluyendo al sistema de Control Interno(Sauleda, 2012, pág. 20)

Que se espera y que se asegura con la delegación de autoridad y responsabilidad

“A través de la delegación de autoridad y responsabilidades se espera que:

- los empleados sean competentes
 - quienes deban delegar confíen en sus subordinados
 - se estimule a un nivel mayor de desempeño y comportamiento”.
- (Sauleda, 2012, pág. 20)

A través de la delegación de autoridad y responsabilidades se asegura que:

- “Exista un mayor compromiso del empleado desde donde se ubique en la empresa
- Los empleados avancen en su carrera dentro de la empresa
- Aquel empleado destacado por su compromiso con la empresa, sea premiado
- No se toleren violaciones”(Sauleda, 2012, pág. 20)

Objetivos y Necesidades:

“De acuerdo al Informe C.O.S.O. el Control Interno es un proceso diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a lo consecución de los objetivos de la entidad según las siguientes categorías:

1. Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.
2. Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable.
3. Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.”
(Sauleda, 2012, pág. 3)

“Un sistema de Control Interno permite una seguridad razonable en el logro de las dos últimas categorías de objetivos, ya que existen estándares impuestos externamente; el éxito dependerá de cómo se desempeñen las actividades dentro de los controles establecidos por la entidad. En cambio la categoría de los objetivos relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos no siempre está bajo el control de la organización (por ejemplo, el caso de introducción de un nuevo producto). Para esta categoría se puede sólo obtener una seguridad razonable de que la organización está actuando para lograr las metas establecidas y que sabe cómo le está yendo; el control interno no puede prever la ocurrencia de fallas o errores externos que lleguen a truncar las mismas”.(Sauleda, 2012, pág. 3)

1. “Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. Según Peter Drucker la eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y eficacia significa “hacer las cosas correctas”. Por lo tanto, la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; es un concepto que se refiere a insumos-productos. Un gerente eficaz es el que obtiene productos o resultados. Medidos éstos con relación a los insumos (mano de obra, materiales, tiempo) usados para lograrlos, los gerentes que puedan reducir al mínimo los costos

de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente”.(Sauleda, 2012, pág. 3)

“Por otra parte la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”.(Sauleda, 2012, pág. 3)

2. “Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable. El Control Interno relativo a la formulación de Estados Contables puede considerarse eficaz si el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa tienen seguridad razonable de que dicho Estados Contables se están preparando de forma fiable. Veremos como el hecho de que exista un adecuado ambiente de control colabora en gran medida para que exista razonable seguridad en alcanzar esta categoría de objetivos”.(Sauleda, 2012, pág. 3)

3. “Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.

La organización está sujeta tanto a normas establecidas internamente como a leyes y regulaciones impuestas por organismos externos, como ser entidades públicas, entidades financieras, etc. Existen factores que promueven el cumplimiento de los objetivos comprendidos en esta categoría, como el hecho de que el personal esté informado sobre normas vigentes, que existan sanciones en caso de violaciones a estas normas, etc.”.(Sauleda, 2012, pág. 3)

Cultura y Conciencia de Control

“Se refiere a la importancia que la gerencia brinda al control interno y, por lo tanto, a la atmósfera dentro de la cual funcionan los controles internos específicos de la entidad. Dicha conciencia es, en gran parte, un elemento intangible; es una actitud de la gerencia que, cuando se comunica y busca cumplirse, sirve para reducir la probabilidad de que los controles contables específicos sean omitidos”.(Prospectiva IAPEM, 2014)

Evaluación del Desempeño

“La evaluación es importante para la obtención de información relativa al desempeño del personal en la medida que sea utilizada como base para la planeación y puesta en marcha de programas de entrenamiento, planes de remuneración, etc. De ser así se estará favoreciendo en la obtención de mejores resultados en el desempeño de los empleados y por tanto de la organización como un todo. La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona”. (Sauleda, 2012, pág. 31)

“Por qué evaluar?, hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con

base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas”.(Sauleda, 2012, pág. 31)

Políticas y procedimientos

“La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos y políticas, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (GOMES, 2001)

“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.(GOMES, 2001)

Recurso Humano y Clima

“Las prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección”.(Sauleda, 2012, pág. 25)

Capacitación

“La capacitación es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Por ejemplo, la capacitación podría implicar mostrar a un operador de máquinas como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la

empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados”.(Sauleda, 2012, pág. 29)

Crecimiento o desarrollo Gerencial

“El crecimiento o desarrollo en la organización se refiere a el desarrollo gerencial es similar a la capacitación ya que está dirigido a dotar a los gerentes con las capacidades de liderazgo que ellos necesitan para realizar su trabajo. El desarrollo gerencial es cualquier intento para mejorar el desempeño actual y futuro de los gerentes mediante la importación de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las actividades. El proceso de desarrollo gerencial busca:

- 1) asesorar y satisfacer las necesidades de la empresa (por ejemplo, para cubrir las vacantes futuras en puestos ejecutivos o para dar a la empresa una mejor capacidad de respuesta) mediante
- 2) la evaluación del desempeño y las necesidades del gerente y entonces
- 3) Desarrollar a los gerentes”.(Sauleda, 2012, pág. 31)

Valores y Comportamiento

“La gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto”.(CASTELLANOS, 2007)

“Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.” (CASTELLANOS, 2007)

“El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización”.(QUINTERO, 2003)

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras”.(QUINTERO, 2003)

Liderazgo

“El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado”.(Significados.com, s/f)

“El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social”.(Significados.com, s/f)

“El liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculten como tal. Este es un tipo de liderazgo informal. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un liderazgo formal”.(Significados.com, s/f)

Ética:

“La ética profesional es el conjunto de normas de carácter ético aplicadas en el desarrollo de una actividad laboral. La ética puede aparecer reflejada en códigos deontológicos o códigos profesionales a través de una serie de principios y valores contenidos en postulados en forma de decálogo o documentos de mayor extensión”.(Significados.com, s/f)

“La ética profesional marca pautas de conducta para el desempeño de las funciones propias de un cargo dentro de un marco ético. En muchos casos tratan temas de competencia y capacidad profesional, además de temas específicos propios de cada área”.(Significados.com, s/f)

“Aunque la ética profesional utiliza valores universales del ser humano, se centra en cómo son estos aplicables al entorno laboral. “Ética Profesional”.(Significados.com, s/f)

Integridad:

“Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el

desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento”.(ESTUPIÑAN, 2006, pág. 8)

Subordinación Variable Dependiente

Riesgo de Auditoría

“Significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección”.(VARÓN, 2013)

Inherente

“Al desarrollar el plan global de auditoría, se debe evaluar el riesgo inherente a nivel del estado financiero. Al desarrollar el programa de auditoría, se debe relacionar dicha evaluación a nivel de afirmación de saldos de cuenta y clases de transacciones de importancia relativa, o asumir que el riesgo inherente es alto para la afirmación”.(VARÓN, 2013)

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

A nivel de los estados financieros

La integridad de la administración

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

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

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

- Factores que afectan la industria en la que opera la entidad, por ejemplo, condiciones económicas y de competencia según identificadas por las tendencias e índices financieros, y cambios en

tecnología, demanda del consumidor y prácticas de contabilidad comunes en las industrias.

“A nivel de saldos de cuenta y clase de transacciones:

- Cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a representación errónea, por ejemplo, cuentas que requirieron ajuste en el periodo anterior o que implican un alto grado de estimación.
- La complejidad de transacciones subyacentes y otros eventos que podrían requerir usar el trabajo de un experto.
- El grado de juicio implicado para determinar saldos de cuenta.
- Susceptibilidad de los activos a pérdida o mal versación, por ejemplo, activos que son altamente deseables y movibles como el efectivo.
- La terminación de transacciones inusuales y complejas, particularmente en o cerca del fin del periodo.
- Transacciones no sujetas a procesamiento ordinario”.(VARÓN, 2013)

Importancia relativa

“Importancia relativa (materialidad) es definida en NIA 320 utilizando la definición utilizada por IASB en el marco conceptual, la importancia relativa necesita considerar tanto el monto (cuantía) como la naturaleza (calidad) de las representaciones sobre un hecho económico, de igual manera es necesario considerar la posibilidad acerca de representaciones erróneas de cantidades relativamente pequeñas que de forma acumuladas podrían tener un efecto importante sobre la información financiera”.(VARÓN, 2013)

“La importancia relativa mantiene una relación inversa con el nivel de riesgo de la auditoría, mientras más alto sea el nivel de materialidad o importancia relativa, más bajo es el riesgo de auditoría”.(VARÓN, 2013)

“Aunque la importancia relativa es aplicable a la auditoría, en muchos casos las NIIF la menciona para justificar que una partida considerada como no material o sin importancia significativa no necesita aplicarse el requerimiento de alguna NIIF, como por ejemplo errores contables no materiales, o propiedad, planta y equipo no significativa”.(VARÓN, 2013)

La materialidad puede expresarse teniendo en cuenta:

<i>Indicador clave</i>	<i>% de importancia relativa</i>
<i>Total de los ingresos ordinarios</i>	<i>0.5% a 1%</i>
<i>Total activos</i>	<i>0.5% a 1%</i>
<i>Utilidad bruta</i>	<i>1% a 2%</i>
<i>Utilidad neta</i>	<i>3% a 5%</i>
<i>Patrimonio</i>	<i>1% a 2%</i>

Tabla 1 Importancia Relativa

Fuente: (VARÓN, 2013)

“La importancia relativa o materialidad es importante para determinar cuándo una partida se puede considerar como material para efectos de diferencias de criterio entre el elaborador de la información financiera y un tercero independiente denominado auditor”.(VARÓN, 2013)

“Entre menor sea el porcentaje de importancia relativa mayor sensación de transparencia presentara la entidad en sus reportes financieros, la materialidad debe determinarse de forma interna en la entidad y los rangos no necesariamente deben revelarse en la información financiera”.(VARÓN, 2013)

Evaluar Riesgo

“El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.(Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda, 2002)

Juicio Profesional

“La aplicación de entrenamiento, conocimiento y experiencia relevantes, dentro del contexto que dan las normas de auditoría, contabilidad y ética, para tomar decisiones informadas sobre los cursos de acción que sean apropiados en las circunstancias del trabajo de auditoría”.(Publicos, 209, pág. 21)

Control

“La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o encontrar y corregir manifestaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá

algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno”.(BLANCO, 2010, pág. 67)

“Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, se debe hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de afirmación, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa”.(BLANCO, 2010, pág. 67)

“El auditor por lo general evalúa el riesgo de control a un alto nivel para algunas o todas las afirmaciones cuando:

- Los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no son efectivos; o
- Evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no sería eficiente.

La evaluación preliminar del riesgo de control para una afirmación del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:

- Puede identificar controles internos relevantes a la afirmación que sea probable que prevengan o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa; y
- Planee desarrollar pruebas; de control para soportar la evaluación.

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

Se debe documentar en los papeles de trabajo de la auditoría:

- La comprensión obtenida de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad; y
- La evaluación del riesgo de control. Cuando el riesgo de control es evaluado como menos que alto, se debe documentar también la base para las conclusiones”.(BLANCO, 2010, pág. 67)

Efectividad o eficacia

“En una concepción elemental, clara y sin eufemismos la efectividad, también denominada eficacia, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, será efectiva en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados”.(CUELLAR, s/f)

“La eficacia es la esencia de la gerencia pública, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. Las organizaciones, organismos o empresas, existen para cumplir con unos objetivos; por principio no puede concebirse

ningún ente público que carezca de finalidades o propósitos, pues no tendría justificación su existencia”. (CUELLAR, s/f)

Control Interno

“El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control”.(Universidad Tecnica Del Norte, s/f)

Documentación

“Pueden usarse diferentes técnicas para documentar información relativa a los sistemas de contabilidad y de control interno. La selección de una técnica particular es cuestión de juicio por parte del auditor. Son técnicas comunes, usadas solas o en combinación, las descripciones narrativas, los cuestionarios, las listas de verificación, y los diagramas de flujo. La forma y extensión de esta documentación es influenciada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad. Generalmente, mientras más complejos los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad y más extensos los procedimientos del auditor, más extensa necesitará ser la documentación del auditor”.(Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda, 2002, pág. 8)

Detección

“El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influyen en la naturaleza oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo en la auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre

presente aun si un auditor examinara 100% del saldo de una cuenta o clase de transacciones x que, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia en la auditoria es persuasiva y no definitiva.

Se deben considerar los niveles evaluados de riesgos inherentes y de control al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos para reducir el riesgo en la auditoria a un nivel aceptable. A este respecto, el auditor consideraría:

- La naturaleza de los procedimientos sustantivos, por ejemplo, usar pruebas dirigidas hacia partes independientes, fuera de la entidad y no pruebas dirigidas hacia partes o documentación dentro de la entidad, o usar pruebas de detalles para un objetivo particular de auditoria, además de procedimientos analíticos;
- La oportunidad de procedimientos sustantivos, por ejemplo, desempañándolos al fin del periodo y no en una fecha anterior; y
- El alcance de los procedimientos sustantivos, por ejemplo, usar un tamaño mayor de muestra.

Reducir Mínimo o Bajo

Establecer pruebas y procedimientos para que la información recabada sea la suficiente, además de pruebas de auditoria que comprueben que el riesgo sea disminuido para poder proceder a los demás pasos a realizar para la auditoria.

Propio del Auditor

Se establece que el riesgo de detección es propio del auditor debido a que por más que se examine podría existir algún procedimiento o alguna transacción que no se encuentre perfecto del todo, es el riesgo de ejercer la profesión y que alguna incoherencia no se la detecte antes del informe a la junta directiva.

Procedimientos sustantivos del auditor

De acuerdo con la NIA 330, “Procedimientos sustantivos”, significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia en los estados financieros, y son de dos tipos:

- (a) Pruebas de detalles de transacciones y balances; y
- (b) Procedimientos analíticos sustantivos

Los procedimientos sustantivos los debemos plantear con un alcance inversamente proporcional a los resultados o ausencia de las pruebas a los controles.

Es decir, si los resultados de las pruebas a los controles fueron satisfactorios (positivos) el alcance de nuestras pruebas sustantivas

debe ser menor, pero si los resultados de las pruebas a los controles no fueron satisfactorios (negativos) o no realizamos pruebas a los controles, el alcance de nuestras pruebas sustantivas debe ser mayor. Para estos casos es necesario que el Auditor utilice su juicio profesional para determinar si obtuvo evidencia suficiente y adecuada que le permita concluir si las cifras auditadas son razonables.

Una forma sencilla de plantear el tipo de pruebas y el alcance de las mismas es identificando que riesgos de los estados financieros se pueden materializar.” (MARTINEZ, s/f)

2.5. Hipótesis

El ambiente de control influye sobre el riesgo de auditoria de la empresa de calzado “Inola”.

2.6. Señalamiento de las Variables

Variable Independiente: Ambiente de control

Variable Dependiente: Riesgo de auditoria

Unidad de Observación: Empresa de Calzado “INOLA”

Términos de Relación: Influye

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo, debido a que el problema que se plantea requiere una investigación externa e interna utilizando técnicas cualitativas que permitirán una indagación naturalista con el objeto de describir e interpretar la realidad del problema en un espacio contextualizado con una perspectiva de a dentro hacia fuera; los objetivos que se plantean proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado; formula una hipótesis lógica que será resuelta en base a datos e interrogantes; la población es reducida por lo cual se trabajará con toda la población ya que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con la intervención de todos los miembros que existen en la empresa y sus resultados serán generalizables debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en que se desarrolla comúnmente la entidad; la investigación se desarrollará con un criterio holístico y una posición dinámica para observar, describir, interpretar y solucionar el problema identificado.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación.

La presente investigación se basará en las siguientes modalidades de investigación detalladas a continuación:

3.2.1. Investigación de campo

Principalmente la investigación va a llevar un carácter cualitativo en su mayoría pero es complementado de cuantitativo que permita evaluar los efectos del

ambiente de control establecido en la empresa y su repercusión en el riesgo de auditoría, y que nos facilite la comprensión y el manejo de la organización.

Investigación de campo debido a que se va a recurrir al lugar mismo de los hechos como lo es un análisis al ambiente de control y la observación del comportamiento del mismo dentro del periodo analizado y como este influye a un riesgo de auditoría, el manejo de los materiales y recursos y principalmente los procesos y los métodos empleados en cada una de las tareas que esta empresa realiza, para lo cual se recurrirá a todos los documentos que la compañía pone a nuestra disposición para llevar a cabo de la mejor manera el tema de investigación que tendrá grandes resultados razonables y ayudara al desarrollo de la organización.

Además se empleará la investigación documental-bibliográfica para poder determinar los casos similares que se han ido suscitando, y poder establecer un ambiente de control adecuado con la actividad de la empresa que facilite llegar a los objetivos planteados y llevar adelante la empresa.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación asociación de variables

La investigación está enmarcada, en su primera etapa, en un nivel histórico debido a que es necesario realizar la observación inmediata de los documentos que respalde las disposiciones internas así como el manual de procedimientos que faciliten el entendimiento de todo el proceso interno para cada área y de la misma manera para cada convenio o movimiento.

Será también una investigación descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentan en cada proceso interno en la manera de operar del ente, percibir las características que sirven para obtener un profundo conocimiento del objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio

determinado, involucrando a personas, procesos y documentos. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teórico-técnicos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Para efectos de la investigación y debido a que la mencionada población es muy reducida que se emplearán todos los elementos que existen en la misma es muy diminuta como son todos los empleados obreros, administrativos, auxiliares y personal de apoyo suma 18 personas tomando en cuenta los clientes resulta 26 elementos, lo que hemos optado por aplicar fichas de observación enfocado a la calidad de los elementos como son las documentaciones existentes dentro de la organización, además si así como los que se emplean para la ejecución de procesos externos pero esenciales en la elaboración del calzado (maquiladores).

El número de la población a analizar se resume de la siguiente manera:

Administrativos	2
Obreros	10
Auxiliares	1
Personal de Apoyo	4
Contador	1
Total	18

Tabla 2 Población

Elaborado Por: Edison Rodríguez

3.5. Operacionalización de las Variables

3.5.1. Variable Independiente: Ambiente de Control

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
El ambiente de control marca la pauta del comportamiento en una organización, la disciplina, los valores éticos, la capacidad y estructura organizativa, la segregación de funciones y el desarrollo profesional, siendo la base de todos los demás componentes del control interno	Integridad y valores éticos Responsabilidad de Supervisión Estructura, autoridad y responsabilidad Compromiso para la competencia Cumplir con la responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estándares de Conducta ✓ Eficiencia ✓ Eficacia ✓ Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ¿El personal de la empresa se rige al código de ética profesional? ¿Se evalúa frecuentemente el control interno en la empresa? ¿Se considera que el ambiente de control actual fortalece a la empresa? ¿Posee la empresa una estructura organizacional claramente definida? ¿Se incentiva al personal que ha sobresalido en su desempeño mensual? 	Cuestionario

Tabla 3 Operacionalización variable Independiente

Elaborado por: Edison Rodríguez

3.5.2. Variable Dependiente: Riesgo de Auditoria

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
Es el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoria inapropiada cuando los estados financiero están elaborados en forma errónea de una manera importante	<p>Riesgo Inherente</p> <p>Riesgo de Control</p> <p>Riesgo Detección</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar Riesgo. ✓ Importancia Relativa. ✓ Efectividad. ✓ Nivel de Confianza. ✓ Pruebas de Cumplimiento. ✓ Calidad de los Procedimientos sustantivos del Auditor 	<p>¿Cada departamento dispone de información contable necesaria para su función?</p> <p>¿La empresa cuenta con un examen interno que pueda detectar riesgos en sus procesos?</p> <p>¿La empresa posee un manual de funciones y procedimientos?</p> <p>¿Se revisa posibles errores en las actividades realizadas?</p> <p>¿Existen personas responsables para la corrección de errores en las actividades?</p>	<p>Cuestionario</p>

Tabla 4Operacionalización Variable Dependiente

Elaborado por: Edison Rodríguez

3.6 Recolección de Información

Se realizara la encuesta a los empleados y a los administrativos para recabar toda la información pertinente que nos facilite al desarrollo de la investigación.

Mencionadas encuestas se realizara a los 17 miembros involucrados en el operar de la entidad ya que de manera total podremos llegar a una idea general real y acertada casi en su totalidad de la situación organizacional y la dirección que va tomando la entidad respecto al accionar en empresas de similar actividad económica de la zona.

3.7 Procesamiento y análisis

Comprende en el adecuado manejo de la información recabada a fin de revelar la posición de la empresa frente al mercado competitivo y el nivel socioeconómico que esta brinda a sus colaboradores.

Los datos obtenidos de manera oportuna facilitaran gran parte de la investigación por lo que nos permitirá escoger el camino a seguir y definir una propuesta que ayude a mejorar significativamente la situación actual del ente

CAPÍTULO IV

4.1.- Análisis e interpretación de resultados

CUESTIONARIO Nro. 1

1. ¿El personal de la empresa se rige al código de ética profesional?

Alternativas	f	%
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Tabla 5 Integridad y Valores Éticos

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: En la pregunta si el personal se rige al código de ética profesional, las respuestas positivas fueron del 28% mientras que las negativas alcanzan a las 72%.

Interpretación: De acuerdo con lo anteriormente expuesto se puede deducir que en la empresa no se maneja un código de ética por lo que esto podría llevar a fraudes.

2. ¿Se evalúa frecuentemente el control interno en la empresa?

Alternativas	f	%
SI	7	39%
NO	11	61%
TOTAL	18	100%

Tabla 6 Responsabilidad de Supervisión

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: La evaluación del control interno a la cual hace referencia esta pregunta obtuvo 39 % de respuestas positivas y el 61% dieron su respuesta negativa.

Interpretación: Los resultados de esta pregunta expuestos anteriormente conllevan a tener un control deficiente de las actividades de la entidad y perder el rumbo hacia los objetivos planteados.

