



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

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

**“CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y LA
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA SERVIPOSIBLE S.A.
DEL CANTÓN BAÑOS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL
AÑO 2014”**

AUTORA: MÓNICA FERNANDA ROA LAMA

TUTOR: DR. MAURICIO ARIAS

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACION DEL TUTOR

Yo, DR. ARIAS PEREZ MAURICIO GIOVANNY, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA SERVIPOSIBLE S.A. DEL CANTÓN BAÑOS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014” desarrollado por MÓNICA FERNANDA ROA LAMA, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad trabajo independiente y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

EL TUTOR



.....
Dr. Mauricio Arias

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, MÓNICA FERNANDA ROA LAMA, con cédula de ciudadanía No. 120475621-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el presente trabajo investigativo, bajo el tema: “Control Interno Administrativo y la Rentabilidad en la Empresa Serviposible S.A. del Cantón Baños en el Primer Semestre del Año 2014”, así como los contenidos presentados, análisis, síntesis de datos, ideas y resultados son absolutamente originales, auténticos y personales, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 23 de abril de 2015

AUTORA



Mónica Fernanda Roa Lama

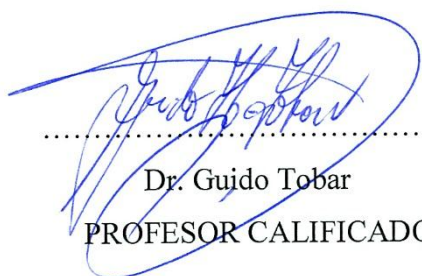
C.C. 120475621-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “Control Interno Administrativo y la Rentabilidad en la Empresa Serviposible S.A. del Cantón Baños en el Primer Semestre del Año 2014”, elaborado por Mónica Fernanda Roa Lama, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 de mayo de 2015

Para constancia firman



.....
Dr. Guido Tobar
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Dra. Lorena Llerena
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Econ. Diego Proaño Córdova Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios porque sin El nada de esto fuera posible.

*A mi esposo y a mi hijo, por darme su tiempo, amor incondicional y apoyo a lo largo
de mi carrera universitaria.*

A mis padres, por educarnos con amor y enseñarnos a ser perseverantes.

Mónica

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme vida, salud y permitir que llegue a la culminación de esta gran etapa.

A mi familia por su amor, comprensión y por ser mi apoyo en los momentos que más lo necesito.

A la Universidad Técnica de Ambato por permitirme realizar mis estudios universitarios y sembrar todos los conocimientos que serán mis herramientas durante toda mi vida profesional.

Un agradecimiento especial al Dr. Mauricio Arias, quien con sus conocimientos, paciencia y apoyo me guió en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Mónica

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA.....	2
1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN.....	2
MACRO.....	3
MESO.....	3
MICRO.....	4
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	5
1.2.3. PROGNÓISIS.....	7
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	8
1.2.6. DELIMITACIÓN.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivo Específico.....	10

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	13
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	19
2.4.1. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN RELACIONADOS.....	19
Supraordinación.....	19
Infra ordinación.....	20
2.4.1. VISIÓN DIALÉCTICA DE LAS CONCEPTUALIZACIONES.....	21
2.5. HIPÓTESIS.....	32
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	32

CAPITULO 3

METODOLOGÍA.....	33
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.3. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.4.1. Características de la Población.....	35
3.4.2. Muestra.....	35
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	36
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION.....	38

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	40
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	64
4.2.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	64
4.2.2. SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.....	64
4.2.3. ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA.....	64
4.2.4. REGLA DE DECISIÓN.....	65

4.2.5. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	66
--	----

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES.....	69

CAPÍTULO 6

PROPUESTA.....	71
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	71
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	72
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	73
6.4 OBJETIVOS.....	74
6.4.1. Objetivo General.....	74
6.4.2. Objetivos Específicos.....	74
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	74
6.6 FUNDAMENTACIÓN.....	75
6.7 METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO.....	79
6.7.1 Primera Fase.....	80
6.7.2 Segunda Fase.....	99
6.7.3 Tercera Fase.....	109
6.7.4 Cuarta Fase: Análisis sobre la Rentabilidad.....	133
6.7.5 CONCLUSIÓN.	134
6.8 ADMINISTRACION.....	134
6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	136
LINKOGRAFÍA.....	138
ANEXOS.....	139
ANEXO #1.....	140
ANEXO # 2.....	144

ÍNDICE FIGURAS

Figura # 1: Árbol de Problemas Empresa Serviposible S.A.....	7
Figura # 2: Supraordinación de las variables.....	19
Figura # 3: Subordinación de variables.....	20
Figura # 4: Organigrama Estructural Serviposible S.A.....	82
Figura # 5: Diagrama de Flujo del Proceso de Bodega.....	102
Figura # 6: Diagrama de Flujo del Proceso de Compras.....	103
Figura # 7: Diagrama de Flujo del Proceso de Contabilidad.....	104
Figura # 8: Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.....	105
Figura # 9: Diagrama de Flujo del Proceso de entrega de dinero en efectivo.....	106
Figura # 10: Gráfico Operacional Serviposible S.A.....	99
Figura # 11: Diagrama de Flujo Propuesto para el Proceso de Compras.....	111
Figura # 12: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones Jefe de Bodega.....	112
Figura # 13: Formato Propuesto de Orden de Pedido.....	113
Figura # 14: Formato Propuesto de Orden de Requisición.....	114
Figura # 15: Formato Propuesto de Informe de Recepción de Mercadería.....	115
Figura # 16: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones del Contador.....	116
Figura # 17: Diagrama de Flujo Propuesto para el Área de Producción.....	117
Figura # 18: Descripción del Proceso de Producción Alimentos.....	118
Figura # 19: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones de Producción.....	119
Figura # 20: Diagrama de Flujo Propuesto para el Departamento de Ventas.....	120
Figura # 21: Descripción del Proceso de Venta en Locales Comerciales.....	121
Figura # 22: Propuesta de Manual de Funciones Cajero.....	122
Figura # 23: Formato Propuesto de Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	123

ÍNDICE TABLAS

Tabla # 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	36
Tabla # 2: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	37
Tabla # 3: Metas Establecidas.....	40
Tabla # 4: Controles Internos Administrativos.....	41
Tabla # 5: Control Interno Administrativo y su influencia en la Rentabilidad.....	42
Tabla # 6: Convenios con Proveedores.....	43
Tabla # 7: Suficiente Stock de Insumos.....	44

Tabla # 8: Metas de Ventas.....	45
Tabla # 9: Satisfacción del Cliente.....	46
Tabla # 10: Plan de Marketing.....	47
Tabla # 11: Indicadores de Desempeño.....	48
Tabla # 12: Capacitación al Personal.....	49
Tabla # 13: Razonabilidad de Estados Financieros.....	50
Tabla # 14: Análisis de Estados Financieros bajo Indicadores.....	51
Tabla # 15: Presupuestos Anuales.....	52
Tabla # 16: Rentabilidad.....	53
Tabla # 17: La Rentabilidad incide en la Liquidez.....	54
Tabla # 18: Obligaciones con el Sector Financiero.....	55
Tabla # 19: Inversiones Realizadas.....	56
Tabla # 20: Inversiones en Adquisición de Activos Fijos.....	57
Tabla # 21: Importancia de evaluar la Rentabilidad.....	58
Tabla # 22: Indicadores de Rentabilidad.....	59
Tabla # 23: Análisis Comparativo por Semestres Estado de Situación Financiera Serviposible S.A. durante el Año 2014.....	60
Tabla # 24: Análisis Comparativo por Semestres del Estado de Resultados Serviposible S.A. durante el Año 2014.....	61
Tabla # 25: Análisis mediante Ratios Financieros Empresa Serviposible S.A. durante el Primer Semestre del Año 2014.....	63
Tabla # 26: Distribución Estadística Pregunta No. 2.....	65
Tabla # 27: Distribución Estadística Pregunta No. 14.....	66
Tabla # 28: Costo de la Propuesta.....	71
Tabla # 29: Plan de Acción.....	79
Tabla # 30: Matriz de Calificación.....	86
Tabla # 31: Simbología.....	101
Tabla # 32: Matriz de Hallazgos.....	107
Tabla # 33: Indicadores de Gestión Propuestos.....	131
Tabla # 34: Análisis de la Rentabilidad de Serviposible S.A. durante el Primer Semestre del Año 2014.....	133
Tabla # 35: Previsión de la Evaluación.....	135

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico # 1: Metas Establecidas.....	40
Gráfico # 2: Controles Internos Administrativos.....	41
Gráfico # 3: Controles Internos Administrativo y su influencia en la Rentabilidad...	42
Gráfico # 4: Convenios con Proveedores.....	43
Gráfico # 5: Suficiente Stock de Insumos.....	44
Gráfico # 6: Metas de Ventas.....	45
Gráfico # 7: Satisfacción del Cliente.....	46
Gráfico # 8: Plan de Marketing.....	47
Gráfico # 9: Indicadores de Desempeño.....	48
Gráfico # 10: Capacitación al Personal.....	49
Gráfico # 11: Razonabilidad de Estados Financieros.....	50
Gráfico # 12: Análisis de Estados Financieros bajo Indicadores.....	51
Gráfico # 13: Presupuestos Anuales.....	52
Gráfico # 14: Rentabilidad.....	53
Gráfico # 15: La Rentabilidad incide en la Liquidez.....	54
Gráfico # 16: Deudas con el Sector Financiero.....	55
Gráfico # 17: Inversiones Realizadas.....	56
Gráfico # 18: Inversiones en Adquisición de Activos Fijos.....	57
Gráfico # 19: Importancia de evaluar la Rentabilidad.....	58
Gráfico # 20: Indicadores de Rentabilidad.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

La franquicia en términos generales como modalidad comercial, es un sistema de cooperación entre personas (naturales o jurídicas) diferentes, ligadas entre sí por un contrato en virtud del cual, una parte otorga a la otra, el derecho a explotar la marca y/o fórmula comercial, suministrándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios necesarios para facilitar la explotación del negocio.

La Empresa Serviposible S.A. representante de la marca Hickory Hamburguesas ha tenido un crecimiento moderado desde su creación en el año 2005, sin embargo el bajo nivel de rentabilidad en los últimos años ha sido tema de preocupación por parte de sus accionistas, por lo cual surgió la necesidad de desarrollar el presente trabajo de investigación, con el objetivo de evaluar las políticas administrativas y procedimientos existentes para determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa.

Con la presente investigación se detectaron evidentes falencias con respecto a las políticas de control interno administrativo y en los procedimientos que ejecuta el personal, lo cual ocasiona pérdida de recursos para la empresa.

Considerando la importancia del Control Interno dentro de toda institución, es indispensable que la empresa Serviposible S.A. disponga de un Modelo de Control Interno Administrativo con el propósito de optimizar su rentabilidad.

La presente propuesta constituye un instrumento de gran ayuda para el personal administrativo de la empresa, en especial a sus accionistas al disponer de políticas administrativas efectivas y procedimientos claros. Contribuirá además al crecimiento del negocio como consecuencia directa de un mejor control logrando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y ofreciendo un mejor servicio a sus clientes, lo cual se traduce en una mejor rentabilidad para sus accionistas y sus colaboradores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Compañía de Alimentos y Servicios Serviposible S.A. ubicada en la ciudad de Baños, en la cual se determinó que existían políticas administrativas insuficientes, lo cual luego del estudio se determinó que afectaban negativamente su rentabilidad. Para el presente trabajo de investigación se desarrollaron seis capítulos, detallados a continuación:

Capítulo 1.- En este capítulo se detalla el tema a investigar: “Control Interno Administrativo y la Rentabilidad en la Empresa Serviposible S.A. del Cantón Baños en el Primer Semestre del Año 2014”

Capítulo 2.- Se detalla el marco teórico dentro del cual se desarrollará la investigación, los antecedentes investigativos del tema, definición de las variables, conceptos de cada uno de los elementos que conforman las variables objeto de estudio, y finalmente se establece la hipótesis.

Capítulo 3.- Se redacta la metodología y el enfoque que se va a utilizar en la investigación, las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales servirán para el desarrollo del trabajo de campo.

Capítulo 4.- Se procesa la información obtenida y se presentan los resultados por medio de tablas y gráficos, con su respectivo análisis e interpretación y se procede a la comprobación de la hipótesis.

Capítulo 5.- En este capítulo se detallan las conclusiones a las que se llega una vez analizados los resultados obtenidos y se dan a conocer las recomendaciones que se aplicarán para la solución del problema.

Capítulo 6.- Incluye la Propuesta como tal, la cual es el resultado del estudio en los anteriores capítulos y plantea las soluciones al problema estudiado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Control Interno Administrativo y la Rentabilidad en la Empresa SERVIPOSIBLE S.A. del cantón Baños en el primer semestre del año 2014.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro Contextualización

Según la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), el Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios bajo la modalidad de franquicias, similares a los que existen en otros países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Brasil, México, etc., con la característica de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos o radicados en Ecuador, que han obtenido un permiso para hacerlo.

El sector de “comida rápida” es el de mayor crecimiento bajo el concepto de franquicia en el Ecuador, las cuales crecen con fuerza desde al año 2000, aunque hay cadenas como el caso de KFC que operan en el país desde el año 1975.

El sector de franquicias es muy competitivo, no necesariamente en cuanto a productos o servicios ofrecidos, sino como ofertas de franquicias (negocios) al conjunto de inversionistas comunes que procuran atraer, razón por la cual las tasas de retorno del capital invertido deben ir acordes con los niveles de inversión inicial para que sean atractivas para los inversionistas en general.

Por otro lado las franquicias de comida ofrecen un periodo de recuperación un poco más corto al resto de los rubros, sin embargo, es el negocio de gastronomía el que suele ser más sacrificado en cuanto a operación, tiempo requerido y manejo del mismo.

Silva Osorio en su estudio “**Efectos Económicos y Sociales de las Franquicias en el Ecuador**” **Quito: Universidad de las Américas (2010: 66)** menciona que: “Las primeras Franquicias de Formato de Negocio que son las comúnmente constituidas en el Ecuador, tuvieron su origen como industrias propias, las cuales al alcanzar cierto nivel de éxito establecieron sucursales, en tal sentido se toparon con la primera dificultad, esto es que la creación de nuevos establecimientos conlleva la erogación de un elevado monto de capital, lo que condujo inevitablemente a recurrir a otras personas ajenas a la matriz para que lo llevaran a cabo”.

1.2.1.2. Meso Contextualización

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el último Censo Económico realizado en el año 2010, da como resultado que el número de establecimientos por actividad económica en Tungurahua en primer lugar se encuentra el Comercio al Por Mayor y Menor, seguido por las actividades de Industria y Manufactura, en tercer lugar se encuentra las actividades de Alojamiento y de Servicios de Comida.

En el caso particular de la actividad de Alojamiento y Servicios de Comida existen 2593 establecimientos en la provincia de Tungurahua, generando 6167 empleos.

En el caso específico de negocios que ofertan Servicios de Comida, bajo el sistema de franquicia en la provincia de Tungurahua tenemos cadenas tanto extranjeras como: KFC y Subway, así como nacionales: Ceviches de la Rumiñahui, Tropiburguer, Yogurt Persa, Cassave, entre otras.

De la misma forma, existe gran cantidad de Micro-Empresas, dedicadas a esta actividad, que no generan una rentabilidad deseada para sus inversionistas, esto se debe a diversos factores como la creciente competencia en el sector, además muchas de las veces estos locales no están ubicados en un sector adecuado, donde no hay mayor concurrencia de

personas que requieran de los servicios que ofrecen; generando pocas ventas y llevándolos así a tomar la decisión de cerrar el negocio.

1.2.1.3. Micro Contextualización

La Empresa SERVIPOSIBLE S.A. que es la titular de la marca Hickory Hamburguesas está ubicada en la Ciudad de Baños de Agua Santa, en las Calles 16 de Diciembre y Vicente Rocafuerte, posee un local de comida rápida en la misma ciudad, uno en la ciudad de Pelileo y dos locales franquiciados en Ambato.

Hickory Hamburguesas es un emprendimiento gastronómico especializado en la comida rápida, nacido en el año 2005, desde entonces y hasta el presente año, sus socios siguieron una línea de crecimiento moderada que les permitiera el desarrollo de su red de ventas.

Uno de los principales problemas que presenta la Empresa, es la falta de liquidez, al no existir suficiente presupuesto como para hacer innovaciones y remodelaciones en los locales comerciales, así como impulsar el desarrollo de la red de franquicias. El sector de restaurantes en una zona turística como la ciudad de Baños, crea la necesidad de adecuar cada vez más los locales, debido a la creciente competencia existente en el sector.

Esta organización lleva 10 años en el mercado, sin embargo en la actualidad tiene problemas debido a insuficientes políticas administrativas, esto sumado al desconocimiento de la administración sobre los procesos de control, perjudica la estabilidad financiera de la empresa, de allí radica la importancia de realizar una evaluación del Control Interno Administrativo.

1.2.2. Análisis Crítico

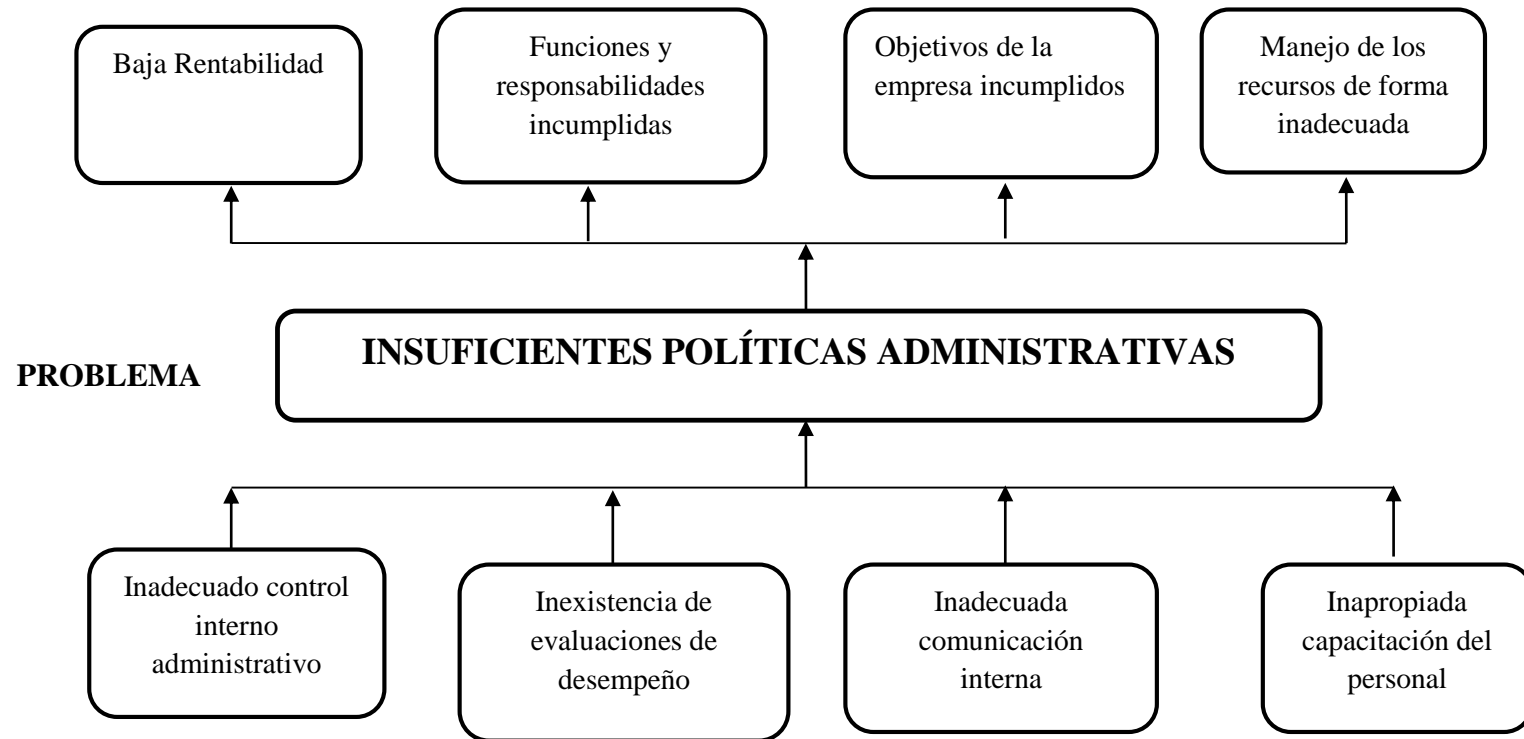
SERVIPOSIBLE S.A. propietaria de la marca Hickory Hamburguesas es una Empresa que no está obteniendo un margen de utilidad adecuado en la venta de sus productos, como consecuencia de esto puede provocar una reducción considerable a mediano plazo de sus utilidades, lo cual llevaría no solo el cierre de las sucursales, sino también la imposibilidad de desarrollar su sistema de franquicias a nivel nacional, lo cual es su

objetivo principal, al no disponer de fondos suficientes como para desarrollar el concepto, trámites legales, publicidad, etc.

La razón principal como habíamos observado, es un insuficiente establecimiento de Políticas Administrativas, lo cual podría perjudicar a corto plazo la rentabilidad de la Empresa, por ello es necesario establecer un Control Interno Administrativo efectivo y eficiente que permita aprovechar fortalezas y oportunidades para de esta forma obtener mejores resultados y llevar a cabo de manera eficiente sus objetivos.

1.2.2.1. Árbol de problemas

EFEECTO



CAUSA

FIGURA 01. Árbol de Problemas de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.

ELABORADO POR: Roa Mónica

1.2.3. Prognosis

En caso de que SERVIPOSIBLE S.A., representante de la marca Hickory Hamburguesas, continúe sin eficientes Políticas Administrativas, podría llegar a niveles críticos debido a su baja rentabilidad, debiendo tomar la decisión del cierre de sus locales o sucursales, esto ocasionaría una repercusión negativa que afectaría de manera directa a sus colaboradores y a las familias que dependen de este trabajo.

Por ello es de suma importancia el establecimiento de un sistema de control interno eficaz, que permita llevar a cabo de manera eficiente los objetivos establecidos a corto y mediano plazo. Este control permitirá minimizar el riesgo inherente en la consecución de los objetivos de la empresa, generando confianza tanto para sus empleados como para sus accionistas.

Si se aplica este sistema de control interno administrativo, se obtendrá en primera instancia información oportuna y razonable de los Estados Financieros, se podrán realizar presupuestos de compras y de ventas, tener un control adecuado en el manejo de productos que son perecibles, establecer claramente políticas internas para que los objetivos se cumplan de manera eficiente, todo esto repercute directamente de manera positiva en la rentabilidad al final del periodo contable, lo cual aumentará la liquidez para realizar cualquier tipo de inversión que se necesite, como: remodelación de locales, inversión en equipos, implementación de un plan de marketing y publicidad para promover al desarrollo del sistema de Franquicias a nivel nacional, logrando así los objetivos generales de la empresa, la repartición de utilidades para empleados y socios, traduciéndose esto en mejores ingresos y mejor calidad de vida para sus familias.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es el inadecuado Control Interno Administrativo la causa principal de insuficientes Políticas Administrativas generando una baja Rentabilidad en la Empresa SERVIPOSIBLE S.A. durante el primer semestre del año 2014?

1.2.4.1. Variable Independiente:

Control Interno Administrativo

1.2.4.2. Variable Dependiente:

Rentabilidad.

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿De qué manera influyen las Políticas Administrativas sobre la Rentabilidad de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.?
- ¿Se ha realizado una evaluación del Control Interno para medir la eficacia y eficiencia en las actividades de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.?
- ¿Qué beneficios obtendrá la Empresa SERVIPOSIBLE S.A. al aplicar un eficiente Control Interno Administrativo?
- ¿Qué hacen los empresarios o accionistas para capacitar adecuada y continuamente al Talento Humano?

1.2.6. Delimitación del Problema

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Control Interno

Espacial: Empresa SERVIPOSIBLE S.A. de la ciudad de Baños de Agua Santa.

Temporal: Se considerará el primer semestre del año 2014 como el período de investigación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia práctica de esta Investigación, tiene su origen en buscar una solución aplicable para el problema antes mencionado, beneficiando de esta manera a la Empresa SERVIPOSIBLE S.A. en su conjunto (empleados y socios), y para empresas que estén

enfrentando la misma problemática al desarrollar Políticas Internas Administrativas que ejerzan un control adecuado sobre los recursos de la empresa tanto financieros así como humanos.

Para esto se utilizará como metodología, el análisis científico en cada una de las herramientas a utilizarse como son: observación y análisis de estados financieros y documentos contables durante el período antes mencionado, muestreo, encuesta con preguntas referentes al tema, estudio y análisis de indicadores financieros y de gestión.

La utilidad del presente estudio significa para la Empresa, una solución para sus problemas de rentabilidad, fortaleciendo a la vez su parte contable, generando así mayores beneficios tanto para los socios como el talento humano.

La investigación que se propone se justifica por el impacto que ésta representa, el mismo radica en que al analizar el Control Interno Administrativo de la Empresa, y como resultado se pueda contribuir al mismo con una propuesta técnica que posibilite la implementación de un Sistema Control Interno para la implementación de Políticas Administrativas claras y efectivas. Contribuye además al crecimiento del negocio como consecuencia de un mejor control que ayudará al manejo eficiente de los recursos de la empresa, al cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, dando lugar a que tanto los socios como los colaboradores estén dotados de una mejor estabilidad económica y social; la misma que se verá reflejada en una mejor calidad de vida.

La factibilidad para el desarrollo de este proyecto de investigación es proporcionada por la apertura de parte de los socios de SERVIPOSIBLE S.A. quienes han abierto las puertas de la misma para la Investigación pertinente, además se tiene a favor elementos como: bibliografía contable, muestreo del mercado, disponibilidad de tiempo, recursos financieros y tecnológicos, por esto se considera que es posible de desarrollar el proyecto de investigación propuesto y cumplir con los objetivos establecidos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar el impacto que tiene el Control Interno Administrativo sobre la rentabilidad de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de SERVIPOSIBLE S.A. con respecto al Control Interno Administrativo para obtener una idea global de su situación interna.
2. Determinar los factores que inciden directamente en la Rentabilidad, con la finalidad de optimizar la situación financiera de la Empresa.
3. Proponer la implementación de una Evaluación de Control Interno, poniéndolo a consideración de los Socios de la Empresa, para optimizar su gestión administrativa y de esta manera incrementar su rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez revisada la bibliografía, archivos de tesis y monografías de la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, se han encontrado investigaciones que presentan cierta semejanza con el trabajo de investigación, de las cuales se extraen las siguientes conclusiones:

Según **Vega Rojano Rocío (2011: 91)** en la tesis “El Control Interno y su efecto en la rentabilidad de la empresa Akabados de la ciudad de Ambato durante el año 2010” concluye lo siguiente: “El control interno es una herramienta clave en el proceso de cualquier empresa o institución, ya que por medio de éste se pueden verificar que las actividades planificadas estén siendo llevadas a cabalidad”.

Se puede evidenciar que esta investigación se desarrolló con el fin de implementar un sistema de control interno enfocado a evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según **Ortiz Villacís Edwin (2011: 6)** en su trabajo “El Control de gestión en los departamentos de ventas y bodega y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda. en el año 2010” concluye lo siguiente: “La no corrección de los errores dentro del control de gestión en los departamentos de ventas y bodega en un futuro no muy lejano provocará que se produzcan graves pérdidas económicas en la empresa, este tipo de errores dentro de este control son muy comunes pero que no se los toma muy en cuenta porque en muchos de los casos son valores pequeños, ya que la entidad se mantiene en un constante crecimiento, estas cifras se vuelven constantes y a la vez grandes, por tal razón se debe aplicar los correctivos necesarios para que la institución tenga un buen control de la comercialización y distribución de mercaderías”.

Este trabajo es de gran utilidad porque tiene como finalidad aplicar un sistema de control de procesos para disminuir los riesgos obteniendo una mayor rentabilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Según **Morales Murgueitio María (2011: 83)** en su investigación “El Control Interno y su impacto en la liquidez de la Cámara de Comercio de Ambato durante el año 2010” luego de su análisis concluye lo siguiente: “No existe conocimiento sobre la liquidez, lo que provoca que no se evalúen los índices de liquidez en función de los objetivos institucionales y se produzca una toma errónea de decisiones y por ende una baja liquidez”.

