



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

VIII SEMINARIO DE GRADUACIÓN EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A.

TEMA:

“EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE
VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA MEGAMULTISUELAS EN EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL AÑO 2010”

AUTOR: LORENA MARISOL RÍOS GUATO

TUTORA: DRA. EDITA LUCERO

AMBATO-ECUADOR

2011

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Edita Azucena Lucero Romero, con C.I. 1802046704, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “**Evaluación al control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS del segundo semestre del año 2010**”, desarrollado por Lorena Marisol Ríos Guato, estudiante del VIII seminario de Graduación, reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 04 de Agosto de 2011

EL TUTOR

.....

Dra. Edita Lucero

CI. 1802046704

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Lorena Marisol Ríos Guato, con C.I. # 1804155107, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“Evaluación al control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Megamultisuelas del segundo semestre del año 2010”**, es original, autentico y personal, 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.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

AUTORA

.....

Lorena Marisol Ríos Guato

1804155107

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“Evaluación al control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS del segundo semestre del año 2010”**, elaborado por LORENA MARISOL RÍOS GUATO, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de Octubre de 2011

Para constancia firma

Dr. Tito Mayorga
PROFESOR CALIFICADOR

Ing. María Cristina Manzano
PROFESOR CALIFICADOR

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

“Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día imprimen un íntimo sentimiento grabado en el corazón difícil de olvidar, porque la mente olvida pero el corazón no”.

El presente, lo dedico a mis padres, quienes con su sacrificio, trabajo y lucha me han permitido salir adelante en la culminación de mis estudios, dándome todo el apoyo, afecto, comprensión y respaldo necesario para triunfar en la vida; a mi hermanita, por alegrar mis días con su dulzura e inocencia; a mis abuelitos Ascencio y María Tránsito quienes me inculcaron sus valores y me brindaron su cariño incondicional.

Lorena.

AGRADECIMIENTO

Con testimonio de admiración a mi Dios, quien es el hacedor de todas las cosas; a mis padres por su apoyo absoluto; a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrirme sus puertas y encaminarme hacia la luz de los valores profesionales y éticos; a mis profesores, quienes me impartieron su sabiduría y conocimiento; a la empresa “Megamultisuelas”, por permitirme desarrollar el presente trabajo de investigación.

Lorena.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Aprobación por el Tutor	ii
Autoría de la Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de tablas y gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Tema de Investigación	2
Planteamiento del Problema	2
Contextualización del Problema	2
Análisis Crítico	5
Prognosis	6
Formulación del Problema	7
Interrogantes	7
Delimitación del Problema	7
Justificación de la Investigación	8

Objetivos	9
-----------	---

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos	10
Fundamentación Filosófica	12
Fundamentación Legal	13
Categorías Fundamentales	16
Hipótesis	45
Señalamiento de Variables	45

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Enfoque	46
Modalidad Básica de la Investigación	47
Nivel o Tipo de Investigación	49
Población y muestra	52
Operacionalización de Variables	55
Recolección de la información y análisis	57
Procesamiento y análisis	60

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los resultados	65
Interpretación de datos	65
Verificación de hipótesis	74

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	79
Recomendaciones	80

CAPITULO VI

PROPUESTA

Datos informativos	81
Antecedentes de la propuesta	83
Justificación	83
Objetivos	84
Análisis de Factibilidad	85
Fundamentación	85
Metodología	88
Desarrollo de la propuesta	108
Administración	154
Previsión de la Evaluación	155

Bibliografía	156
Anexos	158

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla No. 1	La población	52
Tabla No. 2	Determinación de la muestra	54
Tabla No. 3	Procedimiento de recolección de información	59
Tabla No. 4	Tabulación de información	61
Tabla No. 5	Establecimiento de conclusiones y recomendaciones	64

Análisis de encuestas a clientes

Tabla No. 6	Tabulación pregunta 1	66
Tabla No. 7	Tabulación pregunta 2	67
Tabla No. 8	Tabulación pregunta 3	68
Tabla No. 9	Tabulación pregunta 4	69
Tabla No. 10	Tabulación pregunta 5	70
Tabla No. 11	Tabulación pregunta 6	71
Tabla No. 12	Tabulación pregunta 7	72
Tabla No. 13	Tabulación pregunta 8	73
Tabla No. 14	Frecuencias Observadas	76
Tabla No. 15	Frecuencias Esperadas	76
Tabla No. 16	Tabla de Contingencia	77
Tabla No. 17	Ponderación del nivel de confianza	89

GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Análisis pregunta 1	66
Gráfico No. 2	Análisis pregunta 2	67
Gráfico No. 3	Análisis pregunta 3	68
Gráfico No. 4	Análisis pregunta 4	69
Gráfico No. 5	Análisis pregunta 5	70
Gráfico No. 6	Análisis pregunta 6	71
Gráfico No. 7	Análisis pregunta 7	72
Gráfico No. 8	Análisis pregunta 8	73
Gráfico No. 9	Chi cuadrado (valor calculado)	77

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación un resumen del contenido del trabajo realizado en la empresa “MEGAMULTISUELAS” al proceso de ventas.

El primer capítulo se denomina Problema de Investigación en donde se halla el tema de investigación, el planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación, interrogantes de la investigación, justificación, objetivos lo cual manifiesta la finalidad del presente estudio.