3. ¿Se considera que el ambiente de control actual fortalece a la empresa?

Alternativas	f	%
Si	8	44%
No	10	56%
TOTAL	18	100%

Tabla 7 Estructura, Autoridad y Responsabilidad

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: En esta pregunta mostrada las respuestas positivas fueron del 44 % y las negativas alcanzaron un 56 % de acuerdo a los datos obtenidos.

Interpretación: Según estos datos, el ambiente de control de la empresa es muy deficiente y débil que no ayuda a fortalecer a la misma lo que puede ocasionar un caos en los demás elementos del control interno.

4. ¿Posee la empresa una estructura organizacional claramente definida?

Alternativas	f	%
Si	10	56%
No	8	44%
TOTAL	18	100%

Tabla 8 Estructura Organizacional

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: En la pregunta si la empresa posee una estructura organizacional claramente definida se obtuvieron el 56 % de respuestas positivas mientras que el 44 % de las negativas

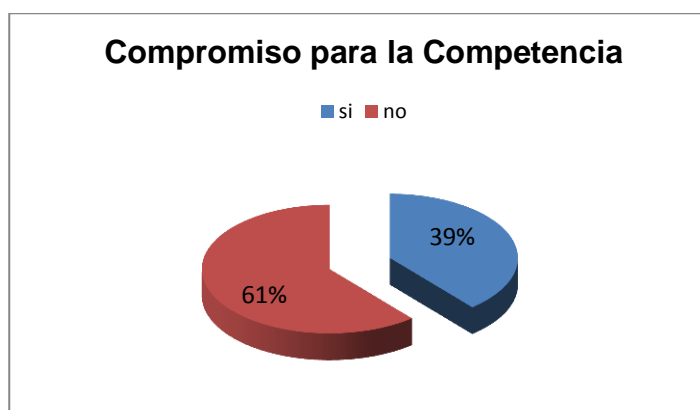
Interpretación: El no tener clara una estructura organizacional, llevaría a que los funcionarios no cumplan a satisfacción todas sus funciones, y su cadena de mando no sea efectiva, se debe mantener bien definidos estos puntos para lograr el éxito de la empresa.

5. ¿Se incentiva al personal que ha sobresalido en su desempeño mensual?

Alternativas	f	%
SI	7	39%
NO	11	61%
TOTAL	18	100%

Tabla 9 Compromiso para la Competencia

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: Respecto a la motivación del personal, expuesta a cuestionamiento en la pregunta anterior, la cifra de respuestas negativas es del 61 % y de las positivas del 39 %.

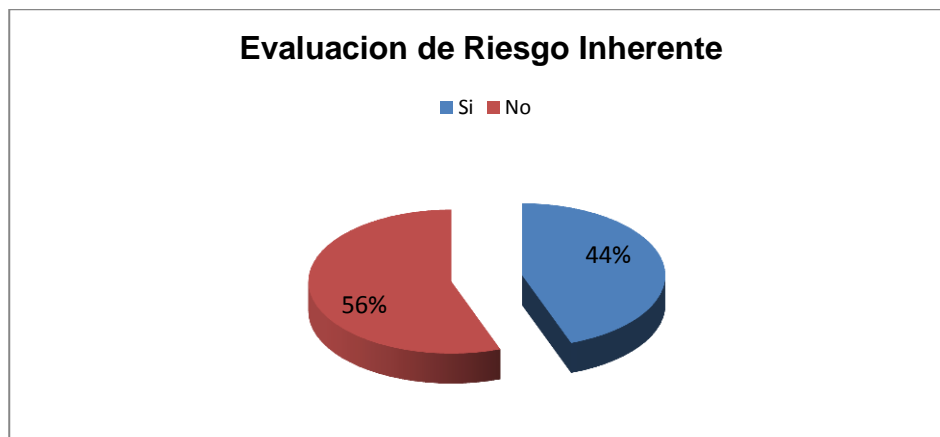
Interpretación: Si se presiona al personal para que se incremente la producción o para que se lleven a cabo más procesos y estos los logran a satisfacción y no se incentiva mediante bonos, premios y otros tipos de beneficios, estos volverán a bajar su rendimiento estancando o disminuyendo a la empresa en su posición económica.

6. ¿Cada departamento dispone de información contable necesaria para su función?

Alternativas	f	%
Si	8	44%
No	10	56%
TOTAL	18	100%

Tabla 10 Riesgo Inherente

Elaborado por: Edisson Rodríguez



Análisis: Anteriormente expuesta la pregunta acerca de la información contable disponible para cada departamento para realizar sus funciones, se obtuvo los siguientes resultados: Si un 44 % y no en un 56 %.

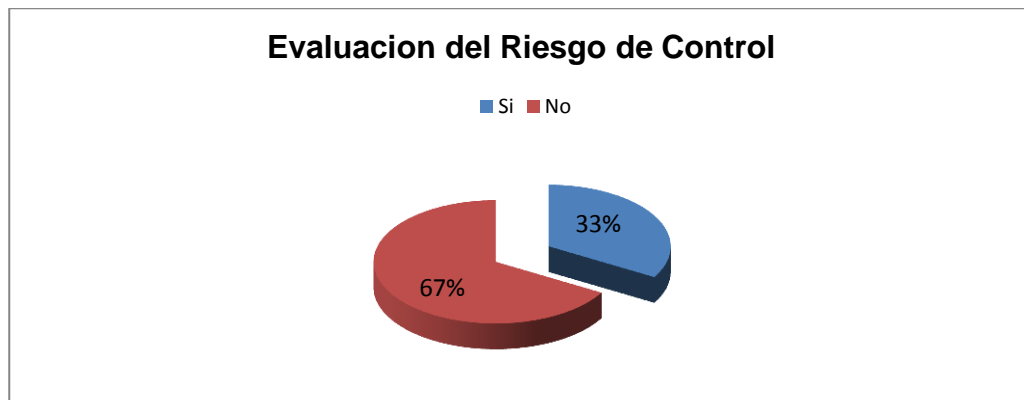
Interpretación: La contabilidad además de manejar la información financiera y de las transacciones que realiza la empresa, brinda una certeza de las acciones o decisiones que cada departamento va a tomar, es por ello que existe la necesidad de que dicha información se emita a cada departamento.

7. ¿La empresa cuenta con un examen interno que pueda detectar riesgos en sus procesos?

Alternativas	f	%
Si	6	33%
No	12	67%
TOTAL	18	100%

Tabla 11 Riesgo de Control

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: Si la empresa se maneja por un departamento de auditoría interna, expresada si se cuenta con un examen interno para detectar los riesgos, los datos generados después de la encuesta fueron SI 33 % y NO 67 %.

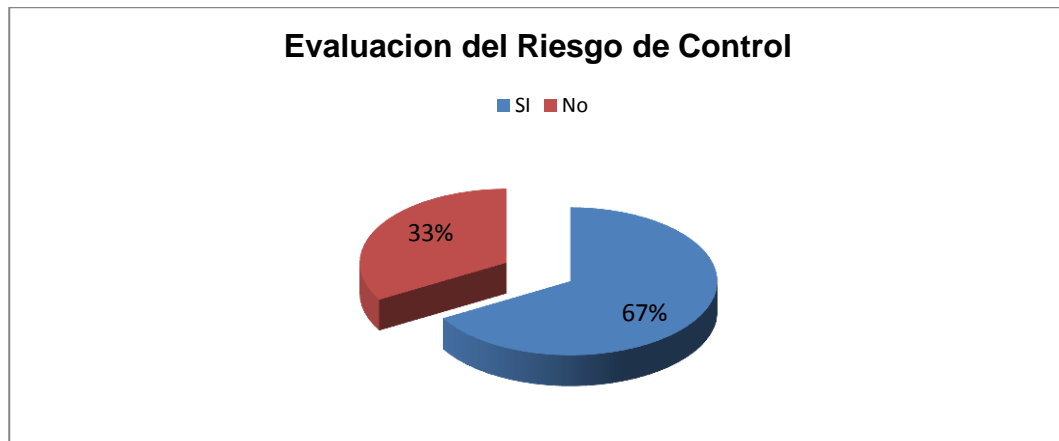
Interpretación: Al no contar con un departamento que logre detectar o examinar las áreas y transacciones que requieren mejor control, no ayudaría de nada si se maneja una información contable, si no se evalúa o se analiza la veracidad de la misma. Se tomarían decisiones con cierta incertidumbre que se solucionaría solo si se examinara la integridad de los estados financieros.

8. ¿La empresa posee un manual de funciones y procedimientos?

Alternativas	f	%
SI	12	67%
No	6	33%
TOTAL	18	100%

Tabla 12 Riesgo de Control

Elaborado por: Edisson Rodríguez



Análisis: Investigando acerca de si la empresa analizada se maneja de acuerdo a algún manual de funciones o procedimientos, se obtuvo un agradable resultado, ya que el SI alcanzó un 67 % mientras que el No solamente el 33 %.

Interpretación: Si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos, y aun así no es efectiva, se requerirá de un análisis profundo de donde este manual, pasa de ser una ayuda a mostrar un obstáculo que no agiliza los procesos, actividades y controles.

9. ¿Se revisa posibles errores en las actividades realizadas?

Alternativas	f	%
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	100%

Tabla 13 Riesgo de Detección

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: Según la figura anterior, la empresa no evalúa o brinda revisión de los procedimientos y actividades en busca de errores frecuentes, eso sabemos por las respuestas negativas que alcanzaron un 56 % superando a las positivas que solo llegan al 44 %.

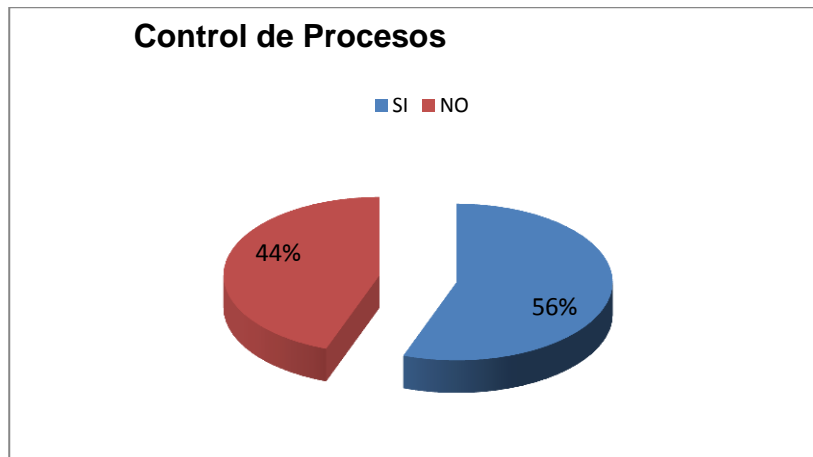
Interpretación: Al no existir un control o evaluación de las actividades encargadas o segregadas, se deja a la incertidumbre la efectividad y el óptimo manejo de la empresa, ocasionando que los errores se presenten sin solución inmediata.

10. ¿Existen personas responsables para la corrección de errores en las actividades?

Alternativas	f	%
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%

Tabla 15 Riesgo de Detección

Elaborado por: Edison Rodríguez



Análisis: Las respuestas positivas obtenidas son SI 56 % y NO 44 %, respecto a si existen responsables para la corrección de errores en las actividades que mantiene la compañía.

Interpretación: Al no asignar filtros de revisión y corrección de errores, los mismos sobresalen y se detectan un paso más adelante, donde por A o B se podría reflejar o salir de la empresa, afectando las relaciones con clientes proveedores o terceros que podrían tener cierto vinculo a la empresa.

4.3.- Verificación de la Hipótesis

Luego de determinar la problemática y desarrollada la investigación de campo, se procede al planteamiento de la hipótesis con la Operacionalización de variables respectivamente.

Para el cálculo y verificación de la hipótesis planteada, será necesaria la comprobación por medio del método estadístico “t de student”, mencionado método se ha escogido debido al tamaño de la población que es muy reducido, menor de 30 elementos, en nuestro caso 18 personas.

Hipótesis

El ambiente de control incide en el riesgo de auditoria de la empresa de calzado “Inola” en el año 2014.

a) Modelo Lógico

Ho=El inadecuado ambiente de control no incide en el riesgo de auditoria de la empresa de calzado “Inola”.

H1= El inadecuado ambiente de control Si incide en el riesgo de auditoria de la empresa de calzado “Inola”.

b) Modelos Matemático

$H_o = H_1$

$H_o \neq H_1$

3. ¿Se considera que el ambiente de control actual fortalece a la empresa?

ALTERNATIVAS	F	%
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	

7. ¿La empresa cuenta con un examen interno que pueda detectar riesgos en sus procesos?

ALTERNATIVAS	F	%
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL
		1	2	
		SI	NO	
1	3. ¿Se considera que el ambiente de control actual fortalece a la empresa?	8	10	18
2	7. ¿La empresa cuenta con un examen interno que pueda detectar riesgos en sus procesos?	6	12	18
	TOTAL	14	22	36

Tabla 16 Comprobación de Hipótesis

Elaborado por: Edison Rodríguez

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

$$p_1 = 8/18 = 0.44444$$

$$p = \frac{8 + 6}{18 + 18} \quad p = 0.3889$$

$$q = 1 - p \quad q = 0.61111$$

$$p_2 = 6/18 = 0.33333$$

$$t = \frac{0.4444 - 0.3333}{\sqrt{(0.3889 * 0.6111) \left[\frac{1}{18} + \frac{1}{18} \right]}}$$

$$t = 2.624019$$

Grados de Libertad:

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 18 + 18 - 2$$

$$gl = 34$$

Para la tabla de la t de student con un error del 5 % se obtiene 1.6909

H_0 = rechazar

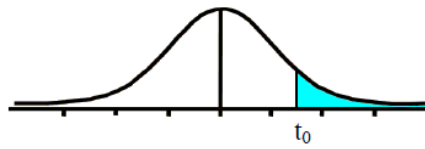
H_1 = aceptar proyecto ✓

En este trabajo de investigación se trabaja con un nivel de confianza de 95% con un error del 5 %.

En este caso el valor calculado con la fórmula de t de student es mayor al valor que muestra en la gráfica, dando así por rechazado la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

El ambiente de control incide en el riesgo de auditoria de la empresa de Calzado “Inola”

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
39	0.6808	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258	2.7079

Ilustración 2 Tabla t de Student

Fuente: unam.mx

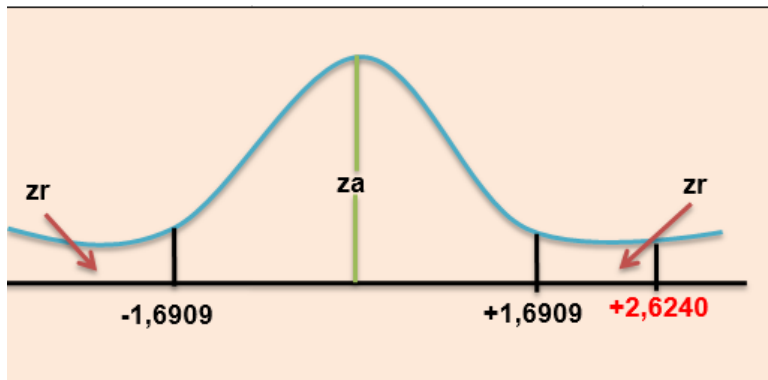


Ilustración 3 Comprobación Hipótesis

Elaborado por: Edison Rodríguez

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después de la indagación de nuestra investigación, podemos llegar a las siguientes conclusiones.

El ambiente de control de la empresa de calzado Inola, no se define claramente dentro de sus funciones, manteniendo así un pausado desarrollo en sus aspectos económicos, financiero, laboral o social dentro del sector al que se dedica.

El riesgo de control en la organización nace de la inexistencia del conocimiento teórico-práctico de estilos de dirección, e instrumentos, que mejore la eficacia de las actividades y ayude a mantener un ritmo acertado al manejo de la entidad.

Los funcionarios dentro de la empresa en su mayoría desconocen o incumplen el código de ética profesional en sus funciones, obligando a establecer un riguroso control de los procesos y comportamientos para evitar pérdidas u otras anomalías que se podrían llevar a cabo por los empleados.

En la empresa no existe una evaluación del control interno frecuente lo que ha permitido el incumplimiento de los pocos controles establecidos y la supresión de procesos clave que permiten el correcto manejo de la dirección.

La estructura organizacional de la entidad no es precisa ni clara llevándola a discusiones y malentendidos en la asignación y segregación de funciones así como la designación de responsabilidades y actividades en cada área de trabajo, manteniendo a los colaboradores con indicaciones de procedimiento genéricas e improvisadas de acuerdo a las expectativas de los directivos.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la empresa de calzado Inola que se manejen con documentaciones escritas para establecer las obligaciones, políticas, actividades, responsabilidades y funciones a los empleados.

Para poder mitigar el riesgo de auditoria se recomienda establecer procedimientos técnicos para que la información sea dinámica y no retrase la toma de decisiones en el nivel administrativo.

Además se debería establecer una estructura organizacional adecuada para que los procesos que se realizan se mantengan distribuidos entre las diferentes plazas de trabajo de manera adecuada.

Se recomienda que la organización implemente un cronograma de actividades enfocadas a evaluar el control interno de la empresa así también para el análisis y estudio del cumplimiento de actividades y objetivos mensuales que se requieran.

Se sugiere que la entidad mejore el ambiente de control y realice exámenes internos para detectar los posibles riesgos en los procesos y actividades

Se debería realizar un análisis de la estructura funcional y desarrollar un manual de procedimientos adecuado para mantener mejor control de las responsabilidades y actividades a cumplir de cada empleado.

CAPÍTULO VI

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título

Diseño de políticas internas enfocadas a disminuir el riesgo de auditoría de la empresa de calzado “Inola”

6.1.2. Unidad Ejecutora

Empresa de Calzado “Inola”

6.1.3. Beneficiarios

Administradores, Propietarios y Colaboradores de la empresa “Inola”

6.1.4. Ubicación

La empresa se encuentra en el Barrio Huachi Solís, parroquia Celiano Monje, en las calles Av. Julio Jaramillo y Julio Cesar Cañar, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua Región Sierra de la República del Ecuador.

6.1.5. Tiempo de Ejecución

Tiempo de Inicio: Diciembre 2014

Tiempo de Finalización: Abril 2015

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

Entre las personas responsables y colaboradoras de la investigación tenemos:

Investigador:

Edisson Gabriel Rodríguez Sánchez

Tutor del trabajo de Investigación:

Dr.: Marco Oswaldo Altamirano Naranjo

Contadora:

Dra. Edita Azucena Lucero Romero

Propietario / Gerente

Sr. Iván Enrique Novoa Lara

Secretaria

Sra. Narcisa del Pilar Segovia Peñafiel

6.1.7. Costos de la Propuesta

DESCRIPCION	VALOR
Copias	\$ 15.00
Impresiones	\$ 30.00
Anillados	\$ 25.00
Empastado	\$ 30.00
Transporte	\$ 50.00
Alimentación	\$ 200.00
Capacitación	\$ 75.00
Útiles de Oficina (esferos, lápices, hojas....)	\$ 10.00
Subtotal	\$ 435.00
10% Imprevistos	\$ 43.50
TOTAL	\$ 478.50

Tabla 17 Costo de la Propuesta

Elaborado por: Edison Rodríguez

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Según la investigación realizada a la empresa de calzado “INOLA” a su ambiente de control se ha observado que se maneja empíricamente lo cual no se encuentra realizado de una manera adecuada, así limita y restringe el desarrollo económico, financiero y social de la empresa llevándola a tomar decisiones limitadas y con mucha incertidumbre.

Debido a que el ambiente de control dentro de la organización no está claramente definido, los funcionarios se manejan en base a disposiciones tentativas y poco planificadas, que van apareciendo con el desarrollo de las actividades cotidianas y a la necesidad, sin existir una correcta planificación ni ordenamiento de actividades que mejoren el manejo de la empresa.

Para contribuir al proceso de mejora del ambiente de control existen varios autores que se basan en el informe coso de control interno, este mencionado informe a tenido gran aceptación desde su primera publicación en 1992, y en regiones de Latinoamérica ha desplazado al Método Integral De Control Interno Latinoamericano, el modelo coso de control interno señala 5 elementos del control interno....y señala entre el principal y fundamental que el ambiente de control sirve de base para que pueda existir e implementar la evaluación de los riesgos, actividades de control, supervisión y monitoreo.

La base en si para lograr un control interno efectivo se apoya en definir claramente el ambiente o entorno de control para tener una clara visión de lo que se realiza dentro de ella en un ambiente controlado de acciones que llevarían a la empresa a la desaparición.

6.3. Justificación

Durante el tiempo que la empresa se va desarrollando en la elaboración de calzado para su venta y distribución a nivel nacional, han surgido inconvenientes muy importantes, como pérdida de información y la inadecuada comunicación; entre directivos, directivos y subordinados o empleados y directivos, lo que va suscitando ineficiencia de procesos, duplicidad de información, información inadecuada o desinformación, que su ayuda es nula al momento de la toma de decisiones.

La potestad de los propietarios para realizar nuevas adquisiciones, se las toman a la ligera, sin seguir determinado proceso o estudio de factibilidad, sin permitir conocer a los asistentes del departamento contable y colaboradores de bodega y producción, si están en la capacidad para realizar mencionadas transacciones o movimientos, o si la capacidad de almacenamiento o producción es la adecuada para incrementar las adquisiciones los procesos y las actividades.

La aceptación de nuevas órdenes de producción de los clientes por parte de los propietarios de la empresa, no es realizado enmarcado en indicadores o consideraciones como los de capacidad de producción de la fábrica, planificación de la producción, o poder adquisitivo para incrementar la materia prima, y los plazos de entrega, lo que en el presente año, ha provocado malentendidos y molestias entre la empresa y clientes, inconvenientes de entrega de productos al cliente y pérdida de confianza entre los proveedores por los plazos de pagos extensos efectuados y los tiempos de recepción de materia prima.