Esta conclusión nos indica la importancia de evaluar el sistema de control interno en base a índices o indicadores para verificar si se están cumpliendo los objetivos propuestos por la administración, lo cual facilita en gran manera la toma de decisiones.

Según **Sánchez Urbina Marcela (2011: 67)** en su trabajo de investigación “El Control Interno en el proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la Curtiduría Tungurahua S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010” concluye lo siguiente: “Los procedimientos utilizados de control interno en el proceso de compras no son los apropiados para la empresa, y al no existir un control correcto la empresa se ve afectada en el incremento de las obligaciones a corto plazo”.

En concordancia con esta conclusión, un correcto sistema de control interno que defina los procedimientos en cualquiera de los procesos de la empresa, influirá de manera positiva en su correcto desempeño y cumplimiento de metas.

Según **Guamán Sailema Carmen (2012: 71)** en su trabajo de tesis “El Control Interno y su impacto en la gestión administrativa – financiera de Mueblería Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2011” nos dice que: “El personal tiene inconvenientes con los procesos, al no tener muy claro la forma de mejorar y simplificar los procesos internos para incrementar su eficiencia y orientar el trabajo al logro de objetivos estratégicos u operacionales”.

Esta conclusión nos indica claramente que el recurso humano tiene gran incidencia dentro del proceso de control interno, ya que es responsabilidad de todos, para de esta manera

desarrollar las actividades con eficiencia, para que los resultados sean óptimos para la empresa.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

La investigación que se presenta se desarrollará en base a una combinación de los paradigmas positivista o cuantitativo y también al interpretativo cualitativo, ya que tiene como finalidad la comprobación de una hipótesis y además la comprensión e interpretación de la realidad.

La conceptualización de la realidad de la empresa SERVIPOSIBLE S.A., tendrá una visión dinámica, holística y múltiple, construida en la divergencia del pensamiento del talento humano que labora en la Empresa, los cuales participarán para solucionar problemas y necesidades.

Se aplicará una metodología cualitativa que va a determinar la relación teórico-práctica, para obtener un proceso de relación y de retroalimentación, constante y mutua entre el sujeto y el objeto de investigación.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

La presentación y realización de todo Proyecto de Investigación, debe estar respaldada en Leyes o Normas Legales vigentes; de esta forma, el trabajo de investigación propuesto se desarrollará tomando como base la Normativa que se detalla a continuación:

NIA 6: Evaluación de Riesgos y Control Interno. Sección 400.

1. El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
2. **El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.**

3. “Riesgo de auditoría” significa el riesgo de que el auditor dé 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.
4. “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
5. “Riesgo de control” es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.
6. “Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.
7. “Sistema de contabilidad” significa la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las que se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan, clasifican, registran, resumen, e informan transacciones y otros eventos.
8. El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- a) “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:
- La función del consejo de directores y sus comités.
 - Filosofía y estilo operativo de la administración.
 - Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
 - Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.
- b) “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.
- Los procedimientos específicos de control incluyen:
 - Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
 - Verificar la exactitud aritmética de los registros
 - Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
 - cambios a programas de computadora
 - acceso a archivos de datos
 - Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
 - Aprobar y controlar documentos.
 - Comparar datos internos con fuentes externas de información.

**Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE).
Capítulo II Objetivo, Ámbito y Régimen de Control para las Instituciones del Sector Público.**

Art. 12.- El control interno.- La respectiva entidad y organismo del sector público que controla la Contraloría serán responsables de instalar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.

Se aplicaran los componentes del control interno que incluirán el ambiente de control, la evaluación de los riesgos de control, las actividades de control, el sistema de información y comunicación y las actividades de monitoreo y supervisión de control interno.

Igualmente se aplicarán las normas técnicas de control interno específicas para la contabilidad, el presupuesto, la tesorería, la gestión de bienes, la deuda pública, el recurso humano, el procesamiento automático de datos, las inversiones en proyectos y programas y el mejoramiento continuo de la organización institucional.

Art. 13.- Las pruebas de auditoría.- El desarrollo y el fortalecimiento del control interno servirán para que la Contraloría General, de acuerdo con las circunstancias, profundice las pruebas de auditoría.

Art. 14.- Actividades para la evaluación.- La evaluación de la actividad administrativa se referirá al proceso administrativo que comprende principalmente a: planificación, organización, coordinación y control, a la macro y micro organización y a las modernas herramientas de gestión.

La actividad financiera será evaluada en los procesos del ciclo presupuestario, tesorería, contabilidad, costos, ingresos, egresos y complementariamente respecto de las materias conexas de gestión de personal y gestión de bienes.

El examen de la actividad operativa se referirá a lo que es la razón de ser y la finalidad misma de la entidad, el logro de sus objetivos y metas de los resultados alcanzados.

El examen y evaluación de la gestión ambiental se aplicará a la eficiencia en el desempeño de las unidades ambientales, los impactos ambientales, las medidas de mitigación, seguridad y contingencia, autorizaciones y licencias ambientales, entre otros.

En seguridad industrial se evaluará la capacitación del personal para enfrentar riesgos, la infraestructura física existente, así como el equipamiento contra incendios, emergencias, desastres y dotación de elementos de protección personal contra químicos, radiación, etc.

Art. 15.- Indicadores de gestión.- Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

Art. 16.- Aplicación del control interno.- El manual de procesos y procedimiento que emitirán las entidades establecerá las funciones incompatibles, la distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago, los procedimientos y los procesos administrativos, financieros, operativos y ambientales, para reducir el grado de error y la posibilidad de fraude a niveles mínimos, el pago con cheques o por la red bancaria, el depósito intacto e inmediato de lo recaudado y el otorgamiento de recibos. Cada entidad emitirá, codificará y actualizará su reglamento orgánico funcional, que será publicado en el Registro Oficial.

Art. 17.- Tiempos de control.- Control previo.- Constituye los mecanismos y procedimientos a aplicarse en cada una de las fases de un proceso, para determinar la legalidad, veracidad y conformidad con los presupuestos, planes operativos, y la documentación que respalde cada una de las actividades y la actuación de los servidores que participen en ellas.

Para cumplir con el control previo no se creará unidades específicas, esta actividad está implícita en las funciones y responsabilidades asignadas a cada proceso.

El control continuo.- La Contraloría, para hacer más eficaz el control externo, y cuando las circunstancias lo ameriten, ejercerá el control continuo, que incluirá el control previo, concurrente y posterior, conforme lo previsto en el numeral 28 del artículo 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

El control continuo, por ningún concepto constituirá participación o autorización de actos administrativos, los cuales serán de responsabilidad de la institución o entidad sujeta a examen.

Control posterior.- Como elemento efectivo del sistema de control la Unidad de Auditoría Interna realizará la evaluación de la gestión institucional en forma posterior a las actividades señaladas en el artículo 10 de la Ley Orgánica de la Contraloría del Estado.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Título II Del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado. Capítulo 2, Sección 1

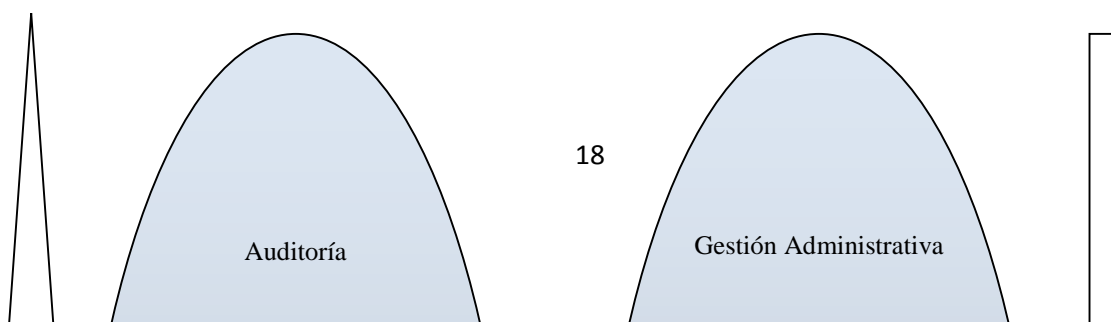
Art. 10.- Actividades Institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

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

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Gráficos de Inclusión Relacionados

- **Supraordinación Conceptual**



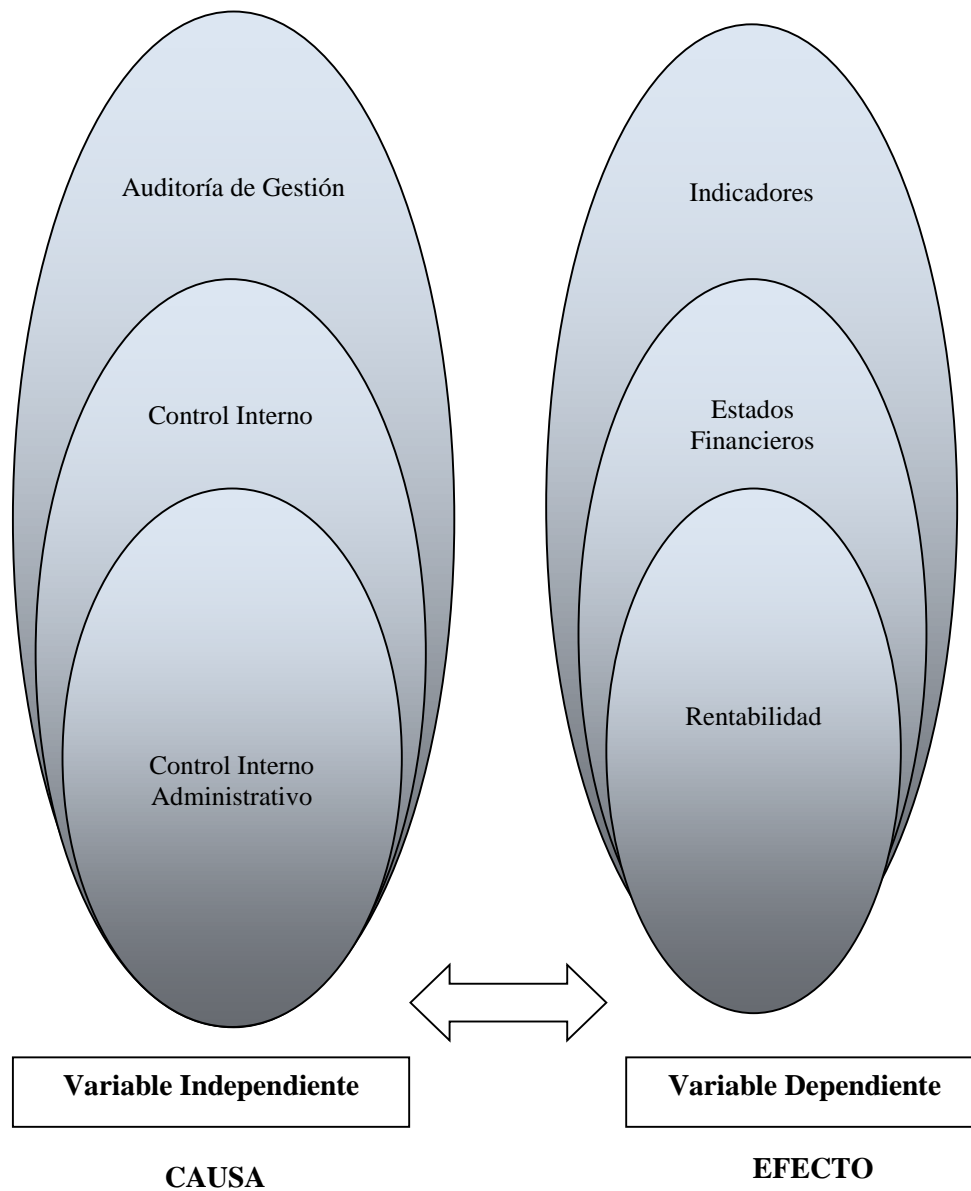


FIGURA 02. Supraordinación de las variables
ELABORADO POR: Mónica Roa

• Subordinación de variables

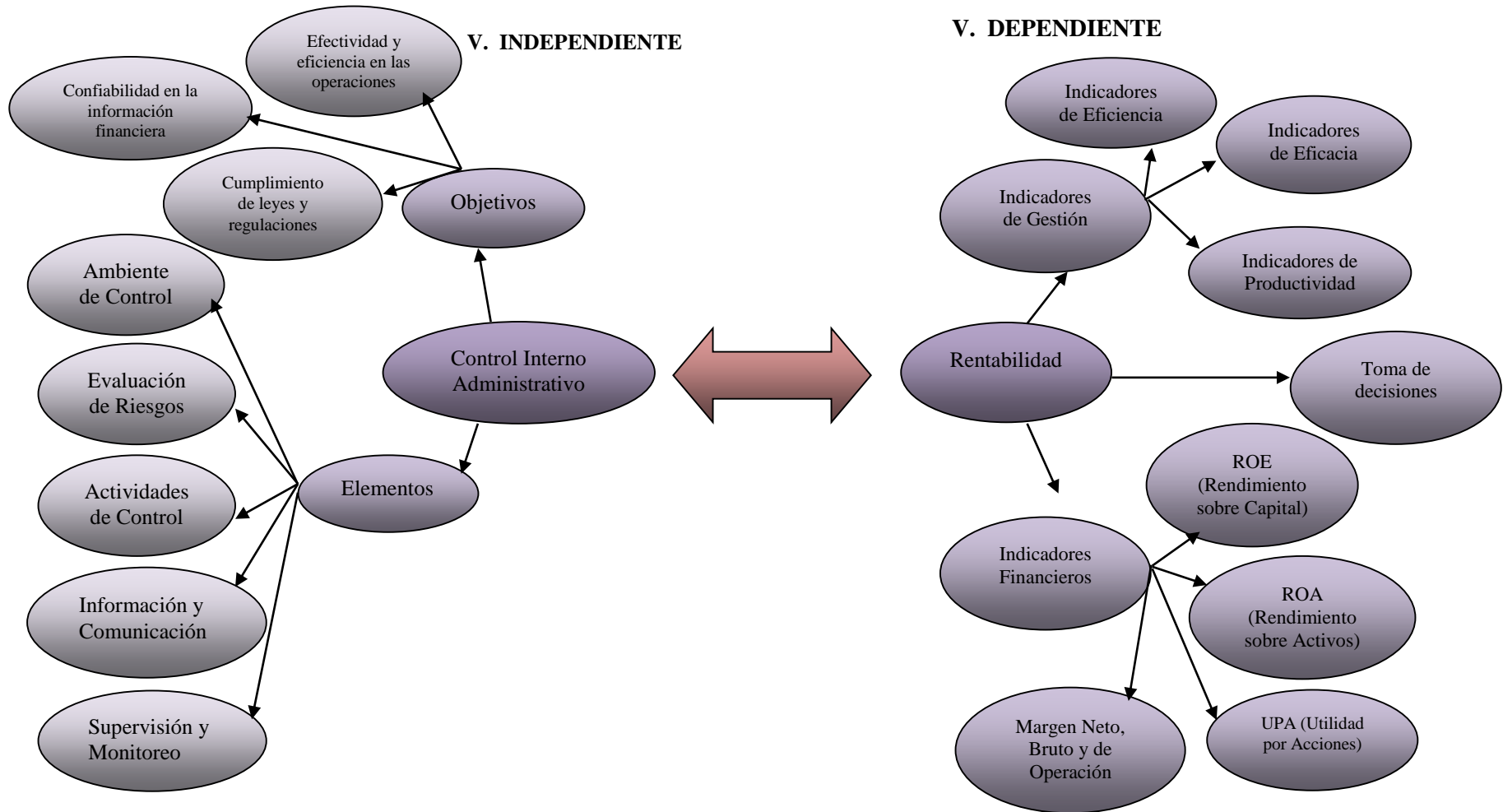


FIGURA 03. Subordinación de Variables.

ELABORADO POR: Mónica Roa

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

2.4.2.1. Marco conceptual de la variable independiente

AUDITORÍA

Madariaga Juan (1983: 9) define a la auditoría de la siguiente manera:

“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”.

La finalidad de toda auditoría es determinar si la información revisada o evaluada se presenta de manera razonable, es decir de acuerdo con los Principios o Normas de general aceptación y las leyes vigentes al momento que ésta se realiza.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Milton K. Maldonado E. (2001: 21, 22) la define de la siguiente forma:

“Es la conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad”.

“La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo planificado. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva”

Milton K. Maldonado E. (2001: 18) nos da el concepto de las 5 es:

“Eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Academia mexicana de Auditoría Integral)”.

“Eficacia: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia mexicana de Auditoría Integral)”.

“Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menos costo posible (Academia mexicana de Auditoría Integral)”.

“Ética: parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre”.

“Ecología: Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”.

CONTROL INTERNO

Según **Samuel Mantilla (2007:14)** el control interno se define así:

“Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Según **Enrique Benjamín Franklin (2007: 11,12)** indica que:

“Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Objetivos de la Auditoría Administrativa

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

- De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad: Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio: Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio: Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- De aprendizaje: Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización

pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

- De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- De vinculación: Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado”.

Según **Mantilla Samuel (2002: 9)** en su libro **“Control Interno Estructura Conceptual Integrada”** nos indica lo siguiente:

“Cada quien en una organización es responsable del control interno:

Administración: El director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo da el tono por lo alto, el cual afecta la integridad y la ética así como los otros factores de un ambiente de control positivo.

En cualquier caso, es una responsabilidad que se traslada en cascada, un administrador es efectivamente un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad. Tienen significado particular los directores financieros y su personal vinculado, cuyas actividades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa”.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Según **Samuel Mantilla (2007: 18)** menciona que:

“El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

Ambiente de Control

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

Valoración de Riesgos

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

Actividades de Control

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

Información y Comunicación

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

Monitoreo

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

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Samuel Mantilla (2007: 17) considera que:

“Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el

mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y obligaciones.

Para este estudio, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización sitúa el énfasis en aspectos separados del control interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas (un objetivo particular se puede ubicar en más de una categoría) orientan diversidad de necesidades y pueden ser responsabilidad directa de ejecutivos diferentes. Esta categorización también permite distinguir lo que se puede esperar de cada categoría de control interno.

De un sistema de control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones. El cumplimiento de tales objetivos, en gran parte basados en estándares impuestos por sectores externos, depende de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la entidad”.

2.4.2.2. Marco conceptual de la variable dependiente

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Romo y Márquez en su estudio **“Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso una institución de educación superior”**. **Revista Pensamiento y Gestión No. 36. Colombia, Universidad del Norte (2013: 268)** indica que: “La gestión institucional es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas. Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente.

Es importante considerar que la gestión es un concepto que nace en los corporativos empresariales, y es considerada como una forma de organización más eficiente. El antecedente de la misma, en términos tanto históricos como teóricos, es la administración”.

INDICADORES

Según **Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997: 2,3)**. *El cuadro de mando integral*.

Barcelona: Gestión 2000 indica que:

“La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- **La eficacia.** Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos, Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- **La eficiencia.** Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- **La economía.** Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- **La efectividad.** Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.

- **La excelencia.** Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- **El entorno.** Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplo, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo”.

Según Salgueiro Amado (2001: 11,12) nos indica que:

“Un indicador, o una medición, debe tener las características siguientes:

Se debe poder identificar fácilmente

Decimos con esto que la persona que defina el paquete de indicadores que nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarlos fácilmente. O sea, que no encuentre dificultad alguna en medirlos.

Sólo se debe medir aquello que es importante

Ya hemos dicho, e insistimos sobre ello, que los indicadores sólo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada. Si medimos algo que no es significativo de lo que se quiere, nada se encontrará con esta medición.

Se debe comprender claramente

Los empleados no comprenden a sus jefes o, al menos, no los comprenden bien. Si partimos de esta base, estará claro que cualquier ejecutivo deberá hacer entender, y comprobar que los subordinados han comprendido bien, qué es lo que se va a medir y por qué”.

ESTADOS FINANCIEROS

Según la **Norma Internacional de Contabilidad (NIC 1): Presentación de los Estados Financieros en su párrafo 7**, nos indica lo siguiente:

“Los siguientes términos se emplean en esta Norma, con los significados que a continuación se especifica:

Los estados financieros con propósito de información general (denominados “estados financieros”) son aquéllos que pretenden cubrir las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información”.

RENTABILIDAD

Según **Esfero Sánchez, Francisco (2006: 291, 292)** nos indica lo siguiente:

“El concepto de rentabilidad no puede ser otro que el que alude a la capacidad o aptitud de un capital o unos medios para generar recursos o resultados”.

“No existe ninguna contradicción en considerar que la rentabilidad debe ser el objetivo de la empresa con percibirla como una aptitud de generar renta. Para medir esta aptitud se construye un instrumento que tiene una determinada composición y que ofrecerá un resultado. Que el énfasis recaiga sobre uno u otro aspecto no deja de ser algo adjetivo y una muestra más de la heterogeneidad imperante que vendría a justificar la noción del marco de conceptos para el análisis”.

INDICADORES FINANCIEROS

Según **Briseño Ramírez Hugo (2006: 10-14)** indica lo siguiente:

“La utilidad, muchas veces no es suficiente para poder determinar si un negocio es rentable.

Margen neto, bruto y de operación

“Así como la utilidad no es suficiente para determinar si un negocio es rentable, tampoco el nivel de ventas lo es por sí solo, ya que una empresa puede vender mucho y aun así tener pérdidas por el mal manejo de costos o por falta de liquidez.

Unos indicadores que me dan información valiosa para determinar si mis ventas están generando utilidad son: margen bruto, margen de operación y margen neto.

La fórmula para obtenerlos es muy sencilla, simplemente se divide la utilidad neta o la utilidad de operación o la utilidad bruta entre las ventas y se multiplica por 100”.

UPA (Utilidad por Acción)

“La utilidad generada por el negocio podrá ser repartida entre los accionistas, según el número de acciones que tenga cada uno. No necesariamente la utilidad tiene que ser repartida entre los accionistas, también se puede invertir en activos para generar más ventas o pagar las deudas”.

Para obtener la utilidad por acción (UPA), podemos seguir la siguiente fórmula:

$$UPA = \frac{\text{Utilidad disponible para los accionistas}}{\text{Número de acciones en circulación}}$$

ROA (Rendimiento sobre Activos)

“La rentabilidad sobre activos (Return Over Assets) es un indicador que me ayuda a determinar si los activos son eficientes para generar utilidad”.

La fórmula es muy sencilla:

$$ROA = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \right) \times 100$$

ROE (Rendimiento sobre Capital)

“La rentabilidad sobre capital (Return Over Equity) es uno de los más importantes indicadores para tomar decisiones y evaluar la rentabilidad de un negocio”.

Su fórmula es muy sencilla:

$$ROE = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} \right) \times 100$$

INDICADORES DE GESTIÓN

Según Maldonado Milton K (2011: 85, 86) indica los principales indicadores de gestión:

Indicadores de eficacia

“Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado”.

“La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”.

Indicadores de eficiencia

“Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles”.

Indicadores de productividad

“Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final”.

TOMA DE DECISIONES

Según **William P. Leonard (1981: 43)** nos dice que: “los administradores progresistas, al mismo tiempo que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administrativos planear, organizar y dirigir; de la necesidad de contar con instrumentos de control precisos, y de la urgencia de actuar con firmeza en el momento oportuno, disponen de nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades, a pesar de la creciente complejidad del mundo empresarial moderno. A efecto de reducir la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se hagan y mantener un buen control, el mejor instrumento con que cuenta es la auditoría administrativa”.

2.5. HIPÓTESIS

El control interno administrativo incide en la rentabilidad de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Control interno administrativo.

Variable Dependiente: Rentabilidad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla en base tanto a un enfoque cualitativo como cuantitativo, está orientado hacia la comprensión del problema de estudio, objeto estadístico; enmarcado en una Investigación de Campo de tipo No Experimental, ya que trata de describir e interpretar la realidad del problema, en un espacio contextualizado, partiendo de lo particular a lo general. Además es cuantitativo ya que este enfoque orienta hacia la demostración de la hipótesis que será resuelta en base a interrogantes; se trabajará con una población pequeña que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con la intervención de todas las personas que forman la Empresa y sus resultados no serán generalizables debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en que se desarrolla la Empresa.

Según **Marcelo M. Gómez (2006: 62)** “los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias; incluso, no buscan que sus estudios puedan replicarse. Se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general”.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizará en base a la combinación de las modalidades de Investigación Bibliográfica o Documental, Investigación de Campo.

La Investigación Documental como parte esencial de un proceso de Investigación Científica, se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos.

La Investigación de Campo debido al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad; teniendo como finalidad la recolección de datos primarios referentes al problema de estudio a través de la utilización de técnicas como son la observación, la entrevista y la encuesta.

Arias G. Fidias (2006:31) define a la investigación o diseño de campo como: “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable

alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”.

3.3 NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación está enmarcada, en su primera etapa, en un nivel exploratorio, debido a que es necesario realizar la observación inmediata del área, los elementos y las relaciones que se desarrollan entre los diferentes componentes de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A., como requisito previo para fijar los puntos claves de referencia, además se realiza un estudio de la documentación pertinente y a las personas directamente relacionadas con el trabajo contable.

Será también una Investigación Descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la Empresa, percibir todas las características que servirán para profundizar el conocimiento 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, hechos, procesos y sus relaciones. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

Arias G. Fidiás (2006:23) sostiene que: “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

Tamayo Mario (2004:46) citando a **Best J.W (1970)** indica que la investigación descriptiva: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Características de la Población

Rodríguez Moguel Ernesto (2005: 79) sostiene que: “Población es el conjunto de

mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos”.

El universo objeto de investigación son los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A., los cuales son 8 personas, detallándolos de la siguiente manera: gerente general, contador, auxiliar contable, administrador, 4 personas en el área operativa, los cuales se encuentran laborando actualmente en la matriz y en los puntos de venta.

La población es finita, está representada por el número de trabajadores de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.

3.4.2 MUESTRA

Para la ejecución del trabajo que se presenta debido a que la población a investigarse es pequeña no se establece ningún proceso de muestreo y se trabajará con toda la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

3.5.1 Tabla 1.- Operacionalización de la Variable Independiente: Control Interno Administrativo

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Control Interno Administrativo.- Conjunto de principios, acciones y procedimientos que unidos a las personas que conforman la organización constituyen un medio para lograr la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en las operaciones.	Eficacia, eficiencia y efectividad	Cumplimiento de metas	¿Considera usted que la empresa cumple con las metas establecidas? 1.- En su totalidad 2.- Parcialmente 3.- No se cumplen	Encuesta realizada al personal de SERVIPOSIBLE S.A. Anexo 1
		Aprovechamiento de insumos y materias primas.	¿Existen convenios de compra entre la empresa y sus proveedores? Si - No	
	Procesos	Insumos	¿Existen suficiente stock de insumos para realizar su trabajo? 1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca	
	Políticas Internas	Evaluación de desempeño	¿Se efectúan evaluaciones o indicadores de desempeño al personal? 1.- Semestralmente 2.- Trimestralmente 3.- Nunca	
Comunicación Interna		¿La empresa capacita a su personal? 1.- Cada año 2.- Trimestralmente 3.- Mensualmente 4.-No reciben capacitación		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Roa. 2015

3.5.2 **Tabla 2.- Operacionalización de la Variable Dependiente: Rentabilidad**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Rentabilidad</p> <p>Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos generar dichos ingresos.</p> <p>Es la optimización del uso de los recursos para asegurar que los beneficios sean mayores que los costos, de manera que se alcancen los objetivos establecidos.</p>	Información Confiable	Estados Financieros	<p>¿Cree usted que los estados financieros se presentan de manera razonable?</p> <p>¿Se analizan los Estados Financieros en base a indicadores para la toma de decisiones?</p>	<p>Encuesta realizada al personal de SERVIPOSIBLE S.A. Anexo 1</p>
	Planificación	Elaboración de Presupuestos	<p>¿La empresa cuenta con presupuestos anuales o con una planificación estratégica?</p>	
	Rentabilidad	Rentabilidad obtenida	<p>¿La rentabilidad obtenida dentro del ejercicio económico cumple con los objetivos establecidos?</p>	
		Análisis de Rentabilidad	<p>¿De los resultados obtenidos se obtienen indicadores? 1. Utilidad por Acción. 2. Rendimiento sobre Activos. 3. Rendimiento sobre Capital. 4. Ninguno</p>	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mónica Roa. 2015

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La Recolección de información se hará mediante la aplicación de encuestas y observación.