Además la delegación de responsabilidades y segregación de funciones, eximen de la mayoría de responsabilidad a los directivos y administradores que hoy por hoy se han disminuido su horario de labores, atención a la empresa y carga de trabajo, provocando que la responsabilidad de toda la empresa recaiga en los colaboradores del nivel operativo, se asignan tareas administrativas al nivel operativo, que al realizarlas por medio del nivel ejecutivo tendrían gran relevancia y pronta atención y ejecución, no se especifica todos los requerimientos y

necesidades que la gerencia solicita o la empresa demanda, retrasando procesos y causando malentendidos entre la gerencia y los operativos, provocando inconformidad y un inadecuado ambiente laboral en los empleados.

Al establecer una estructura organizacional adecuada para esta empresa, se solucionara gran parte de los inconvenientes suscitados descritos en este trabajo presentado, *Primero*, se establecerá de manera óptima el organigrama estructural de funciones o el mapa jerárquico de todos los niveles de la organización. *Segundo*, Se definirá correctamente las responsabilidades y todas las actividades a realizar en cada puesto de trabajo comenzando desde el nivel ejecutivo hasta el operativo. *Tercero*, se establecerán todos los procesos para todas las transacciones y actividades que hasta hoy en día se han realizado o podrán realizarse dentro de la organización, para permitir que todo esto tenga carácter técnico y sea realizado con fluidez y de la manera más óptima, evitando o solucionando el problema de la perdida de información y la comunicación dentro de la empresa como también la delegación y segregación de funciones y actividades.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Propone políticas internas a la empresa que defina todos los niveles, tareas, actividades, responsabilidades y funciones en todos los puestos de trabajo de la organización que ayuden a mejorar los procesos y permita tener más control de todas las actividades realizadas dentro de ella, llevándolas a cabo de una manera eficiente eficaz y con calidad.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer los antecedentes de la empresa para tener mejor claridad de las actividades que en ella se realizan.
- ✓ Evaluar los puntos críticos del ambiente de control que se ejecuta actualmente en la empresa.
- ✓ Proponer solución a los puntos críticos por medio de instrumentos, políticas, procedimientos y funciones.

6.5. Análisis de Factibilidad

Para la realización de esta investigación, el investigador cuenta con la colaboración de los directivos y propietarios de la empresa así también el acceso a toda la información necesaria para poderla llevar a cabo. Para establecer la factibilidad y la ayuda o mejora que este trabajo lograra dentro de la organización se toma en cuenta los siguientes aspectos.

Socio-cultural

Se fomentara al desarrollo cultural de la organización y fortalecerá las relaciones que se deben llevar a cabo dentro y fuera de ella entre los empleados, los directivos, clientes y proveedores, además que brindara la oportunidad de desarrollar en este aspecto al cliente interno y externo de la empresa, y fomentar la unión organizacional.

Tecnológica

Se empleara un manejo óptimo de las TIC`s dentro de la organización, brindando información más inmediata y agilizando los procesos, actividades y requerimientos.

Organizacional

Al tener claramente establecido una estructura organizacional los directivos podrán dar seguimiento y establecerán puntos de control a todas las actividades de

la empresa, tomando en cuenta esto podrán tomar las decisiones más acertadas a tiempo.

Económico Financiero

El desenvolvimiento financiero dentro del mercado de la organización se elevara, debido a que la misma podrá tomar decisiones teniendo en cuenta su nivel económico y podrá generar un capital aun mayor para la expansión de las operaciones.

Legal

Desde el punto de vista legal, la organización podrá tener en cuenta mencionados controles para inmiscuirse en sus derechos u obligaciones, y en cuanto le ampara las leyes realizar las funciones que le ayuden a superarse y desempeñarse en sus actividades sin tener duda si se está procediendo en contra de estas.

6.6. Fundamentación

Estructura Organizacional

“La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructura y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

- ¿Quién tiene autoridad sobre quién?
- ¿Cómo y por qué debe una organización dividir el trabajo individualmente y agrupando a personas?
- ¿Cómo deben coordinar las organizaciones su trabajo para aumentar al máximo los beneficios de la división del trabajo?
- ¿Qué buscan las personas para indicar que los problemas son de índole estructural en lugar de algún otro tipo de problema, como el de liderazgo?

Es útil pensar en dos aspectos separados pero conectados de la estructura organizacional. Primero es la estructura de gobernabilidad que presenta la propiedad o el sistema legal de orientación de la organización. Aquí la estructura se relaciona con la responsabilidad final, legal y social, de la organización. El segundo es la estructura operativa: como transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Al evaluar la estructura, deben explorarse estos dos aspectos”.(LUSTHAUS, 2002, pág. 53)

Estructura de la Gobernabilidad:

“En un sentido, el termino de gobernabilidad se usa para referirse a las cuestiones de problemas que se presentan al alinear los intereses de los que manejan una organización con los de los que son responsables de sus resultados, los propietarios de una organización y aquellos ajenos a ella que tienen interés en la organización.

Separar la responsabilidad de gobernar o ser propietario de la gestión plantea cuestiones que revisten importancia estratégica para el éxito o desempeño de toda organización moderna”(Muelle, 1995).

En organizaciones gubernamentales el pueblo del país es el último interesado de la estructura de gobierno. La gobernabilidad se ejerce a través del gobierno y por medio de un ministro responsable de la entidad específica (Mintzberg y Quinn, 1996). A nivel gubernamental, los ministros y sus equipos manejan la burocracia y tratan de ligar la política pública con la acción burocrática

En organizaciones no gubernamentales la estructura de gobernabilidad proporciona una función de vigilancia y es responsable de actuar en nombre de sus miembros o por el bien público. En una organización del sector privado la pregunta crítica es: ¿Qué puede hacerse para asegurar que la administración actúe según los mejores intereses de los propietarios o accionistas (aumentar al máximo la riqueza de los propietarios, que es lo mismo que aumentar al máximo el valor de la organización)? En otras palabras, ¿Cómo debe estructurarse la gobernabilidad de la organización y que medidas de salvaguardia pueden aplicarse para crear congruencia entre la gobernabilidad y las metas personales de los administradores?

En organizaciones del sector público, en especial en empresas estatales, donde la idea de propiedad no está definida tan claramente como en el sector privado, el problema de la gobernabilidad se está volviendo cada vez más importante (CCAF,1996). Los gerentes del sector público se encuentran con frecuencia sujetos a controles menos rígidos y es probable que tengan mayores incentivos para satisfacer sus propios intereses a expensas de las metas de la organización. Si a esto se agregan el marco institucional y los mecanismos de aplicación ineficaces y negligentes que caracterizan a muchos medios de intervención en países de desarrollo, se tiene la receta perfecta para la mala administración masiva del sector público (CCAF, 1996).

En este contexto de estructura de gobernabilidad, la junta directiva y el documento constitutivo de la organización proporcionan el marco jurídico y de política así como la dirección para el funcionamiento de la organización, En un sentido más amplio, se concibe la gobernabilidad como el punto en el cual se juntan los ámbitos externo e interno. La estructura de gobernabilidad aborda los problemas de vincular o armonizar los intereses en conflicto de todas las partes interesadas (internas y externas), incluido el público en general) con las metas y la misión de la organización (Carver, 1996).

Una buena junta directiva está al tanto de los dos ámbitos. Determinar si pueden sostenerse las metas de la organización y si estas coinciden con las metas nacionales de desarrollo, así como si la organización está respondiendo de manera adecuada a las grandes tendencias en el campo y dentro de un ámbito más amplio, y si satisface las necesidades de aquellos a quienes presta servicios.

Es a nivel de la gobernabilidad donde se resuelven los conflictos de intereses, se discuten y se solucionan de manera oportuna las

cuestiones de políticas, se fijan las políticas organizacionales y se aprueban los presupuestos de capital y de operaciones. El poder y la política de la organización inevitablemente radican aquí, porque el órgano de gobierno es con frecuencia un foro para ventilar las exigencias internas dentro de los límites de la realidad de los fondos. El organismo de gobierno se dedica a la dirección estratégica y las prioridades, la representación de los interesados, el patrimonio de la entidad, las fuerzas del entorno externo (positivas y negativas) y los recursos básicos.(LUSTHAUS, 2002, pág. 55)

Estructura Operativa:

La estructura operativa de una organización es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común. La mayoría de las personas visualizan una estructura organizacional en términos de organigrama conocido. No obstante, la estructura es mucho más que eso. Comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad, así como la coordinación del trabajo en unidades y grupos inter-unidades. Se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas (Meyer, 1995).

La tarea de crear unidades de trabajo o departamentos apropiados y manejables ha desafiado a gerentes estudiosos del desarrollo organizacional durante decenios. Ahora nos damos cuenta de que la estructura “ideal” es la que mejor se adapta a la situación. Lo que se cuestiona es si la estructura de la organización apoya o inhibe la capacidad de la organización para realizar su tarea.

Al considerar la estructura, nos interesa hasta qué punto las personas, los departamentos u otros grupos comprenden funciones y si son responsables de rendir cuentas de su trabajo.

La estructura también incluye cuestiones de coordinación (Mintzberg y Quinn, 1995). La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan hacia fines comunes. El proceso de coordinación ayuda a las personas a trabajar en armonía al proporcionar sistemas y mecanismos para comprender y comunicar sus actividades.

En organizaciones en las que la innovación y la productividad son clave, el trabajo interdisciplinario en equipo es una ventaja competitiva. Se forman redes enteras en las que las, mejores mentes abordan en forma colectiva los difíciles problemas de investigación, en las que cada contribuyente aporta su propia perspectiva o conocimientos especializados. La facilidad con la cual la institución de investigación suministra los enfoques interdisciplinarios a los proyectos de investigación en un indicador de la salud organizacional. Muchas variables ejercen influencia en las estructuras de la organización, como la historia, el tamaño, la tecnología, las metas

organizacionales, la estrategia, la gobernabilidad, los fondos y otras presiones del entorno externo, los campos específicos de investigación y la tecnología.

Otra consideración importante es la manera en la cual se comparte la autoridad. Hay un amplio espectro de organizaciones, desde las descentralizadas hasta las centralizadas, desde las sumamente participativas hasta las autoritarias.

Cada aspecto de la estructura (centralización - participación) es un reacción a condiciones tanto internas como externas. Hoy en día muchas organizaciones, en particular las gubernamentales, están interesadas en maneras de descentralizar la autoridad y aumentar la participación de los miembros de la organización.

En general, este interés surge de varias ideas. En primer lugar, el desempeño de la organización puede mejorarse si la toma de decisiones operativas está más cerca de las fuentes concretas de información. En segundo lugar, es más probable que las personas que trabajan en organizaciones asumen la responsabilidad de sus actos si participan en el proceso de toma de decisiones. Sea la estructura misma centralizada, descentralizada o participativa, está claro que estos aspectos de estructura son importantes para mejorar el desempeño de la organización.(LUSTHAUS, 2002, pág. 58)

Talento Humano

El proceso de gestión del talento humano es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. No en vano, por ejemplo, el MECI 1000 ubica el desarrollo del talento humano como un elemento fundamental en el control estratégico. Y el modelo de responsabilidad social ISO 26000 incluye, entre sus principios y prácticas laborales básicas, la del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y emprendedor. En los otros modelos (ISO9001, NTCGP 1000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO27001 y NTC 5254), en el enfoque de la gestión humana no es tan amplio como para hablar de “desarrollo de talento humano”, pues ellos se centran en el tema específico de la gestión de las competencias requeridas por los empleados para la aplicación de cada uno de los ámbitos de actuación de estas normas.

La norma OHSAS 18001, por su parte, se centra en un aspecto específico de la gestión humana: la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores. Por esta razón, algunas entidades que hemos asesorado han optado por integrar este tema en el proceso de gestión de talento humano, o gestión humana en vez de hacerlo con proceso de gestión ambiental, como aquí se propuso. Esta alternativa metodológica puede considerarse adecuada siempre que se asegure la necesaria complementariedad de las acciones de salud ocupacional y las de gestión ambiental.

Entre las normas ISO 9001 y NTCGP 1000 existe una diferencia en la connotación de la gestión humana en la que bien vale la pena detenernos, antes de seguir con el desdoblamiento técnico del proceso. La ISO 9001 titula “Recursos humanos” al capítulo correspondiente a la competencia y formación del personal que desempeña trabajos que afectan la calidad del producto.(ATEHORTUA, 2008, pág. 154)

“La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz, Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante así como los efectos del 11 de septiembre y el periodo subsiguiente. Además, la competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener más conciencia de los costos y la productividad. Debido a la naturaleza crítica de los asuntos de recursos humanos, estos deben recibir mayor atención de los niveles directivos”.(MONDY, 2005, pág. 4)

Funciones de la administración de recursos humanos

“Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Existen 5 áreas que se relacionan con la administración de recursos humanos: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. Estas áreas funcionales reflejan el formato de examen de certificación de recursos humanos. Analizaremos estas funciones a continuación:”

Proceso Empleo

“A través de proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, lo cual se analiza en este texto”.(MONDY, 2005, pág. 5)

“El análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta casi todos los aspectos de la ARH, como la planeación, el reclutamiento y la selección. La *planeación de recursos humanos* es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de

personal. Los datos proporcionados establecen el escenario para el reclutamiento u otras acciones de RH. El *reclutamiento* es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización. La *selección* es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. El éxito de estas tres tareas es vital si la organización desea cumplir su misión con eficacia”.(MONDY, 2005, pág. 5)

Desarrollo de recursos humanos

“El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (CyD). La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que vas más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance”.(MONDY, 2005, pág. 5)

“La planeación de carrera es u proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. Este es un proceso continuo y difícil porque la persona promedio se gradúa de la universidad hoy en día puede enfrentar de 5 a 7 cambios de carrera (carrera, no patrón) en sus años laborales”. (MONDY, 2005, pág. 5)

“El desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. La carrera individual y las necesidades organizacionales no son independientes ni distintas. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas. Los estudiantes se harán cuenta de que la información proporcionada es útil en la evaluación de sus carreras”.(MONDY, 2005, pág. 5)

“El desarrollo organizacional (DO) es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas. El DO se aplica a un sistema completo, como a una empresa o a una planta. En esta sección analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa”.(MONDY, 2005, pág. 5)

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus

fuerzas y recuperar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos”.(MONDY, 2005, pág. 5)

Compensaciones y Prestaciones

“La pregunta de lo que constituye el pago de un día feriado ha perturbado a directivos, sindicatos y trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El termino compensación, como se usa en este libro incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como el pago por sus servicios. Pueden ser única o una combinación de lo siguiente:

- Sueldo: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, capacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactoria que proporciona flexibilidad”.(MONDY, 2005, pág. 6)

Seguridad Social y Salud

“La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización. En la actualidad, debido a la legislación federal y estatal que refleja las inquietudes sociales, la mayoría de las organizaciones se preocupa por la seguridad social y la salud de sus empleados”.(MONDY, 2005, pág. 6)

Relaciones Laborales y con Empleados

“La membresía sindical del sector privado ha disminuido del 39 por ciento en 1958 al 9 por ciento hoy en día, siendo este el porcentaje más bajo desde 1901. Aun así, la ley exige a las empresas de negocios que reconozcan a un sindicato y negocien con el de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato lo represente. En el pasado esta relación era una forma de vida que muchos patrones aceptaban. Hoy a la mayoría de las empresas les gustaría tener un ambiente sin sindicatos. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva”.(MONDY, 2005, pág. 7)

Investigación de Recursos Humanos

“Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo ambiente laboral. Por Ejemplo, un estudio sobre reclutamiento puede sugerir el tipo de trabajador con mayores posibilidades de éxito en una empresa en particular. La investigación sobre seguridad social en el trabajo puede identificar las causas de ciertos accidentes laborales. Las causas de problemas como ausentismo o numerosas quejas pueden ser difíciles de identificar, sin embargo, cuando ocurren, la investigación de recursos humanos puede detectar las causas y posibles soluciones. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria”.(MONDY, 2005, pág. 7)

Interrelaciones de las Funciones de la ARH

“Todas las áreas funcionales de la ARH están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectaran a las demás. Por ejemplo, Una empresa que destaca el reclutamiento de candidatos de excelente calidad pero que no proporciona una comprensión satisfactoria está perdiendo tiempo, dinero y esfuerzo”.(MONDY, 2005, pág. 7)

“Además, el sistema de compensación de una empresa será inadecuado a menos que a los empleados se les proporcione un ambiente de trabajo seguro y sano. La interrelación entre las áreas funcionales de la ARH será cada vez más evidente”.(MONDY, 2005, pág. 7)

Compras o adquisiciones

“Las compras industriales atraviesan ocho etapas llamadas fases de compra, que Robinson y colaboradores han identificado en el modelo de matriz de compra que se muestra en la tabla 6.2. En las situaciones de recompra modificada o recompra directa, algunas de estas etapas se comprimen o se pasan por alto, por ejemplo, en una situación de recompra directa, el comprador por lo regular tiene a un proveedor favorito o una lista de proveedores en orden de preferencia. Con ello, se pasan por alto etapas de búsqueda de proveedores y solicitud de propuestas. En las secciones siguientes examinaremos cada una de las ocho etapas para una situación de compra de tarea nueva típica”.

		Clases de Compra		
		Tarea Nueva	Recompra modificada	Recompra Directa
Fases de compra	1. Reconocimiento de problemas	SI	QUIZA	NO
	2. Descripción general de necesidades	SI	QUIZA	NO
	3. Especificación del producto	SI	SI	SI
	4. Búsqueda de proveedores	SI	QUIZA	NO
	5. Solicitud de propuestas	SI	QUIZA	NO
	6. Selección de proveedores	SI	QUIZA	NO
	7. Especificación de pedido rutinario	SI	QUIZA	NO
	8. Revisión de desempeño	SI	SI	SI

Tabla 18 Estructura de la matriz de compra

Elaborado por: Edisson Rodríguez

Etapa 1: Reconocimiento de problemas

El proceso de compra se inicia cuando algún miembro de la empresa reconoce un problema o necesidad que se puede satisfacer con la adquisición de un bien o servicio. La causa puede ser un estímulo interno o externo. Internamente, es común que se reconozca un problema cuando la empresa decide desarrollar un producto nuevo y necesita equipo y materiales nuevos, cuando una maquina tiene un desperfecto y requiere piezas nuevas, cuando un material adquirido resulta insatisfactorio, y cuando un gerente de compra percibe una oportunidad de obtener precios más bajos o mejor calidad. Externamente, se puede reconocer un problema cuando a un comprador se le ocurren ideas nuevas en una feria comercial, al ver un anuncio o al recibir una llamada de un representante de ventas que ofrece un mejor producto o precio más bajo. Por su parte, los mercadólogos industriales pueden estimular el reconocimiento de problemas, empleando correo directo, telemarketing, comunicaciones eficaces por internet y visitas a prospectos.

Etapa 2: Descripción general de necesidades

Una vez que se ha reconocido el problema, el comprador tiene que determinar las características generales del artículo que necesita y la cantidad requerida. En el caso de artículos estándar, el proceso no tiene muchos recovecos. Es el caso de artículos complejos, el comprador colabora con otros-ingenieros, usuarios, etc... para definir las características buscadas. Estas podrían incluir confiabilidad, durabilidad, precio u otros atributos. En esta etapa, quienes se dedican al marketing de negocios pueden ayudar a los compradores describiendo la forma en que sus productos satisfarían sus necesidades.

Etapa 3: Especificación del producto

“Una vez que cuenta con una descripción general de las necesidades, la organización compradora puede desarrollar las especificaciones técnicas del artículo. Es común que la empresa nombre un equipo de ingenieros para realizar un análisis de valor del producto (PVA, del inglés *productvalueanalysis*) para el proyecto. El análisis de valor de producto es una estrategia para reducir costos, en la que los componentes se estudian con detalle para determinar si se pueden rediseñar o estandarizar, o fabricarse con métodos de producción más económicos”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“El equipo de PVA examina los componentes de alto costo de un producto dado, porque, por lo regular, 20% de las piezas representa 80% de los costos de su fabricación. El equipo también identifica los componentes sobre diseñados del producto, que duran más que el producto mismo, y luego decide las características óptimas del producto. Unas especificaciones estrictas permiten al comprador rechazar componentes demasiados costosos o que no cumplen con las normas especificadas. Los proveedores también suelen usar el análisis de valor de producto como herramienta para posicionarse de modo que puedan ganar una cuenta. Al participar desde una fase temprana e influir en las especificaciones del comprador. El proveedor incrementa la probabilidad de ser elegido”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

Etapa 4: Búsqueda de proveedores

“Ahora, el comprador trata de identificar a los compradores más apropiados, examinando directorios del ramo, efectuando una búsqueda por computadora, telefoneando a otras empresas para pedir recomendaciones, viendo anuncios del ramo, asistiendo a ferias comerciales. Sin embargo, en estos días, el mejor lugar para indagar es internet. Esto nivela el campo de juego porque los proveedores pequeños tienen las mismas ventajas que los mayores y pueden aparecer en los mismos catálogos en línea con solo pagar una cuota simbólica”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“Una de las bibliotecas globales de catálogos en línea más completa está siendo armada por Worldwide Internet Solutions Network Inc.,

mejor conocida como WIZ.net (www.wiznet.net). La base de datos de esta empresa incluye catálogos completos de más de 72000 fabricantes, distribuidores y proveedores de servicios industriales de todo el mundo, con más de ocho millones de especificaciones de productos. Para los gerentes de compras, este tipo de sistema de “compre todo aquí” significara un increíble ahorro de tiempo (y de dinero, porque permite efectuar fácilmente comparaciones). Además, es más cómodo: Wiz-net ofrece correo electrónico seguro, que permite a los compradores comunicarse directamente con los proveedores para pedir licitaciones o hacer pedidos”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“Si un proveedor quiere ser tomado en cuenta durante esta fase, le conviene, aparecer en los principales catálogos o servicios en línea, desarrollar comunicaciones para llegar a los compradores que están buscando nuevo proveedores, y crear una buena reputación en el mercado. Los proveedores que carecen de capacidad o tienen mala reputación serán rechazados, pero los que califiquen podrían recibir una visita de los agentes del comprador, quienes examinaran las instalaciones del proveedor y conocerán a su personal. Después de evaluar cada empresa, el comprador se quedara con una lista corta de proveedores calificada”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

Etapa 5: Solicitud de propuestas

“En esta etapa, el comprador está listo para invitar a los proveedores calificados que presente propuestas. Si el artículo es complejo o caro, el comprador requerirá una propuesta detallada por escrito de cada proveedor calificado. Después de evaluar las propuestas, el comprador invitara a unos cuantos proveedores a efectuar presentaciones formales”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“Por ello, quienes se dedican al marketing de negocios deben ser hábiles para investigar, redacta y presentar propuestas. Sus propuestas por escrito deben ser documentos de marketing, no solo documentos técnicos. Sus presentaciones orales deben inspirar confianza y posicionar las capacidades y los recursos de su empresa de modo que sobresalgan de los de la competencia”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“La prioridad de un proveedor durante esta etapa es quedar incluido entre los proveedores calificados o, en algunos casos, obtener una certificación, para que se le invite a presentar propuestas”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

Etapa 6: Selección de proveedores

“Antes de seleccionar a un proveedor, el centro de compras especifica los atributos que se buscan en los proveedores (como confiabilidad del producto y del servicio) e indica su importancia relativa.

Luego, evalúa a los proveedores en términos de esos atributos para identificar los más atractivos”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“En esta etapa, el centro de compras podría intentar negociar con sus proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones, antes de efectuar la selección final. A pesar de las tendencias hacia el uso de fuentes estratégicas, formación de sociedades y participación en equipos multifuncionales, los compradores todavía dedican una buena parte de su tiempo a regatear precios con los proveedores, pues el precio sigue siendo un criterio clave para seleccionar a proveedores”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“Los mercadólogos pueden contrarrestar la petición de un precio más bajo de varias maneras. Podrían presentar pruebas de que el “costo de ciclo de vida” de usar un producto es más bajo que el de los productos de sus competidores. También podrían citar el valor de los servicios que el comprador recibe actualmente, sobre todo si esos servicios son mejores que los que ofrecen la competencia”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“Como parte del proceso de selección de proveedores, los centros de compras deben decidir a cuantos proveedores usaran. En el pasado, muchas empresas preferían una base de proveedores amplia para asegurar un abasto adecuado y para obtener concesiones en cuanto a precios. Los proveedores excluidos trataban de ser considerados ofreciendo un precio especialmente bajo”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“Ahora empero, cada vez más empresas reducen el número de proveedores. Empresas como Ford, Mottorola y AlliedSignal han recortado su base de proveedores entre 20% y 80%. Los proveedores que quedan son responsables de sistemas de componentes más grandes, de mejorar continuamente su calidad de desempeño, y de reducir sus precios cada año en un porcentaje dado. Incluso existe una tendencia hacia la fuente única: usar un solo proveedor”. (KOTLER, 2002, págs. 117-120)

Etapas 7: Especificación de Pedido rutinario

“Después de seleccionar a los proveedores, el comprador negocia el pedido final, enumerando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, el programa de entrega, etc. En el caso de compras de artículos MRO, los compradores están tendiendo hacia los contratos de cobertura total, en lugar de órdenes de compra periódicas. Un contrato de cobertura total establece una relación a largo plazo en la que el proveedor se compromete a reabastecer al comprador según se necesite, a precios convenidos, durante un periodo dado. Puesto que la parte vendedora es la que mantiene las existencias, este tipo de contratos también se conocen como planes de compra sin existencias. La computadora del comprador envía automáticamente un pedido al

vendedor cuando requiere existencias, y el proveedor tramita la entrega y la facturación según las estipulaciones del contrato de cobertura total.”(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

“El uso de contratos de cobertura total da pie a que se tienda a comprar de una sola fuente y a obtener más artículos de esa fuente única. Este sistema estrecha la relación del proveedor con el comprador y dificulta que los proveedores exclusivos logren entrar, a menos que el comprador empiece a estar insatisfecho con los precios, la calidad o el servicio del proveedor aceptado”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

Etapa 8: Revisión del Desempeño

“En la etapa final del proceso de compra, el comprador examina periódicamente el desempeño del o los proveedores elegidos. Hay tres módulos de uso común, El comprador podría ponerse en contacto con los usuarios finales y pedir sus evaluaciones. O bien, el comprador podría calificar al proveedor según varios criterios, empleando un método de puntajes ponderados. O bien el comprador podría sumar los costos de un pobre desempeño por parte del proveedor y así obtener un costo de compra ajustado, que incluye el precio. La revisión del desempeño podría hacer que el comprador continúe, modifique o termine la relación con el proveedor. Por ello, para no quedar excluido de futuras compras, el proveedor debe monitorear cuidadosamente su desempeño, empleando los mismos criterios que aplican los compradores y usuarios finales del producto. Los proveedores inteligentes también analizan a los rivales que compiten por las mismas ventas”.(KOTLER, 2002, págs. 117-120)

La comunicación en la empresa:

“Según el manual de PUBLICACIONES VÉRTICE, establece la comunicación como una de las principales herramientas de marketing con las que cuentan las empresas para la consecución de sus objetivos, entre los que se hallan: conseguir una imagen positiva y un clima adecuado, fuera y dentro de la organización; además de dar a conocer, tanto sus productos y servicios como sus objetivos empresariales”.(DE LA PARRA & MADERO, 2003, pág. 33)

Los medios que utilizan las empresas para conseguir estos objetivos son los siguientes:

- “La comunicación interna. Está compuesta por la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Su principal objetivo es conseguir tanto una alta motivación en las personas que forman parte de la empresa, como una buena relación entre ellas durante el trabajo.

- La comunicación externa. También se denomina comunicación comercial. Tiene como objetivos que el público conozca la filosofía de la empresa y que los consumidores y distribuidores adquieran sus productos.

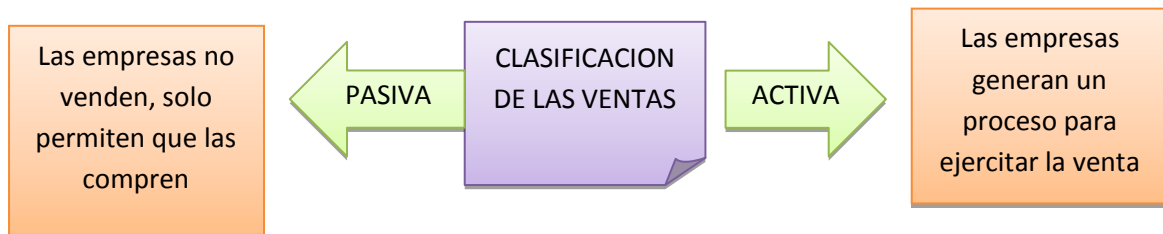
Para mejorar las operaciones de la empresa en la presente propuesta se va a enfocar en un sistema de comunicación interna”.(DE LA PARRA & MADERO, 2003, pág. 33)

Ventas

Es la ciencia que se encarga del intercambio de un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes

Clasificación de las ventas:



(DE LA PARRA & MADERO, 2003, pág. 33)

Diagramación

“Diagramación es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

Símbolos usados en los diagramas de flujo

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Los símbolos de diagramación que se emplean son:

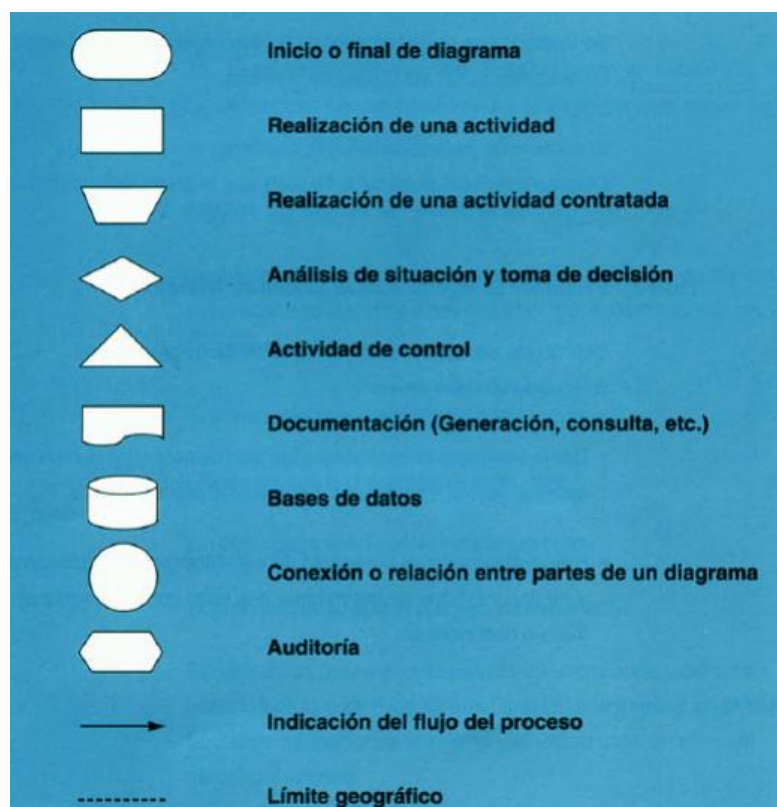


Ilustración 4 Símbolos de Diagramación

Fuente: FUNDIBEQ.org

Preparación de la construcción del diagrama

Paso 1: Establecer quiénes deben participar en su construcción. El grupo de trabajo, o la persona responsable del estudio identificará los organismos implicados en el proceso, o parte del mismo, que debe ser analizado.

Se invitará a un representante de dichos organismos a participar en la construcción del Diagrama de Flujo.

El número de participantes en la sesión de construcción del Diagrama no será superior a 10 para que el grupo sea operativo y eficaz.

Paso 2: Preparar la logística de la sesión de trabajo.

Con objeto de que el ritmo de la sesión de trabajo sea el adecuado se debe prever:

Dar la información necesaria a los participantes en la reunión sobre el objeto de la misma y sobre este procedimiento. - Preparar superficies y material de escritura que permitan tener a la vista continuamente el trabajo desarrollado.

Desarrollo de la construcción

Paso 3: Definir claramente la utilización del Diagrama de Flujo y el resultado que se espera obtener de la sesión de trabajo.

En primer lugar, es necesario clarificar el objetivo de la construcción del Diagrama de Flujo y escribirlo de forma que sea visible para los participantes durante toda la sesión.

b) Esta clarificación permitirá definir el grado de detalle y la estructura que se requieren en el diagrama para poder alcanzar dicho objetivo.

Paso 4: Definir los límites del proceso en estudio. La mejor forma de definir y clarificar dicha definición de los límites del proceso es decidir cuáles son el primer y último pasos del Diagrama de Flujo.

El primer paso es la respuesta a la pregunta:

¿Qué nos indica que empieza el proceso?

El último paso debe contestar a la pregunta:

¿Cómo sabemos que el proceso ha terminado

Escribir estos pasos expresándolos de forma clara y concisa e incluirlos en la superficie de escritura. (El primer paso en el borde izquierdo o superior de la misma y el último paso en el borde derecho o inferior).

Paso 5: Esquematizar el proceso en grandes bloques o áreas de actividades. Identificar los grupos de acciones más relevantes del proceso y establecer su secuencia temporal.

Esta esquematización global del proceso a analizar servirá de ayuda para guiar el proceso de construcción del diagrama.

Paso 6: Identificar y documentar los pasos del proceso.

Esta actividad puede comenzar, tanto por el primer paso del proceso, como por el último, no existiendo ningún criterio que indique mayor eficacia en alguno de los dos enfoques. Sea cual sea la dirección en

que se realice, si se considera útil, realizar una revisión en la dirección contraria.

Las preguntas a realizar para la identificación y documentación de los pasos del proceso son las siguientes:

- ¿Existen entradas significativas asociadas con este paso, tales como materias primas, información, etc.?

Señalar estas entradas, por medio de los símbolos apropiados, en el diagrama.

- ¿Existen resultados significativos como consecuencia de este paso, tales como información, etc.?

Señalar estos resultados, por medio de los símbolos apropiados, en el diagrama.

- Una vez realizado este paso, ¿cuál son las actividades inmediatamente siguientes que debemos realizar?.

Señalar estas actividades, mediante el símbolo apropiado, en el diagrama partiendo del primer paso, realizar este proceso hasta alcanzar el último o viceversa.

Dibujar el proceso con exactitud disponiendo el flujo principal siempre de arriba abajo o de izquierda a derecha". (TORRES, 2002)

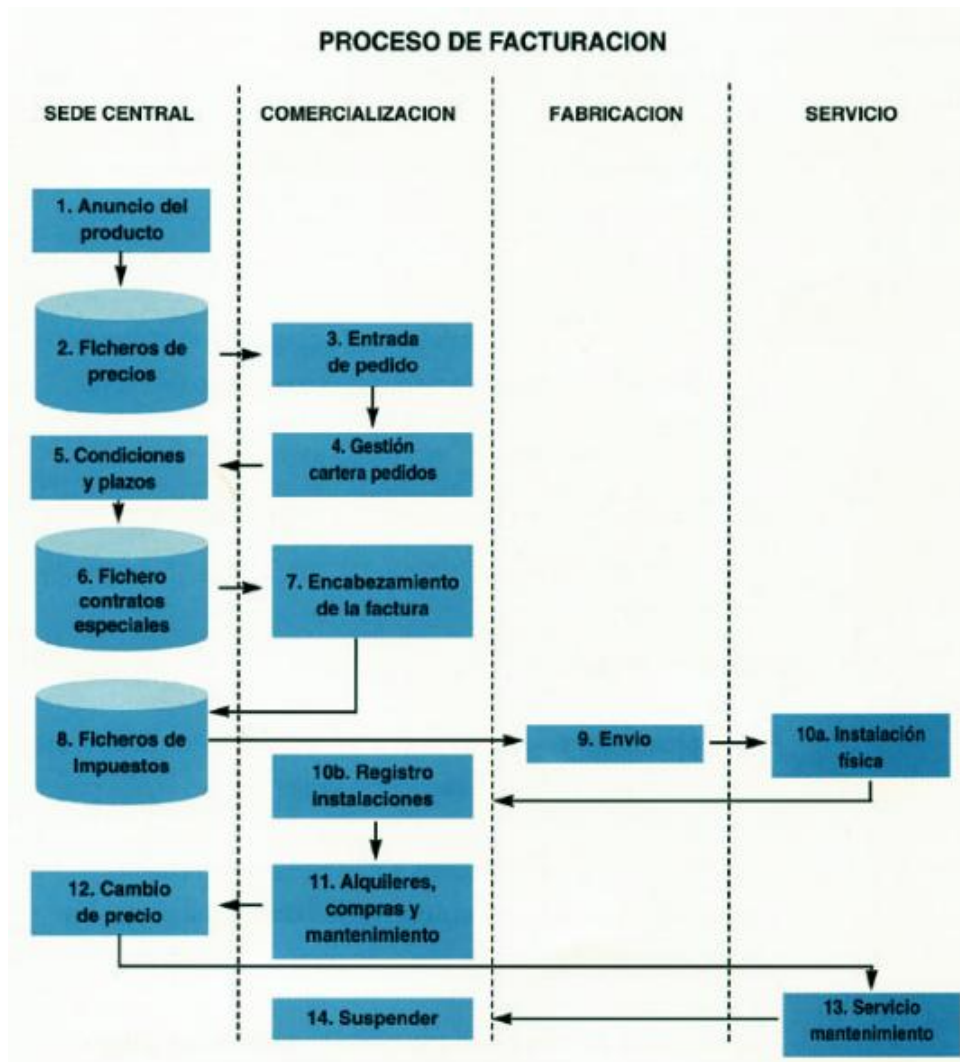


Ilustración 5 Ejemplo Flujograma

Fuente: FUNDIBEQ.org

Estructura Funcional

La estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda organización. Por Ejemplo, Revlón Inc., está organizada alrededor de las funciones de operaciones, finanzas, recursos humanos, e investigación y desarrollo de productos.(ROBBINS, 2005, pág. 244)

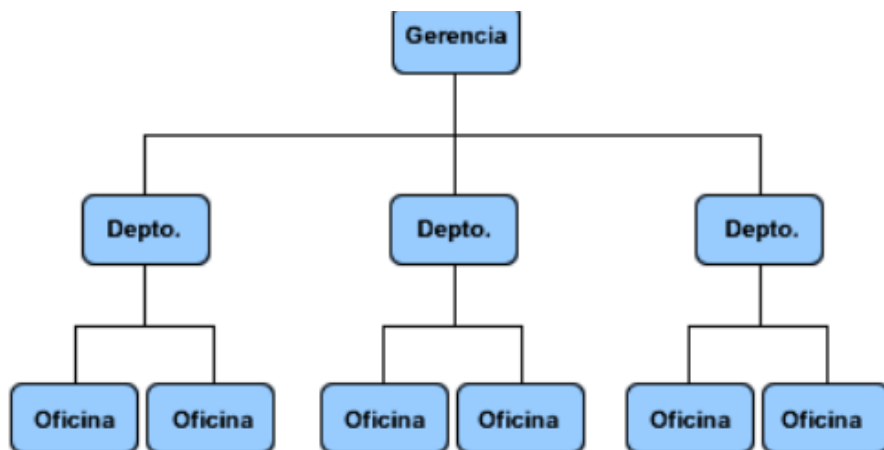


Ilustración 6 Estructura Funcional

Fuente: Organización de Empresas. De Enrique B. Franklin

Comunicación Organizacional

En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Hemos visto, hablar de diseño organizacional, que parte importante de este diseño consiste en delimitar los canales y responsabilidades de comunicación. Basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles.

La comunicación efectiva tiene lugar cuando el emisor y el receptor logran entenderse. Si el gerente de una empresa logra que sus subordinados entiendan lo que les quiso decir, en el mismo sentido en que él lo intentó, además consigue que estos acepten su propuesta comunicativa. Evidentemente, esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor como el receptor tiene la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista, reafirmar sus mensajes y, en definitiva, ofrecerse mutuamente el feed-back que permitirá al emisor conocer el alcance de su comunicación.(RODRIGUEZ, 1996, pág. 124)

La delegación COSO establece el modelo piramidal de los elementos del control interno en el cual toma en cuenta el sistema de información y comunicación. El Modelo Coso de los componentes tiene gran aceptación en las empresas que aplican control interno y se ha convertido en un referente para las organizaciones.

Establece en su base el entorno de control ya que este constituye de manera fundamental para los demás elementos de control.

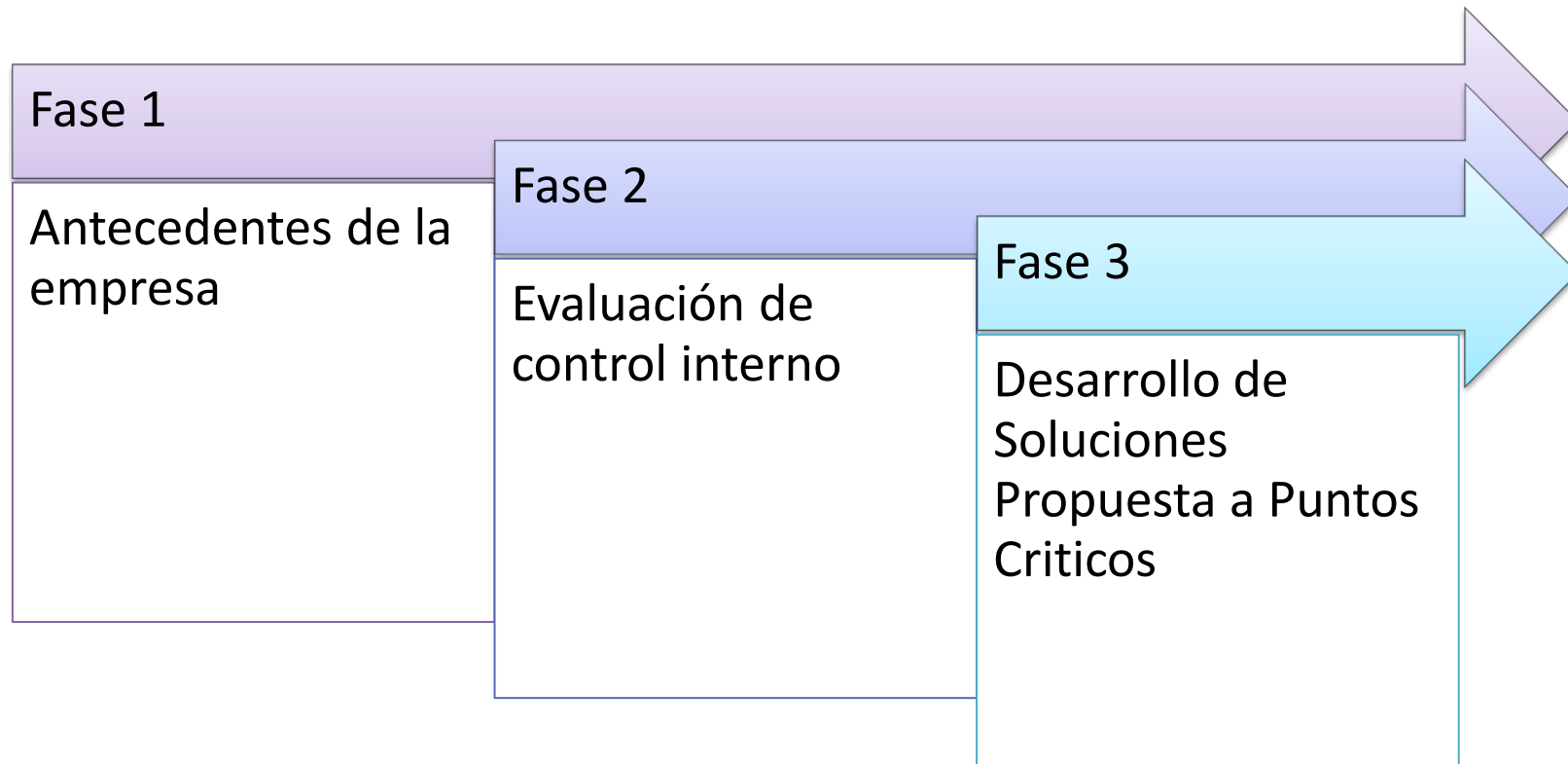
El sistema de información y comunicación se debe llevar a cabo a todo lo largo de la organización, de Arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.