Encuesta: Va a ser planteada a los empleados de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A., para detectar falencias existentes y así contribuir al mejoramiento del negocio en marcha, aplicando una encuesta de 10 preguntas, relacionadas al control interno administrativo y la rentabilidad de la Empresa.

Observación: Se utilizará éste método para determinar los diferentes procedimientos respecto al control interno administrativo que se ha venido aplicando dentro de la Empresa.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Se realizará en primer lugar un análisis de los datos recogidos de la investigación.

Los datos obtenidos en los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas de frecuencia. Posteriormente esta información se presentará de manera escrita, tabulada y gráfica, con el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Se empleará además frecuencias absolutas y relativas (porcentajes).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se realizará por medio de la recolección de información por medio de encuestas, las mismas que se aplicarán tanto al personal administrativo como operativo de la empresa SERVIPOSIBLE S.A. , para obtener información relacionada si existe o no la necesidad de implementar un adecuado sistema de Control Interno Administrativo para mejorar la rentabilidad.

El análisis se realizará en base a la interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en los objetivos del estudio de la hipótesis así como también en el marco teórico.

Para la presente investigación, será necesario depurar la información, para que exista claridad en la interpretación de los datos obtenidos, analizar la hipótesis en relación a los resultados, para verificarla o rechazarla.

Los pasos que utilizaremos serán; agrupar y tabular los datos obtenidos, los mismos que serán representados estadísticamente mediante la utilización de tablas y gráficos.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ¿Considera usted que la empresa cumple con las metas establecidas?

Tabla 3: METAS ESTABLECIDAS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	En su totalidad	3	38%
2	Parcialmente	4	50%
3	No se cumplen	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

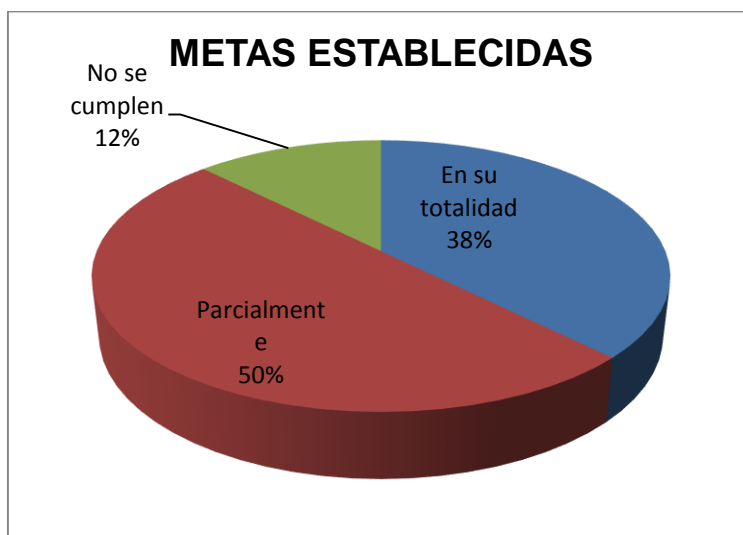


Gráfico 1: Metas Establecidas

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De acuerdo a la información obtenida un 38% de las personas encuestadas consideran que se cumplen en su totalidad las metas establecidas, mientras que un 50% indica que se cumplen parcialmente y un 12% piensa que no se cumplen.

Interpretación.- Según lo observado, se puede determinar que las metas establecidas se cumplen de manera parcial, lo cual incide directamente en la rentabilidad de la empresa y en el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

2. ¿La Empresa aplica Controles Internos Administrativos en todas sus áreas?

Tabla 4: CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	En su totalidad	1	12%
2	Parcialmente	2	25%
3	No se aplican	5	63%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

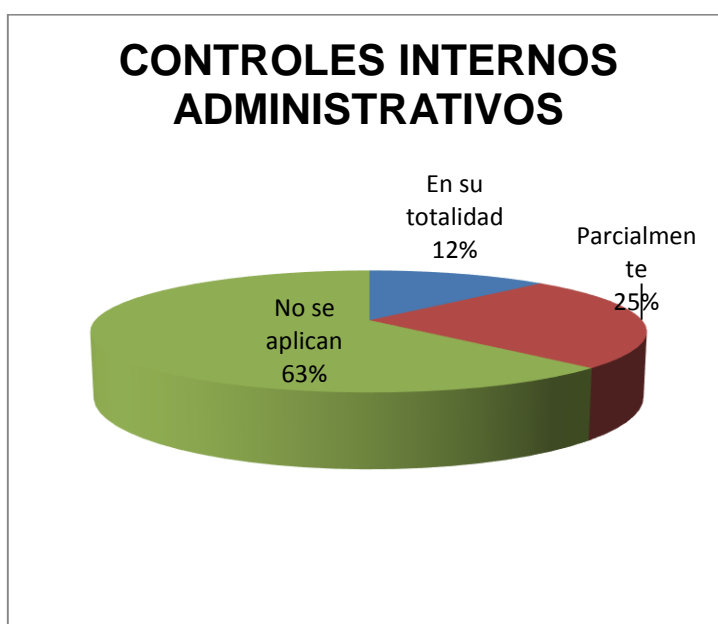


Gráfico 2: Controles Internos Administrativos

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Podemos observar que un 12% de los encuestados consideran que la empresa aplica controles administrativos en todas sus áreas de una manera absoluta, mientras que un 25% cree que lo realiza de manera parcial y un 63% opina que no se aplica ningún tipo de control interno administrativo.

Interpretación.- Podemos concluir que la empresa actualmente, no cuenta con controles internos administrativos suficientes, lo cual perjudica de manera directa el cumplimiento de sus objetivos y crea un riesgo para la misma, al no existir ningún tipo de control.

3. ¿Considera usted que el Control Interno Administrativo influye de manera directa en la Rentabilidad de la Empresa?

Tabla 5: CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	En su totalidad	4	50%
2	Parcialmente	3	38%
3	No influye	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

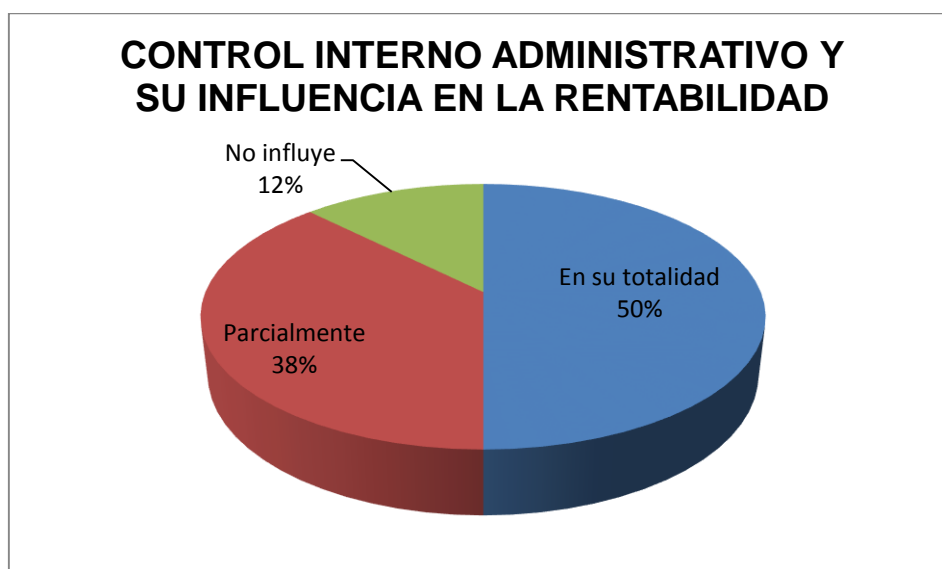


Gráfico 3: Control Interno Administrativo y su influencia en la Rentabilidad

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Según los resultados obtenidos podemos observar que el 50% de los encuestados consideran que el control interno administrativo influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa, un 38% cree que influye de manera parcial y únicamente un 12% considera que no influye de ninguna manera.

Interpretación.- La mayoría del personal que labora en la empresa considera la importancia de los controles administrativos, lo cual es fundamental ya que un ambiente de control adecuado genera beneficios a la empresa y asegura su continuidad.

4. ¿Existen convenios de compra entre la empresa y sus proveedores?

Tabla 6: CONVENIOS CON PROVEEDORES

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si existen	5	62%
2	No existen	0	0%
3	A veces	3	38%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa



Gráfico 4: Convenios con proveedores

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Se puede observar que el 62% de los encuestados contestaron que existen convenios de compra con proveedores establecidos, mientras que un 38% opina que sólo en determinadas ocasiones se establecen dichos convenios.

Interpretación.- El 62% de los encuestados opinan que si existen convenios de compra con proveedores, lo cual es positivo para la empresa, ya que al establecer dichos convenios se obtienen descuentos en la compra de insumos y además se garantiza que los pedidos sean entregados de manera oportuna y rápida.

5. ¿Existe suficiente stock de insumos para realizar su trabajo?

Tabla 7: SUFICIENTE STOCK DE INSUMOS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si existen	6	75%
2	No existen	0	0%
3	A veces	2	25%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

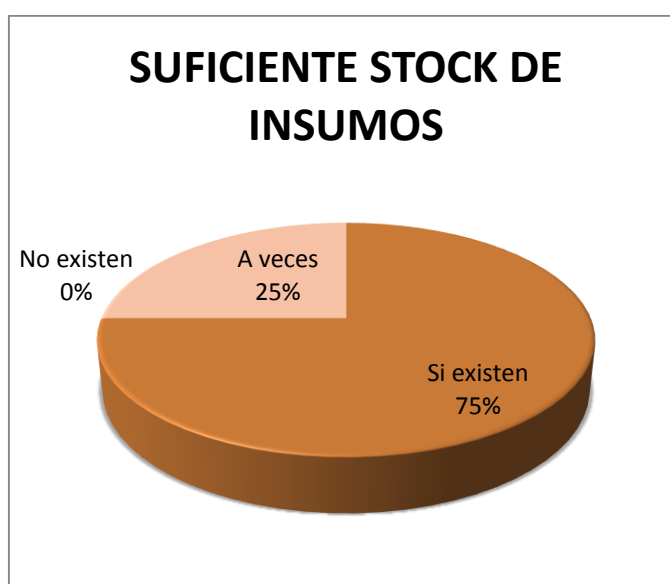


Gráfico 5: Suficiente Stock de Insumos

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De los resultados obtenidos se concluye que el 75% de los encuestados opina que si existe un stock suficiente de insumos para realizar su trabajo, mientras que un 25% opina que a veces no.

Interpretación.- La mayoría de los encuestados, es decir el 75% opina que existe stock suficiente de insumos en todo momento, lo cual es beneficioso para las operaciones de la empresa, al ahorrar tiempo y evitar que por falta de algún insumo, no se pueda preparar a tiempo las órdenes de los clientes, sin embargo se debe determinar el motivo por el que a veces no hay suficientes insumos, para corregir esta situación y minimizar las pérdidas en este sentido.

6. ¿Existen metas claramente definidas en cuanto a las Ventas?

Tabla 8: METAS DE VENTAS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si existen	2	25%
2	No existen	5	63%
3	Ocasionalmente	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

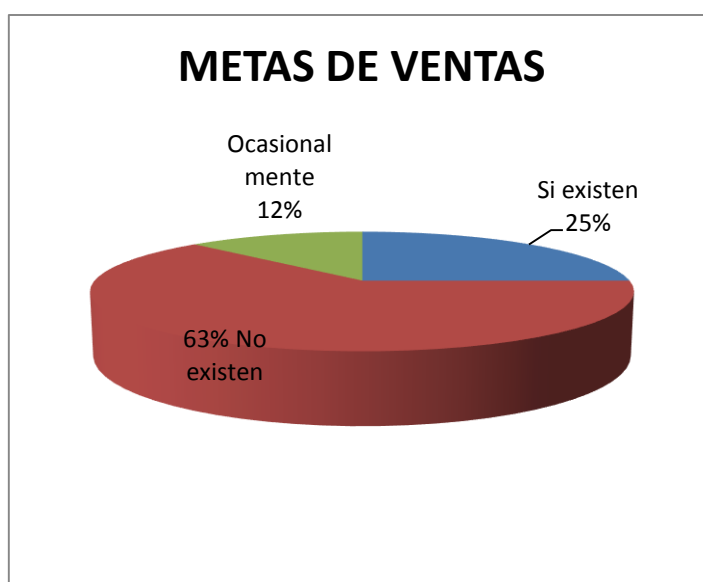


Gráfico 6: Metas de Ventas

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De la encuesta realizada al personal de la empresa, se obtuvo que un 25% opinan que si existen metas definidas en lo que se refiere a las ventas, mientras que un 63% opina que no existen y sólo un 12% cree que ocasionalmente se establecen dichas metas.

Interpretación.- Se puede concluir que no se definen metas claras en cuanto a las ventas, lo cual indica la ausencia de planificación en las actividades, lo cual es fundamental para el logro de sus objetivos.

7. ¿Cree usted que el cliente se encuentra satisfecho con los productos y el servicio que ustedes ofrecen?

Tabla 9: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si están satisfechos	2	25%
2	Parcialmente	5	63%
3	No están satisfechos	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

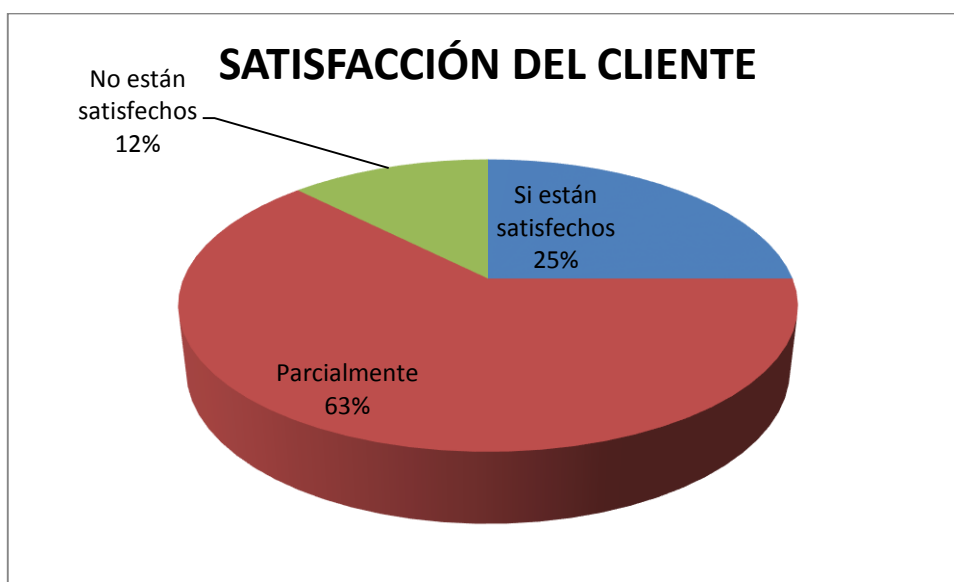


Gráfico 7: Satisfacción del Cliente

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Del total de personas encuestadas, un 25% señala que los clientes si se encuentran satisfechos con los productos y servicios ofertados, un 63% opina que los clientes están satisfechos parcialmente, mientras que un 12% opina que no están satisfechos.

Interpretación.- Con los resultados obtenidos se puede concluir que el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a productos y servicios ofertados no es óptimo en su totalidad, por lo que se deberá considerar este factor para encontrar una solución.

8. ¿La Empresa cuenta con un Plan de Marketing para la promoción de sus productos?

Tabla 10: PLAN DE MARKETING

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si tiene	0	0%
2	No tiene	6	75%
3	De manera ocasional	2	25%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa



Gráfico 8: Plan de Marketing

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 75% opina que la empresa no cuenta con un plan de marketing para ofertar sus productos y servicios, mientras que un 25% cree que se aplican técnicas de marketing de manera ocasional.

Interpretación.- De la opinión de la mayoría de encuestados podemos determinar que la empresa no cuenta con un plan de marketing en la promoción de sus productos, lo cual es importante para optimizar la calidad del servicio que se oferta y a su vez para incrementar las ventas.

9. ¿Se aplican indicadores de desempeño al personal?

Tabla 11: INDICADORES DE DESEMPEÑO

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Semestral	0	0%
2	Trimestral	1	12%
3	Nunca	7	88%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa



Gráfico 9: Indicadores de Desempeño

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De acuerdo a la encuesta realizada, se establece que el 12% opina que se evalúa al personal mediante indicadores de desempeño y un 88% considera que nunca se han determinado indicadores respecto a este tema.

Interpretación.- Con el resultado obtenido, se puede concluir que no se están realizando evaluaciones mediante la aplicación de indicadores de desempeño al personal, lo cual nos demuestra que el control interno administrativo es deficiente en cuanto a la supervisión del personal.

10. ¿La empresa capacita periódicamente a su personal?

Tabla 12: CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Cada año	2	25%
2	Trimestral	5	63%
3	Mensual	0	0%
4	Nunca	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

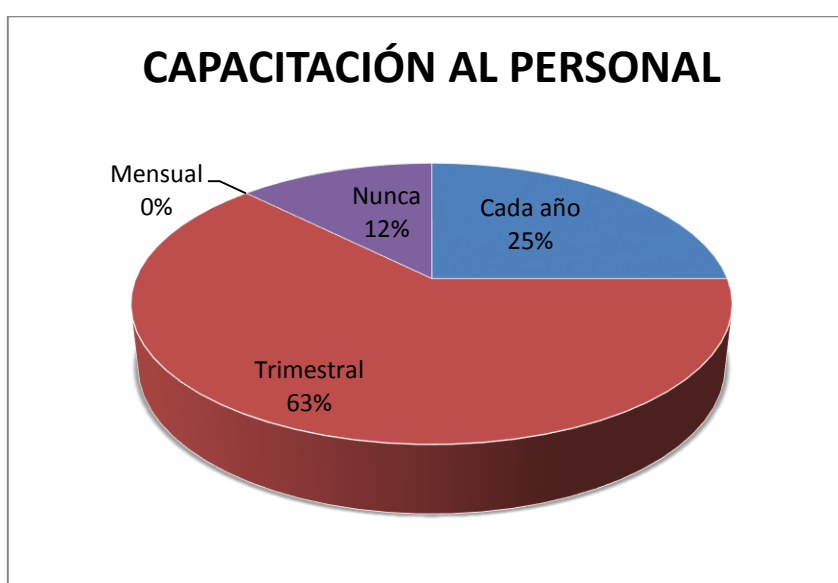


Gráfico 10: Capacitación al Personal

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De acuerdo al Gráfico No. 10, un 25% opina que se capacita al personal cada año, un 63% cree que de manera trimestral reciben algún tipo de capacitación, y un 12% opina que nunca han recibido capacitación alguna.

Interpretación.- La mayoría de los encuestados opina que reciben capacitación trimestralmente, lo cual demuestra que la empresa tiene cierto interés en la mejora de sus procedimientos, se debería revisar en qué temas se debe dar énfasis, para que estas capacitaciones sean más efectivas.

11. ¿Cree usted que la información contenida en los estados financieros es razonable y veraz?

Tabla 13: RAZONABILIDAD DE ESTADOS FINANCIEROS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	En su totalidad	7	88%
2	Parcialmente	1	12%
3	No lo es	0	0%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

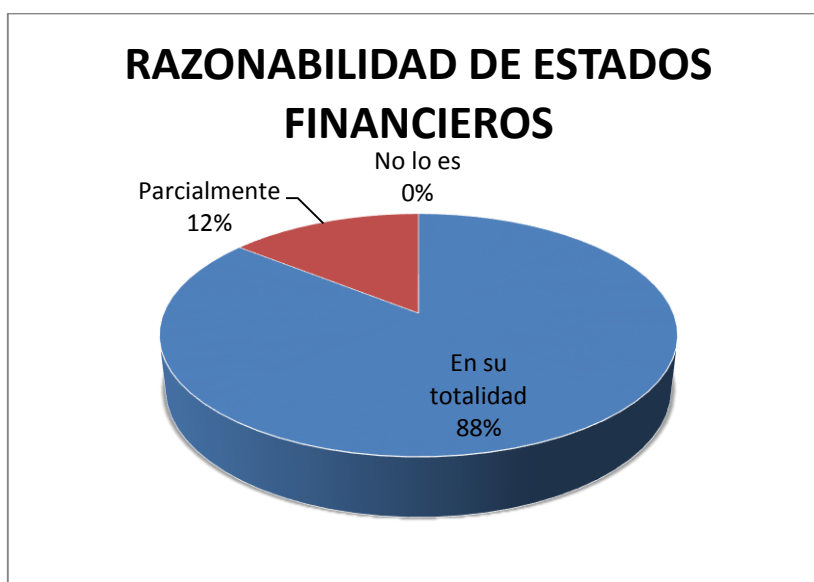


Gráfico 11: Razonabilidad de Estados Financieros

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De acuerdo a la información obtenida, se determinó que un 88% opina que los estados financieros se presentan de manera razonable en su totalidad, mientras que sólo un 12% opina que son razonables parcialmente.

Interpretación.- Según lo observado se determina que los estados financieros si se presentan de manera razonable y veraz, por lo que la información financiera que presenta la empresa es confiable.

12. ¿Se analizan los estados financieros en base a indicadores para la toma de decisiones?

Tabla 14: ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS BAJO INDICADORES

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	5	62%
2	Parcialmente	3	38%
3	Nunca	0	0%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

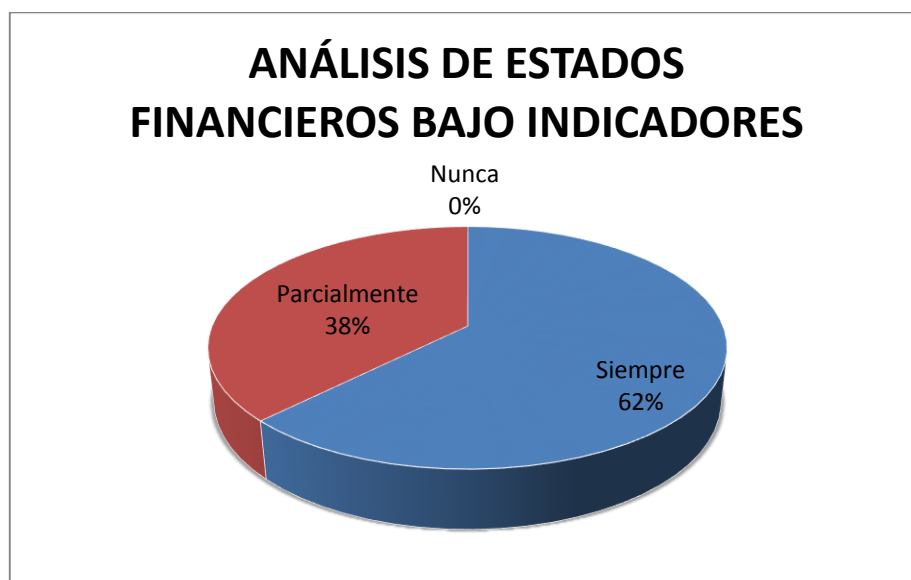


Gráfico 12: Análisis de Estados Financieros bajo Indicadores

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Podemos observar que un 62% de los encuestados indicaron que los estados financieros siempre se analizan en base a indicadores, mientras que un 38% indica que este análisis se lo realiza parcialmente.

Interpretación.- Podemos concluir que la empresa evalúa sus estados financieros en base a indicadores, lo cual permite examinar objetivamente los resultados obtenidos en un período de tiempo, para determinar de esta manera las oportunidades que se presentan para aprovecharlas, así como también las debilidades que hay que corregir.

13. ¿La empresa cuenta con presupuestos anuales o con una planificación estratégica?

Tabla 15: PRESUPUESTOS ANUALES

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	1	12%
2	Parcialmente	2	25%
3	Nunca	5	63%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

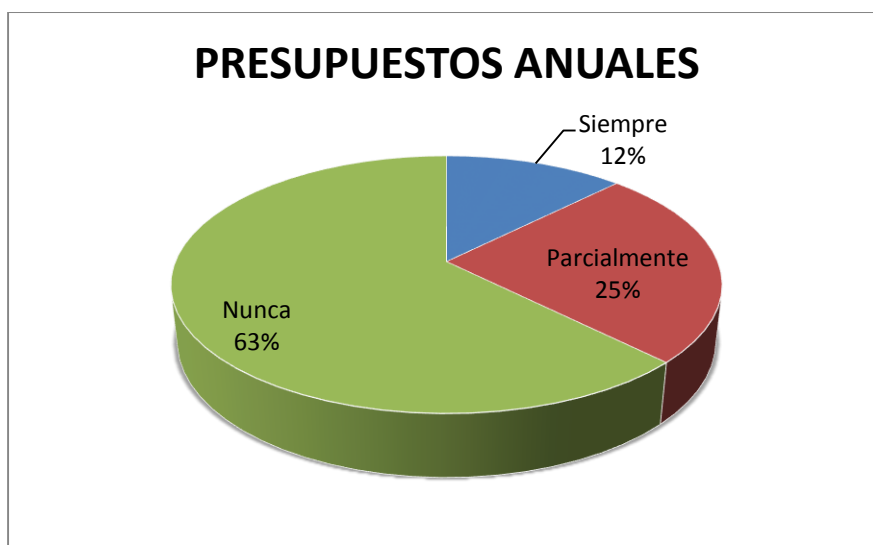


Gráfico 13: Presupuestos Anuales

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Según los resultados obtenidos se observa que el 12% contestó que siempre se realizan presupuestos anuales en base a una planificación estratégica, el 25% piensa que se los realiza parcialmente y un 63% opina que nunca se los realiza.

Interpretación.- La mayoría de las personas encuestadas opinó que no se elaboran presupuestos anuales, ni mucho menos se cuenta con una planificación estratégica, lo cual no permite aprovechar fortalezas y oportunidades para obtener resultados positivos, así como también aumentar la rentabilidad de la organización.

14. ¿Cree usted que la rentabilidad que maneja la empresa es la adecuada?

Tabla 16: RENTABILIDAD

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	En su totalidad	1	12%
2	Parcialmente	3	38%
3	No es adecuada	4	50%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

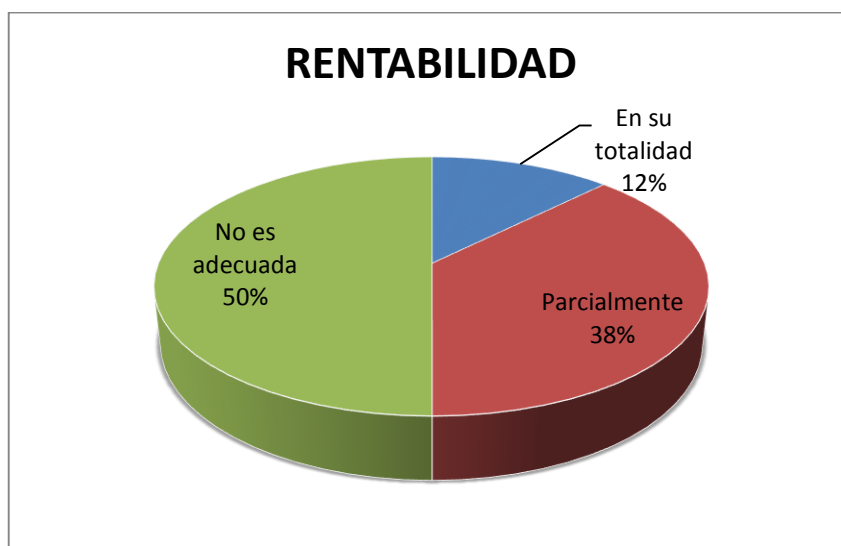


Gráfico 14: Rentabilidad

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Se puede observar que el 12% de los encuestados consideran que la rentabilidad de la empresa es la adecuada, mientras que un 38% opina que lo es parcialmente, frente a un 50% que piensa que no es la adecuada.