Ilustración 7 Pirámide Control Interno

Fuente: COSO.org

6.7. Metodología Modelo Operativo





DISEÑO DE LA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE
LA EMPRESA DE
CALZADO “INOLA”

FASE 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

La empresa de calzado “Inola” fue creada aproximadamente hace 22 años, debido a las necesidades de la familia Novoa Segovia, quienes al tener poco conocimiento de la elaboración de calzado, se comprometieron a desarrollar junto a sus padres quienes tenían el conocimiento; comenzaron la elaboración de calzado, primero desde un pequeño taller donde el propietario Iván Novoa después de salir de su jornada de trabajo ayudaba a su Sra. esposa Narcisa Segovia a la planificación de los pedidos de calzado y al armado de los cortes.

Con el tiempo el pequeño taller fue ganando clientes y desarrollando de mejor manera la producción y con el acceso a créditos han logrado adquirir la maquinaria necesaria, los equipos adecuados, las materias primas de mejor calidad y los instrumentos precisos, han logrado posicionar su calzado convirtiéndola en una empresa que avanza su desarrollo en base a un cliente que en su mayoría lleva el 80% de la producción y la distribuye por varias provincias del país.

La empresa en si cada año ha logrado superar los obstáculos de producción, de personal, y financieros que le ha tocado enfrentar, siendo así una empresa estable de las pocas que han logrado superar grandes golpes como la dolarización, la invasión de productos extranjeros de menor precio, entre otras vicisitudes.

MISIÓN

Diseñar, producir y comercializar calzado formal e informal de cuero enfocándonos en satisfacer las necesidades y expectativas de comodidad y elegancia hacia nuestros clientes.

VISIÓN

Lograr certificaciones de calidad en producción y servicio con un alto nivel de tecnología para liderar en la fabricación y venta de calzado para hombres y niños en el mercado nacional.

PROCESOS ORGANIZACIONALES

Entre los procesos administrativos que se logra identificar dentro de la empresa son los siguientes:

- Proceso de Compras
- Proceso de Ventas
- Proceso de Producción
- Activos Fijos
- Inventarios
- Caja-Bancos
- Personal o de Recursos Humanos
- Liquidaciones de Obligaciones
- Obligaciones Fiscales

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES

PROCESO DE COMPRAS: En el proceso de compras ya se encuentra predispuesto para trabajar con los proveedores que se tiene pre-establecidos, hay ciertos casos para la adquisición de un nuevo material que se detallara a continuación:

PROCESO PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES

El encargado de bodega que además tiene a su cargo la supervisión de la producción, recibe las órdenes de producción y analiza los productos que en ella se van a producir, verifica físicamente en bodega la disposición de toda la materia prima y suministros para la producción e informa al propietario los materiales que no se encuentran disponibles, quien se encarga de gestionar la compra, para lo cual el propietario vía contacto telefónico se comunica con los representantes de los proveedores o a su vez designa a el asistente administrativo que lo haga, y averigua si se dispondrá de materiales para la pronta adquisición, si el proveedor dispone de productos nos recibe la orden de compra e informa el tiempo en el cual nosotros tengamos disponible en la empresa el material para la utilización.

ADQUISICIÓN DE NUEVA MATERIA PRIMA

En el caso que la empresa requiera materiales nuevos y no disponga y los proveedores tampoco, que en la mayoría de los casos ocurre, se enfrenta la decisión de buscar un nuevo proveedor quien nos de la facilidad para la adquisición de mencionado material nuevo. El propietario busca, selecciona y gestiona la compra del nuevo material a nuevas condiciones, solicita una pequeña cantidad de material requerido para hacer las pruebas necesarias dentro de la empresa como es la elasticidad la manejabilidad entre otras, que los productos requieren para satisfacer a los clientes con excelente calidad de calzado. Si el propietario no se encuentra satisfecho con los resultados de las pruebas obtenidos, se buscara otro proveedor con mejor calidad de material y se procesara de la misma manera, en si los pagos si se efectuara la compra en su mayoría se hacen en cheque posfechado entre 10 y 20 días si nos con cheque al día.

ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA A NUEVOS PROVEEDORES

Cuando existe la necesidad de adquirir un material de urgencia y ninguno de nuestros proveedores lo tiene, se opta por buscar nuevos proveedores que vendan el mismo material de la misma marca y el mismo nivel de calidad. Muchas de las veces se adquieren el material a mayor precio y a condiciones de pago a muy corto plazo.

Después de la generación de la factura de compra y de la recepción de materiales se entrega la factura a contabilidad quienes registran contablemente y emiten la retención hasta 5 días posteriores de la fecha de recepción de la factura y se la archiva, mientras en la bodega se controla los nuevos ingresos de material.

PAGO A PROVEEDORES A CRÉDITO

Para esto se debe tener en cuenta si el proveedor es nuevo o si el proveedor existente cambio sus políticas de plazos de cobro o la forma de pago. Se verifica el archivo de facturas a crédito o al momento que los vendedores mediante vía telefónica nos solicitan la documentación de las facturas pendientes.

Una vez apartadas las facturas que se encuentran con fecha a 30 días o más de la fecha actual, se entregan al propietario, quien verifica que las facturas estén a más de 30 días además de condiciones de pago, descuentos o precios, una vez aceptada la factura para el pago se envía a la secretaria, quien, genera los cheques teniendo en cuenta los plazos establecidos por los proveedores y entrega a contabilidad para que se registre el cheque y se genere el documento de pago. Posteriormente se custodia los cheques hasta entregar a los representantes de los proveedores quien firma la recepción o emite un documento de cobro para ellos y una copia para la empresa, el documento firmado por el proveedor se adjunta a las facturas canceladas y se procede al archivo.

PROCESO DE VENTAS: Los clientes entregan los pedidos a los propietarios de la empresa quienes comienzan la planificación de la producción, de acuerdo a los plazos de entrega y a los materiales disponibles, para lo cual emiten un documento que es la orden de corte para comenzar la producción. En dicho documento constan los modelos y las tallas a producir, así como los colores del calzado y el nombre del cliente, el operario comienza la cadena de producción, quien solicita material para el corte al encargado de bodega, quien le brinda los materiales e instrumentos para facilitar la agilidad del proceso, los cortes salen al siguiente proceso de producción que será detallado más adelante.

Una vez terminada la producción de calzado, desde la orden de corte hasta el acabado de la imagen del mismo, y el embalaje y el empacado, se emite el pedido al asistente contable para que genere la factura quien la imprime y se la envía al encargado de entregar la mercadería con la guía de remisión.

Política de Precios

Para establecer los precios de venta, el propietario maneja de manera empírica los costos, para evitar dar conocimiento de los insumos y costos incurridos exactamente, en si no se lleva un sistema de costeo concreto ni exacto. Para establecer los costos, el propietario hace un análisis al inicio de cada año de acuerdo a los nuevos precios y gastos incurridos en la producción, así como la depreciación de nuevas maquinarias y el costo unitario de cada operario por unidad producida.

Para establecer los precios se toma en cuenta el incremento de los precios por unidades de cuero, nuevos precios en las plantas o suelas, incremento en los hilos, además en otros suministros significativos como son los químicos para la limpieza de calzado y pegas que ayudan a que el calzado salga con una calidad característica, acorde a todos esos parámetros y a los precios del año anterior se establece un porcentaje para el incremento, Por ejemplo, de acuerdo al precio del año anterior se subió un 6% para la comercialización en este nuevo año.

Se elabora una tabla de precios y los modelos del producto, así también clasificado por la serie de tallas y se calcula los nuevos precios con el porcentaje establecido, algunas veces redondeado al 5 o 0 superior, dicha tabla se la envía al cliente mayorista que adquiere la mayoría de la producción con las explicaciones debidas y argumentos de los nuevos precios, el cliente acepta o pide un nuevo análisis con sugerencias y expectativas, existe un dialogo y se establecen los nuevos precios que mantienen un beneficio para ambas partes. De estos precios se parte para establecer las negociaciones con otros clientes que manejan un volumen de compras menor.

Cobros a Clientes

En su mayoría las ventas al cliente mayoritario se las envía a crédito, quien a los 15 días aproximadamente nos documenta cheques de hasta 90 días por las facturas entregadas semanalmente, la documentación de los pagos se las exige semanalmente y se las recibe los días viernes de cada semana.

De los demás clientes la gestión de cobros se las realiza cada 30 días, quienes nos documentan o nos realizan depósitos periódicos hasta 60 días. A los clientes de afuera de la provincia la gestión se la hace mediante vía telefónica o se los maneja una parte en efectivo al momento de entregada la mercadería y las subsiguientes mediante cheques o depósitos. La empresa tiene un número restringido de clientes ya que ellos tienen confianza por parte de los jefes al momento de la gestión de cobros. Después de documentado los cobros se entrega una copia de los cheques y de los comprobantes de cobro emitidos por nuestros clientes al asistente contable quien las registra adecuadamente en el sistema contable y archiva. La custodia de los cheques posfechados la realiza la secretaria quien al momento de cumplida la fecha dispone para os depósitos.

PROCESO DE PRODUCCIÓN: El proceso de producción empieza mediante la asignación de una orden de corte al operario cortador, quien como ya se mencionó anteriormente solicita los instrumentos y materiales al encargado de bodega, minuciosamente realiza los cortes establecidos para cada modelo y los apila en orden y sujetos mediante ligas, a continuación se envía los cortes de cuero a la encargada de destellar o pulir el cuero, ella precisamente y con cuidado pule las piezas de cuero y en otros casos dependiendo el modelo le realiza los agujeros para enviar al personal de aparado o al de apoyo quienes cosen. El supervisor de la producción revisa corte a corte y apila distribuyendo de manera que cada persona de apoyo tenga trabajo por hacer. Después de este proceso el supervisor entrega al personal encargado de aparar, ellos unen las piezas y pasan nuevamente al supervisor que entrega al personal de apoyo externo.

Los cosedores externos o de apoyo asisten a la empresa quienes registran los modelos y cantidad así como las tallas que se les encarga para su trabajo, por su

parte el supervisor controla de la misma manera. Aproximadamente a los dos días regresan los cortes listos para que sean armados en la horma, los operarios armadores de manera especializada ocupan las diferentes hormas para los diferentes modelos, ellos arman los cortes y tiemplan el cuero... además que unen las plantillas y demás sintéticos que ayudan a la comodidad del calzado en el apoyo del pie, aquí se emplea la maquina amadora de puntas y para sujetar en las hormas. Se pasa los cortes armados a los plantadores, quienes le dan el tratamiento adecuado para lograr calidad en el producto, aplican químicos, soluciones, y otras sustancias al cuero para que este pueda ser más manejable y no pierdas sus cualidades de durabilidad resistencia además de calidad y distinción. Las plantas o las suelas son pegadas en este proceso, de la misma manera se les da un tratamiento para que sea más fácil el trabajo y no pierdan su calidad.

En este procesos se utiliza maquinaria como hornos de calor y hornos de frio, los mismo que ayudan a que el proceso sea más fácil y efectivo.

Después, una vez que las soluciones y pegamentos se han secado y el zapato está casi listo, se sacan de las horas y se les pasa al área de embellecimiento, la encargada aquí les pone plantillas, pasadores, les limpia los residuos de pegamento, los corta los hilos, les pone las tallas, los lustra y los empaca. El encargado y supervisor los toma y les almacena en la bodega donde se les asigna cada bloque o modelo con las tallas solicitadas para que puedan ser despachadas, se verifica que los pedidos estén completos y se envía la orden de producción a que se facture para la entrega al cliente.

ACTIVOS FIJOS: El control de activos fijos en si es muy descuidado, al momento de la adquisición de un activo se lo hace de manera minuciosa, pero el control de mantenimiento y ase del mismo se lo deja a cargo de los operarios quienes no lo hacen de manera óptima y no lo hacen regularmente en si.

Aquí no se tiene una hoja detallada de los días y el control que se les realiza, a veces se dañan piezas y no existe el oportuno arreglo, a veces se retrasan pequeños procesos de producción esperando a que la maquinaria sea arreglada.

Aquí se debe proponer un sistema que ayude a la conservación de maquinarias y equipos.

INVENTARIOS: El manejo de inventarios comienza con la adquisición de los materiales para la producción.

Al momento que los proveedores entregan los materiales el bodeguero controla que es lo que ingresa con sus respectivas facturas, los apila de manera empírica, ya en el orden pre-establecido anteriormente, una vez que los obreros llegan a solicitar materiales, el registro de la salida de los mismos se los hace en una hoja, este a su vez entrega diariamente a contabilidad para que se registre en el software la requisición. No se lleva un control periódico en muestreo para controlar que los ingresos y salidas se los realiza exactamente, los inventarios de la bodega de materiales se o realiza una vez al año, a veces de manera extraordinaria a medio año, el control no es frecuente y los registros no se llevan al día debido a la sobrecarga de trabajo de los funcionarios encargados de las salidas de bodega y registro de requisiciones, es por ello que el control y ajustes se los materiales se debe realizar de manera mensual.

CAJA-BANCOS: Los pagos se los hacen en efectivo o en cheques, gastos menores en efectivo de un fondo de caja chica con un saldo de 150 usd.

En la empresa casi no se maneja efectivo a disposición en las instalaciones a más del de caja chica que ya se lo ha mencionado, si una venta da lugar a un cobro en efectivo, inmediatamente se la envía al depósito a la cuenta corriente que se maneja la compañía.

Los saldos de la cuenta bancaria es controlada por un libro auxiliar donde se toma en cuenta diariamente todos los cheques girados para pago a proveedores, pago de otras obligaciones, además existe débitos automáticos por obligaciones bancarias de préstamos que se encuentran en proceso de liquidación.

Para la generación de un cheque para el pago de alguna adquisición u obligación, se establece el saldo disponible a la fecha que se quisiera generar el pago,b

anticipadamente ya habiendo sido tomada en cuenta las condiciones de los pagos además de entre otros parámetros.

PERSONAL O RECURSOS HUMANOS: La administración de personal está a cargo del departamento administrativo, es aquí quienes controlan los aspectos disciplinarios como inasistencias, requerimientos, quejas e inconvenientes que se puedan presentar en el movimiento diario de las actividades de la compañía.

En el departamento de producción se controla los requerimientos de producción en cuanto a las unidades producidas, logro de objetivos y requerimiento de instrumentos y herramientas para el trabajo, materiales, entre otros.

Contratación de nuevo Personal: Cuando existiera requerimiento de contratación de personal adicional o de haber existido renunciaciones y otras cuestiones para que se genere contratación, las pruebas y requerimientos del cargo se los realiza dependiendo para el área que sea...una vez que el futuro empleado se entrevista por el propietario de la empresa, este le asigna las funciones que va a llevar a cabo, se lo pone en observación con todo lo que exige la ley, afiliación, salario y beneficios por un periodo de prueba de 90 días, una vez puesto a prueba se le observa el rendimiento dentro de los 2 primeros meses, en un tercero se confirma la efectividad que este ha demostrado, si las tareas realizadas en este periodo fueron satisfactorias se le expide el contrato por un año, luego de aquello no se le renueva la contratación debido a que automáticamente se convierte en tiempo indefinido, en la actualidad existe personal que ya se encuentra laborando en la empresa de 8 a 10 años aproximadamente.

LIQUIDACIÓN DE OBLIGACIONES: Las liquidaciones de obligaciones se los lleva a cabo mediante un control mensual que se maneja en secretaria, tales como pago prestamos, pago planillas IESS, pago servicios básicos, pago obligaciones laborales, entre otros .

Para estos pagos se extiende un cheque de acuerdo a las fechas del plazo de la obligación. Y se los realizan los depósitos o las cancelaciones un día antes de que se cumpla o de ser el caso de efectivizar los cheques se las realiza de hasta 8 días antes de la fecha de vencimiento de la obligación.

Para los préstamos bancarios, se maneja mediante el control de bancos, se prevé la fecha del débito y se evita girar cheques para días cercanos a esas fechas.

Las obligaciones laborales se los realizan mediante cheques a la misma fecha de los plazos, de esta manera se cancelan, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva, liquidaciones laborales entre otros.

OBLIGACIONES FISCALES. Se mantiene una planificación en el departamento contable, donde se toma en cuentas todas las obligaciones y plazos a cumplir de declaraciones, anexos, autorizaciones etc. En este caso las declaraciones se las manda después del cuadro de los balances a días anteriores a la fecha de culminación del plazo, de esta información se parte para la elaboración de las declaraciones y anexos. 3 días antes del plazo se genera el comprobante de pago y se informa al gerente de la compañía, analiza la información y ordena la generación del cheque para efectivizarlo y cancelar a tiempo los impuestos.

En este punto y de acuerdo a la información presentada ya podremos establecer cuál es el proceso que más relevancia tiene para la diagramación de las actividades y proponer puntos de control para evitar deficiencias.

SELECCIÓN DE PROCESO

Mediante una observación y a la revisión del contenido presentado en los procesos se ha tomado la decisión de enfocarnos al proceso de ventas, debido a que la empresa maneja su volumen de producción de acuerdo a los pedidos obtenidos y desde aquí parte la actividad y necesidad.

Mediante el proceso de ventas se cumple el principio de contabilidad Empresa en Marcha, si por razones ajenas a la empresa se decidiera terminar con las ventas, no se podría seguir produciendo sin un fin, se terminaría todo otro proceso y la empresa dejaría de existir. Por medio de la recepción de los pedidos de clientes se define varias cuestiones de importancia, como la compra de materiales, contratación de personal, financiamiento, y en si el volumen de producción.

Procesos como el de compras no se lo va a tener en cuenta para análisis debido a que se ha observado que se mantiene un procedimiento más organizado que de los demás procesos, otros procesos no requerirían mayor atención ya que son muy cortos o simplificados que bien se podría generar soluciones sencillas que lograrían casi el control total de los mismos.

PROCESO DE VENTAS:

Los clientes entregan los pedidos a los propietarios de la empresa quienes comienzan la planificación de la producción, de acuerdo a los plazos de entrega y a los materiales disponibles, para lo cual emiten un documento que es la orden de corte para comenzar la producción. En dicho documento constan los modelos y las tallas a producir, así como los colores del calzado y el nombre del cliente, el operario comienza la cadena de producción, quien solicita material para el corte al encargado de bodega, quien le brinda los materiales e instrumentos para facilitar la agilidad del proceso, los cortes salen al siguiente proceso de producción que será detallado más adelante.

Una vez terminada la producción de calzado, desde la orden de corte hasta el acabado de la imagen del mismo, y el embalaje y el empacado, se emite el pedido al asistente contable para que genere la factura quien la imprime y se la envía al encargado de entregar la mercadería con la guía de remisión.

Política de Precios

Para establecer los precios de venta, el propietario maneja de manera empírica los costos, para evitar dar conocimiento de los insumos y costos incurridos exactamente, en si no se lleva un sistema de costeo concreto ni exacto. Para establecer los costos, el propietario hace un análisis al inicio de cada año de acuerdo a los nuevos precios y gastos incurridos en la producción, así como la depreciación de nuevas maquinarias y el costo unitario de cada operario por unidad producida.

Para establecer los precios se toma en cuenta el incremento de los precios por unidades de cuero, nuevos precios en las plantas o suelas, incremento en los hilos, además en otros suministros significativos como son los químicos para la limpieza de calzado y pegas que ayudan a que el calzado salga con una calidad característica, acorde a todos esos parámetros y a los precios del año anterior se

establece un porcentaje para el incremento, Por ejemplo, de acuerdo al precio del año anterior se subió un 6% para la comercialización en este nuevo año.

Se elabora una tabla de precios y los modelos del producto, así también clasificado por la serie de tallas y se calcula los nuevos precios con el porcentaje establecido, algunas veces redondeado al 5 o 0 superior, dicha tabla se la envía al cliente mayorista que adquiere la mayoría de la producción con las explicaciones debidas y argumentos de los nuevos precios, el cliente acepta o pide un nuevo análisis con sugerencias y expectativas, existe un dialogo y se establecen los nuevos precios que mantienen un beneficio para ambas partes. De estos precios se parte para establecer las negociaciones con otros clientes que manejan un volumen de compras menor.

Cobros a Clientes

En su mayoría las ventas al cliente mayoritario se las envía a crédito, quien a los 15 días aproximadamente nos documenta cheques de hasta 90 días por las facturas entregadas semanalmente, la documentación de los pagos se las exige semanalmente y se las recibe los días viernes de cada semana.

De los demás clientes la gestión de cobros se las realiza cada 30 días, quienes nos documentan o nos realizan depósitos periódicos hasta 60 días. A los clientes de afuera de la provincia la gestión se la hace mediante vía telefónica o se los maneja una parte en efectivo al momento de entregada la mercadería y las subsiguientes mediante cheques o depósitos. La empresa tiene un número restringido de clientes ya que ellos tienen confianza por parte de los jefes al momento de la gestión de cobros. Después de documentado los cobros se entrega una copia de los cheques y de los comprobantes de cobro emitidos por nuestros clientes al asistente contable quien las registra adecuadamente en el sistema contable y archiva. La custodia de los cheques posfechados la realiza la secretaria quien al momento de cumplida la fecha dispone para os depósitos.

En este momento vamos a identificar los pasos del proceso detallado anteriormente para continuar a realizar el diagrama de flujo:

1. Recepción de Pedidos (Documento)
2. Planificación (control de existencias y materiales)
3. Realizar la Orden de Corte
4. Proceso de Producción
5. Almacenamiento
6. Control y clasificación de producto.
7. Emite la orden de pedido al Asistente Contable
8. Se genera una factura y guía de remisión
9. Se envía la mercadería

Se ha determinado que este proceso va de la mano con otras actividades como la facturación y el proceso de producción como se muestra a continuación el flujograma:

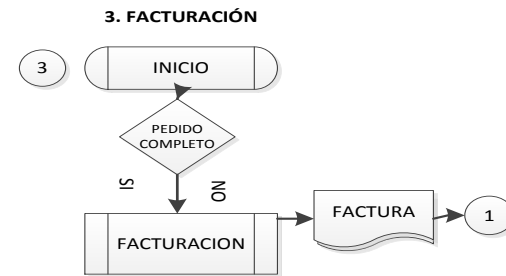
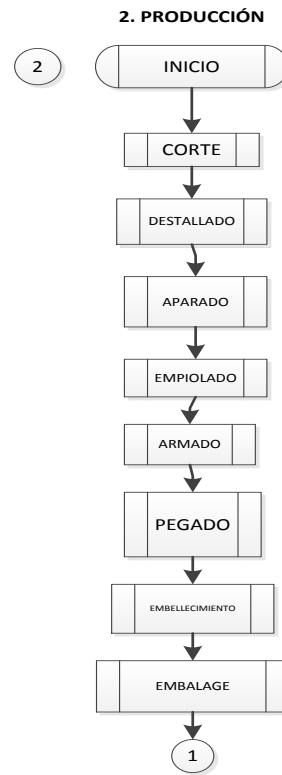
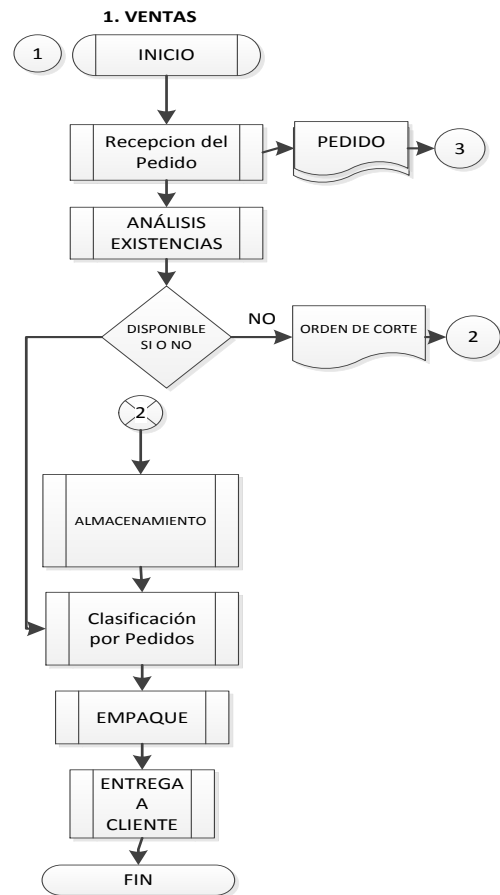


Ilustración 8 Flujograma Ventas

Elaborado por: Edison Rodríguez

Detección de Puntos de Control

En la detección de puntos de control, vamos a basarnos en las deficiencias encontradas en nuestra investigación, se tomara en cuenta los elementos investigados como del ambiente de control y profundamente a la estructura organizacional de la empresa en este proceso y respecto a las deficiencias determinaremos los pasos del proceso a reestructurarse.

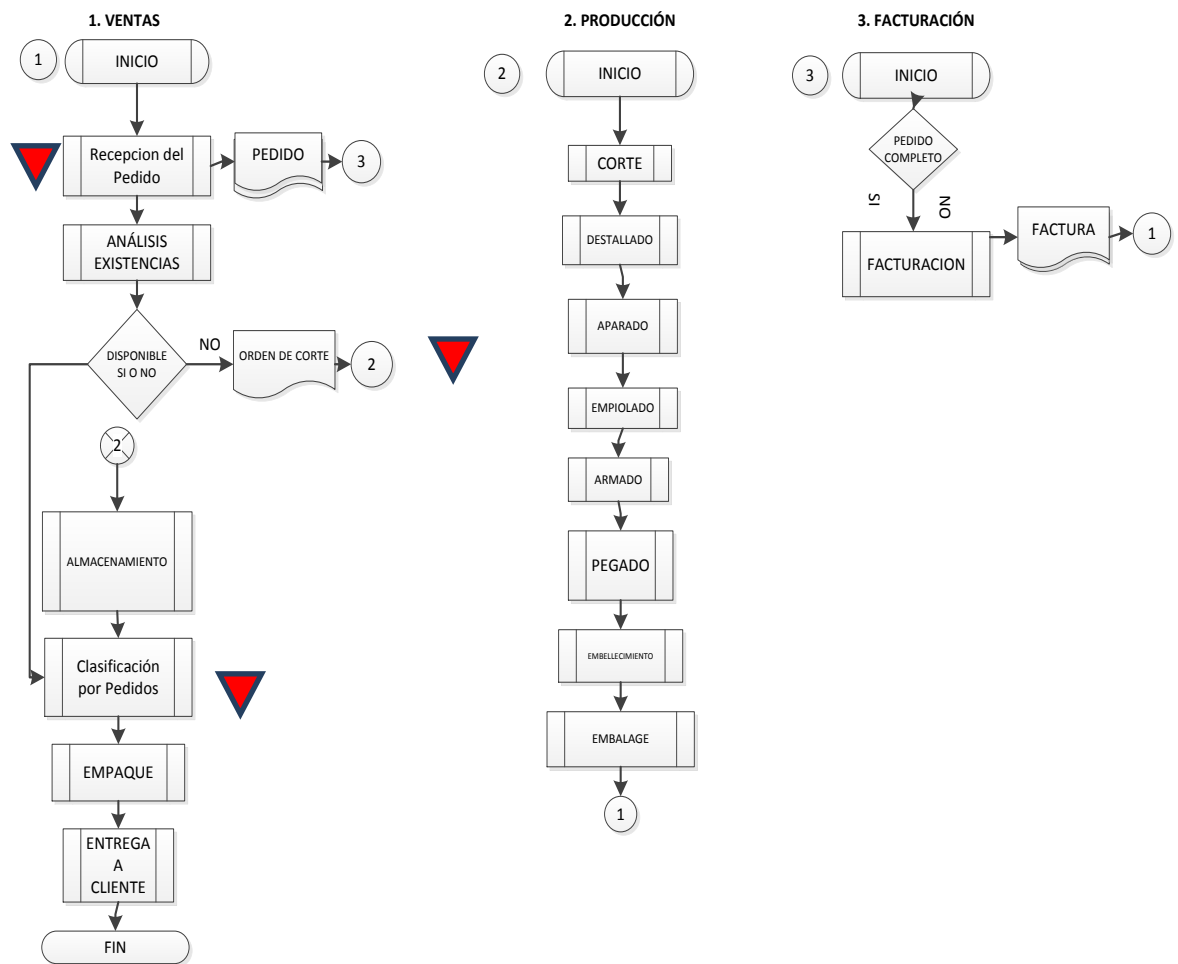


Ilustración 9 Detección Puntos de Control Proceso Ventas

Elaborado por: Edison Rodríguez

En el proceso analizado concluimos que se debe poner una mayor atención a tres pasos del proceso como es: la recepción del pedido, al generar la orden de corte, y a la clasificación por pedidos.

Debemos tomar todas las pautas que se debería considerar al momento de la adquisición de pedidos:

Recepción de Pedidos: Aspectos a considerar.

Al momento de recibir un pedido de los clientes deben tomar en cuenta aspectos primordiales como:

- ✓ Datos Generales del Cliente.
- ✓ Plazo de entrega.
- ✓ Modelos de los productos que solicita el cliente.
- ✓ Características nuevas del requerimiento de los productos
- ✓ Si el producto aún se produce normalmente en la empresa.
- ✓ Conocimiento del personal para producir los productos.
- ✓ Disponibilidad de Materiales.
- ✓ Tiempo de adquisición de materiales.
- ✓ Precio de venta.
- ✓ Considerar descuentos.
- ✓ Condiciones de Pago del cliente, entre otras.

Gestión de Cobros

Pasos de la gestión de cobros.

1. Entrega de Mercadería
2. Adquisición del comprobante de deuda (factura)
3. Se informa al cliente que se va a realizar la documentación de cheques.
4. Se establece una fecha tentativa de cobro
5. Se documenta los cheques del cobro
6. Se registra contablemente el cobro

1. COBROS

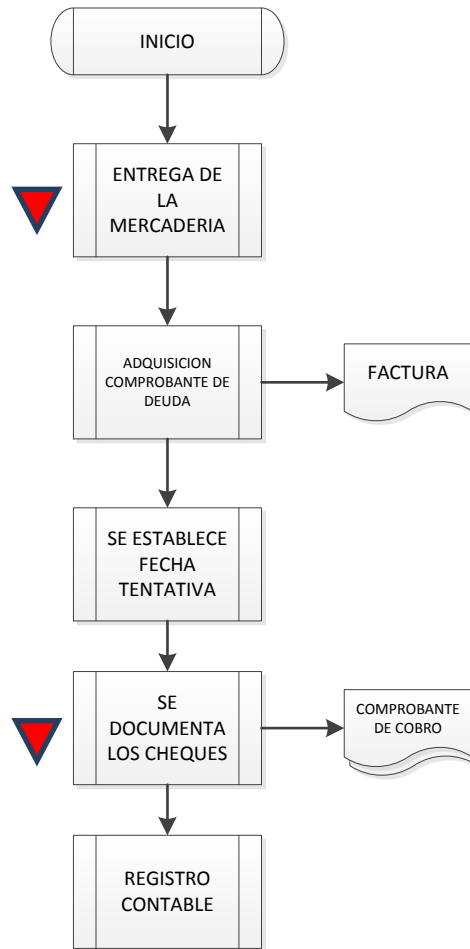


Ilustración 10 Detección de Puntos Críticos Cobros

Elaborado por: Edison Rodríguez

Proceso de ventas

Responsable	Actividad
Propietario	Recibir Pedidos del Cliente
Propietario	Elaborar la orden de Producción
Propietario	Solicitar materiales a bodega
Bodeguero	Entrega a producción
Obrero	Producen el calzado
Propietario	Hace el cierre de la producción
Propietario	Entrega corte a contabilidad
Contabilidad	Emite la factura y envía a bodeguero
Bodeguero	Despacha el pedido
Bodeguero	Entrega al cliente

Tabla 19 Proceso de Ventas

Elaborado por: Edison Rodríguez

Proceso de Cobros

Responsable	Actividad
Propietario/Bodeguero	Entrega el pedido al Cliente
Propietario	Adquiere el Comprobante de deuda
Propietario/Asistente Contable	Establece Fecha Tentativa con el cliente
Propietario	Documenta los Cheques
Auxiliar Contable	Registro contable

Ilustración 11 Proceso de Cobros

Elaborado Por: Edison Rodríguez

Se puede notar claramente que gran parte de los procesos abarca los propietarios, además de desorden y funciones surtidas que no hay un adecuado control en los puntos críticos detallados.

Estructura Funcional

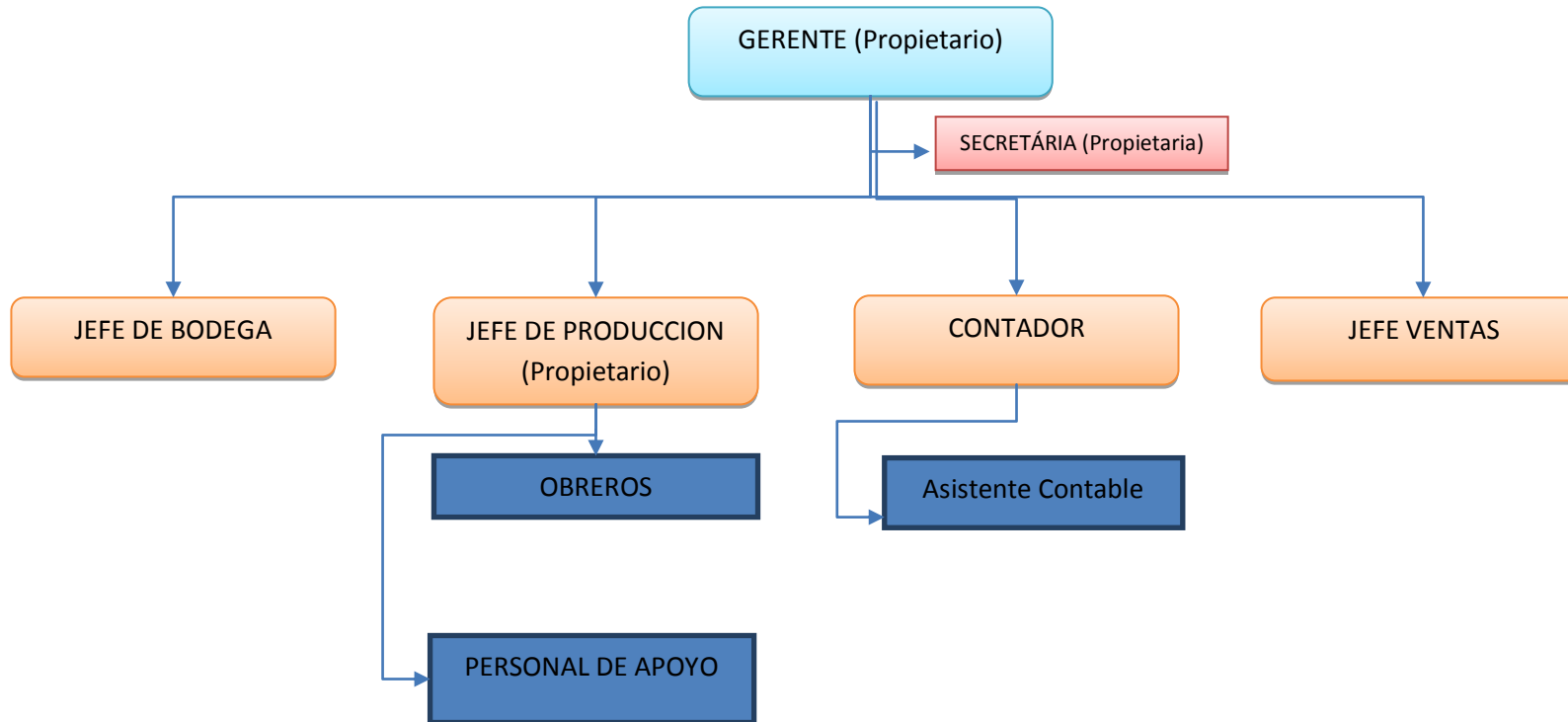


Ilustración 12 Organigrama

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Rodríguez

FASE 2: EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Para proceder a evaluar el control interno, utilizaremos un cuestionario que nos ayude a identificar los puntos de control del área de ventas.

Evaluación del Proceso de Ventas

Preguntas	Respuestas		Comentarios
	Si	No	
1. ¿Se requieren pedidos escritos de los clientes en todos los casos?		1	No totalmente, a veces se los despacha sin documentos de pedidos.
2. ¿Se revisan los pedidos por el departamento de ventas o por el departamento de pedidos, antes de ser aceptados?	1		Los encargados de recibir son los propietarios de la empresa quienes revisan los pedidos.
3. ¿Se requiere la aprobación del consejo de administración o de algún ejecutivo responsable para cierto tipo de pedidos o para los que sobrepasen cierta cantidad?	1		
4. ¿Ha y un funcionario o departamento de crédito, independiente del departamento de ventas y del de cuentas por cobrar, que estudie y apruebe la concesión de crédito, antes de aceptarse un pedido y de despachar la mercancía?		1	Siempre los autoriza el propietario
5. ¿Se lleva un registro de pedidos de clientes en el cual se anoten las facturas correspondientes a las mercancías despachadas y otros datos convenientes o necesarios?	1		

6. ¿Están pre numerados por la imprenta las relaciones o avisos a que se refiere la pregunta anterior, y se controla por el departamento de facturación que no se interrumpa la numeración? ¿Se anotan en las relaciones o avisos de embarque los números de las facturas para asegurarse de que todos los envíos hayan sido facturados?	1		
7. ¿Se verifican normalmente los precios de facturación de listas debidamente aprobadas?		1	Se establece y se aprueban los precios.
8. ¿Se autorizan por el departamento de ventas las excepciones a los precios de lista?	1		En ocasiones el propietario indica los nuevos precios pactados con los clientes
9. ¿Se requiere que tales excepciones sean aprobadas además por algún otro funcionario independiente del departamento de ventas?	1		
10. ¿Se verifican los precios y cálculos de las facturas por otra persona que no sea el mismo facturador?		1	
11. ¿Se depositan las facturas en el correo por el personal de facturación o se entregan al departamento postal de la empresa?	1		No existen tales departamentos debido a las dimensiones de la entidad.
12. ¿Recibe el departamento de cuentas por cobrar, directamente del de facturación, copias de todas las facturas emitidas para hacer el cargo a los clientes?	1		
13. ¿Se usan facturas pre numeradas por la imprenta y se controla que no se interrumpa la numeración?	1		Si son pre numeradas y se lleva cierto control.

14. ¿Se conservan todos los ejemplares de las facturas canceladas y se autoriza su cancelación por un supervisor adecuado?			1	Poseen y lo manejan los propietarios.
15. ¿Se coteja diaria o periódicamente el total de las facturas emitidas contra el total de cargos a las cuentas de clientes?			1	Solamente se revisa y cuadra el total de pares a despachar.
¿Cómo se efectúa tal cotejo?				
17. ¿Se correlacionan las notas de crédito por mercancías de vueltas con las notas de entrada al almacén?			1	
18. ¿Se aprueban las devoluciones por el departamento de ventas?		1		
19. ¿Se aprueban por el departamento de ventas las notas de crédito a los clientes, relativos a ajustes de precios, bonificaciones, descuentos, etcétera?			1	
20. ¿Se requiere además la aprobación (de tales notas de crédito) de algún funcionario ajeno al departamento de ventas?			1	
21. ¿Se controlan las bonificaciones por fletes, hechas a los clientes incluyendo el requisito de que envíen los documentos originales que acrediten el gasto?			1	
22. ¿Se aseguran las mercancías enviadas estableciendo oportuna reclamación por daños en transporte?			1	
23. ¿Se controlan adecuadamente hasta su completa depuración y cobro?			1	
24. ¿Tienen prohibido los empleados de los departamentos de facturación y de ventas manejar fondos de la compañía?			1	

25. ¿Se controla la facturación o emisión de recibos de notas por prestación de servicios (composturas, mantenimientos, etc.) de tal manera que no haya omisiones en los cargos y cobros?		1	
26. ¿Existen controles adecuados para asegurar la percepción oportuna de otros ingresos distintos a las ventas y servicios normales, tales como los originados por:		1	
a) ¿ventas de desechos y residuos?		1	
b) ¿ventas de activos fijos?		1	
c) ¿ventas de valores bursátiles?		1	no aplica
d) ¿intereses y dividendos?		1	no aplica
e) ¿rentas y regalías?		1	no aplica
f) ¿reembolso de impuestos pagados en exceso?			
27. ¿Existen registros adecuados para el control eficiente del impuesto al valor agregado consignado en las facturas de venta?		1	
28. ¿Qué funcionario revisa los cálculos del impuesto al valor agregado por las ventas de la empresa?	1		Contadora
29. ¿Qué funcionario o empleado paga o entera el impuesto al valor agregado?	1		Auxiliar Contable

Tabla 20 Aplicación Control Interno Ventas

Fuente: (MACIAS, 2014)

Elaborado por: Edisson Rodríguez

Determinación del Nivel de Riesgo y Confianza

Nivel de Confianza = $(CR / CO) * 100$

CR= calificación real

CO= calificación Optima

Nivel de Confianza = 12/ 29

Nivel de confianza = 41.38%.

Valoración del riesgo de control

CUALITATIVA	CUALITATIVA
Alto	Más de 40 %
Moderado (medio)	Entre 20% y 40 %
Bajo	Menos de 20 %

Ilustración 13 Calificación de Riesgo de Control

Fuente: (BLANCO, 2010, pág. 72)

La empresa posee varias deficiencias en su principal proceso que se mejorará analizando y mejorando los puntos críticos detallados más adelante.

Evaluación del Ambiente de Control

Cuestionario de control interno para evaluar el Ambiente de Control

Ambiente de Control

Principio 1 : Demuestra Compromiso con la integridad y Valores Éticos

Nº	Descripción	SI	NO	Comentario
1	La dirección de la organización muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados	1		Se fomente un comportamiento de respeto y lealtad
2	¿Existe un código de ética aprobado por la entidad?		1	
3	La dirección Propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético	1		Si, siempre se manifiesta desacuerdo y llamado de atención con las actitudes que se desvía de los valores éticos
4	Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad		1	
5	Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten a la dignidad de los empleados	1		Trabajos en horarios diferentes de lo establecido en el contrato de trabajo.
6	Se evalúa el comportamiento ético de los empleados		1	
7	Se distingue un comportamiento ético por parte de los empleados	1		En la mayoría
8	Se toma en cuenta los valores percibidos de los empleados en las entrevistas previas a las contrataciones	1		Se les analiza las actitudes al momento de la entrevista.
9	La gerencia constituye un buen ejemplo para todo el personal e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.	1		
10	Se sanciona conductas fuera de los límites razonables de los comportamientos, integridad y valores éticos		1	Casi no se da.