Interpretación.- El 50% de los encuestados opinan que la rentabilidad de la empresa no es la adecuada, piensan que se podría obtener mucho más, un motivo puede ser el que los controles internos administrativos no se están aplicando de manera eficiente, se deberá trabajar en este aspecto para asegurar una adecuada aplicación de los mismos.

15. ¿Considera usted que la rentabilidad incide de manera directa en la liquidez de la empresa?

Tabla 17: LA RENTABILIDAD INCIDE EN LA LIQUIDEZ

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente	5	63%
2	Parcialmente	2	25%
3	No incide	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

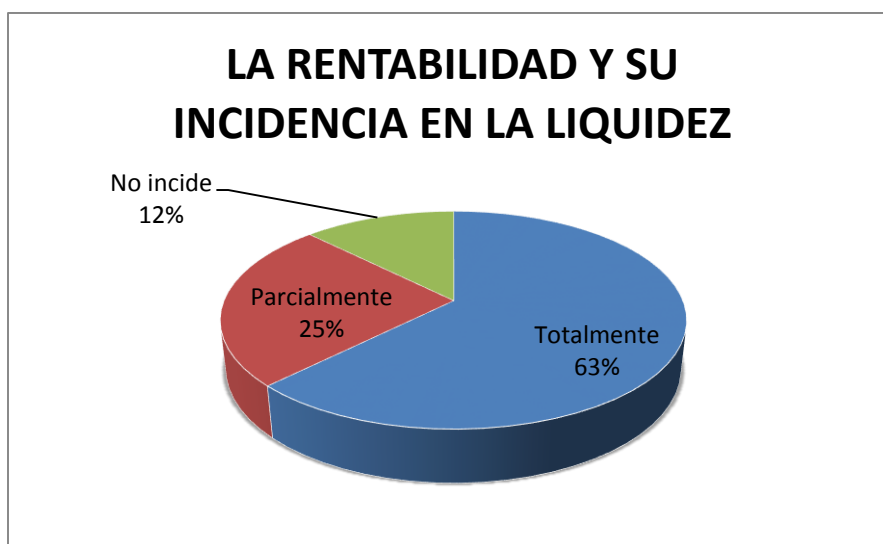


Gráfico 15: La Rentabilidad y su incidencia en la Liquidez

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De los resultados obtenidos se concluye que el 63% de los encuestados opina que la rentabilidad incide de manera directa en la liquidez de la empresa, un 25% opina que influye parcialmente y 12% considera que no incide de ninguna manera.

Interpretación.- La mayoría de los encuestados, es decir el 63% opina que la rentabilidad incide directamente en la liquidez de la empresa, lo cual demuestra la importancia de optimizar los resultados que se obtienen, ya que de esta manera se asegura el flujo constante de liquidez, con lo cual la empresa podrá cubrir con tranquilidad sus obligaciones a corto o largo plazo.

16. ¿La empresa en la actualidad mantiene obligaciones con el sector financiero?

Tabla 18: OBLIGACIONES CON EL SECTOR FINANCIERO

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	A Corto Plazo	0	0%
2	A Largo Plazo	0	0%
3	No tiene	8	100%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa



Gráfico 16: Deudas con el Sector Financiero

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De los resultados obtenidos se observa que un 100% opina que no existen deudas con el sector financiero ni a corto ni a largo plazo.

Interpretación.- La empresa no posee deudas con el sector financiero, esto nos indica que mantiene buenos índices de liquidez al poder cumplir con sus obligaciones con proveedores sin necesidad de recurrir a financiamiento de ningún tipo, sin embargo los accionistas piensan que esto podría mejorar.

17. ¿La Empresa destina parte de su rentabilidad para realizar algún tipo de inversión a corto o largo plazo?

Tabla 19: INVERSIONES REALIZADAS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si se realizan	0	0%
2	Ocasionalmente	2	25%
3	Nunca se realizan	6	75%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa



Gráfico 17: Inversiones Realizadas

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Según los resultados que se reflejan en el Gráfico No. 17, un 25% concluye que se realizan inversiones ocasionalmente, mientras que un 75% declaró que nunca se realizan.

Interpretación.- Podemos concluir que la empresa no realiza inversiones de tipo financiero ni a corto ni a largo plazo, lo cual nos indica que el índice de rentabilidad no es adecuado, por lo que no cuentan con ningún fondo en caso de algún imprevisto.

18. ¿La Empresa realiza inversiones en adquisición de Activos Fijos?

Tabla 20: INVERSIÓN EN ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si se realizan	1	12%
2	Ocasionalmente	7	88%
3	Nunca se realizan	0	0%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

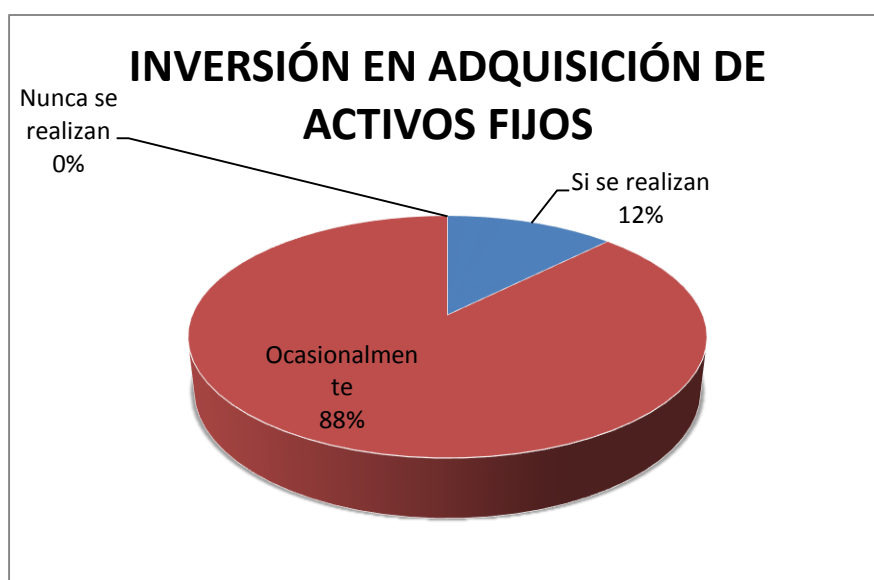


Gráfico 18: Inversión en Adquisición de Activos Fijos

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De los datos obtenidos se concluye que el 12% de los encuestados opina que si se realiza inversión en adquisición de activos fijos, mientras que un 88% considera que se las realiza ocasionalmente.

Interpretación.- La empresa no realiza inversión en activos fijos, lo cual nos indica que el índice de rentabilidad no es adecuado, por lo que no cuentan con liquidez suficiente como para realizar inversiones en este tipo de rubros, lo cual dificulta el crecimiento de la empresa.

19. ¿Considera usted que es importante evaluar la rentabilidad por medio de indicadores?

Tabla 21: IMPORTANCIA DE EVALUAR LA RENTABILIDAD POR MEDIO DE INDICADORES

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Si es importante	5	63%
2	Parcialmente	2	25%
3	No es importante	1	12%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

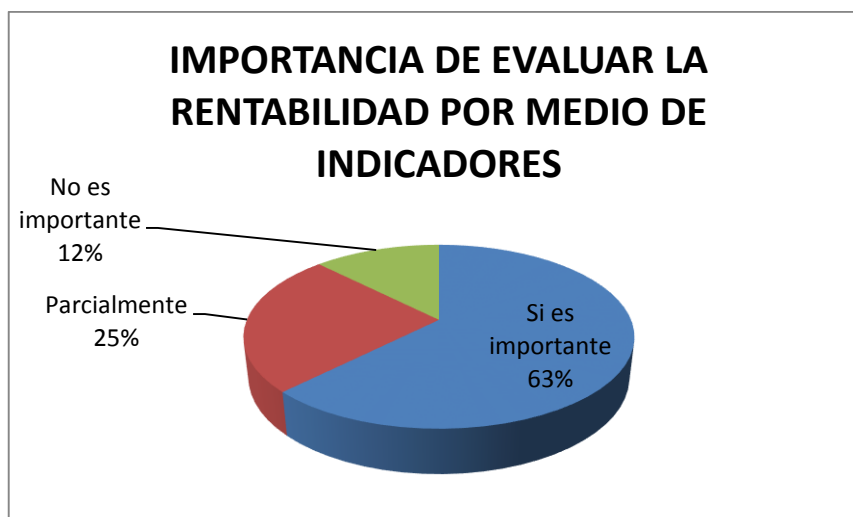


Gráfico 19: Importancia de evaluar la Rentabilidad por medio de indicadores

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Como se observa en el Gráfico No. 19, un 63% opina que es importante evaluar la rentabilidad por medio de indicadores, un 25% cree que es parcialmente importante y un 12% considera que no lo es.

Interpretación.- El personal de la empresa considera que es importante evaluar la rentabilidad por medio de indicadores, sin embargo esto no se cumple en su totalidad, lo cual refleja la falta de una supervisión estrecha en cuanto a los resultados obtenidos, dificultando el establecimiento de metas y objetivos definidos para el crecimiento del negocio.

20. ¿De los resultados obtenidos se obtienen indicadores?

Tabla 22: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Número	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Utilidad por Acción	0	0%
2	Rendimiento sobre Activos	1	12%
3	Rendimiento sobre Capital	2	25%
4	Ninguno de los anteriores	5	63%
TOTALES		8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mónica Roa

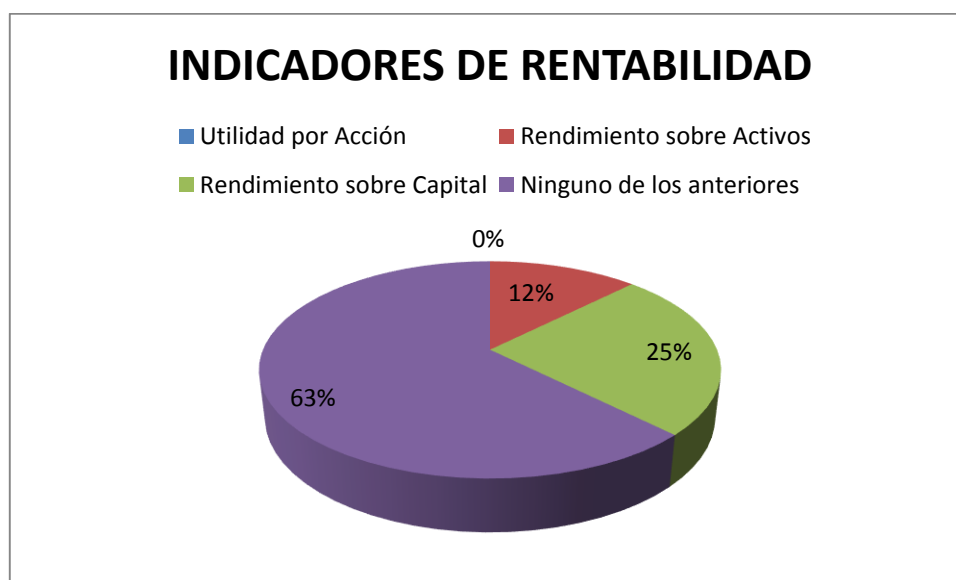


Gráfico 20: Indicadores de Rentabilidad

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- De los resultados obtenidos podemos concluir que un 63% opina que no se establece ningún tipo de indicador, mientras que un 25% concluye que se analizan indicadores como Rendimiento sobre Capital, y un 12% Rendimiento sobre Activos.

Interpretación.- La empresa no ha establecido índices de rentabilidad, lo cual dificulta conocer sobre cómo marcha el negocio, debido a que sus accionistas no poseen información clara sobre el crecimiento del mismo, por lo que no podrán establecer objetivos claros a corto y mediano plazo.

Tabla 23: ANÁLISIS COMPARATIVO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SERVIPOSIBLE S.A. DURANTE EL PRIMER Y SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2014

**COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AÑO 2014**

Nombre de Cuenta	De 01 de Enero a 30 Junio 2014	De 01 de Julio a 31 Diciembre 2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA (%)
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	16.023,07	16.420,32		
Crédito Tributario (Renta)	0,00	419,30		
Inventario de Suministros y Materiales	1.310,00	160,00		
Iva en Compras	117,98	0,00		
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	17.451,05	16.999,62	-451,43	-2,59%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	2.261,25	2.058,75		
Muebles y Enseres	550,00	550,00		
Maquinaria, Equipo e Instalaciones	3.500,00	3.500,00		
Depreciación Acumulada	-1.788,75	-1.991,25		
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	2.261,25	2.058,75	-202,50	-8,96%
TOTAL DEL ACTIVO	19.712,30	19.058,37	-653,93	-3,32%
PASIVO				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas y documentos por Pagar Proveedores Corrientes	1.344,14	1.830,58		
Otras Cuentas y documentos por Pagar Proveedores Corrientes	385,42	376,41		
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	0,00	1.972,49		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	0,00	1.582,20		
Obligaciones con el IESS	130,71	99,23		
Otros pasivos por beneficios a empleados	1.678,82	661,77		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3.539,09	6.522,68	2.983,59	84,30%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Provisiones para Jubilación Patronal	1.252,00	1.878,00		
Provisiones para Desahucio	198,00	297,00		
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	1.450,00	2.175,00	725,00	50,00%
TOTAL DEL PASIVO	4.989,09	8.697,68	3.708,59	74,33%
PATRIMONIO NETO				
Capital Suscrito y/o asignado	5.000,00	5.000,00		
Reserva Legal	372,84	699,93		
Utilidad años anteriores	1.731,56	1.731,56		
Utilidad del ejercicio	7.618,81	2.929,20	-4.689,61	-61,55%
TOTAL PATRIMONIO NETO	14.723,21	10.360,69	-4.362,52	-29,63%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.712,30	19.058,37	-653,93	-3,32%

Fuente: Serviposable S.A.

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Entre el primer y segundo semestre del año 2014, el Total de Activos tuvo una disminución del 3,32%, esto se debe al efecto de la depreciación sobre la Propiedad, planta y equipo, debido al desgaste normal de los equipos. El Pasivo por su parte tuvo un incremento del 74,33% debido a que por el cierre del año se calcularon el 15% Participación Trabajadores y el Impuesto a la Renta por Pagar. Como Resultado del Ejercicio tenemos una disminución del 61,55% con respecto a la utilidad obtenida durante

el primer semestre del año 2014. Lo cual indica que se debe trabajar en mejorar este punto, para que la rentabilidad no continúe disminuyendo.

Interpretación.- La empresa no ha realizado este tipo de análisis de los estados financieros, lo cual dificulta conocer sobre cómo marcha el negocio, debido a que sus accionistas no poseen información clara sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa, por lo que no podrán establecer objetivos, ni correctivos en caso de ser necesario. Se debe destacar la importancia de este tipo de análisis por lo menos semestralmente, para tener una idea clara de la marcha del negocio.

Tabla 24: ANÁLISIS COMPARATIVO ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SERVIPOSIBLE S.A. DURANTE EL PRIMER Y SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2014

**COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
AÑO 2014**

NOMBRE CUENTA	De 01 de Enero a 30 Junio 2014	De 01 de Julio a 31 Diciembre 2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA (%)
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	26231,31	23379,22		
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	5418,19	5207,9		
TOTAL INGRESOS	31649,50	28587,12	-3.062,38	-9,68%
COSTOS				
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	1310,00	1310		
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	12436,18	12874,41		
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-1310,00	-1470		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	8615,70	9156,66		
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REAMINERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	1751,35	1779,94		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDOS DE RESERVA	1005,99	1020,97		
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	0,00	626		
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	0,00	99		
TOTAL COSTOS	23809,22	25396,98	1.587,76	6,67%
GASTOS				
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	18,97	58,44		
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	202,50	202,5		
TOTAL GASTOS	221,47	260,94	39,47	17,82%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	24030,69	25657,92	1.627,23	6,77%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	7618,81	2929,20		
PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS NO RELACIONADOS	0,00	0,00		
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1142,82	439,38		
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	6475,99	2489,82		
(-) IMPUESTO A LA RENTA	1424,72	547,76		
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	5051,27	1942,06	-3.109,21	-61,55%

Fuente: Serviposable S.A.

Elaborado por: Mónica Roa

Análisis.- Al realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos durante el primer y segundo semestre del año 2014, podemos determinar que las ventas disminuyeron un 9,68% entre estos períodos, debido a que el primer semestre del año es la época de mayor demanda en el negocio, debido a que existen más feriados como carnaval, semana santa, día del trabajo, etc. Lo cual incrementa las ventas. Los costos y gastos aumentaron en un 6,77% lo cual no es muy significativo y es debido al pago de permisos, beneficios sociales y demás que se pagan durante el segundo semestre del año como décimos, patentes, etc. En general la utilidad neta entre los dos períodos disminuyó en un 61%.

Interpretación.- Es evidente que la empresa Serviposible S.A. ha disminuido del primer al segundo semestre del año 2014, por lo que es necesario evaluar la situación y establecer medidas correctivas urgentes para que la empresa se recupere financieramente.

TABLA 25:

ANÁLISIS MEDIANTE RATIOS FINANCIEROS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014

Fondo de Maniobra			
a) FM= ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE			
FM=	17.451,05	-	3.539,09
FM=	13.911,96		

FONDO DE MANIOBRA POSITIVO: La Empresa cuenta con un margen de seguridad, para seguir atendiendo sus pagos. La empresa es capaz de atender sus compromisos de pago en un corto plazo.

Tesorería			
Ratio de Tesorería=	Realizable+Disponible		
	Pasivo Corriente		
Ratio de Tesorería=	17.451,05		
	3.539,09		
Ratio de Tesorería=	4,9309		

Ratio de Tesorería: La Empresa tiene suficiente capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo.

Ratio de Garantía o Solvencia			
Ratio de Garantía=	Activo Real		
	Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente		
Ratio de Garantía=	19.712,30		
	4.989,09		
Ratio de Garantía=	3,9511		

Ratio de Garantía: Se observa que el ratio de garantía es de 3,95 lo cual refleja una situación normal. La Empresa puede hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores a corto y largo plazo.

AUTONOMÍA FINANCIERA			
AF=	PATRIMONIO NETO		
	PASIVO TOTAL		
AF=	14.723,21		
	4.989,09		
AF=	2,95		

Ratio de Autonomía Financiera: Este ratio mide la capacidad de la empresa para financiarse. El valor de 2,95 indica un buen nivel de autonomía financiera de la empresa.

Fuente: Serviposible S.A.

Elaborado por: Mónica Roa

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis se procederá a utilizar el método de “t” de Student, debido a que la población es pequeña (menor de treinta casos).

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Afirmativa (Ha) = El control interno administrativo incide en la rentabilidad de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

Hipótesis Nula (Ho) = El control interno administrativo **NO** incide en la rentabilidad de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

4.2.2. Selección del Nivel de Significación

El nivel de significación utilizado para el trabajo de investigación es del 5%.

$$\alpha = 0,05$$

4.2.3. Elección de la Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se aplicará la prueba de t de Student para muestras independientes, cuya fórmula es la siguiente:

$$\tau = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma_p \sqrt{\frac{1+1}{N_1 N_2}}}$$

Donde:

τ = *valor estadístico de la prueba t de Student.*

\bar{X}_1 = *valor promedio de población 1.*

\bar{X}_2 = *valor promedio de población 2.*

σ_p = *desviación estándar ponderada de ambas poblaciones.*

N_1 = *tamaño de la muestra de la población 1.*

N_2 = *tamaño de la muestra de la población 2.*

Ecuación para obtener desviación estándar ponderada:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}}$$

Donde:

σ_p = desviación estándar ponderada.

SC = suma de cuadrados de cada población.

N = tamaño de cada muestra.

4.2.4. Regla de decisión

Se acepta H_a , es decir que el control interno administrativo incide en la rentabilidad de la empresa Serviposible S.A., si el valor de τ a calcularse tiene una probabilidad de significancia igual o menor a 0,05.

4.2.5. Comprobación de la Hipótesis

Las preguntas para la comprobación de la hipótesis serán:

Pregunta No. 2: ¿La Empresa aplica Controles Internos Administrativos en todas sus áreas?

Pregunta No. 14: ¿Cree usted que la rentabilidad que maneja la empresa es la adecuada?

Tabla 26: Distribución Estadística Pregunta No. 2

Respuesta	X	$\sum (X_1 - \bar{X}_1)$	$\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2$
En su totalidad	1	-1,6667	2,7779
Parcialmente	2	-0,6667	0,4445
No se aplica	5	2,3333	5,4443
Σ	8		2,2219

Elaborado por: Mónica Roa

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum x}{n} = \frac{8}{3} = 2,6667$$

Tabla 27: Distribución Estadística Pregunta No. 14

Respuesta	X	$\sum (X_2 - \bar{X}_2)$	$\sum (X_2 - \bar{X}_2)^2$
En su totalidad	1	-1,6667	2,7779
Parcialmente	3	-0,3333	0,1111
No se aplica	4	1,3333	1,7777
Σ	8		-0,8891

Elaborado por: Mónica Roa

$$\bar{X}_2 = \frac{\sum x}{n} = \frac{8}{3} = 2,6667$$

Aplicación de la prueba estadística

Suma de cuadrados

$$\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2 = 2,2219$$

$$\sum (X_2 - \bar{X}_2)^2 = -0,8891$$

Desviación estándar ponderada

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}} = \sqrt{\frac{2,2219 - 0,8891}{8 + 8 - 2}} = \sqrt{\frac{1,3328}{14}} = 0,3086$$

Ecuación t

$$\tau = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma_p \frac{\sqrt{1+1}}{\sqrt{N_1 N_2}}} = \frac{0,625 - 0,5}{0,3086 \frac{\sqrt{2}}{\sqrt{64}}} = \frac{0,125}{0,05455}$$

$$\tau = 2,29$$

$\bar{X}_1 =$ valor promedio de población 1.

$$\bar{X}_1 = \frac{5}{8} = 0,625$$

$\bar{X}_2 =$ valor promedio de población 2.

$$\bar{X}_1 = \frac{4}{8} = 0,5$$

$$gl = N1 + N2 - 2 = 8 + 8 - 2 = 14$$

$$a = 0.05 / 2 = 0,025$$

El valor de t se compara con los valores críticos de la tabla τ_t con 14 grados de libertad y se obtiene que en el valor más cercano al calculado, la probabilidad es de 0.0025 (valor crítico de t: 2,145).

Decisión

Como el valor de $\tau = 2,29$ tiene una probabilidad de significancia de 0,025 que es menor que 0,05 propuesto inicialmente, se acepta H_a y se rechaza H_o . Es decir el control interno administrativo incide en la rentabilidad de la empresa Serviposible S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego de observar los resultados obtenidos podemos concluir lo siguiente:

- Existen evidentes falencias en las políticas de control interno administrativo que se están implementando, porque no existe una debida supervisión, ni procesos claros lo que ocasiona pérdida de recursos, lo cual incide directamente en la rentabilidad de la empresa.
- El 63% del personal que labora en la empresa Serviposible S.A. considera que no se están aplicando controles internos administrativos en todas las áreas, sin embargo reconocen que dichos controles influyen en la rentabilidad de la empresa y por consiguiente en su liquidez, por lo cual es necesario adoptar medidas de control en la organización a fin de influenciar de manera positiva en la rentabilidad de la misma.
- Con respecto al inventario de insumos, el 25% de las personas encuestadas consideran que no siempre existe un stock suficiente al realizar las operaciones diarias, lo cual produce pérdidas al no poder vender los productos porque no se cuenta con los ingredientes necesarios para su preparación.
- Se determinó que el 88% de los encuestados reconoció que no se evalúa al personal mediante indicadores de desempeño dentro de la organización, tomando en cuenta que la supervisión y monitoreo es un principio fundamental del control interno, es indispensable la aplicación inmediata de evaluaciones de desempeño que permitan analizar actitudes y aptitudes de los empleados a fin de tomar correctivos en caso de ser necesario y poder mejorar de manera constante.
- Se puede determinar que el 63% del personal encuestado, reconocen la importancia de evaluar la rentabilidad por medio de indicadores, sin embargo, no

siempre se aplican, lo cual dificulta el establecimiento de objetivos claros a corto y mediano plazo.

- Se evidencia que la Empresa aunque posee índices financieros estables, su rentabilidad neta entre el primer y segundo semestre del año 2014, disminuyó en un 60%, por lo cual es necesario establecer medidas correctivas para mitigar esta situación.
- Se concluye además que no se cuenta con manuales de procedimientos que estandaricen las operaciones y minimicen el desperdicio de tiempo y recursos en cada uno de los procesos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los socios de la empresa la aplicación de políticas administrativas claras, para que el personal conozca los objetivos y metas a cumplir, a fin de que se establezca un control interno adecuado que garantice resultados positivos dentro de la organización.
- Se deben aplicar controles internos administrativos para cada una de las áreas de la empresa, para que se puedan establecer los correctivos a tomar en caso de ser necesario y de esta manera influenciar de manera positiva en cada uno de los procesos evaluar.
- Establecer un sistema de control de los inventarios que maneja la empresa, mediante el establecimiento de una política de compras que garantice el correcto abastecimiento de insumos en todo momento. Se recomienda además capacitación al personal que se encuentra involucrado en el área de bodega en lo que se refiere al tratamiento y conservación de los insumos perecibles.
- Implementar evaluaciones de desempeño al personal, según los requerimientos y obligaciones de cada área, para de esta manera establecer en qué temas necesitan capacitación mediante cursos, charlas informativas y de esta manera brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo.

- Evaluar la rentabilidad mediante indicadores, que permitan conocer la situación de la empresa en una fecha determinada y observar los resultados obtenidos para de esta manera tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Evaluar la situación financiera de la empresa, por lo menos semestralmente, a fin de tomar correctivos necesarios oportunamente y conocer si se cumplen o no los objetivos establecidos en la institución.
- Diseñar e implementar manuales de procedimientos para cada área, a fin de estandarizar procesos y asegurar el establecimiento de controles internos administrativos eficientes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: “Evaluación del Control Interno Administrativo para optimizar la rentabilidad de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.”

INSTITUCIÓN EJECUTORA: SERVIPOSIBLE S.A.

BENEFICIARIOS: La empresa y su personal administrativo y operativo.

UBICACIÓN: Calle 16 de diciembre 1-29 y Vicente Rocafuerte. Cantón Baños. Provincia de Tungurahua.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN: 1 mes.

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: El equipo técnico está conformado por:

- Investigadora: Mónica Roa.
- Tutor de Investigación: Dr. Mauricio Arias
- Gerente General: Tnlg. Vinicio Bastidas.

COSTO: El Costo estimado de la presente propuesta es de \$ 1295,00 USD.

TABLA 28: Costo de la Propuesta

No.	Rubro	Valor
1	Suministros de Oficina	100,00
2	Honorarios	800,00
3	Capacitación al Personal	300,00
4	Empastado	25,00
5	Transporte	30,00
6	Alimentación	40,00
	TOTAL	1295,00

Fuente: Investigación de Campo, 2015

Elaborado por: Mónica Roa

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa SERVIPOSIBLE S.A. desde hace varios años se ha mantenido como un emprendimiento gastronómico que ofrece productos y servicios de excelente calidad, a su vez ofrece oportunidades de negocio mediante el establecimiento de franquicias que permitan obtener una rentabilidad adecuada tanto para la empresa como para sus franquiciado. Sin embargo ha tenido problemas en la aplicación de políticas y procedimientos administrativos debido a una inadecuada supervisión y ausencia de procesos claros, por lo que su personal desconoce cuáles son las metas y objetivos que se deben cumplir para el desarrollo de la organización.

Según **Freire Rocío (2013: 68)** en su trabajo de tesis: “Auditoría Administrativa y su incidencia en el Plan Estratégico de la Empresa Ambatol Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato” concluye lo siguiente: “La medición dentro del proceso administrativo es fundamental por lo que las escalas representan un instrumento consistente para describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos y ayudan a conocer el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Se observa que la institución está utilizando un porcentaje aceptable de indicadores pero es necesario aplicarlo de manera continua”.

Según **Hango Martha (2012: 110)** en su trabajo de tesis: “Control Interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A. en el año 2011” indica que: “Los desatinos en los procedimientos de control interno inciden en la liquidez de la empresa, porque al no existir un debido control en las instrucciones, ocasiona una pérdida de recursos tanto humanos como monetarios, lo que influye directamente en la liquidez de la empresa”.

Luego de la investigación realizada se concluye que la aplicación de un insuficiente control interno administrativo ha afectado, como consecuencia, la rentabilidad de la empresa SERVIPOSIBLE S.A., por lo cual es necesario la aplicación inmediata de un nuevo modelo de control interno que el área administrativa pueda implementar a fin de crear e implantar nuevos procesos o a su vez mejorar los existentes para que exista un control eficiente y de esta manera se obtengan resultados positivos para la organización.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa SERVIPOSIBLE S.A. viene desarrollando sus actividades diariamente sin tener un adecuado control interno administrativo y como consecuencia de ello existe una rentabilidad que no está acorde a lo que se espera obtener. Por tal motivo nace la necesidad de crear e implantar políticas que aseguren un control minucioso que ayude a efectivizar las actividades que viene realizando su personal.

Es factible porque existe apertura de parte de los funcionarios de la empresa SERVIPOSIBLE S.A. quienes se encuentran dispuestos al cambio, esto es sumamente importante porque facilita el desarrollo de la presente propuesta, con lo cual se espera cumplir con los objetivos establecidos.

Su utilidad radica en que mejorará los procesos y controles existente o de ser el caso los creará, lo cual optimizará el trabajo de sus colaboradores, para que de esta manera se pueda administrar de manera eficaz y eficiente los recursos existente, lo cual constituye una solución para sus problemas de rentabilidad, fortaleciendo a la vez su parte contable, generando así mayores beneficios para la empresa.

El impacto de aplicar nuevos controles será de gran importancia porque constituye la implementación de un Modelo de Control Interno con Políticas Administrativas claras y efectivas. Contribuye además al crecimiento del negocio como consecuencia de un mejor control que ayudará al manejo eficiente de los recursos de la empresa, al cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo.

Con la aplicación de la presente propuesta los resultados que se obtendrán serán significativamente positivos para la empresa ya que aportará de manera significativa al crecimiento económico de la misma porque contará con un sistema eficiente para regular el control interno administrativo y de esta manera cumplir con los objetivos y metas propuestas

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Evaluar las políticas y procedimientos de Control Interno Administrativo para generar mayor rentabilidad en la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el riesgo existente en los diferentes departamentos de la Empresa.
- Determinar las políticas y procesos principales, para evaluar su eficacia y reestructurarlos posteriormente de ser necesario.
- Definir políticas y procedimientos a adoptarse según las necesidades de la Institución.
- Analizar la rentabilidad de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A. durante el primer semestre del año 2014 mediante el uso de indicadores.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Organizacional

Este sistema de control interno administrativo permite que la empresa SERVIPOSIBLE S.A. pueda distribuir de mejor manera las funciones y obligaciones del personal, optimizando tiempo y recursos, eliminando o suprimiendo procesos innecesarios.

6.5.2 Económico – Financiero

Es factible su aplicación porque los directivos de la empresa aprueban su aplicación y cuenta con recursos propios para llevarla a cabo. Al aplicar este sistema de control interno administrativo se obtendrá en primera instancia un mejoramiento de los procesos y optimización de recursos, esto a su vez mejorará la liquidez de la empresa y por consiguiente su rentabilidad y crecimiento empresarial.

6.5.3 Tecnológico

Implantar el sistema de Control Interno Administrativo será beneficioso, puesto que se aprovechará de mejor manera todos los recursos que posee la institución, beneficiándose de maquinarias disponibles para realizar de mejor manera los procesos y a su vez con la aplicación de buenas prácticas en cuanto al manejo de los insumos que se utilizan en cada uno de los procesos.

6.5.4 Social

La aplicación del sistema de Control Interno Administrativo tiene una factibilidad social porque se podrán establecer claramente políticas internas para que los objetivos se cumplan de manera eficiente, lo cual repercute de manera positiva en la rentabilidad de la empresa, lo cual se traduce en una mejor repartición de utilidades para socios y colaboradores, mejorando los ingresos y calidad de vida para sus familias.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Según **Mantilla Samuel (2007: 13)** en su libro “Control Interno Estructura Conceptual Integrada (COSO) indica que:

“El control interno se define como un proceso, ejecutado por personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados, y sirven como criterio para determinar cuando el sistema es objetivo”.

Componentes del Control Interno

Ambiente de Control: Incluyen integridad, los valores éticos y la filosofía y el estilo de la administración.

Valoración de Riesgos: Es la identificación y el análisis de los riesgos más importantes, constituyendo una base para determinar cómo administrar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Actividades de Control: Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo.

Información y Comunicación: Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional y financiera. La comunicación efectiva también debe darse en un amplio sentido, fluyendo en todos los sentidos dentro de la organización.

Monitoreo: El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones, incluye actividades de administración y supervisión realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

Políticas Administrativas

Según **Mantilla Samuel (2007: 187)** en su libro “Control Interno Estructura Conceptual Integrada (COSO) indica que:

“La dirección puede llevar los mensajes que no son comprometidos por los valores, y los empleados deben recibirlos y entenderlos. La dirección debe demostrar continuamente, por medio de palabras y acciones, un compromiso con elevado nivel ético”.

“La existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas considerando prácticas de negocios, conflictos de interés o supuestos estándares de comportamiento ético y moral. Por ejemplo, considerando si:

- Los códigos son entendibles, dirigidos a conflictos de interés, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos y entradas comerciales.
- Los códigos son periódicamente reconocidos por todos los empleados.
- Los empleados comprenden qué comportamiento es aceptado o no, y saben qué hacer cuando se enfrentan a uno de ellos.
- Si un código de conducta escrito no existe, la dirección de cultura enfatiza la importancia del comportamiento ético y moral. Esto debe ser comunicado oralmente en reuniones de personal, en comunicación persona a persona o, por ejemplo, cuando se enfrenta a ellas en las actividades diarias”.

Indicadores de Gestión

GARCÍA, Luis (2007:27) en su libro “INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA KPI: Los indicadores claves del desempeño logístico”. Indica lo siguiente:

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar: “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.

El término “Indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas”.

Revisión y Descripción del Control Interno.

Meigs, W. B., Larsen, E. J., Meigs, R. E., & Martínez, E. (1971: 182 -183) en su libro “Principios de auditoría”, indica lo siguiente:

Cuadros de Flujo

“Un cuadro de flujo de sistemas es un diagrama – una representación simbólica de un sistema o de una serie de procedimientos en que se presenta la secuencia de cada procedimiento. Para el lector con experiencia, un cuadro de flujo presenta una imagen clara del sistema, que muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, los orígenes y distribución de los documentos, los tipos y localización de los registros y archivos contables”.

Cuestionarios de Control Interno

“El método tradicional de describir un sistema de control interno es la formulación de un cuestionario estandarizado de control interno.

Generalmente consta de varias secciones por separado, así puede el cuestionario dividirse convenientemente, completado en secciones por diferentes miembros del personal de auditoría, y posteriormente re ensamblado para su revisión por el auditor encargado”.

“La mayoría de los cuestionarios de control interno se diseñan de tal modo que el responder no a una pregunta indica debilidad en el control interno. Además los cuestionarios toman normalmente en cuenta las diferencias entre ineficiencias mayores y menores del control, las indicaciones acerca de las fuentes de información que se usaron para contestar las preguntas, y los comentarios que explican las deficiencias del control”.

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

TABLA 29: PLAN DE ACCIÓN

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
1.- Análisis Previo	100%	Analizar la situación actual de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.	Recurso Humano, Suministros de oficina, Computador	Investigadora	8 días
		Evaluación de los diferentes departamentos mediante cuestionarios para determinar el nivel de riesgo existente en cada uno de ellos.			
2.- Determinación de Políticas y Procedimientos	100%	Revisar las políticas administrativas existentes dentro de la institución.	Recurso Humano, Suministros de oficina, Computador	Investigadora	8 días
		Determinar los principales procesos para su evaluación y reestructuración posterior.			
3.- Reestructuración de Procesos	100%	Reestructurar los principales procesos dentro de la empresa utilizando diagramas de flujo e políticas administrativas de ser el caso.	Recurso Humano, Suministros de oficina, Computador	Investigadora	10 días
		Proponer indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los mencionados procesos.			
4.- Análisis sobre la Rentabilidad	100%	Analizar la rentabilidad obtenida por la empresa durante el primer semestre del año 2014 mediante el uso de indicadores de rentabilidad.	Recurso Humano, Suministros de oficina, Computador	Investigadora	4 días
		Presentación de la propuesta al Gerente General de SERVIPOSIBLE S.A. para su respectivo análisis, aprobación y aplicación.			

Elaborado por: Mónica Roa

6.7.1 PRIMERA FASE

Objetivo: Tener conocimiento de la situación actual de la empresa Serviposible S.A. con respecto a su estructura organizacional, principales departamentos y procesos.

Responsables: Gerente, contador, jefe de bodega, operarios y auxiliares varios.

Instrumentos: Flujogramas, Cuestionarios de Control Interno.

6.7.1.2 Análisis de la Situación actual de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.

Datos informativos:

La Compañía de Alimentos y Servicios SERVIPOSIBLE S.A. es la titular de las marcas Hickory Hamburguesas y La Salchi de la U, los cuales ofertan servicios de restaurante y cafetería, preparación de alimentos y bebidas, especializándose en productos como: hamburguesas, salsas, papas fritas, hot – dog, pizzas, jugos, café y té, los cuales se expenden en tres locales comerciales: uno en la ciudad de Baños, uno en Pelileo y uno en Ambato.

Las oficinas de la empresa como tal, están ubicadas en la ciudad de Baños de Agua Santa, en las Calles Vicente Rocafuerte y Oscar Efrén Reyes. Desde un punto de vista comercial, la empresa SERVIPOSIBLE S.A. con su marca Hickory Hamburguesas, aún no cuenta con un posicionamiento fuerte en el mercado ecuatoriano, sin embargo cuenta con un gran potencial para el desarrollo de su marca por medio del otorgamiento de franquicias.

Objeto Social

La Compañía de Alimentos y Servicios SERVIPOSIBLE S.A. en sus estatutos tiene como objeto: **a)** la compra venta de Franquicias que tengan que ver con materia de alimentos, hotelería, hospedaje, **b)** el procesamiento de alimentos, en todas sus áreas y dimensiones, inclusive cárnicos, salsas, aderezos, panificación y demás **c)** la promoción, explotación y administración de establecimientos de alojamiento sean propios o arrendados, restaurantes, bares, cafeterías, hosterías **d)** la compra venta, importación, exportación, distribución y comercialización de implementos de gastronomía, menaje de hoteles,

hosterías y restaurantes y equipos en general para implementar los servicios de alimentación, hospedaje y entretenimiento e) la administración y asesoría de establecimientos de comida, hospedaje; f) La compañía está facultada para ejercer la agencia y formar parte de otras compañías existentes o que se constituyen, aunque no exista afinidad de objetos sociales, así como comprar acciones o participaciones de otras compañías o asociaciones. Para cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley. De forma expresa no se dedicará a las actividades complementarias que indica el Mandato Ocho.

Descripción de productos, servicios y actividades de la Compañía

Es necesario mencionar los factores que permiten entender las verdaderas ventajas de una franquicia:

- Las franquicias de comida, ofrecen un periodo de recuperación de inversión un poco más corto al resto de los rubros.
- La franquicia ofrece experiencia en el ámbito comercial, lo cual facilitará el manejo del negocio.

La Empresa comercializa varios productos, entre los cuales constan:

Hamburguesas a la Parrilla: 150 gr. de carne de res, vegetales (lechuga, tomate, cebolla, pickles). Con diferentes combinaciones con otros tipos de carne como: pollo, ternera, carne de soya).

Pizza: Pizza americana, tropical y especial.

Papitas Fritas: Papas artesanales en sus diferentes variaciones.

Marcas: Los productos están registrados bajo marcas individuales entre las cuales se destacan las siguientes:

Hamburguesas, Hot Dogs y Pizza: “Hickory Hamburguesas Verdaderas”. Inscrita en el IEPI el 1 de septiembre de 2008.

Papitas Fritas: “La Salchi de la U”. Inscrita en el IEPI el 1 de septiembre de 2008.

Organigrama Estructural

Está constituida por el conjunto de relaciones de trabajo formalmente definidas, las cuales implican algún grado de división del trabajo y de asignación de responsabilidades.

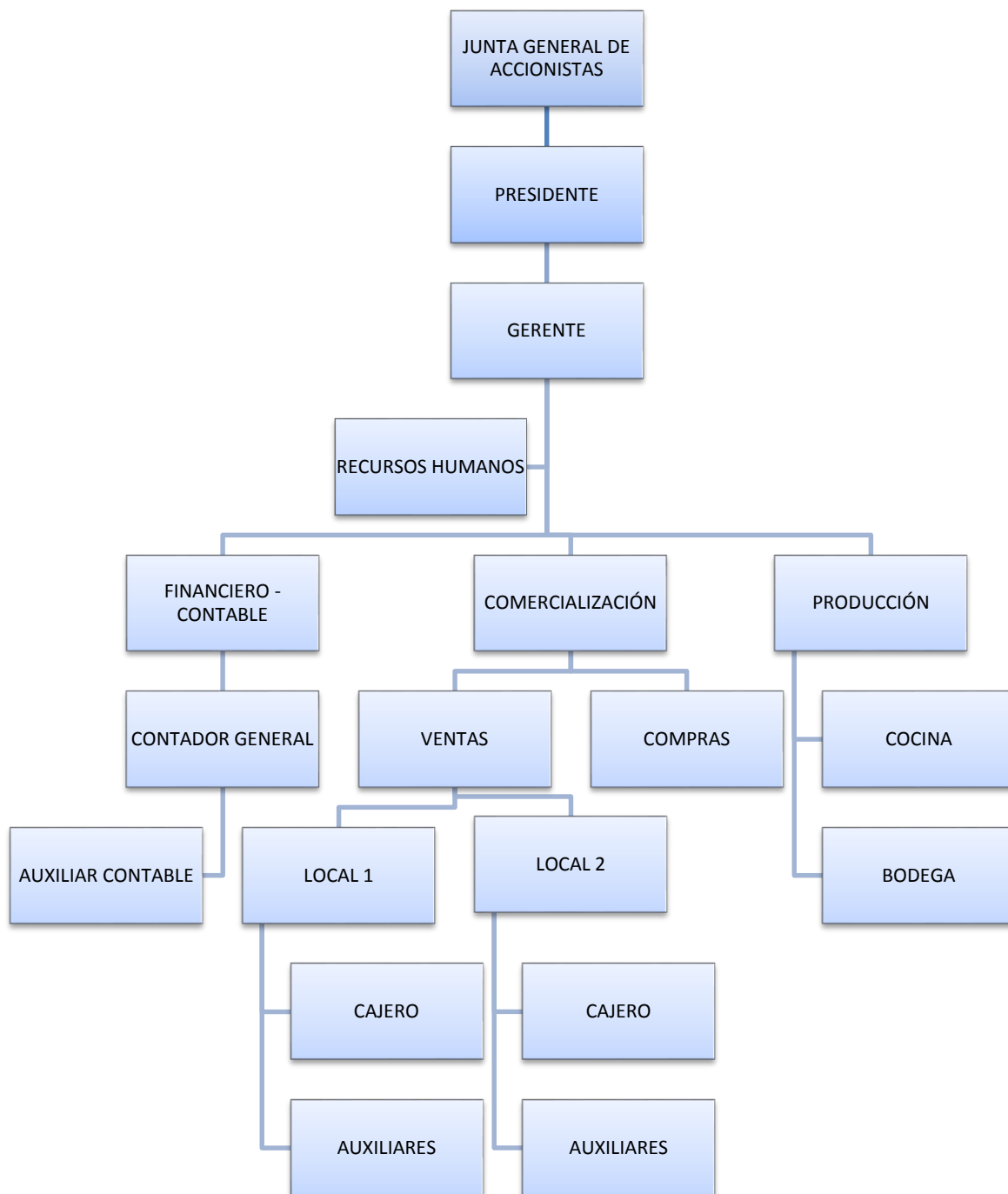


Figura 04: Organigrama estructural Compañía de Alimentos y Servicios SERVIPOSIBLE S.A.

Elaborado por: Mónica Roa.

Junta General de Accionistas

Es el órgano supremo de la organización, corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía anónima. Especialmente deberá resolver sobre el reparto o el destino de las utilidades, conforme a las normas de la Ley de Compañías.

Presidencia

El presidente será nombrado por la junta general para un período de tres años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al presidente: **a)** Presidir las reuniones de la junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas. **b)** Suscribir con el gerente general los certificados provisionales o títulos de acción, y extenderlos a los accionistas, **c)** subrogar al gerente general en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Gerencia General

El gerente general continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al gerente general: **a)** Convocar a las reuniones de junta general; **b)** actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas. **c)** suscribir con el presidente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas. **d)** Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías. **e)** Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

Contador General

Es el encargado de clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera en general, de acuerdo a las normas contables vigentes, prepara y presenta informes sobre la situación financiera de la empresa, asesora al gerente y a la junta general de accionistas para una correcta toma de decisiones.

Auxiliar Contable

Dentro de sus funciones están el controlar y verificar el efectivo recaudado, registrar operaciones contables, pagos, elaboración de cheques, declaraciones tributarias y anexos, generación y pago de planillas del IESS, facturación y disposición a nuevas tareas asignadas.

Ventas

Se encarga de brindar atención personalizada y amable a los clientes, ofreciendo toda la variedad de productos existentes y promoviendo nuevas combinaciones de ingredientes disponibles, satisfaciendo sus gustos y necesidades. Elabora facturas y entrega el pedido del cliente en el mostrador.

Cajeros

Se encargan de la recepción del efectivo al momento de cobrar el pedido realizado por el cliente, elaboran facturas de venta y de ser el caso de realizar un pago recibe la factura y elabora la respectiva retención.

Auxiliares

Los auxiliares de local son los encargados de preparar y servir el pedido realizado por el cliente, su perfil profesional es de profesionales gastronómicos o con estudios intermedios en cocina, deben prestar especial atención al cuidado en la elaboración y cocción de los alimentos, en el aseo y orden de su estación de trabajo y manejar un tiempo establecido en la elaboración de la comida a servirse para no provocar estancamientos en los pedidos que se reciben continuamente.

Compras

Controla, planifica y dirige el abastecimiento de productos en bodega, para que las actividades diarias fluyan con normalidad, realiza la lista de productos por pedir a los proveedores y se encarga de recibirlos, para su correcto almacenamiento en bodega. Controla la salida de los insumos diariamente.

Producción

Cocina

Encargado del manejo y distribución de los diferentes ingredientes que se utilizan en las recetas como: preparación de salsas, encurtidos, embutidos, masas para pizza precocidas, tratamiento de la carne utilizada en las hamburguesas, supervisa a los auxiliares de local, controla el aseo general del local, realiza el pedido de insumos a bodega.

Bodega

Sirve de apoyo al encargado de las compras, ya que controla y recibe el ingreso de los insumos y se encarga de su correcto almacenamiento y conservación, controla la fecha de caducidad de los mismos, responsable además del aseo de cada una de las secciones donde se almacenan los productos.

6.7.1.2 Evaluación de los diferentes departamentos mediante Cuestionarios de Control Interno

Estos cuestionarios se aplicarán en cada departamento de la empresa, una vez realizados se tabularán resultados y se determinará los niveles de confianza, según la siguiente fórmula:

$$NC = CT / PT$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (Respuestas Positivas)}}{\text{Ponderación Total (Total de Respuestas)}}$$

El valor resultante se lo encasillará en la siguiente tabla y de acuerdo a los siguientes parámetros:

TABLA 30: MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO DE CONTROL		

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2001)

Elaborado por: Contraloría General del Estado

Aplicación de los Cuestionarios de Control Interno

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE CONTROL INTERNO
--

EMPRESA: COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.		DEPARTAMENTO:			CAJA
		FECHA:			01/04/2015
		ELABORADO POR:			Mónica Roa
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Existe en la Empresa un manual de procedimientos para la cuenta CAJA?		X		
2.	¿Existe más de una persona responsable del manejo de los recursos?		X		El cajero es el único responsable
3.	¿Se lleva un registro diario de las entradas en efectivo?	X			
4.	¿Existe buena comunicación entre el cajero y su superior inmediato?		X		Existe clima de tensión
5.	¿Se elabora un informe del movimiento diario de caja?	X			
6.	¿Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados?	X			
7.	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo?		X		
8.	¿Los comprobantes se archivan en la misma secuencia numérica?	X			
9.	¿Se realizan depósitos intactos e inmediatos?	X			Diariamente por el Auxiliar de Contabilidad.
10.	¿El cajero es capacitado continuamente?		X		
TOTALES		5	5		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA

Ponderación Total: 10

Calificación Total: 5

Negativas: 5

$$NC = CT / PT$$

$$NC = 5 / 10 = 0.5$$

$$NC = 0.5 \times 100 = 50\%$$

Conclusión: El 50% está en el rango de 15% - 50% por lo tanto, en este departamento encontramos un nivel de confianza BAJO y un riesgo ALTO.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- ✓ Elaborar manual de funciones de caja, en donde se detallen y se formalicen todas las actividades que involucra el normal desarrollo de este cargo.
- ✓ Establecer políticas internas para el área de caja, donde se especifique cómo proceder con respecto al manejo y custodia de dinero, depósitos inmediatos e intactos y en caso de no poder hacerlos de que manera proceder.
- ✓ Evaluar el ambiente en el que se desarrolla el trabajo, poniendo especial atención a conflictos que pudieran surgir entre dos o más empleados y mediante el diálogo proceder a solucionarlos.
- ✓ Establecer como prioridad la compra de una caja fuerte, en donde se pueda custodiar el efectivo, en caso de que no se pueda realizar los depósitos el mismo día por ser fines de semana o feriados, para la correcta custodia del efectivo.
- ✓ Capacitar a los cajeros en temas de atención y servicio al cliente y manejo y custodia de dinero, vigilando la correcta aplicación de los manuales de funciones y políticas internas.

Al Cajero:

- ✓ Cumplir con las disposiciones descritas en el manual de funciones de Caja.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA: COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.		DEPARTAMENTO:			GERENCIA
		FECHA:			01/04/2015
		ELABORADO POR:			Mónica Roa
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿La Empresa cuenta con una Planificación Estratégica?		X		
2.	¿Cuenta el área de Ventas con indicadores de Gestión?		X		
3.	¿Tiene la empresa un departamento o funcionario encargado que realice actividades de control interno de manera periódica?		X		
4.	Si lo tiene ¿a quién rinde informes?		X		
5.	¿Existe un plan de promoción o difusión de los productos y servicios que ofrece la Empresa?	X			Se realizan promociones por redes sociales
6.	¿Existen políticas administrativas claramente definidas dentro de la institución?	X			No están del todo claras
7.	¿Se revisan estas políticas de manera periódica?		X		
8.	¿Existen metas establecidas en cuanto a montos de ventas?		X		
9.	¿Se realizan evaluaciones al personal?		X		
10.	¿Se evalúan los resultados obtenidos al final de cada mes?		X		
TOTALES		2	8		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA

Ponderación Total: 10

Calificación Total: 2

Negativas: 8

$$NC = CT / PT$$

$$NC = 0.20 / 10 = 20\%$$

Conclusión: El 20% está en el rango de 15% - 50% por lo tanto, en este departamento encontramos un nivel de confianza BAJO y un riesgo ALTO.

Recomendaciones:

A los Accionistas:

- ✓ La empresa debe contar con una Planificación Estratégica, en donde se establezcan los objetivos que se desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Se deben establecer indicadores de gestión con respecto a las ventas, para medir la eficacia, eficiencia y el cumplimiento de los objetivos en esta área.
- ✓ Se deben establecer de manera urgente políticas de control interno administrativo y revisarlas de manera periódica.

Al Gerente:

- ✓ Vigilar el cumplimiento de políticas administrativas e informar a los socios sobre cualquier novedad con respecto al control interno.
- ✓ Evaluar los resultados alcanzados en el área de ventas de manera mensual para medir el cumplimiento de las metas.
- ✓ Establecer metas mensuales con respecto a ventas y socializarlas con el personal para procurar el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Realizar evaluaciones al personal con respecto al servicio al cliente, en donde también se debe considerar el buen trato y clima laboral con sus compañeros de trabajo.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA: COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.		DEPARTAMENTO:		BODEGA	
		FECHA:		01/04/2015	
		ELABORADO POR:		Mónica Roa	
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Aplican algún sistema de control de inventarios?		X		
2.	¿Existe una segregación adecuada de las funciones como custodia, registro y requisición?		X		
3.	¿Se investigan las diferencias o faltantes existentes?		X		
4.	Existen políticas establecidas para controlar los inventarios?		X		No existe
5.	¿Se tiene algún control para proceder a devolver insumos caducados?		X		Se genera bastante desperdicio
6.	¿Se practican inventarios físicos?		X		
7.	¿Los insumos están convenientemente protegidos o almacenados?	X			
8.	¿Las instalaciones para el almacenamiento de insumos son adecuadas?		X		No existe suficiente espacio
9.	¿Se manejan políticas de mínimos y máximos en el almacén?		X		
10.	¿Existe equipos adecuados de protección en caso de siniestros: extintores suficientes, áreas ventiladas, salidas de emergencia?	X			Aunque no existen salidas de emergencia
TOTALES		2	8		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA

Ponderación Total: 10

Calificación Total: 2

Negativas: 8

$$NC = CT / PT$$

$$NC = 2 / 10 = 0.2$$

$$NC = 0.2 \times 100 = 20\%$$

Conclusión: El 20% está en el rango de 15% - 50% por lo tanto, en este departamento encontramos un nivel de confianza BAJO y un riesgo ALTO.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- ✓ Establecer política interna administrativa para el control de inventarios.
- ✓ Revisar que exista una adecuada segregación de actividades, mediante la aplicación de un manual de descripción de funciones para el área de bodega.

Al Contador:

- ✓ Controlar los inventarios mediante la aplicación de algún método de valuación de inventarios.
- ✓ Se deben realizar inventarios físicos de manera periódica, para identificar las existencias de cada producto y verificar el buen estado de las mismas.
- ✓ En caso de existir diferencias o faltantes en bodega se debe investigar.
- ✓ Establecer stock mínimo de insumos para asegurar el correcto aprovisionamiento de los mismos, especialmente en épocas de mayor demanda.

Al Jefe de Bodega:

- ✓ Control periódico para cambiar o devolver insumos caducados y que no exista desperdicio.
- ✓ Revisar las instalaciones donde se almacenan los insumos, espacio suficiente, limpieza, ventilación e higiene.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA: COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.		DEPARTAMENTO:			VENTAS
		FECHA:			01/04/2015
		ELABORADO POR:			Mónica Roa
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿La empresa cuenta con un Plan de Marketing para la promoción de sus productos?		X		Sólo por redes sociales se ofertan los productos
2.	¿Se manejan metas en ventas?		X		
3.	¿Los vendedores son capacitados de manera continua en cuanto a servicio y atención al cliente?		X		
4.	¿Existe algún tipo de supervisión en cuanto a ventas?	X			Sólo existen cámaras de seguridad que monitorean continuamente
5.	¿Existe algún mecanismo para comunicarse con los clientes y medir su nivel de satisfacción en cuanto al producto consumido o atención recibida?	X			Redes sociales
6.	¿Los pedidos de los clientes son atendidos de manera inmediata?	X			
7.	¿Existen estadísticas con respecto a las ventas para determinar épocas de mayor demanda?		X		
TOTALES		3	4		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA

Ponderación Total: 7

Calificación Total: 3

Negativas: 4

$$NC = CT / PT$$

$$NC = 3 / 7 = 0.43$$

$$NC = 0.43 \times 100 = 43\%$$

Conclusión: El 43% está en el rango de 15% - 50% por lo tanto, en este departamento encontramos un nivel de confianza BAJO y un riesgo ALTO.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- ✓ Se debe establecer políticas de marketing para promocionar la marca mediante redes sociales, promociones para asegurar que se esté llegando continuamente al cliente.
- ✓ Establecer metas mensuales en ventas y evaluarlas durante el mismo período para conocer el desempeño de los involucrados en esta área.
- ✓ Disponer que se capaciten al personal en técnicas de servicio al cliente, para satisfacer de la mejor manera las expectativas del mismo y destacar el negocio por su excelente servicio

Al Personal de Atención al Cliente:

- ✓ Comunicar a su supervisor cualquier inconveniente que se presente durante la ejecución de su trabajo, para de esta manera minimizar los inconvenientes a la hora de atender a un cliente.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA: COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.		DEPARTAMENTO:		COMPRAS	
		FECHA:		01/04/2015	
		ELABORADO POR:		Mónica Roa	
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Existen convenios de compra con proveedores específicos?	X			
2.	¿Existe autorización previa para el pago de proveedores especialmente por montos altos?		X		
3.	¿Los pagos a proveedores se realizan con cheques de la empresa?	X			
4.	¿Los comprobantes de pago son firmados por las personas que reciben el cheque y archivados?		X		
5.	¿Se verifican las facturas antes de cancelarlas?		X		
6.	¿Se lleva algún registro de proveedores?		X		
7.	¿Se cancelan las facturas oportunamente o existen atrasos?	X			Se cancelan oportunamente
8.	¿Se maneja algún formato interno de orden de requisición o compra?		X		
9.	¿Existen políticas definidas en cuanto a compras de la empresa?		X		
TOTALES		3	6		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA

Ponderación Total: 9

Calificación Total: 3

Negativas: 6

$$NC = CT / PT$$

$$NC = 3 / 9 = 0.33$$

$$NC = 0.33 \times 100 = 33\%$$

Conclusión: El 33% está en el rango de 15% - 50% por lo tanto, en este departamento encontramos un nivel de confianza BAJO y un riesgo ALTO.