TOTAL 6 4

Tabla 21 Ambiente de Control Integridad y Valores Éticos

Elaborado por: Edison Rodríguez

TOTAL PREGUNTAS	10
TOTAL SI	6
TOTAL NO	4

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{SI}}{\text{TOTAL}} = \frac{6}{10} = 60\%$$

Riesgo de control Alto

Principio 2 : Ejerce Responsabilidad de Supervisión

N°	Descripción	SI	NO	Comentario
1	La gerencia entiende la responsabilidad del Negocio	1		
2	La Gerencia ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno		1	No existe control
3	La gerencia conserva o delega responsabilidades de supervisión	1		
4	La gerencia opera de manera independiente	1		
5	La gerencia entiende la naturaleza del Negocio	1		
6	La Gerencia tiene expectativa de los requerimientos legales y de regulación y riesgos relacionados	1		
7	Las expectativas y requerimientos ayudan a determinar los objetivos de la organización		1	
8	Se supervisa frecuentemente las actividades designadas al personal		1	No con mucha frecuencia
9	Se supervisa las responsabilidades de la Gerencia y los recursos necesarios.	1		Parcialmente los recursos para emplear en la producción
10	La gerencia controla el grado de satisfacción de cumplimiento de los objetivos		1	No se evalúa los objetivos esenciales de la empresa.

6 4

Tabla 22 Responsabilidad de Supervisión

Elaborado por: Edisson Rodríguez

TOTAL PREGUNTAS	10
TOTAL SI	2
TOTAL NO	8

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{SI}}{\text{TOTAL}} = \frac{2}{10} = 20\%$$

Riesgo de Control Medio

Principio 3 : Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Nº	Descripción	SI	NO	Comentario
1	La empresa posee un organigrama funcional a la vista de todos los que la conforman		1	
2	Se encuentra establecido dentro de la organización líneas de reporte		1	
3	Posee la empresa definidas las funciones para cada puesto de trabajo		1	
4	La gerencia, delimita y asigna autoridades y responsabilidades	1		No se encuentra claramente definido
5	La gerencia establece instrucciones, guías y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno		1	
6	La gerencia conserva autoridad sobre las decisiones significativas	1		La gerencia maneja las decisiones relevantes o financieras
7	La gerencia evalúa y administra las limitaciones de autoridades y responsabilidades		1	
8	Se encuentra estructurado técnicamente la misión		1	Se la implemento al apuro para crear la página web
9	Se encuentra estructurado técnicamente la visión		1	Se la implemento al apuro para crear la página web
10	El personal conoce y entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos y las actividades de control relacionados a los respectivos niveles de la entidad		1	NO poseen mayor conocimiento que el calzado que se produce y las actividades que realizan.

2 8

Tabla 23 Estructura, Autoridad y Responsabilidad

Elaborado por: Edison Rodríguez

TOTAL PREGUNTAS	10
TOTAL SI	2
TOTAL NO	8

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{SI}}{\text{TOTAL}} = \frac{2}{10} = 20\%$$

Riesgo de Control Medio

Principio 4 : Demuestra compromiso para la competencia

Nº	Descripción	SI	NO	Comentario
1	¿La administración establece políticas y prácticas para fomentar la competencia de los empleados?		1	
2	¿Se Evalúa el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de los empleados?		1	
3	¿Se evalúa la competencia de los proveedores de servicios externos para el cumplimiento de los objetivos?	1		Se exige con el cumplimiento de los colaboradores externos paulatinamente cuando se retrasan las tareas
4	¿La empresa posee un procedimiento de contratación de colaboradores?		1	
5	¿La empresa Planea y se prepara para sucesiones en sus puestos de trabajo?		1	
6	La empresa facilita o fomenta la capacitación de sus colaboradores		1	
7	La empresa brinda información necesaria para que sus empleados mantengan un nivel de trabajo enfocado a la excelencia		1	
8	La empresa facilita instrumentos y materiales que ayudan al desarrollo de las actividades que realizan sus empleados	1		
9	Se manifiesta necesidades y requerimientos para mejorar la capacidad de realización de actividades		1	El personal no posee suficiente confianza con los propietarios
10	¿La empresa capacita, desarrolla y retiene a los profesionales que colaboran en sus operaciones?	1		No existe ningún plan de capacitación de empleados

3 7

Tabla 24 Compromiso para la Competencia

Elaborado por: Edison Rodríguez

TOTAL PREGUNTAS	10
TOTAL SI	3
TOTAL NO	7

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{SI}}{\text{TOTAL}} = \frac{3}{10} = 30\%$$

Riesgo de Control Medio

Principio 5 : Hace cumplir con la Responsabilidad

Nº	Descripción	SI	NO	Comentario
1	La empresa hace cumplir con la responsabilidad a través de la estructuras, autoridades y responsabilidades		1	No posee estructura organizacional
2	Se establecen medidas de desempeño, incentivos y premios		1	No posee programa de recompensas
3	Se evalúa las medidas para la relevancia en curso		1	No existe desarrollo laboral o carrera empresarial
4	Se evalúa por el nivel de cumplimiento de la responsabilidad ejecutada		1	
5	Se fomenta o se incentiva el buen rendimiento de los empleados		1	No poseen gratificación por cumplimiento
6	Se exige nivel de competencia y responsabilidad y se aplica sanciones cuando no es satisfactoria	1		
7	Se controla los objetivos de producción	1		De acuerdo a las fechas de entrega de pedidos
8	Se manifiesta satisfacción hacia el empleado cuando se cumplen los objetivos antes de los tiempos pre-establecidos		1	
9	Se considera, evalúa y ajusta las presiones excesivas		1	No se considera presión alguna por parte de la gerencia
10	Se evalúa, desempeño, premios o disciplina de los individuos		1	No existe sistema de gratificación o incentivos

Tabla 25 Cumplir con Responsabilidad

Elaborado por: Edison Rodríguez

TOTAL PREGUNTAS	10
TOTAL SI	2
TOTAL NO	8

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{SI}}{\text{TOTAL}} = \frac{2}{10} = 20\%$$

Riesgo de Control Medio

Para poder proponer soluciones nos basamos en los cuestionarios de control interno realizados y encontramos los siguientes puntos críticos.

PUNTOS CRITICOS

- 1.- La empresa posee una estructura organizacional deficiente
- 2.- La empresa no posee un código de integridad y valores éticos.
- 3.- La empresa no cuenta con políticas establecidas para el funcionamiento de la misma.
- 4.- La empresa no declara su procedimiento de ventas de manera clara para llevar a cabo la distribución de mercadería.
- 5.- La empresa no distribuye las funciones a los empleados técnicamente, la hace de manera empírica trayendo de esta manera problemas y retrasos en su ejecución.
- 6.- La empresa no posee un plan de capacitación o fomenta la competencia de su fuerza de trabajo

Para poder mejorar la situación actual de la empresa se propone lo siguiente

- ELABORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ASIGNACION DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO
- ESTABLECER UN CODIGO DE ETICA
- ELABORAR POLITICAS DE VENTAS
- RESTRUCTURA PROCESOS PARA VENTAS ESTABLECIENDO ACTIVIDADES DE CONTROL

FASE 3: DESARROLLO DE SOLUCIONES PROPUESTAS A PUNTOS CRITICOS

DESARROLLO DE SOLUCIONES PROPUESTAS A PUNTOS CRITICOS

- 1. ELABORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ASIGNACION DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO**
- 2. ESTABLECER UN CODIGO DE INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS**
- 3. ELABORAR POLITICAS DE VENTAS**
- 4. RESTRUCTURA PROCESOS PARA VENTAS ESTABLECIENDO ACTIVIDADES DE CONTROL**

1.- Estructura Organizacional

En la estructura organizacional que se le va a enfocar para la empresa debemos distinguir 3 niveles jerárquicos:

Nivel Ejecutivo:

En el nivel ejecutivo que mantiene la empresa se debe mencionar que ocupa los 2 lugares, de la gerencia y el de la secretaria quienes son los propietarios y llevan a cabo la mayoría de funciones establecidas de esta manera debida que tradicionalmente esto se lo ha llevado así desde sus inicios.

Funciones del Nivel Ejecutivo:

De acuerdo a como se formula las actividades de este nivel de jerarquía se ha enfocado a presentar una asignación de funciones de la siguiente manera:

- ✓ Autorización de nuevas adquisiciones.
- ✓ Aprobación de los reportes emitidos por contabilidad
- ✓ Informar acerca de decisiones tomadas a sus subalternos
- ✓ Manejar un Plan Operativo Anual
- ✓ Establecer los Objetivos a los cuales se debe alcanzar a corto o mediano plazo
- ✓ Planificación de Ventas - Producción
- ✓ Evaluar el Desempeño de los Empleados
- ✓ Establecer políticas para mejorar el control de la empresa.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de objetivos
- ✓ Manejo y Control de saldos de Caja – Bancos
- ✓ Autorización de Mantenimiento o arreglo de maquinaria
- ✓ Documentación de cobros de clientes
- ✓ Contratación de Personal
- ✓ Gestionar Financiamiento para la empresa

Nivel administrativo:

En este nivel se va a apoyar el nivel ejecutivo, para la toma de decisiones, y le podemos asignar funciones tales como:

- ✓ Control de Actividades
- ✓ Desarrollo de procesos para lograr el cumplimiento de objetivos
- ✓ Proveer información valedera al nivel ejecutivo
- ✓ Establecer funciones al nivel operativo
- ✓ Informar avance de tareas al ejecutivo
- ✓ Solución de Conflictos en los niveles operativos
- ✓ Apoyo en funciones de Nivel Ejecutivo

Nivel Operativo:

Este nivel es el más significativo de la empresa, aquí se lleva a cabo las actividades más elementales de las operaciones, es decir aquí se encarga de los más pequeños procesos para crear el producto u actividades.

- ✓ Cumplir con las disposiciones de los Administradores y Ejecutivos
- ✓ Llevar a cabo las actividades de cada proceso.
- ✓ Comunicar a su inmediato superior de inconvenientes, tales como materia prima inexistente, calidad de la materia prima, procesos de producción, entre otros.
- ✓ Interactuar de manera instantánea y adecuada con los demás empleados de este mismo nivel.
- ✓ Fusionar todas las actividades que implica para la realización de procesos.

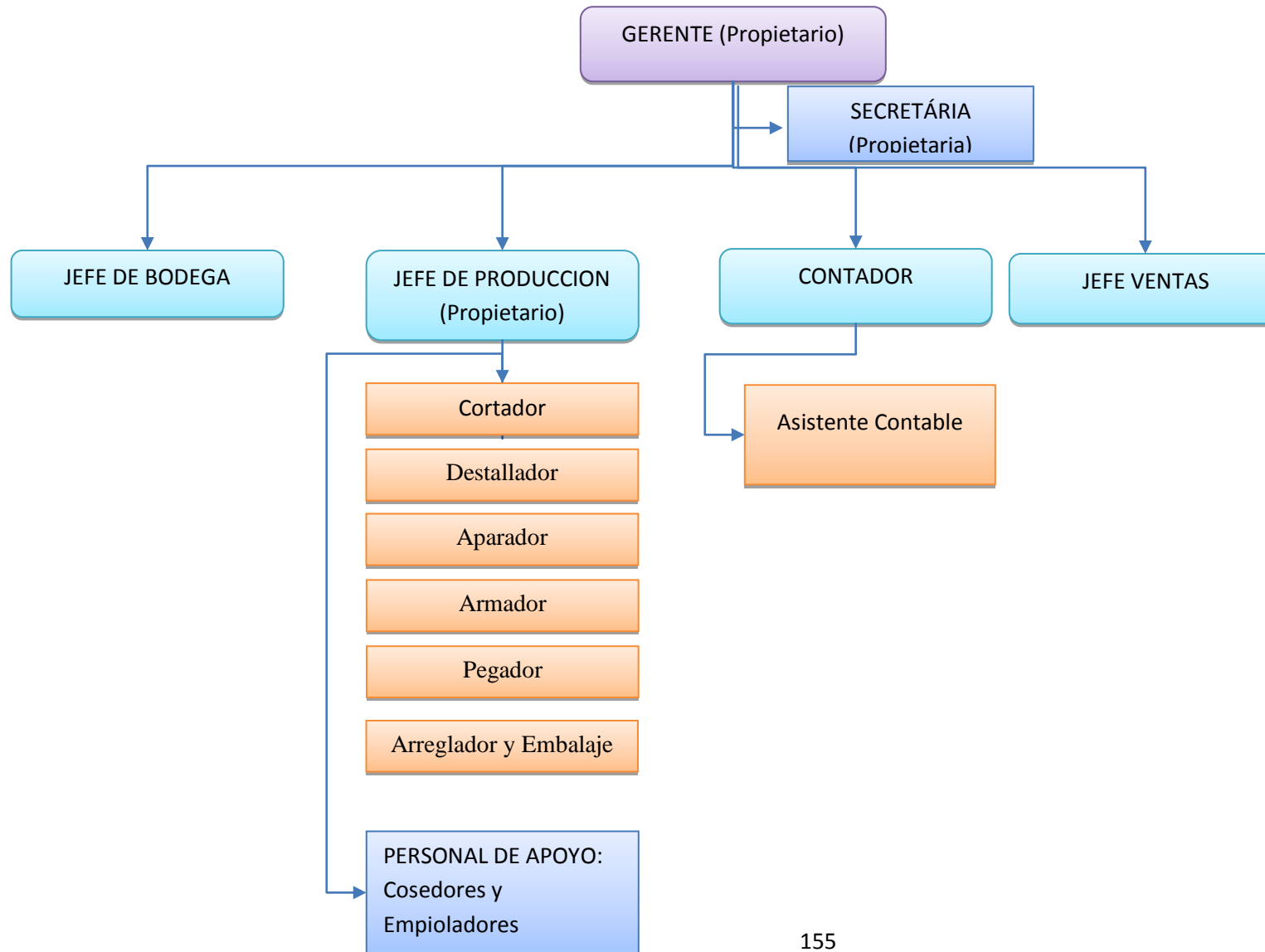
En estos planteamientos se debe identificar que el sistema de información y comunicaciones va de abajo hacia arriba y de arriba abajo y de izquierda a derecha, manteniendo al tanto a todos los niveles de la empresa de las tareas y actividades que realizan.

En esta estructura organizacional se debe tomar en cuenta que para cada proceso con el cual se toma una decisión se debe elaborar la documentación clara y respectiva para que los demás funcionarios logren continuar con los procedimientos.

Documentos que interfieren en cada proceso.

- ✓ **Proceso de Compras**(facturas, notas de crédito, proformas de pedidos etc.)
- ✓ **Proceso de Ventas**(facturas de ventas, pedidos de clientes, notas de crédito etc.)
- ✓ **Proceso de Producción**(orden de producción, orden de corte, hoja de costos, hoja de maquiladores, etc.)
- ✓ **Activos Fijos**(fichas de control de mantenimiento, títulos de propiedad, hojas de depreciación, etc.)
- ✓ **Inventarios**(registro de salida de materiales, orden de requisición de materiales, control facturas de adquisiciones etc.)
- ✓ **Caja-Bancos**(cuaderno auxiliar de caja-bancos, control de cheques emitidos, control de cheques posfechados, conciliaciones bancarias)
- ✓ **Personal o de Recursos Humanos**(registro de afiliación, contratación, hojas de autorización de permisos contratos, etc.)
- ✓ **Liquidaciones de Obligaciones** (tablas de amortización, pólizas, pensiones alimenticias, comprobantes de pago)
- ✓ **Obligaciones Fiscales**(comprobantes de pago, declaraciones, informes de cumplimiento etc.)

Estructura Organizacional



Elaborar Manual De Funciones

Manual de funciones de la empresa de Calzado “Inola”.

Cargo de Gerencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA	GERENCIA
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	NADIE
FUNCIONES ESCENCIALES	
RESPONSABILIDAD DEL AREA DE FINANZAS, ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD	
RESPONSABLE DIRECTO O A TRAVEZ DEL PERSONAL DE LAS CUENTAS DE LA EMPRESA COMO ACTIVO, PASIVO, PATRIMONIO INGRESO Y GASTO DE LA EMPRESA	
ENCARGADO DEL PRESUPUESTO ASI COMO EL PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS	
NEGOCIACION CON PROVEDORES, TERMINO DE DECUENTOS, PRECIOS, REQUERIMIENTOS ETC	
NEGOCIACION CON CLIENTES, CREDITO Y PLAZOS DE PAGOS	
MANEJO DEL INVENTARIO	
ENCARGADO DE TEMAS ADMINISTRATIVOS COMO RECURSOS HUMANOS, NOMINA, PRESTAMOS, DESCUENTOS, VACACIONES ETC	

Tabla 26 Cargo de Gerencia

Elaborado por: Edison Rodríguez

Cargo de Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA
DEPENDENCIA	SECRETARÍA
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	GERENTE
FUNCIONES ESCENCIALES	
PREPARAR TRAMITAR Y CONTROLAR LA DOCUMENTACION GENERADA EN LA GERENCIA GENERAL.	
CONFECCION DE CARTAS, ESCRITOS, INFORMES, CONTRATOS, ACUERDOS ACTAS, INFORMES, FACTURASY DOCUMENTOS EN GENERAL	
CONVOCAR A SESIONES O REUNIONES	
LLEVAR EL CONTROL DE LA AGENDA DEL GERENTE GENERAL	
ATENDER A PROVEEDORES Y ENTREGAR LAS ORDENES DE COMPRA	
MANTENER DISCRECION SOBRE LOS ASUNTOS CONFIDENCIALES DE LA EMPRESA	
PREPARAR LOS INFORMES QUE SE SOLICITEN	
COLABORAR CON OTRAS FUNCIONES AFINES	

Tabla 27 Cargo de Secretaria

Elaborado por: Edison Rodríguez

Cargo de Contadora

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
DEPENDENCIA	CONTABILIDAD
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	GERENCIA
FUNCIONES ESCENCIALES	
ELABORA LOS ESTADOS FINANCIEROS	
SOLICITA LA INFORMACION CONTABLE PARA SU REGISTRO	
CONTROLA LAS ACTIVIDADES DEL ASISTENTE CONTABLE - ADMINISTRATIVO	
AYUDA A LA OPTIUMIZACION DE LOS PROCESOS CONTABLES	
REGISTRO DE LOS ASIENOS CONTABLES CORRECTAMENTE	
ANÁLISIS DE INDICES FINANCIEROS	
PRIORIZA ACTIVIDADES DE REGISTRO	
CUMPLE CON LAS OBLIGACIONES FISCALES Y LEGALES	

Tabla 28 Cargo de Contadora

Elaborado por: Edison Rodríguez

Cargo de asistente contable

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE CONTABLE Y ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA	DEP ADMINISTRATIVO
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	CONTABILIDAD Y GERENCIA
FUNCIONES ESCENCIALES	
COORDINACION DE LA ENTREGA DE INFORMACION A LA EMPRESA QUE REALIZA LA CONTABILIDAD	
MANTENER EL ARCHIVO DE PROVEEDORES	
COORDINAR EL PAGO A PROVEEDORES, FECHAS DE VENCIMIENTO Y VALORES DE PAGO	
CUSTODIA Y EMISION DE CHEQUES	
CONCILIACIONES BANCARIAS	
MANEJO DEL LIBRO BANCOS	
MANEJO DE PAPELETAS DE DEPOSITO Y COORDINACIÓN DE DEPOSITOS	
ARCHIVO DE FACTURAS SECUNCIALES DEL CLIENTE	
MANEJO DE FACTURAS Y COMPROBANTES DE RETENCION	
ELABORACION DE REPORTE DE INGRESOS Y EGRESOS	

Tabla 29 Cargo de Asistente Contable

Elaborado por: Edison Rodríguez

Cargo de Jefe de Producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCION
DEPENDENCIA	PRODUCCION
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	NADIE (SE MANEJA POR GERENCIA)
FUNCIONES ESCENCIALES	
SUPERVISAR LAS LINEAS DE PRODUCCIÓN	
ESTA A CARGO DEL CORRECTO PLAN DE TRABAJO ESTABLECIDO	
REVISAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRABAJO	
ANALIZA FALLOS E IMPREVISTOS DURANTE LA PRODUCCION Y BRINDA SOLUCIÓN	
CONTROLA LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN CADA PROCESO DE PRODUCCION	
CAPACITA A LOS TECNICOS	
CREA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	
ORDENA AL PERSONAL DE ACUERDO A SUS HABILIDADES Y DESTREZAS	
SUPERVISA AL PERSONAL, LAS LINEAS DE PRODUCCION Y LAS MATERIAS PRIMAS	

Tabla 30 Cargo de Jefe de Producción

Elaborado por Edison Rodríguez

Cargo de Jefe de Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE VENTAS
DEPENDENCIA	VENTAS
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	GERENCIA Y CONTABILIDAD
FUNCIONES ESCENCIALES	
MANEJA UNA BASE DE DATOS DE CLIENTES	
GESTIONA LAS ENTREGAS DE MERCADERIA A LOS CLIENTES	
GESTIONA LOS COBROS DE LOS CLIENTES MEDIANTE PLAZOS	
PROMOCIONA LOS PRODUCTOS	
POSICIONA EL PRODUCTO EN EL MERCADO	
EXPANDE EL MERCADO	
LLEVA UN CONTROL Y ANALISIS DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES	
COLABORA CON EL DESARROLLO DEL PRODUCTO	
LOCALIZA NUEVOS MERCADOS Y OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN	

Tabla 31 Cargo de Jefe de Ventas

Elaborado por: Edisson Rodríguez

Cargo de Jefe de Bodega

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE BODEGA
DEPENDENCIA	BODEGA
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
REPORTA A	GERENCIA
FUNCIONES ESCENCIALES	
ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO	
REQUISICION DE MATERIALES	
SOLICITAR ADQUISICIONES	
CONTROL DE INVENTARIOS	
CONTROL DE DESPACHOS EN VENTAS	
REPORTE QUE CADA MATERIAL SE DESPACHE CON SUSTENTO Y AUTORIZACION	
RECEPCION DE ADQUISICIONES	
DEVOLUCION DE CLIENTES	
DESPACHO A CLIENTES	
REPORTE MENSUAL DE EXISTENCIAS DE MAYOR MOVILIDAD	

Tabla 32 Jefe de Bodega

Elaborado por Edisson Rodríguez

Cargo de Operario

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	OBRERO
DEPENDENCIA	PRODUCCION
NUMERO DE CARGOS	DIEZ (10)
REPORTA A	JEFE DE PRODUCCION Y BODEGA
FUNCIONES ESCENCIALES	
VERIFICA QUE EL PROCESO ANTERIOR SEA BIEN REALIZADO PARA LA SATISFACCIÓN DE SU PROCESO EN EL PUESTO DE TRABAJO	
REALIZA SUS TAREAS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO	
SOLICITA LOS MATERIALES PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES	
MANIFIESTA DAÑOS DE LA MAQUINARIA O INSTRUMENTOS	
CONTROLA LA CALIDAD DEL AVANCE DEL PRODUCTO	

Tabla 33 Cargo de Obrero

Elaborado por Edison Rodríguez

Cargo de Maquiladores

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	MAQUILADORES
DEPENDENCIA	PERSONAL DE APOYO EXTERNO
NUMERO DE CARGOS	CUATRO (4)
REPORTA A	JEFE DE PRODUCCIÓN
FUNCIONES ESCENCIALES	
REALIZA LOS PROCESOS EXTERNOS DEL PRODUCTO	
SOLICITA MATERIALES PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO	
CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS DE EL JEFE DE PRODUCCION Y GERENCIA	
ENTREGA EL AVANCE DEL PRODUCTO PARA LOS SIGUIENTES PROCESOS	

Tabla 34 Cargo de Operarios Maquiladores

Elaborado por: Edison Rodríguez

2.- ESTABLECER UN CODIGO DE ETICA

El presente código de ética va a ser propuesto en base a las funciones de una pequeña empresa y a los departamentos que implica la empresa sujeta a la investigación. Se adaptó de un modelo del Instituto de Consejeros y Administradores (icosejeros.com, 2015)

Propietarios

- Crear y manejar la empresa como un instrumento para generar riqueza, con desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que las actividades se enmarquen en medio de la ética y responsable.
- Configurar que la empresa logre un lucro sostenible que la vida de la misma sea a largo plazo y no se comprometa por un lucro exagerado en el corto plazo.
- Procurar por parte de los directivos enmarcar las funciones internas bajo un código de ética aprobado, puesto en conocimiento y procurando su efectiva aplicación.
- Buscar un equilibrio entre el capital y el trabajo para que sus empleados reciban su salario acorde a su capacidad y desempeño laboral.
- Establecer a las personas que dirigen bajo normas técnicas y requisitos de preparación para que su accionar impulse a la empresa al éxito.
- Definir y defender su misión enmarcado bajo un código ético.