Recomendaciones Área de Compras:

Al Gerente:

- ✓ Se debe establecer una política interna sobre compras, en donde se detallen: procedimientos de compras, proveedores autorizados y montos por los que se debe pedir autorización para proceder con la compra.
- ✓ Supervisar que se cumplan estas políticas, especialmente en compras de activos fijos o montos altos.

A Contabilidad:

- ✓ Se debe solicitar autorización previa al gerente, en especial para el pago de facturas por montos altos o compra de equipos por monto significativo.
- ✓ Los comprobantes de pago deberán estar correctamente llenados y con su firma de recibido, fecha y sello de cancelación por parte del proveedor.
- ✓ Se deben verificar las facturas antes de cancelarlas, para evitar errores en aceptar facturas caducadas o mal llenadas y de ser el caso solicitar autorización al gerente para el pago de montos altos.
- ✓ Se debe llevar un registro actualizado de los proveedores con los que trabaja la empresa, para disponer de toda la información necesaria con respecto a ellos y minimizar pérdida de tiempo en caso de algún requerimiento especial o reclamo.
- ✓ Se deben establecer formatos de órdenes de requisición internas entre departamentos, para llevar un control detallado de los egresos de bodega hacia cada una de las áreas que lo solicitan.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA:		DEPARTAMENTO:			PRODUCCIÓN
COMPañÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS		FECHA:			01/04/2015
SERVIPOSIBLE S.A.		ELABORADO POR:			Mónica Roa
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Existen manuales de procedimientos claramente detallados para la elaboración de los productos?		X		
2.	¿Las recetas se encuentran estandarizadas o se realizan de manera diferente cada vez?	X			
3.	¿Las instalaciones cumplen con los requisitos mínimos de aseo e higiene?	X			
4.	¿Cuentan las instalaciones con señalización adecuada para facilitar el acceso a las mismas?		X		
5.	¿Cuentan las instalaciones con un extractor de aire que purifique de olores propios de una cocina?		X		
6.	¿Se aplican algún tipo de manual o normativa vigente en cuanto a la manipulación de alimentos como Buenas Prácticas de Manufactura B.M.P.?	X			
7.	¿Se supervisa que se realice el cumplimiento de estas normas?	X			Lo supervisa el Chef Jefe de Cocina
8.	¿Existe un tratamiento adecuado en el manejo de desechos sólidos y líquidos?	X			
9.	¿El personal utiliza vestimenta y equipo adecuado para la realización de la producción como guantes, cofia, mascarillas, delantales, limpiadores?	X			
10.	¿El equipamiento de cocina disponible es adecuado?		X		
11.	¿El personal de esta área se realiza exámenes de salud periódicamente?	X			Cada año
12.	¿El personal de esta área recibe capacitación continua?		X		
TOTALES		7	5		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA

Ponderación Total: 12

Calificación Total: 7

Negativas: 5

$$NC = CT / PT$$

$$NC = 7 / 12 = 0.58$$

$$NC = 0.58 \times 100 = 58\%$$

Conclusión: El 58% está en el rango de 51% - 70% por lo tanto, en este departamento encontramos un nivel de confianza y un riesgo MODERADO.

Recomendaciones:

Al Gerente

- ✓ Se debe establecer manuales de procedimientos sobre el manejo de esta área, y socializar con los empleados, para la correcta ejecución de las operaciones.
- ✓ Establecer se coloque señalética adecuada en las instalaciones de producción, que faciliten el acceso y manejo dentro de las mismas.
- ✓ Disponer la compra inmediata de un extractor de aire que satisfaga los requerimientos de esta área y también la compra o renovación del equipamiento de cocina necesario.
- ✓ Capacitación continua a funcionarios de esta área, en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura, Manejo y Manipulación de Alimentos.
- ✓ Evaluación al personal de esta área para conocer en qué temas se debe reforzar para ejecutar correctamente el trabajo.

Al Jefe de Cocina:

- ✓ Vigilar continuamente que los procedimientos con respecto a higiene, almacenaje y ejecución del trabajo en esta área se cumplan en su totalidad y comunicar al gerente cualquier requerimiento o anomalía que interfiera con el correcto desarrollo del trabajo en esta área que es de especial atención.

6.7.2 SEGUNDA FASE

Objetivo.- Conocer las políticas y procedimientos principales lo que permitirá evaluar su eficacia y poder reestructurarlos posteriormente de ser necesario.

Responsables.- Gerente, contador, jefe de bodega, operarios y auxiliares varios.

Instrumentos.- Flujogramas.

6.7.2.1 Revisar las políticas administrativas existentes dentro de la empresa

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- SERVIPOSIBLE S.A. mantendrá convenios de compra con proveedores que aseguren entregas oportunas, calidad y garantías en el producto.
- Las compras serán responsabilidad de una persona encargada para tal efecto, la cual se encargará de negociaciones con los proveedores, seguimiento en todo el proceso de compra, descuentos y trámites de pago.
- SERVIPOSIBLE S.A. hará una selección previa de los proveedores dando preferencia a fabricantes directos de los productos, sin necesidad de intermediarios para mantener fresca y uniformidad en los insumos que se adquieran.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- El departamento de Contabilidad debe asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y el manejo eficaz y eficiente de los recursos de SERVIPOSIBLE S.A.
- Registro impecable y oportuno de las transacciones realizadas, cuidando y vigilando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA, y demás normativa vigente para tal efecto.

- Se solicitará la entrega de informes contables semestrales, para su revisión y de ser el caso tomar medidas correctivas, en las cuales este departamento es el encargado de asistir, recomendar y sugerir en el proceso de la toma de decisiones de SERVIPOSIBLE S.A.
- Se utilizará como método de depreciación, el de línea recta o legal, aplicando para los activos depreciables, la siguiente tabla:

Concepto	Tiempo / Porcentaje
Edificios	20 años / 5%
Mobiliario y equipo de oficina	5 años / 20%
Equipo de Computación	3 años / 33%
Vehículos	5 años / 20%

- Se realizará las correspondientes conciliaciones bancarias, para así conocer en el momento oportuno el saldo disponible en bancos.

BODEGA

- Se deberá vigilar el tratamiento y almacenamiento de los insumos, clasificándolos en cuanto ingresen a las instalaciones, en perecibles o no perecibles, para su correspondiente registro y almacenamiento.
- La persona encargada de recibir los insumos deberá verificar y comprobar la cantidad, el producto recibido y que se encuentre en óptimas condiciones.
- No se recibirán productos caducados, aplastados o con los empaques rotos, en caso de recibirlos, la persona encargada deberá asumir el costo de dicho producto.

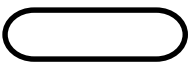


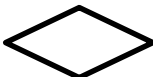

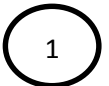
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- El departamento de producción tiene a su cargo la elaboración y preparación de los insumos, por lo que es primordial el cuidado y manipulación de estos productos para que se encuentren en óptimas condiciones en todo momento.

- Se aplicará como norma base, en cuanto al cuidado y manipulación de los alimentos el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (B.M.P.).
- La persona a cargo de este departamento será responsable de la vigilancia de que se cumplan estas normas en todo momento realizando inspecciones periódicas en el trabajo que realizan los auxiliares de cocina u operarios.
- Se establece como política que la persona encargada de este departamento debe cumplir con un perfil profesional estrictamente orientado a las carreras de gastronomía o ingeniería en alimentos.

6.7.2.1 Determinar los principales procesos para su evaluación y reestructuración posterior

TABLA 31: Simbología

Símbolo	Interpretación:
	Inicio y fin de un proceso
	Documento: cheques, facturas de compra o venta, retenciones, etc.
	Proceso: Operación bien sea realizada manualmente, con maquinaria o con computador.
	Decisión: Muestra diferentes caminos de opción a seguir, como resultado de decidir si o no.
	Líneas de Flujo: Indican el flujo direccional del proceso.
	Conector: Se utiliza para evitar cruce excesivo de líneas de flujo, los conectores pueden contener claves de números o letras.

Elaborado por: Mónica Roa

6.7.2.1.1 Diagrama de Flujo Actual para el Proceso de Bodega.

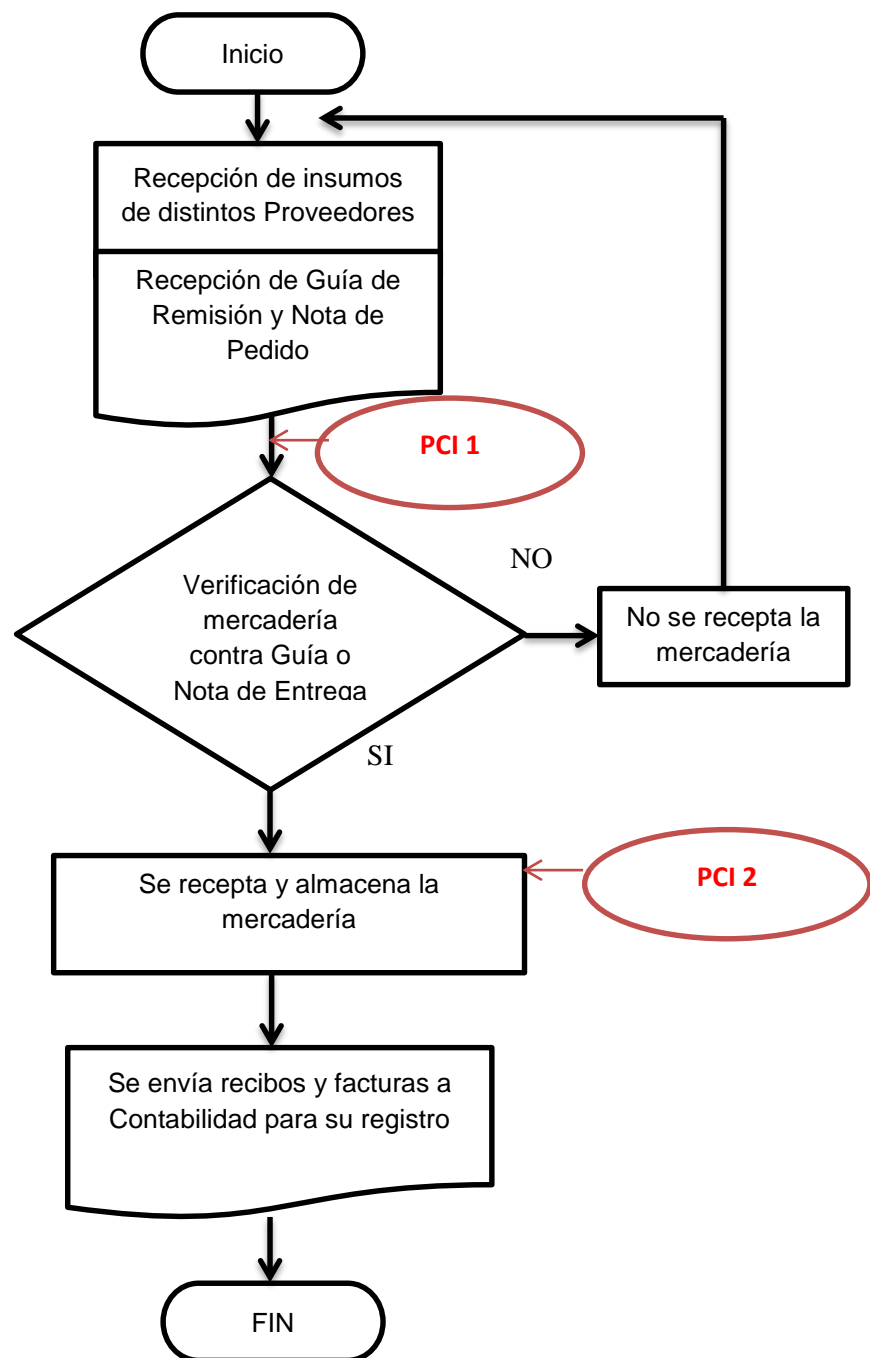


FIGURA 05: Diagrama de Flujo del Proceso de Bodega.

Fuente: Archivo de Serviposible S.A.

6.7.2.1.2 Diagrama de Flujo Actual para el Proceso de Compras.

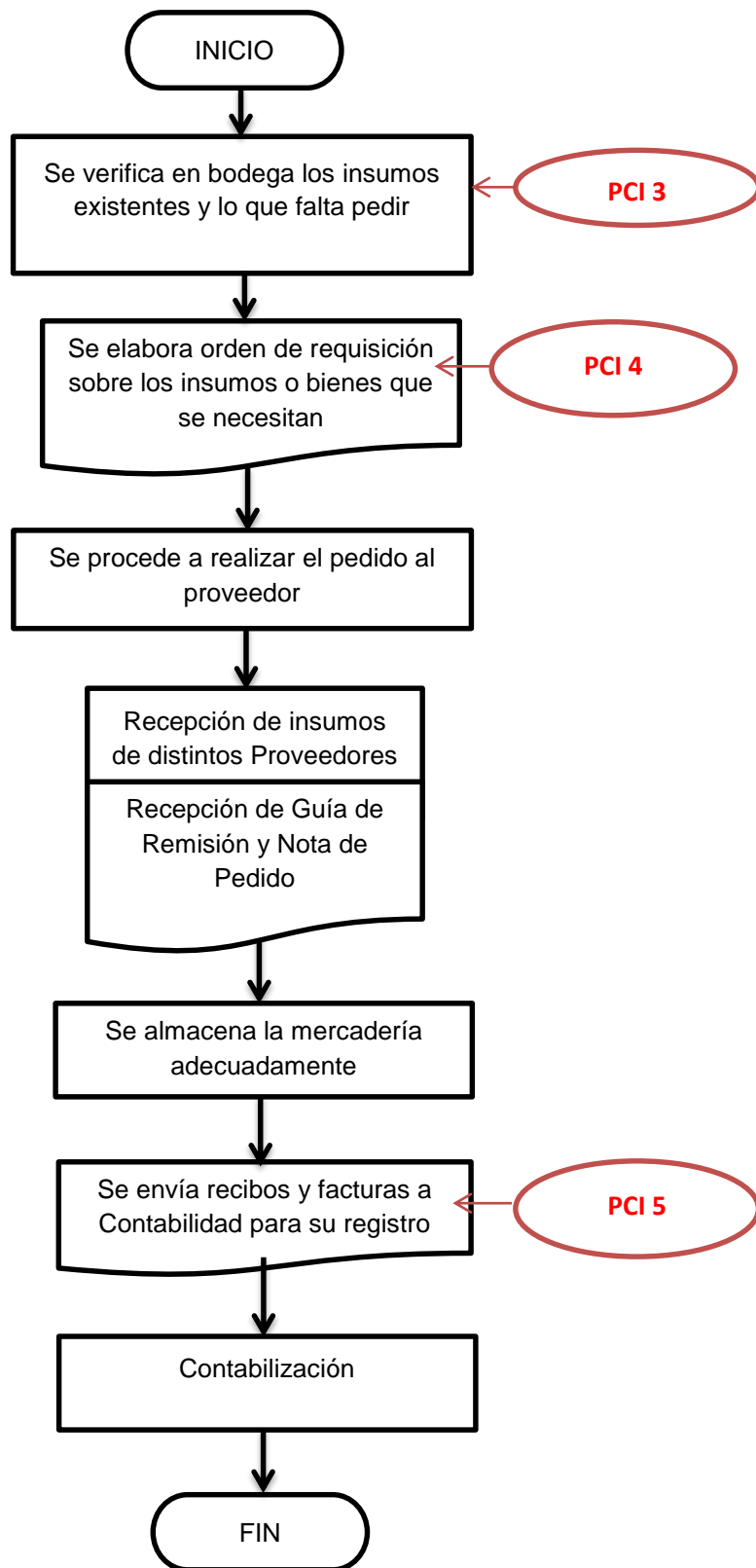


FIGURA 06: Diagrama de Flujo del Proceso de Compras.

Fuente: Archivo de Serviposible S.A.

6.7.2.1.3 Diagrama de Flujo Actual para el Proceso de Contabilidad.

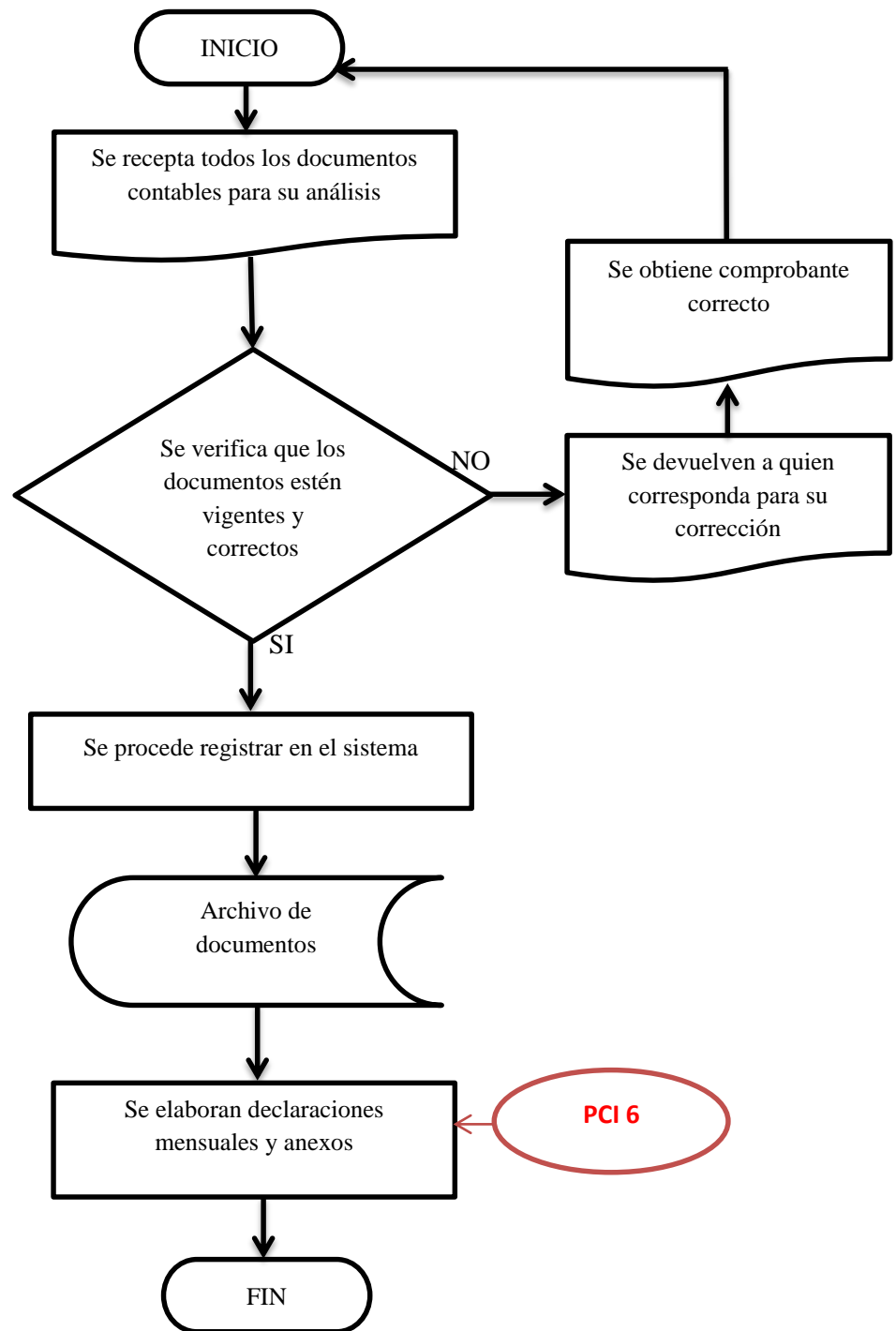


FIGURA 07: Diagrama de Flujo del Proceso de Contabilidad.

Fuente: Archivo de Serviposible S.A.

6.7.2.1.4 Diagrama de Flujo Actual para el Proceso de Producción.

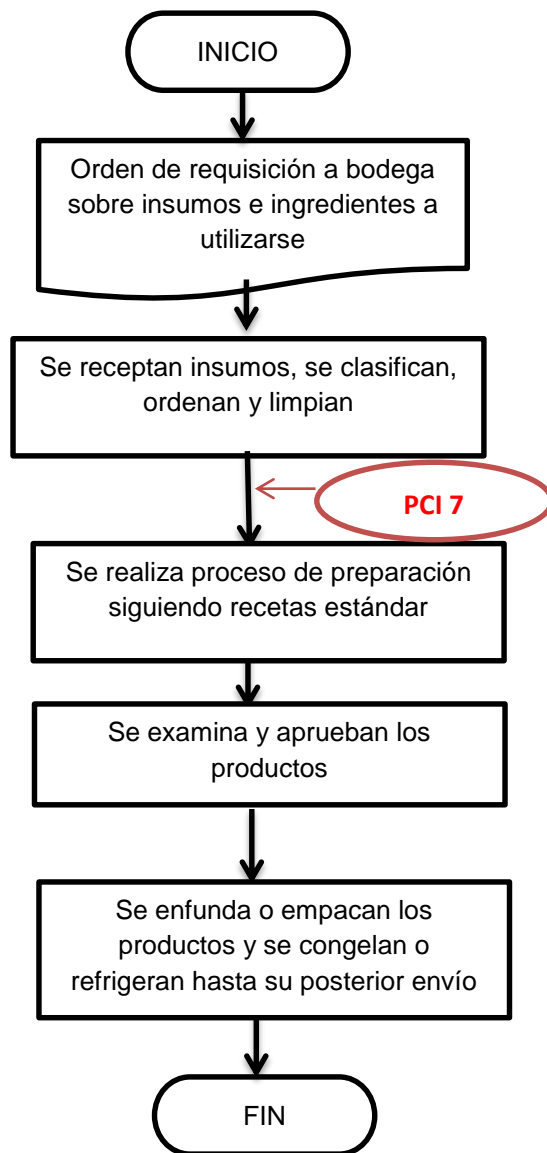
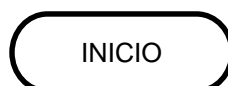


FIGURA 08: Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.

Fuente: Archivo de Serviposible S.A.

6.7.2.1.5 Diagrama de Flujo Actual para el Proceso de entrega de dinero en efectivo.



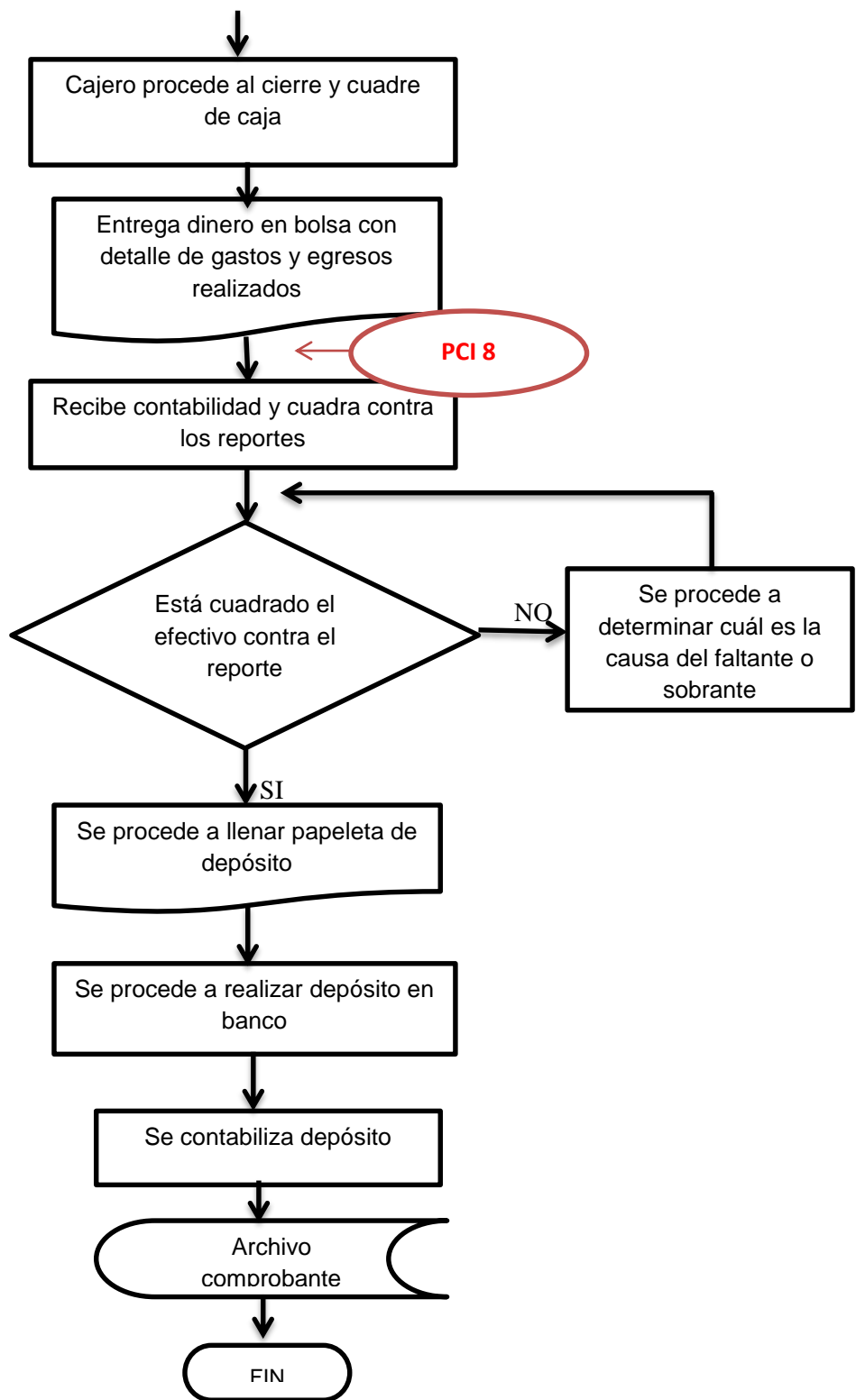


FIGURA 09: Diagrama de Flujo del Proceso de entrega de dinero en efectivo.
Fuente: Archivo de Serviposible S.A.

6.7.2.1.6 Matriz de Hallazgos

TABLA 32: MATRIZ DE HALLAZGOS

PUNTO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
PCI 1	No se está verificando correctamente la mercadería al momento de recibirla	Incumplimiento a la Política Interna de la Empresa respecto a Bodega: “La persona encargada de recibir los insumos deberá verificar y comprobar la cantidad, el producto recibido y que se encuentre en óptimas condiciones”.	La persona encargada de bodega no está correctamente capacitada	Esto provoca que se reciban insumos incorrectos que no se han pedido por lo que se incurre en desabastecimiento en bodega	Reestructurar el proceso de compra, socializar y capacitar al personal.
PCI 2	Los insumos reciben tratamiento y almacenamiento inadecuado	Incumplimiento del Manual de B.P.M en su título II Art. 2 sobre la Higiene de los alimentos: “Punto Crítico de Control”	La persona encargada de bodega no está correctamente capacitada	Los insumos permanecen desordenados y en muchos casos se echan a perder especialmente cuando necesitan refrigeración y no se los coloca inmediatamente	Capacitación al personal, supervisión constante de estos procesos
PCI 3	El departamento de Compras no hace una verificación sobre los insumos que requieren ser pedidos	Incumplimiento Norma General de Control Interno: “Seguridad en el manejo de Activos”	Encargado de bodega está sobrecargado por el flujo constante de entrada y salida de mercancía	Desabastecimiento, stock caducado, stock innecesario	Capacitación al personal, El inventario debe controlarse periódicamente.
PCI 4	El departamento de Compras no utiliza correctamente las ordenes de requisición	Incumplimiento a la Norma de Control Interno 210-07: Formularios y Documentos.	Encargado de bodega está sobrecargado por el flujo constante de entrada y salida de mercancía	Control inadecuado, pérdida de insumos, descuadres constantes	Capacitación al personal, Toda salida de mercadería de bodega debe contener orden de requisición para llevar un control.
PCI 5	Las facturas de compras se extravían continuamente	Incumplimiento sobre la Norma de Control Interno 210-04: “Todas las operaciones estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente”	Desconocimiento de la importancia de los comprobantes de compra	Control inadecuado, contabilización inadecuada	Capacitación al personal, Supervisión constante, aplicación de política interna.

PUNTO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
PCI 6	Los anexos transaccionales se están enviando con atrasos	Incumplimiento plazos señalados en leyes y reglamentos de la administración tributaria	Desconocimiento sobre la importancia del envío de los anexos	Acciones sancionatorias para la empresa, multas y clausura de locales,	Capacitación al personal, Supervisión constante, contratación de personal de ser el caso.
PCI 7	Flujograma del proceso de Producción está incompleto	Manual de Buenas Prácticas de Manufactura	Falta de capacitación al personal	Control inadecuado en este proceso	Capacitación al personal, Reestructura de este proceso.
PCI 8	El efectivo no se entrega inmediatamente luego de cuadrada y cerrada la caja	Incumplimiento de la Norma de Control Interno 230 – 02: Recaudación y Depósito de los Ingresos: “Los ingresos serán depositados en forma completa e intacta, según se hayan recibido”.	No existe una política definida sobre el manejo de dinero en efectivo	Pérdidas de dinero, faltantes	Incluir una política interna de entrega recepción de dinero y capacitar al personal.
PCI 9	El área de Ventas no maneja metas establecidas ni cuenta con Indicadores de Gestión	Incumplimiento de la Norma de Control Interno 300 – 05: “La evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo a las exigencias del cargo que ocupa en la entidad”.	Evaluaciones empíricas que se enfocan en obtener rentabilidad más no en el desempeño del empleado.	No se obtiene el máximo de rentabilidad	Establecer política de Ventas mediante la aplicación de Indicadores de Gestión y metas claras.

Elaborado por: Mónica Roa.

6.7.3 TERCERA FASE

6.7.3.1 Reestructurar los principales procesos dentro de la empresa utilizando diagramas de flujo y políticas administrativas de ser el caso

Objetivo.- Obtener una correcta aplicación de los principios de Control Interno en cada una de los principales procesos, corregir errores para un mejor desempeño.

Responsables: Gerente General, y todos los colaboradores de la Empresa.

Instrumento.- Flujogramas, Manuales de Funciones, Políticas Internas y aplicación de Indicadores de Gestión.

PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO



COMPañÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.	
MISIÓN	Ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, garantizando a nuestros accionistas el retorno de su inversión con un margen adecuado de rentabilidad a través de una excelente relación costo-beneficio.
VISIÓN	Ser reconocidos como una franquicia de comida rápida líder a nivel nacional, caracterizada por la oferta de productos de máxima calidad a través de un servicio personalizado y diferenciado.
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>Se caracteriza por tener un conjunto de valores, tales como: la amistad, el compromiso con la organización, la orientación al servicio, la comunicación, la iniciativa.</p> <p>Todos estos valores están presentes en cada uno de los miembros de la organización, formando una sola institución sólida con valores y compromiso fundamentados en el servicio a los demás.</p>
OBJETIVO DE LA ENTIDAD	Expandir el negocio bajo el sistema de franquicia mediante la creación de una cultura de calidad y de continuidad para consolidar el concepto de la marca Hickory como líder en el mercado.

Figura 10.- Gráfico Operacional Serviposible S.A.

Elaborado por: Mónica Roa.

PROPUESTA PARA EL ÁREA DE COMPRAS

- Reestructurar el proceso de Compras, mediante la elaboración de un nuevo flujo grama.

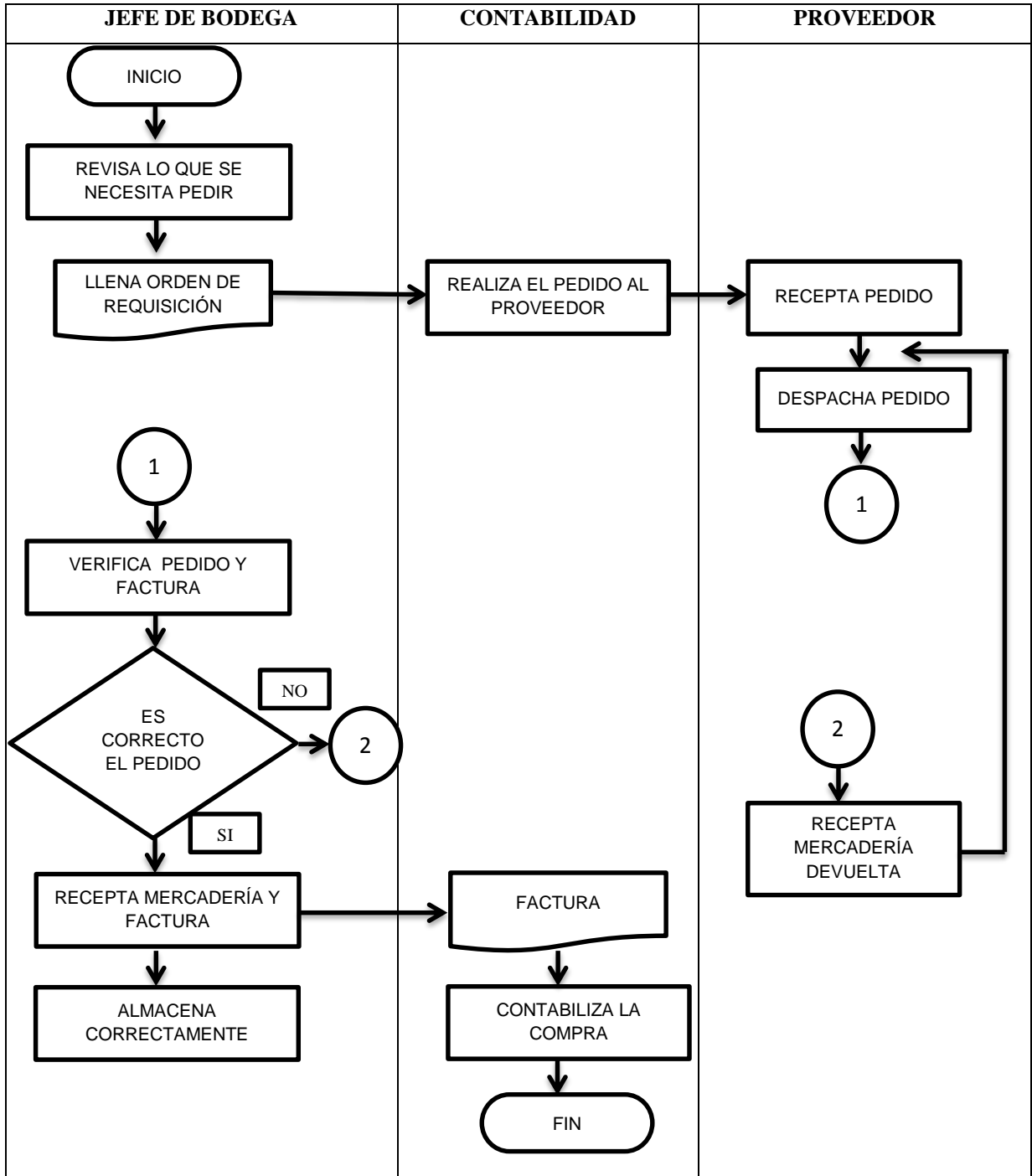


FIGURA 11: Diagrama de Flujo Propuesto para el Proceso de Compras.
Elaborado por: Mónica Roa.

- Elaborar manual de funciones para el Jefe de Bodega, responsable del manejo de inventarios.


	
Manual de Descripción de Funciones	Fecha de Aprobación: 10/04/2015
Área: Bodega	Cargo: Jefe de Bodega.
1. Objetivo General: Tener un control real sobre los bienes en Bodega.	
2. Perfil del Puesto: Buen administrador, capacidad en planificación, coordinación y supervisión, conocimiento de almacenamiento y conservación de insumos perecibles, habilidad de trabajo en equipo.	
3. Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Organizar, coordinar y controlar las actividades de la bodega. - Recetar órdenes de requisición y despachar los insumos solicitados. - Recibir mercancía de los proveedores. - Llevar un control de las solicitudes recibidas y entregadas, numerarlas, darles el correspondiente trámite y archivarlas. - Velar por la correcta clasificación, ordenamiento y conservación de los insumos o productos ingresados en bodega. - Llevar un control o inventario físico cada mes. - Todas las demás actividades que solicite su jefe inmediato. 	
4. Requisitos del Cargo <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes o egresados en carreras de Gastronomía o Ingeniería en Alimentos. - Dos años de experiencia en actividades similares. - Manejo de utilitarios básicos. 	

FIGURA 12: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones para Jefe de Bodega
Elaborado por: Mónica Roa.

- Proponer formatos de pedido donde se detalle lo siguiente: Proveedor, fecha de pedido, persona responsable a quien va dirigido el pedido, artículo, cantidad, firmas de responsabilidad de quien elabora la orden y quién aprueba el pedido, en este caso contabilidad o gerencia.
- Este formulario se genera en bodega para la compra de insumos a los proveedores, se llena en original y dos copias.


		
RUC: 1891735282001		
		No. 0001
ORDEN DE PEDIDO		
Proveedor:		
Fecha de Pedido:		
Responsable:		
No.	Artículo	Cantidad
Elaborado por:		
Aprobado Por:		

FIGURA 13: Formato Propuesto de Orden de Pedido.
Elaborado por: Mónica Roa.

- Formato de Orden de Requisición Interna, donde se detalle lo siguiente: Departamento que solicita, fecha de pedido, persona responsable a quien va dirigido la requisición, artículo, cantidad, firmas de responsabilidad de quien elabora la orden y quién aprueba el pedido, el jefe de bodega.
- Este formulario se genera en locales comerciales para pedido de insumos a bodega, se llena en original y dos copias.


		
RUC: 1891735282001		No. 0001
ORDEN DE REQUISICIÓN		
Departamento que solicita:		
Fecha de Pedido:		
Responsable:		
No.	Artículo	Cantidad
Elaborado por:		
Aprobado Por:		

FIGURA 14: Formato Propuesto de Orden de Requisición
Elaborado por: Mónica Roa.

- Formato de Informe de Recepción de Mercadería: Este informe lo elaborará el Jefe de Bodega con el fin de detallar las mercaderías receiptadas de los proveedores, para un mejor control y asegurarse de que se revisen las mercaderías antes de recibirlas. Lo elaborará en original y una copia. El original lo entregará a Contabilidad con la respectiva factura de compra para su verificación y contabilización y la copia se archivará como respaldo por el Jefe de Bodega.

		No. 0001	
RUC: 1891735282001			
INFORME RECEPCIÓN MERCADERÍA			
Fecha de Recepción:			
Proveedor:			
Factura No.			
No.	Artículo	Cantidad	Observaciones
Recibí Conforme:			
Revisado Por:			

FIGURA 15: Formato Propuesto de Informe de Recepción de Mercadería.
Elaborado por: Mónica Roa.

PROPUESTA PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD



Manual de Descripción de Funciones	Fecha de Aprobación: 10/04/2015
Departamento: Contabilidad	Cargo: Contador.
1. Objetivo General: Acceso a información financiera razonable en un momento determinado	
2. Perfil del Puesto: Buen administrador, capacidad en planificación, coordinación y supervisión, conocimiento de NIIF y normas tributarias vigentes, capacidad de trabajo bajo presión, habilidad de trabajo en equipo.	
3. Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Llevar control y registro de cuentas al día. - Recopilar todos los documentos y archivos que corresponden a contabilidad. - Pago de declaraciones de impuestos, planillas de aportes al IESS, patentes, permisos y demás trámites. - Envío de anexos e información tributaria complementaria dentro de los tiempos establecidos. - Controlar los movimientos bancarios y preparar la información financiera pertinente, razonable y oportuna para uso de la gerencia. - Optimizar el proceso administrativo, manejo y control de inventarios y demás información administrativa y financiera de la empresa. - Supervisar el área de Cajas, mediante cuadros diarios, recepción de dinero en efectivo y cuadros sorpresivos ocasionales. 	
4. Requisitos del Cargo <ul style="list-style-type: none"> - Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría. - Dos años de experiencia en actividades similares. 	

FIGURA 16: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones del Contador.
Elaborado por: Mónica Roa.

PROPUESTA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

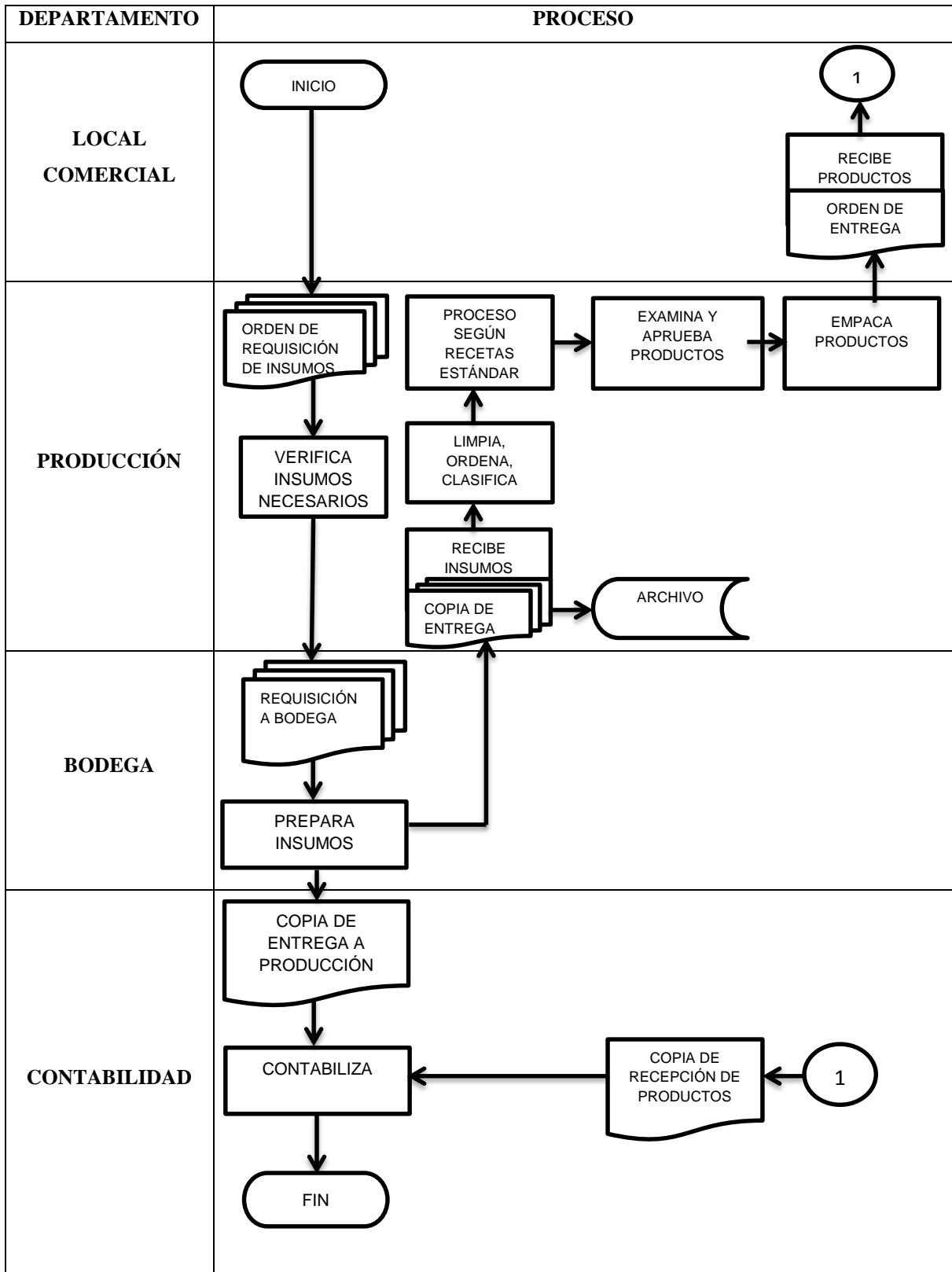


FIGURA 17: Diagrama de Flujo Propuesto para el Área de Producción.
Elaborado por: Mónica Roa.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ALIMENTOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Local elabora orden de requisición de insumos a producción	Listado cuántas carnes procesadas, pan, salsas, vegetales va a necesitar para un día de trabajo.
Producción elabora orden de requisición de ingredientes a bodega	Listado de todos los ingredientes necesarios para cumplir con el requerimiento del local.
Bodega recibe orden de requisición de Producción	Verifica el requerimiento de Producción
Prepara todo el requerimiento para enviar a Producción	Empaca todo lo solicitado y registra para informar posteriormente a Contabilidad.
Producción recibe el requerimiento de Bodega	Clasifica, limpia, ordena ingredientes.
Preparación Previa	Se constata que está con la vestimenta adecuada, desinfección de superficies, utensilios adecuados.
Preparación de alimentos	Preparación según recetas estándar.
Examina productos	Examina consistencia, color, sabor de productos elaborados.
Empaquetamiento	Empaca o embaza de ser el caso el requerimiento para enviar al local y registra actividad
Envío de requerimiento a local	Recibe local su requerimiento, comprueba y firma el recibido
Envío de recepción a Contabilidad	Contabilidad recibe orden de requisición firmada por local como constancia de productos elaborados y recibidos para contabilización y control.

FIGURA 18: Descripción del Proceso de Producción Alimentos.

Elaborado por: Mónica Roa.



Manual de Descripción de Funciones	Fecha de Aprobación: 10/04/2015
Departamento: Producción Alimentos	Cargo: Chef - Cocinero
1. Objetivo General: Definir lineamientos para la preparación y manipulación de los alimentos a prepararse.	
2. Perfil del Puesto: Buen administrador, capacidad en planificación, coordinación y supervisión, estudios en cocina - gastronomía, conocimiento de normas de buenas prácticas de manufactura, habilidad de trabajo en equipo.	
3. Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Llevar control y registro de órdenes de requisición. - Hacer pedidos con anticipación al área de bodega de todo lo que necesitará para la producción diaria. - Mantener estaciones de trabajo limpias en todo momento, vigilando normas básicas de higiene. - Preparar los pedidos de forma eficaz, vigilando los tiempos de preparación y siguiendo recetas estándares de preparación. - Verificar y vigilar la validez de los insumos entregados para su preparación. - Almacenar y conservar los productos según su naturaleza (perecible o no perecible). - Observar en todo momento las B.P.M que definen los lineamientos para la manipulación de alimentos para consumo humano. - Portar su uniforme y equipo de trabajo completo y limpio en todo momento. Especial cuidado a su aseo personal (uñas cortas y limpias, cabello corto, si tiene heridas deben estar correctamente vendadas antes de manipular cualquier alimento). 	
4. Requisitos del Cargo <ul style="list-style-type: none"> - Título técnico o de tercer nivel en gastronomía. - Dos años de experiencia en actividades similares. 	

FIGURA 19: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones de Producción - Chef.
Elaborado por: Mónica Roa.

PROPUESTA DIAGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS.

AUX. OPERATIVO LOCAL	CAJERO – VENDEDOR	CLIENTE
---------------------------------	--------------------------	----------------

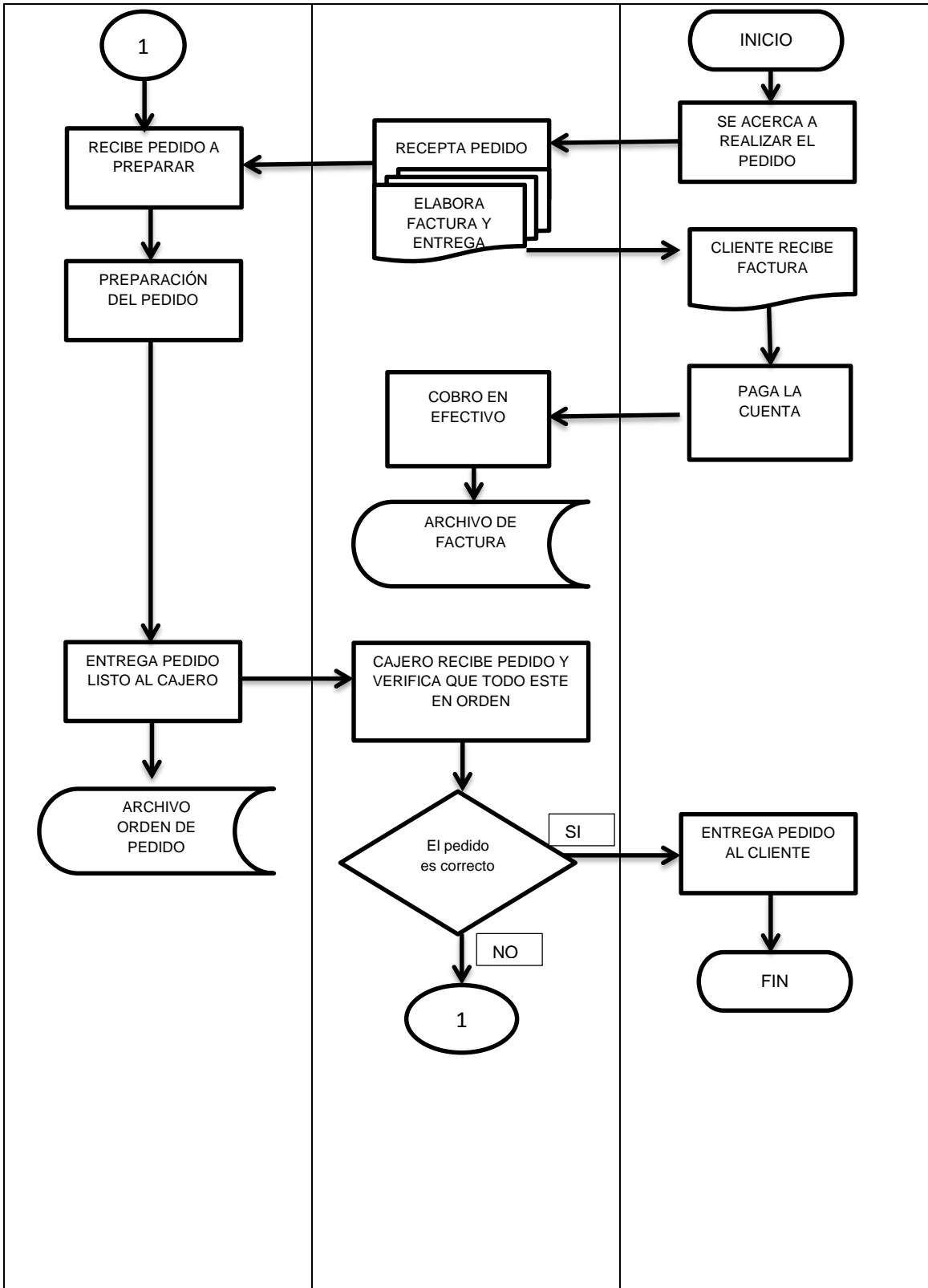


FIGURA 20: Diagrama de Flujo Propuesto para el Departamento de Ventas.

Elaborado por: Mónica Roa.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTA EN LOCALES COMERCIALES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
-----------	-------------

Cliente se acerca al local realiza orden de pedido	Cliente escoge entre la variedad de productos que se encuentran en el menú
Cajero procede a tomar pedido	Digita claramente pedido del cliente, ofrece otras opciones al cliente de ser el caso.
Cajero realiza la facturación	Llena factura con datos o entrega ticket de venta autorizado como comprobante.
Cajero entrega pedido a auxiliar de local	Auxiliar de local recepta pedido y lo prepara en el menor tiempo posible cuidando higiene, términos de cocción y demás requerimientos del cliente.
Cajero procede a cobrar cuenta	Recibe dinero en efectivo y procede a guardar en caja y dar el cambio si es necesario. Serviposible S.A. por el monto de sus ventas sólo acepta como forma de pago efectivo. No maneja cartera de crédito por el momento.
Auxiliar entrega pedido a cajero	Una vez preparado, lo coloca en platos, y lo entrega al cajero. Si es para llevar lo envuelve correctamente.
Cajero verifica que el pedido a entregar esté correcto.	Verifica que coincida con lo solicitado por el cliente, coloca servilletas, salsas y demás y lo entrega al cliente. Si no estuviera correcto el pedido procede a devolver o preguntar al auxiliar de local hasta que esté todo en orden.
Archivo de facturas y ordenes de pedido	Tanto el cajero, como el auxiliar de local archivan las facturas de venta como las ordenes de pedido respectivamente, como respaldo y para su posterior entrega a contabilidad, para cuadre de caja.

FIGURA 21: Descripción del Proceso de Venta en Locales Comerciales
Elaborado por: Mónica Roa.



Manual de Descripción de Funciones	Fecha de Aprobación: 10/04/2015
Departamento: Caja - Ventas	Cargo: Cajero
1. Objetivo General: Definir lineamientos para el proceso de ventas en locales comerciales.	
2. Perfil del Puesto: Amabilidad, capacidad de servicio al cliente, presto a resolver problemas, proactivo, trabajo bajo presión, habilidad de trabajo en equipo.	
3. Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Llevar control y registro de facturas de venta. - Recepcionar pedidos de los clientes de forma amable, sugerir combinaciones del menú u otras opciones adicionales. - Resolver reclamos de cliente en forma amable y oportuna, dando prioridad a los requerimientos del mismo. - Es responsable de la recaudación de dinero, por lo que deberá solicitar custodia o cuando sobrepase montos establecidos en caja, solicitar egresos de dinero a su superior. - Verificar dinero recibido el cual debe estar en buen estado, especial cuidado con monedas o billetes falsos. - Vigilar que los pedidos por entregar estén acordes a los requerimientos del cliente. - Cuadrar diariamente efectivo al cierre del día, y entregar con reporte de Ventas inmediatamente a Contabilidad para verificación. - Portar su uniforme y equipo de trabajo completo y limpio en todo momento. Especial cuidado a su aseo personal (uñas cortas y limpias, cabello corto, si tiene heridas deben estar correctamente vendadas antes de manipular cualquier alimento). 	
4. Requisitos del Cargo <ul style="list-style-type: none"> - Título técnico o bachiller en administración o contabilidad. - Dos años de experiencia en actividades similares. 	

FIGURA 22: Propuesta de Manual de Descripción de Funciones Cajero – Vendedor.

Elaborado por: Mónica Roa.

Formulario de Encuesta de Satisfacción del Cliente:

Este formulario estará disponible en todos los locales comerciales, a fin de que cuando el cliente solicite o tenga algún reclamo u observación lo llene y lo deposite en un ánfora cerrada con candado a la sólo tiene acceso el Gerente, se solicitará inclusive que los empleados ofrezcan al cliente que los evalúe de manera aleatoria facilitando este tipo de formularios, para obtener evidencia del servicio al cliente.