Directivos

- Realizar un ejercicio profesional ético y responsable.
- Cumplir y hacer cumplir con el código ético así como difundir, poner al conocimiento y establecer mecanismos para garantizar la aplicación.
- Informar a los propietarios y accionistas la situación y perspectivas de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios que rigen en cada área de actividades así como el control interno y la adecuada gestión del riesgo adaptado a las características de la empresa.

- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de la información y la toma de decisiones de manera consciente y responsable.
- Facilitar a los auditores externos e internos, de la empresa toda la información necesaria para que cumplan con su responsabilidad.
- Comunicar inmediatamente al órgano de administración situaciones que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones de la empresa.

Proveedores y clientes

- Relacionarse con los proveedores y clientes de bienes o servicios de manera lícita.
- Buscar y seleccionar proveedores que cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, precio, condiciones de entrega y calidad.
- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan satisfacción.
- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones.

Competidores

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la obtención de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores.
- No captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

Empleados

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados.
- No discriminara los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social.

- No permitir ninguna forma de violencia acoso o abuso en el trabajo.
- Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.
- Fomentar el desarrollo, formación, y promoción profesional de los empleados.
- Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.
- Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.
- Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

Sociedad Civil

- Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.
- Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones.
- Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

3. Elaborar Políticas De Ventas

Políticas de Ventas de la empresa de calzado “Inola”

1 El encargado del departamento de ventas, se encargara del respectivo contacto con el cliente para obtener los pedidos.

2.- El ejecutivo revisara analizara y verificara la información obtenida por el vendedor y será el responsable directo quien autorice las cantidades a producir, ya que elabora el documento de inicio de producción.

- 3.- En caso de que un cliente solicite se le haga una venta a crédito, el ejecutivo deberá solicitar y analizar los documentos requeridos para otorgar el crédito de dicha venta.
- 4.- La orden de producción se deberá enviar al jefe de producción quien es el responsable que se cumpla todos los procesos para completar el pedido.
- 5.- El jefe de producción será el encargado del control de calidad del producto que llega al cliente.
- 6.- Las ventas a clientes nuevos se las realizara directamente desde el punto de fábrica o por representación del vendedor.
- 7.- Las ventas a crédito se las realizara en base a montos ya establecidos y los plazos convenidos directamente acordados con el ejecutivo de la entidad.
- 8.- El vendedor tendrá la obligación de comunicarse con el cliente al momento que se le despacha la mercadería para que el mismo este al pendiente de recibirla.
- 9.- El vendedor será el responsable de los precios informados a facturación a tiempo.
- 10.- Si el vendedor no informo oportunamente descuentos o precios a clientes preferenciales correrá con los costos de anulación de facturas, así mismo con los gastos de entrega del nuevo documento.
- 11.- El facturador se hará responsable del cambio de facturas si luego de haber recibido la información completa cometiera un error que debiera rectificarse.
- 12.- El ejecutivo será el único responsable de comunicar de manera exacta y a tiempo a facturación los valores de cargos como transporte y entrega.
- 13.- El jefe de ventas estará en la obligación de documentar los pagos de los clientes hasta 30 días de entregada la mercadería.
- 14.- El jefe de ventas, desarrollara la ruta y sustentara sus gastos de transporte a ser reembolsados en la visita y entrega de pedidos a la empresa.

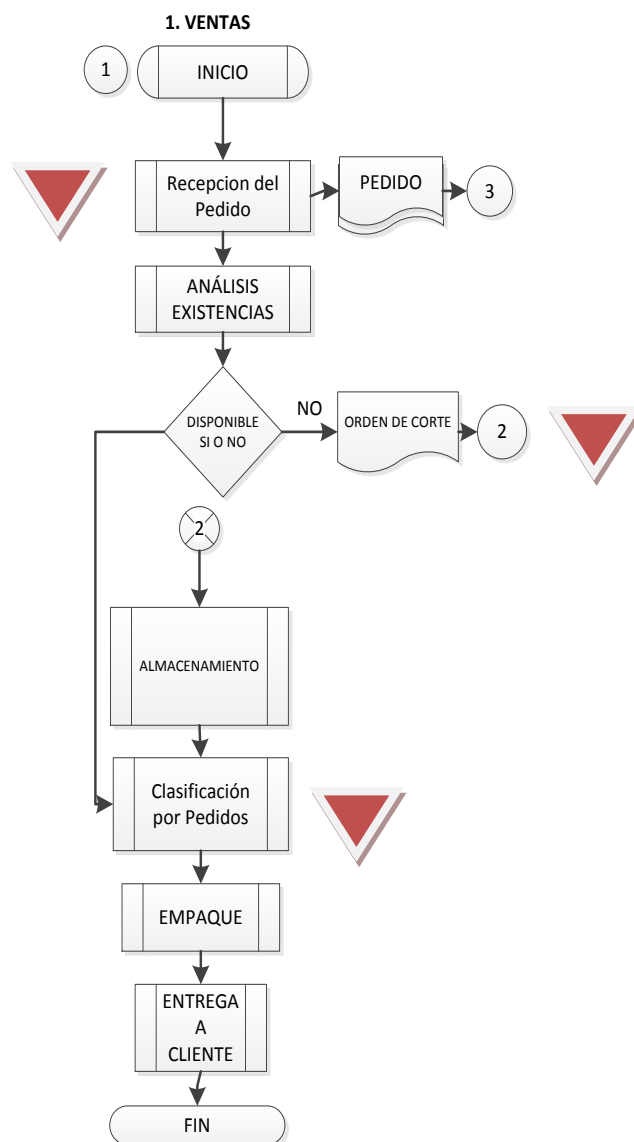
- 15.- El jefe de ventas está en la obligación de proporcionar los datos completos para el adecuado registro del cliente y facturación del pedido.
- 16.- El jefe de ventas deberá brindar las explicaciones necesarias para que el producto que necesitare el cliente sea el indicado, teniendo en cuenta materiales, calidad y precios.
- 17.- Nunca se exigirá el pago a un cliente sin antes existir un cuadro verídico de los documentos que se nos adeuda.
- 18.- El facturador conjuntamente con el ejecutivo deberán realizar el análisis para la política de precios actuales.
- 19.- Las cuentas por cobrar de clientes que adeude a más de 120 días, se las debe exigir con pago en efectivo, depósitos, o cheques al día.
- 20.- La secretaria, deberá proveer la información necesaria y oportuna para el registro contable de las cuentas de los clientes.
- 21.- Nunca se debe manejar un cobro de cliente sin mantener un respaldo del detalle de cuáles son los cheques que se emitieron para poder dar seguimiento.
- 22.- La documentación de los cheques se deberá realizar en presencia del cliente y se deberá cuadrar los saldos pendientes de cancelación.
- 23.- Los datos del cliente de las formas y plazos de pagos se utilizaran para una futura venta, brindándole mejores condiciones para la adquisición del producto.
- 24.- Los cheques de los clientes se deberán depositar a la fecha que se encuentra estipulado en el cheque, salvo los casos en que se llegue a un atraso de las fechas por falta de fondos, entre otras situaciones.
- 25.- La secretaria será siempre quien custodie los cheques posfechados, en una forma ordenada y concisa.

26.- Si la secretaria enviara al depósito a un cheque que aun no se cumple la fecha será responsable de los costos de protesto del cheque o sobregiros de cuentas de los clientes.

4.- Establecer Registros o Actividades De Control.

Se propone formatos de documentación para obtener mejor control dentro de los puntos críticos de control interno.

Punto de Control Dentro del Proceso Ventas.



Para la recepción de pedidos se tomara en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, para el cual se establece la siguiente plantilla:

PEDIDO DE PRODUCCIÓN N# -----			
Cliente	Armando Gómez		
Fecha	28/05/2014	Telf.	2402464
Dirección	Imbabura y Pichincha	Fecha tentativa de Entrega	18-Jun
Ruc	1802046704001		
Contacto	Sra. Carmita Barreno		

Código	Material y Color	Plant a	Tallas	
202	Nob Negro NB pardo	Negra	37/2 38/5 39/5 40/3 41/1 43/2	= 18
m28	Gab. Coñag	Beige	38/10 39/10 40/5 41/2 42/10	= 38
Total				56

Observaciones

:

Tabla 35 Pedidos de Producción

Elaborado por: Edison Rodríguez

Orden de Corte

Al realizar la orden de corte se deberá tener cuidado en emitir de la manera adecuada, debido a que de esta va a depender dentro de todo el sistema productivo, es por esto que se deberá revisar y autorizar bajo firma y sello de la compañía x el ejecutivo importante

Despacho de Pedidos N# 52
 Fecha:

Cliente	Nro. Pedido	Total Pares	Estado
Armando Gómez	2145	250	Entregado

Total Pares 250

Tabla 37 Registro Despacho de Pedidos

Elaborado por: Edison Rodríguez

Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de la Propuesta

PROPUESTA	SE LLEVA A CABO	NO SE LLEVA A CABO	OBSERVACION DE CORRECCIONES O IMPLEMENTACION

Tabla 38 Matriz de Seguimiento

Elaborado por: Edison Rodríguez

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía

Trabajos citados

ÁNGELES, V. R. (01 de 01 de 2011). *www.uta.edu.ec*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de Repositorio UTA:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1700/TA0044.pdf?sequence=1>

ARGANDOÑA, A. (3 de 6 de 2004). *Conflicto de Intereses: Punto de Vista etico*. Obtenido de

http://www.ujaen.es/huesped/xiiconfe/Comunicaciones/Antonio_Argando%F1a.pdf

ATEHORTUA, F. (2008). *Sistema de Gestion Integral*. Medellin: Universidad de Antioquia.

BLANCO, Y. (2010). *NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL*. BOGOTA: ECOE EDICIONES.

CASTELLANOS, R. (24 de 10 de 2007). *Valores Mision y Vision*. Recuperado el 04 de 04 de 2015, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm>

COLLIER, D. A. (2009). *Administracion de Operaciones* (Segunda ed.). Santa Fe, Colombia: Cengage Learning Editores SA.

Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. (2002). *ccpsucre.org.ve*. Recuperado el 4 de 04 de 2015, de

<http://www.ccpsucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC-NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec400evaluacionderiesgosycontrolinterno.pdf>

CRUZ, L. (12 de 10 de 2011). *etica profesional*. Obtenido de eticafiscal.blogspot.com: http://eticafiscal.blogspot.com/2011/10/la-prudencia_8224.html

CUELLAR, G. (s/f). *artemisa.unicauca.edu.co*. Recuperado el 4 de 4 de 2015, de AUDITORIA OPERACIONAL O DE DESEMPEÑO:

<http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

DE LA PARRA, E., & MADERO, M. (2003). *Estrategias de Ventas y Negociacion*. Mexico: Panorama.

DEFINICION ABC. (04 de 04 de 2015). *definicionabc.com*. Recuperado el 04 de 04 de 2015, de <http://www.definicionabc.com/negocios/administracion.php>

ESTRELLA, E. (5 de 11 de 2004). *siare.clad.org*. Recuperado el 2015 de 17 de 2015, de <http://siare.clad.org/fulltext/0050616.pdf>

ESTUPIÑAN, R. (2006). *CONTROL INTERNO Y FRAUDES*. BOGOTA: ECOE EDICIONES.

- FONSECA, O. (2011). *SISTEMAS DE CONTROL INTERNO*. LIMA: IICO.
- GOMES, G. (12 de 2001). *AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*. Recuperado el 4 de 4 de 2015, de MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACION DENTRO DEL CONTROL INTERNO:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- HERNÁNDEZ, L. M. (10 de 2010). *www.utn.edu.ec*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de Repositorio UTN :
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/457/2/02%20ICA%20085%20TESIS.pdf>
- KOTLER, P. (2002). *Direccion de marketing*. Mexico: Pearson Educacion .
- LA HORA Nacional. (06 de 06 de 2013). La industria del calzado renace en el Ecuador, tras crisis del 2008. *Economia* , pág. 1.
- LUSTHAUS, C. (2002). *Evaluacion Organizacional*. Washington DC: Felipe Herrera Library.
- MACAGNO, G. (20 de 11 de 2013). *consejo.org.ar*. Recuperado el 13 de 4 de 2015, de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- MADARIAGA, J. (2004). *MANUAL PRACTICO DE AUDITORIA*. BARCELONA: EDICIONES DEUSTO.
- MANTILLA, S. A. (2009). *AUDITORIA DE CONTROL INTERNO*. BOGOTA: ECOE EDICIONES.
- MANTILLA, S. A. (2005). *Control Interno - Informe Coso*. Bogota: Ecoe.
- MARTINEZ, V. (s/f). *AUDITOOL*. Recuperado el 4 de 4 de 2015, de <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/376-puntos-clave-para-auditar-las-cifras-de-los-estados-financieros-segunda-parte>
- MONDY, W. (2005). *Administracion de Recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- NUESTRA AMERICA - Ecuador Contemporaneo* 1991 Mexico Direccion General de Publicaciones
- PINILLA, J. (1996). *Auditoria Operacional* (Primera Edicion ed.). (J. D. Pinilla, Ed.) Santafe de Bogota, Colombia: Imprenta Universidad Nacional.
- PRO-ECUADOR. (2014). *PROECUADOR*. Recuperado el 16 de 04 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>
- PROSPECTIVA IAPEM. (15 de 05 de 2014). *Instituto de Administracion Publica del Estado de Mexico A.C*. Recuperado el 04 de 04 de 2015, de <http://prospectivaiapem.org/glosario/conciencia-del-control/>

- PUBLICOS, I. M. (5 de 12 de 209). *imcp.org.mx*. Recuperado el 4 de 4 de 2015, de http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/NIA_200.pdf
- QUINTERO, T. (7 de 2003). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 4 de 4 de 2015, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/cotahis.htm>
- ROBBINS, S. (2005). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.
- RODRIGUEZ, D. (1996). *Gestion Organizacional*. España: PyV Editores.
- SANTOS, I. (10 de 2009). *Administración de los riesgos de control interno: principales funciones y técnicas*. Recuperado el 04 de 04 de 2015, de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2009b/isp.htm>
- SAULEDA, L. (10 de 10 de 2012). *CONTROL INTERNO Y ORGANIZACION DE SISTEMAS CONTABLES*. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>
- SIGNIFICADOS.com. (s/f). *Significados*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de Significados: <http://www.significados.com/etica-profesional/>
- TIEMPOS MODERNOS. (3 de 3 de 2010). *tiemposmodernos.eu*. (Esther, Editor) Recuperado el 11 de 4 de 2015, de Tiempos Modernos: <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>
- Universidad Tecnica Del Norte. (s/f). Recuperado el 4 de 4 de 2015, de Universidad Tecnica del Norte.
- VARÓN, L. (11 de 06 de 2013). *Materialidad, importancia relativa y agrupación de datos*. Recuperado el 4 de 4 de 2015, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/materialidad-importancia-relativa-y-agrupacion-de-datos.html>
- WILLIAM, J. (s/f). *La voz de Houston*. Recuperado el 12 de 4 de 2015, de La voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/8-pasos-del-proceso-de-compra-de-una-organizacin-de-negocios-4194.html>

Anexos

CONTROL INTERNO	COSO I	AMBIENTE DE CONTROL	
		EVALUACION DE RIESGOS	
		ACTIVIDADES DE CONTROL	
		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
		MONITOREO O SUPERVISIÓN	
	COSO II	AMBIENTE DE CONTROL	
		ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	
		IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	
		EVALUACIÓN DE RIESGOS	
		RESPUESTA A LOS RIESGOS	
		ACTIVIDADES DE CONTROL	
		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
	COSO III: 17 PRINCIPIOS	DEMUESTRA COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS	ENTORNO DE CONTROL
		EJERCE RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN	
		ESTABLECE ESTRUCTURA, AUTORIDAD, Y RESPONSABILIDAD	
		DEMUESTRA COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA	
		HACE CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD	
		ESPECIFICA OBJETIVOS RELEVANTES	EVALUACIÓN DE RIESGOS
		IDENTIFICA Y ANALIZA LOS RIESGOS	
		EVALÚA EL RIESGO DE FRAUDE	
		IDENTIFICA Y ANALIZA CAMBIOS IMPORTANTES	ACTIVIDADES DE CONTROL
		SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL	
		SELECCIONA Y DESARROLLA CONTROLES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA	
		SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
		USA INFORMACIÓN RELEVANTE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
		COMUNICA INTERNAMENTE	
		COMUNICA EXTERNAMENTE	
	CONDUCE EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES	MONITOREO	
	EVALÚA Y COMUNICA DEFICIENCIAS		
	MICIL	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO	
		EVALUACION DEL RIESGO PARA OBTENER OBJETIVOS	
		ACTIVIDADES DE CONTROL PARA EVITAR LOS RIESGOS	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN PERMANENTE			
SUPERVISIÓN CONTINUA			

Tabla 39 Cuadro Comparativo control interno

Elaborado por: Edison Rodríguez

CUESTIONARIO DE ACTIVIDADES DE CONTROL

DATOS GENERALES:

NOMBRE EMPRESA: **Calzado "INOLA"**

FECHA DE OBSERVACION: 31/11/2014

RESPONSABLE OBSERVACION: EDISSON

RODRÍGUEZ

	Descripción de la actividad de control	CUMPLIMIENTO		OBSERVACION, CONCLUSIÓN Y/O JUSTIFICACIONES
		SI	NO	
1	¿El personal de la empresa se rige al código de ética profesional?	5	13	
2	¿Se evalúa frecuentemente el control interno en la empresa?	7	11	
3	¿Se considera que el ambiente de control actual fortalece a la empresa?	8	10	
4	¿Posee la empresa una estructura organizacional claramente definida?	10	8	
5	¿Se incentiva al personal que ha sobresalido en su desempeño mensual?	7	11	
6	¿Cada departamento dispone de información contable necesaria para su función?	8	10	
7	¿La empresa cuenta con un examen interno que pueda detectar riesgos en sus procesos?	6	12	
8	¿La empresa posee un manual de funciones y procedimientos?	12	6	
9	¿Se revisa posibles errores en las actividades realizadas?	8	10	
10	¿Existen personas responsables para la corrección de errores en las actividades?	10	8	

Tabla 40 Actividades de Control

Elaborado Por: Edison Rodríguez

Calzado Inola				N#															
El zapato que sigue tus pasos				Orden de Corte															
FECHA _____																			
CLIENTE _____																			
				A	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
ORDEN DE PEDIDO #	PEDIDO CLIENTE #	Modelo	Color	B	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total		
CORTADO POR:				Observaciones 1.															
				2															

Tabla 41 Orden de Corte

Elaborado por: Edison Rodríguez

HOJA DE SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA

	COLOR	PROCESO	ORDEN DE PEDIDO N#	TIPO DE MODELO	CANT. ENTREG.	CANT. DEV.	CANT. UTILIZADA	PAR PROM	TALLA										
									P	21	22	23	24	25	26				
									N	27	28	29	30	31	32				
									C	33	34	35	36						
									G	37	38	39	40	41	42				

 APROBADO POR: Iván Novoa

 RESPONSABLE

Tabla 42 Salida de Materiales de Bodega

HOJA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA/EQUIPO						
NOMBRE					TIPO	
MODELO					SERIE	
CODIGO				ENCARGADO		
DESCRIPCION						
CONTROL DE MANTENIMIENTO						
FECHA	ACTIVIDAD	H. INICIO	H. FINAL.	COSTOS		FIRMA
				DIRECTOS	IND.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;"> APROBADO POR: Iván Novoa _____ </div> <div style="text-align: center;"> Encargado: _____ </div> </div>						

Tabla 43 Mantenimiento Maquinaria

Elaborado por: Edisson Rodríguez