	
FORMULARIO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO	
FECHA:	_____
NOMBRE DEL CLIENTE:	_____
FUNCIONARIO QUE LO ATENDIÓ:	_____
Estimado cliente:	
Para nosotros es un placer atenderle, a continuación solicitamos se sirva calificar la atención recibida en el área de CAJA, y cualquier observación o inconveniente que tenga por favor infórmenos al respecto.	
Marque con una X el casillero que corresponda, de acuerdo al servicio recibido:	
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES ADICIONALES: _____	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

FIGURA 23: Formato Propuesto de Encuesta de Satisfacción al Cliente.
Elaborado por: Mónica Roa.



COMPAÑÍA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SERVIPOSIBLE S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS

POLÍTICAS GENERALES

1. Es responsabilidad de la Junta General de Accionistas, presidente, gerente y demás personal de la institución, que las operaciones de la empresa se apeguen a la normativa autorizada y se apliquen a su trabajo diario, con los procedimientos autorizados para cada función.
2. Las políticas aquí descritas son de aplicación general para todo el personal que labora en la empresa o sucursales, respetando la competencia de cada puesto y la línea de mando que se establezca en las distintas áreas que la conforman.
3. No podrá modificarse o alterarse ninguna de las políticas aquí descritas sin la autorización o aprobación de la Junta General de Accionistas de Serviposable S.A.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

El talento humano es primordial dentro de la empresa, por lo que debe ser desarrollado potencialmente tanto en su profesionalismo como en ética para obtener el máximo rendimiento en las operaciones diarias.

1. Asistir diariamente a cumplir con sus obligaciones, según los horarios establecidos para su trabajo y durante el tiempo estipulado en el contrato de trabajo. En caso de presentarse algún inconveniente o situación calamitosa deberá comunicarlo por escrito.
2. El personal que labora dentro de la institución debe cumplir con las expectativas y resultados esperados por sus superiores.

3. Toda información, procesos y procedimientos que maneje dentro de la institución se considerarán como confidencial, por lo cual se espera que se maneje con absoluta discreción.
4. Toda persona que ingresa a laborar a la institución entra en período de prueba, de un mes, tiempo durante el cual se le reconocerán todos sus derechos como trabajador ecuatoriano, y una vez cumplido el plazo se decidirá su continuidad a partir de los resultados que obtenga.
5. Toda reunión a la que convoque gerencia es de carácter obligatorio, esperando la asistencia de todos los colaboradores de manera puntual.
6. **Ética moral y profesional:** Se deben evitar realizar o recibir prácticas tales como: sobornos, deslealtad para con la empresa, robos. Se debe tomar conciencia de la filosofía empresarial y aplicarla a cada labor diaria.
7. En caso de incurrir en alguna práctica desleal descrita anteriormente o que se considere que perjudica los intereses de la empresa y de sus accionistas, tan sólo un leve acto de este tipo es causal de destitución y demás sanciones y acciones legales que puedan derivar del mismo.
8. **Conflicto de intereses:** Se prohíbe a los colaboradores de la institución recibir de terceros regalos, presentes y cualquier bien que pueda generar en un compromiso de parte del empleado con terceras personas.
9. Los empleados tienen derecho a gozar de un entorno sano y seguro, en el cual puedan desarrollar su trabajo con normalidad y sin discriminación alguna, por lo cual debe reunir las siguientes condiciones:
 - La estructura física de las instalaciones deben reunir todas las seguridades para los empleados.
 - Debe estar libre del consumo de alcohol o drogas, por lo cual se prohíbe el ingreso de estas sustancias al trabajo, o acudir en horas laborables en estado de ebriedad o somnolencia.

- Se debe informar al funcionario sobre los resultados de su desarrollo del trabajo, así también se le brinda oportunidades de perfeccionamiento o mejoramiento en su rendimiento.
- Respetar diferencias culturales, religiosas e individuales.
- Valorar la participación activa del personal en la toma de decisiones.

Seguridad e Higiene dentro del Área de Trabajo

10. Los empleados deben asumir su responsabilidad sobre el manejo de los insumos, utensilios y demás instrumentos que manejen en la ejecución de su trabajo.
11. Deberán cumplir reglamentos y leyes que adopte la empresa, esto es principalmente importante debido a la actividad que realiza la institución, por lo que adoptará como norma principal el decreto 3253 de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos de Consumo Humano y demás leyes sanitarias.
12. Se equipará al personal de planta, bodega y locales comerciales de la vestimenta necesaria para llevar a cabo sus actividades, así también se proveerá de utensilios y herramientas necesarias para que realicen su trabajo eficientemente.

POLÍTICAS DE COMPRAS

El objetivo principal de Serviposible S.A. es mantener dentro de su departamento de compras:

- Mercadería e insumos de calidad.
- Stock suficiente en todo momento.
- Precios competitivos.

Las compras serán responsabilidad de una persona encargada para tal efecto, la cual se encargará de negociaciones con los proveedores, seguimiento en todo el proceso de compra, descuentos y trámites de pago.

Selección de Proveedores

- Serviposible S.A. hará una selección previa de los proveedores dando preferencia a fabricantes directos de los productos, sin necesidad de intermediarios para mantener frescura y uniformidad en los insumos que se adquieran.
- Serviposible S.A. mantendrá convenios de compra con proveedores que aseguren entregas oportunas, calidad y garantías en el producto.
- Serviposible S.A. solicitará cotizaciones a más de un proveedor, cuando lo considere necesario, analizando el costo – beneficio de mantener relaciones comerciales con nuevos proveedores.

Autorización

La Gerencia de Serviposible S.A. verificará que todos los documentos, procesos y trámites se autoricen por medio de su aprobación, el gerente será responsable de firmar todo documento de la gestión que realiza en esta área, como función de control administrativo.

Stock de existencias

Se deberá mantener en stock suficiente la mercadería necesaria para preservar el flujo normal de operaciones, y de esta manera satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, evitando contratiempos por falta de previsión en la adquisición.

Se utilizará como sistema de inventarios, el Sistema de Inventario Periódico, con lo cual se establece el realizar conteos físicos o arqueo de inventarios mensualmente, para conocer el saldo físico real, así como el costo de venta.

POLÍTICAS DE VENTAS

El personal de ventas se encarga de brindar atención personalizada y amable a los clientes, ofreciendo toda la variedad de productos existentes y promoviendo nuevas combinaciones de ingredientes disponibles, satisfaciendo sus gustos y necesidades. Por lo se establece como política el cumplimiento de las siguientes funciones:

- Receptar pedidos de los clientes de manera personal, ofreciendo sugerencias con trato responsable y amable en todo momento.
- Vigilar que el pedido sea entregado en el menor tiempo posible o en todo caso dentro de los tiempos establecidos como normales.
- Verificar y entregar el pedido a los clientes y asegurarse de que su requerimiento fue satisfecho.
- Elaborar y entregar factura original o comprobante autorizado correspondiente para respaldo del cliente.
- La administración dispondrá metas mensuales en cuanto a ventas se refiere, estos cupos se evaluarán en el mismo período contra los resultados obtenidos, mediante el uso de indicadores de gestión.
- De la misma manera la remuneración para el área de ventas y producción, estará conformada por los beneficios de ley, salario fijo y comisiones que se deriven del cumplimiento de las metas en ventas, este porcentaje de comisión asciende al 5% de las ventas netas mensuales.

POLÍTICAS DE CONTABILIDAD

Es responsabilidad el departamento de contabilidad el cumplimiento oportuno de todas las actividades descritas en el manual de funciones que para este efecto se ha creado, además de lo siguiente:

- Confidencialidad en la información tanto contable, financiera y personal que por la naturaleza de esta función se maneja.

- Es su responsabilidad la presentación oportuna de declaraciones, anexos y demás información complementaria que solicite la administración tributaria o los organismos de control. En caso de incurrir en atrasos o multas generadas por la presentación tardía de dicha información, la persona a cargo deberá asumir la parte económica que le corresponda.
- Es su responsabilidad velar por la veracidad y confiabilidad de la información financiera presentada, además de que debe ser oportuna, ya que esto repercute positivamente en la transparencia de la empresa.
- Se establece el uso de indicadores de rentabilidad, para lo cual se elaborará un informe semestral para presentarlo a gerencia con este análisis en especial, para evaluar los resultados obtenidos hasta el momento y tomar correctivos necesarios de ser el caso.

POLÍTICAS DE MANEJO DE BODEGA

La dirección y gerencia de la empresa establecerá el control operativo y administrativo de los insumos, mercaderías, máquinas y utensilios que Serviposible S.A. adquiere para la realización de sus actividades propias, por lo cual se aplicarán las siguientes políticas:

- La recepción, entrega, devolución o retiro de cualquier mercadería será responsabilidad del Jefe de Bodega y supervisada por el departamento de Contabilidad.
- Todo requerimiento de bodega deberá tener un respaldo por escrito, por medio de una orden de requisición, en caso de no existir respaldo que justifique la ausencia de un determinado bien o insumo, el funcionario encargado deberá responder económicamente por el mismo.

- Cualquier entrada o salida de activos fijos tales como: máquinas, equipos, utensilios debe ser autorizada por el gerente, el cual comunicará por medio de una orden escrita y firmada, la entrada o salida del bien.

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN CONTÍNUA.

Es responsabilidad del gerente general el promover un ambiente de trabajo que desarrolle positivamente el potencial del talento humano de la institución, por lo cual se debe cumplir con los objetivos de control interno, en cuanto a evaluaciones de desempeño y capacitación continua al personal. Por lo que la empresa adoptará las siguientes políticas de control:

- Se medirá el desempeño del personal, mediante el uso de indicadores que evalúen en buen servicio al cliente, para lo cual se recurrirá a hojas de sugerencias que serán tomadas muy en cuenta, así como también la observación en la atención al cliente, disponibilidad de servicio y trato con sus compañeros, para lo cual se llenará trimestralmente una hoja con estos datos y de ser el caso se pedirá la opinión del grupo de trabajo.
- De la misma manera, es responsabilidad de la empresa una capacitación mensual de acuerdo a las funciones que realice el funcionario, al final de la cual se tomará una prueba sobre los conocimientos adquiridos y se firmará una hoja de asistencia a la capacitación, con lo cual se tendrá respaldo de la asistencia del funcionario y del grado de conocimiento adquirido.
- Se podrán aplicar sanciones económicas a los empleados en caso de que sin motivo aparente faltaren a las convocatorias para capacitación o se negaren a ser evaluados en su rendimiento y desempeño.

6.7.3.2 Indicadores de gestión propuestos que permitan evaluar el cumplimiento de los procesos.

TABLA 33.- INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

TIPO INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	PERIODICIDAD
Compras	Controlar la calidad de los pedidos generados por el área de Compras	Calidad de pedidos generados	$Valor = \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}}$	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin atraso.	Mensual
	Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta	Volumen de Compra	$Valor = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las Ventas}}$	Porcentaje de las ventas gastados en compras	Mensual
Servicio al Cliente	Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa, cumpliendo las características de completo, a tiempo y sin daños.	Entregas Perfectas	$Valor = \frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}}$	Cantidad de órdenes que se atienden perfectamente en la empresa, cumpliendo con todas las características exigidas.	Mensual
Servicio al Cliente	Conocer grado de satisfacción al cliente	Satisfacción del Cliente	$Valor = \frac{\text{Número de Quejas recibidas}}{\text{Total de Clientes atendidos}}$	Mide el grado de satisfacción del cliente	Mensual
Productividad (Ventas)	Conocer el cumplimiento de las metas en ventas	Cumplimiento de Ventas	$Valor = \frac{\text{Total de Ventas en el mes}}{\text{Cupo mensual de Ventas}}$	Grado o razón de cumplimiento de las metas en el área de ventas	Mensual

TIPO INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	PERIODICIDAD
Rentabilidad (Liquidez)	Determinar el porcentaje de utilidad que se obtiene de la inversión en un período	Rentabilidad sobre el Patrimonio	$Valor = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$	Valor o razón del rendimiento sobre la inversión	Semestral / Anual
	Reflejar lo que representa la utilidad bruta frente a los ingresos operacionales netos	Margen Bruto de Utilidad	$Valor = \frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas\ Netas} \times 100$	Porcentaje que la empresa tiene para cubrir gastos operacionales y financiación	Semestral / Anual
	Determinar si los Activos son eficientes para generar Utilidad	Rendimiento sobre Activos	$Valor = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales} \times 100$	Grado o razón que permite si los Activos generan eficientemente Utilidad	Semestral / Anual
	Determinar grado de liquidez de la empresa.	Liquidez	$Valor = \frac{Fondos\ disponibles}{Pasivo\ a\ Corto\ Plazo}$	Capacidad de la Empresa de hacer frente con el disponible sus obligaciones a Corto Plazo	Semestral / Anual

Elaborado por: Mónica Roa.

6.7.4 CUARTA FASE: ANÁLISIS SOBRE LA RENTABILIDAD

Objetivo: Aplicar los indicadores de rentabilidad propuestos para conocer evaluar la rentabilidad de la empresa Serviposible S.A. durante el primer semestre del año 2014

Responsables: Contabilidad, gerencia

Instrumentos: Indicadores de rentabilidad, liquidez

TABLA 34.- ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE SERVIPOSIBLE S.A. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014.

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	ROE = 5051,27/14723,21= 0.34	La empresa tuvo un 34% de rendimiento sobre su inversión.
Margen Bruto de Utilidad	$MBU = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	MBU = 7618,81 / 31649,50 = 0.24	El porcentaje de 24% es muy bajo, lo cual indica que la empresa tiene un coste muy alto de los bienes vendidos.
Rendimiento sobre Activos	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$	ROA = 5051,27 / 19712,30 = 0,2562	La empresa posee un ratio medio de rentabilidad generado por los activos de la empresa, lo cual indica una situación no muy próspera para la institución.
Liquidez	$Liquidez = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$	Liquidez = 16023,07 / 3539,09 = 4,53	La empresa posee buen margen de liquidez, lo cual indica que puede hacer frente a sus pasivos a corto plazo con sus fondos disponibles.

Elaborado por: Mónica Roa.

Fuente: Investigación de Campo.

6.7.5 CONCLUSIÓN:

Una vez analizada la rentabilidad obtenida por la empresa Serviposible S.A. durante el primer semestre del año 2014, mediante el uso de indicadores se puede concluir lo siguiente:

- La empresa posee un buen índice de liquidez, con lo cual puede responder muy bien ante sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, también se observa que tiene un coste muy alto de los productos que vende, por lo cual su rentabilidad se ve afectada de manera negativa.
- Aunque Serviposible S.A. posee un buen índice de rendimiento sobre su inversión (34%), sus activos no generan mucha utilidad, lo cual indica claramente que se debe tener más control interno administrativo para poder tomar los correctivos necesarios para mejorar la situación y de esta manera favorecer en el crecimiento de la institución.

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de la presente propuesta está bajo responsabilidad de los siguientes funcionarios de la empresa Serviposible S.A.:

Tnlg. Vinicio Bastidas	Gerente General
Dr. William Morales	Contador
Patricio Bastidas	Jefe de Bodega
Lcdo. Nelson Gusqui	Jefe de Cocina
Félix Andi	Cajero - Vendedor

Estos funcionarios vigilarán la correcta aplicación de la presente propuesta, para ejecutar con eficacia y eficiencia las operaciones y el cumplimiento de las políticas de control interno administrativo aquí propuestas, de esta manera se garantizará el cumplimiento de los objetivos de la institución, asegurando una rentabilidad adecuada para sus accionistas.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La presente propuesta, se complementa con el siguiente plan de monitoreo y evaluación, el que permitirá obtener resultados para la toma de decisiones oportunas, en beneficio de la empresa.

TABLA 35.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la empresa Serviposible S.A.
¿Por qué evaluar?	Porque es importante determinar si las políticas administrativas y procedimientos descritos en la propuesta ayudan a tener un mejor control interno administrativo dentro de la institución.
¿Para qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en la propuesta.
¿Qué evaluar?	Eficacia y eficiencia en los diferentes procesos y departamentos de la empresa, cumplimiento de metas y políticas, rentabilidad adecuada.
¿Quién evalúa?	Gerencia
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Uso de indicadores cuantitativos (rentabilidad) y cualitativos (eficacia y eficiencia) en las operaciones, para medir grado de satisfacción al cliente y cumplimiento de metas propuestas.
¿Con qué evaluar?	Encuestas dirigidas a personal de la empresa Cuestionarios de Control Interno.

Elaborado por: Mónica Roa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ARIAS G., Fidias (2006). “El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica”. Quinta Edición. Editorial EPISTEME, C.A. Caracas – Venezuela. 143 pp.
2. BRISEÑO RAMÍREZ, Hugo (2006). “Indicadores Financieros”. Primera Edición. Umbral Editorial, S.A. de C.V. México. 102 pp.
3. FRANKLIN F, Enrique Benjamín (2007). “Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio”. Segunda Edición. Pearson Educación. México. 872 pp.
4. GÓMEZ, Marcelo M. (2006). “Introducción a la metodología de la Investigación Científica”. Primera Edición. Editorial BRUJAS. Córdoba - Argentina. 190 pp.
5. KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997). “El cuadro de mando integral”. Barcelona: Gestión 2000.
6. LEONARD, William P. (1981). “Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativos”. Novena Edición. Diana. 315 pp.
7. MADARIAGA, J. M. (1983). Nociones prácticas de auditoría. Deusto. Bilbao – España. 176 pp.
8. MALDONADO, Milton E. (2011). “Auditoría de Gestión”. Cuarta Edición. Quito – Ecuador.
9. MALDONADO, Milton E. (2001). “Auditoría de Gestión”. Segunda Edición. Quito – Ecuador.
10. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto (2002). “Control Interno estructura conceptual integrada”. Ecoe Ediciones. Bogotá – Colombia. 321 pp.

11. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto (2007). “Control Interno Informe COSO”. Cuarta Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá – Colombia. 331 pp.
12. MEIGS, W. B., LARSEN, E. J., MEIGS, R. E., & MARTÍNEZ, E. (1971). Principios de auditoría. Diana. 974 pp.
13. MORA GARCÍA, Luis Aníbal (2007). “Indicadores de la gestión logística”. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá – Colombia. 121 pp.
14. RODRÍGUEZ MOGUEL, Ernesto A. (2005). “Metodología de la Investigación”. Primera Edición. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa - México. 186 pp.
15. ROMO y MÁRQUEZ (2013). “Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso una institución de educación superior”. Revista Pensamiento y Gestión No. 36. Colombia, Universidad del Norte.
16. SALGUERIO ANABITARTE, Amado (2001). “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid – España. 94 pp.
17. TAMAYO Y TAMAYO, Mario (2004). “El Proceso de la Investigación Científica”. Cuarta Edición. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. México D.F. - México. 440 pp.

Tesis

18. FREIRE Rocío (2013: 68) en su trabajo de tesis: “Auditoría Administrativa y su incidencia en el Plan Estratégico de la Empresa Ambatol Cía. Ltda. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

19. GUAMÁN SAILEMA, Carmen (2012). “El Control Interno y su impacto en la gestión administrativa – financiera de Mueblería Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2011”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
20. HANGO Martha (2012): “Control Interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A. en el año 2011”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
21. MORALES MURGUEITIO, María (2011). “El Control Interno y su impacto en la liquidez de la Cámara de Comercio de Ambato durante el año 2010”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
22. ORTIZ VILLACÍS, Edwin (2011). “El Control de gestión en los departamentos de ventas y bodega y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda. en el año 2010”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
23. SÁNCHEZ URBINA, Marcela (2011). “El Control Interno en el proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la Curtiduría Tungurahua S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
24. SILVA OSORIO, RA. (2010). “Efectos económicos y sociales de las franquicias en el Ecuador”. Quito: Universidad de las Américas. UDLA-EC-TAB-2010-10
25. VEGA ROJANO, Rocío (2011). “El Control Interno y su efecto en la rentabilidad de la empresa Akabados de la ciudad de Ambato durante el año 2010”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Linkografía

- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- <http://www.contraloria.gob.ec/>
- http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp
- <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>

ANEXOS

ANEXO No. 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

La siguiente encuesta está dirigida al personal administrativo y operativo de la Compañía de Alimentos y Servicios Serviposible S.A. propietaria de la marca Hickory Gourmet y sus locales.

Objetivo: Identificar la situación en la que se encuentra la institución con respecto al control interno administrativo.

Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa de respuesta que usted elija.

1. ¿Considera usted que la empresa cumple con las metas establecidas?

- 1. En su totalidad
- 2. Parcialmente
- 3. No se cumplen

2. ¿La Empresa aplica Controles Internos Administrativos en todas sus áreas?

- 1. En su totalidad
- 2. Parcialmente
- 3. No se aplican

3. ¿Considera usted que el Control Interno Administrativo influye de manera directa en la Rentabilidad de la Empresa?

- 1. En su totalidad
- 2. Parcialmente
- 3. No influye

4. ¿Existen convenios de compra entre la empresa y sus proveedores?

- 1. Si existen
- 2. No existen
- 3. A veces

5. ¿Existe suficiente stock de insumos para realizar su trabajo?

- 1. Si existen
- 2. No existen
- 3. A veces

6. ¿Existen metas claramente definidas en cuanto a las Ventas?

- 1. Si existen
- 2. No existen
- 3. De manera ocasional

7. ¿Cree usted que el cliente se encuentra satisfecho con los productos y el servicio que ustedes ofrecen?

- 1. Si están satisfechos
- 2. Parcialmente satisfechos
- 3. No se encuentran satisfechos

8. ¿La Empresa cuenta con un Plan de Marketing para la promoción de sus productos?

- 1. Si tiene
- 2. No tiene
- 3. De manera ocasional

9. ¿Se aplican indicadores de desempeño al personal?

- 1. Semestralmente
- 2. Trimestralmente
- 3. Nunca

10. ¿La empresa capacita periódicamente a su personal?

- 1. Cada año
- 2. Trimestralmente
- 3. Mensualmente
- 4. No reciben capacitación

11. ¿Cree usted que la información contenida en los estados financieros es razonable y veraz?

- 1. En su totalidad
- 2. Parcialmente
- 3. No lo es

12. ¿Se analizan los estados financieros en base a indicadores para la toma de decisiones?

- 1. Siempre
- 2. Parcialmente
- 3. No se analizan

13. ¿La empresa cuenta con presupuestos anuales o con una planificación estratégica?

- 1. Siempre
- 2. Parcialmente
- 3. No se realizan

14. ¿Cree usted que la rentabilidad que maneja la empresa es la adecuada?

- 1. En su totalidad
- 2. Parcialmente
- 3. No es adecuada

15. ¿Considera usted que la rentabilidad incide de manera directa en la liquidez de la empresa?

- 1. Totalmente
- 2. Parcialmente
- 3. No incide

16. ¿La empresa en la actualidad mantiene deudas con el sector financiero?

- 1. A corto plazo
- 2. Largo plazo
- 3. No tiene deudas

17. ¿La Empresa destina parte de su rentabilidad para realizar algún tipo de inversión a corto o largo plazo?

- 1. Si se realiza
- 2. Ocasionalmente
- 3. Nunca se realizan

18. ¿La Empresa realiza inversiones en adquisición de Activos Fijos?

- 1. Si se realiza
- 2. Ocasionalmente
- 3. Nunca se realizan

19. ¿Considera usted que es importante evaluar la rentabilidad por medio de indicadores?

- 1. Si es importante
- 2. Parcialmente
- 3. No es importante

20. ¿Conoce la importancia de evaluar la rentabilidad por medio de indicadores?

- 1. Utilidad por Acción
- 2. Rendimiento sobre Activos
- 3. Rendimiento sobre Capital
- 4. Ninguno de los anteriores

Fecha de aplicación: _____

Nombre del funcionario: _____

Cargo que desempeña: _____

ANEXO No. 2

REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS.

TITULO I

CAPITULO I

AMBITO DE OPERACIÓN

Art. 1. Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son aplicables:

- a. A los establecimientos donde se procesen, envasen y distribuyan alimentos.
- b. A los equipos, utensilios y personal manipulador sometidos al Reglamento de Registro y Control Sanitario, exceptuando los plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, a los cosméticos, productos higiénicos y perfumes, que se registrarán por otra normativa.
- c. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- d. A los productos utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empacado de alimentos de consumo humano.

El presente reglamento es aplicable tanto para las empresas que opten por la obtención del Registro Sanitario, a través de la certificación de buenas prácticas de manufactura, como para las actividades de vigilancia y control señaladas en el Capítulo IX del Reglamento de Registro y Control Sanitario, publicado en el Registro Oficial N0 349, Suplemento del 18 de junio del 2001. Cada tipo de alimento podrá tener una normativa específica guardando relación con estas disposiciones.

TITULO II

CAPITULO UNICO

DEFINICIONES

Art. 2. Para efectos del presente reglamento se tomarán en cuenta las definiciones contempladas en el Código de Salud y en el Reglamento de Alimentos, así como las siguientes definiciones que se establecen en este reglamento:

Alimentos de alto riesgo epidemiológico: Alimentos que, en razón a sus características de composición especialmente en sus contenidos de nutrientes, actividad de agua y pH de acuerdo a normas internacionalmente reconocidas, favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Ambiente: Cualquier área interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

Acta de Inspección: Formulario único que se expide con el fin de testificar el cumplimiento o no de los requisitos técnicos, sanitarios y legales en los establecimientos en donde se procesan, envasan, almacenan, distribuyen y comercializan alimentos destinados al consumo humano.

Actividad Acuosa (Aw): Es la cantidad de agua disponible en el alimento, que favorece el crecimiento y proliferación de microorganismos. Se determina por el cociente de la presión de vapor de la sustancia, dividida por la presión de vapor de agua pura, a la misma temperatura o por otro ensayo equivalente.

Área Crítica: Son las áreas donde se realizan operaciones de producción, en las que el alimento esté expuesto y susceptible de contaminación a niveles inaceptables.

Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.): Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura: Documento expedido por la autoridad de salud competente, al establecimiento que cumple con todas las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

Contaminante: Cualquier agente químico o biológico, materia extraña u otras sustancias agregadas no intencionalmente al alimento, las cuales pueden comprometer la seguridad e inocuidad del alimento.

Contaminaciones Cruzadas: Es el acto de introducir por corrientes de aire, traslados de materiales, alimentos o circulación de personal, un agente biológico, químico, bacteriológico o físico u otras sustancias, no intencionalmente adicionadas al alimento, que pueda comprometer la inocuidad o estabilidad del alimento.

Desinfección -Descontaminación: Es el tratamiento físico, químico o biológico, aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de eliminar los microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

Diseño Sanitario: Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación de alimentos.

Entidad de Inspección: Entes naturales o jurídicos acreditados por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación de acuerdo a su competencia técnica para la evaluación de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

Higiene de los Alimentos: Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo, incluida su distribución, transporte y comercialización.

Infestación: Es la presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.

Inocuidad: Condición de un alimento que no hace daño a la salud del consumidor cuando es ingerido de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

Insumo: Comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos.

Limpieza: Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.

MNAC: Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación.

Proceso Tecnológico: Es la secuencia de etapas u operaciones que se aplican a las materias primas e insumos para obtener un alimento. Esta definición incluye la operación de envasado y embalaje del alimento terminado.

Punto Crítico, de Control: Es un punto en el proceso del alimento donde existe una alta probabilidad de que un control inapropiado pueda provocar, permitir o contribuir a un peligro o a la descomposición o deterioro del alimento final.

Sustancia Peligrosa: Es toda forma de material que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso puede generar polvos, humos, gases, vapores, radiaciones o causar explosión, corrosión, incendio, irritación, toxicidad u otra afección que constituya riesgo para la salud de las personas o causar daños materiales o deterioro del medio ambiente.

Validación: Procedimiento por el cual con una evidencia técnica, se demuestra que una actividad cumple el objetivo para el que fue diseñada.

Vigilancia Epidemiológica de las Enfermedades Transmitidas por los Alimentos: Es un sistema de información simple, oportuno, continuo de ciertas enfermedades que se adquieren por el consumo de alimentos o bebidas, que incluye la investigación de los factores determinantes y los agentes causales de la afección, así como el establecimiento del diagnóstico de la situación, permitiendo la formación de estrategias de acción para la prevención y control.