El segundo capítulo sintetiza toda la indagación ya que se refiere a antecedentes, fundamentación filosófica que sustentan el tema a realizar, además la conceptualización sobre los términos básicos empleados en la investigación, hipótesis y el señalamiento de sus variables.

El tercer capítulo puntualiza los modos empleados, el tipo de investigación que permite examinar el problema, se define la población y muestra con la cual se va a trabajar, además se detalla la operacionalización de variables y se define como se va a realizar la recolección de datos y el procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo se detalla en forma breve el análisis de los resultados, la interpretación y la verificación de la hipótesis.

El quinto capítulo está compuesto por las conclusiones y recomendaciones.

El sexto capítulo se desarrolla la Propuesta de evaluación al control interno en el proceso de ventas de la empresa, donde se detalla los datos investigativos, los antecedentes, la justificación, los objetivos, el análisis de factibilidad, método, la administración y la previsión de la evaluación.

INTRODUCCIÓN

Actualmente todas las empresas poseen un sistema de control pues a través de éste se pueden detectar falencias en el cumplimiento de las actividades de un determinado proceso en la empresa.

El impacto que tiene un sistema de control es de gran ayuda en una empresa, porque se puede medir el nivel de eficiencia con que las personas cumplen con sus responsabilidades.

El sistema de control fortalecerá los mecanismos adoptados por la administración pues se determinarán el grado de eficiencia del proceso de ventas.

Al realizar cuestionarios de control interno se determinará en donde existe mayor riesgo en el incumplimiento de actividades y a través de éste se podrán aplicar procedimientos que ayuden a combatir dicho riesgo.

El sistema de control transmitirá sin distorsión la información básica referente al funcionamiento del proceso de ventas, facilitara la gestión de la administración y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Toda la información adquirida nos ha ayudado a entender de mejor manera las actividades que se realizan internamente en el proceso de ventas de la empresa "MEGAMULTISUELAS", con el objeto de que terceras personas puedan tener una idea del trabajo que se realiza en dicha entidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MEGAMULTISUELAS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

- **Contexto macro**

En el Ecuador se ha creado una costumbre de brindar un servicio de calidad, por lo tanto las empresas comercializadoras tanto del sector público como del privado buscan afanosamente los mecanismos para brindar los servicios con eficiencia y eficacia y así proporcionar a los clientes internos y externos productos de calidad, servicios oportunos e información financiera y administrativa razonable.

Las comercializadoras de zapatos e insumos de los mismos, aportan significativamente en la economía de nuestro país, pues tiene como objetivo primordial proporcionar al cliente de un producto de calidad ya que están conscientes que de ello depende sus ventas y por ende el cumplimiento de las metas de crecimiento y supervivencia para así también incrementar la rentabilidad en dichas empresas.

Sin embargo, varias de estas empresas han descuidado el propósito esencial de su razón de ser, que es mantener la lealtad de sus clientes, y

esto se debe a que no se realizan estudios constantes de los requerimientos de éstos para cumplir satisfactoriamente con sus necesidades provocando así que dichos compradores se inclinen por la competencia.

- **Contexto meso:**

Ambato, ciudad que se caracteriza por ser comercial, de gente trabajadora y dedicada a la actividad empresarial, cuenta con un gran número de empresas enfocadas a la producción y comercialización de artículos en diversos campos; entre las principales y reconocidas tenemos a aquellas entidades enfocadas a la fabricación del calzado, mismas que lo logran con la ayuda de entidades como la nuestra, dedicada a la comercialización de insumos del mismo.

Cada una de estas empresas debe aplicar mecanismos eficientes y eficaces que impulsen el desarrollo de las mismas, acogiendo adecuadas y oportunas estrategias en los diferentes departamentos y procesos que la conforman, pues al hacerlo generarán la fidelidad de los clientes; así también, la gestión administrativa es primordial dentro de una organización y requiere de mucha medida y coordinación para adoptar métodos adecuados que impulsen el crecimiento de la misma.

Sin un producto y/o servicio que satisfaga una necesidad no hay consumidores y por ende tampoco empresa. Se ha determinado que el ineficiente cumplimiento de los requerimientos de los clientes ha provocado insatisfacción en los mismos, generando así que éstos se inclinen por la competencia, perjudicando a la entidad, en donde su principal fuente de ingreso son las ventas. Dicha pérdida se debe también a que los organismos ignoran la importancia de la evaluación de procesos para la determinación del nivel de desempeño o la detección de falencias que se han presentado en las técnicas aplicadas.

- **Contexto micro**

Según **Edison Patricio Beltrán Murillo, propietario**; la empresa “MEGAMULTISUELAS” empezó su funcionamiento el 29 de Junio del 2005 con un capital de USD 15,000.00; el 50% propio y el otro 50% financiado.

La actividad de dicha empresa era únicamente la venta al por menor de materiales de zapatería y a partir de noviembre del 2006 incrementa su capital a USD 22,000.00 y por ende sus actividades, adicionando la venta al por mayor y menor de cueros y pieles; dichas ventas son realizadas a nivel local y provincial.

La principal actividad de la empresa se enfoca en la comercialización de suelas para zapatos e insumos para complementar la terminación del mismo; dichas plantas son abastecidas a importantes empresas ambateñas y de otras ciudades del país.

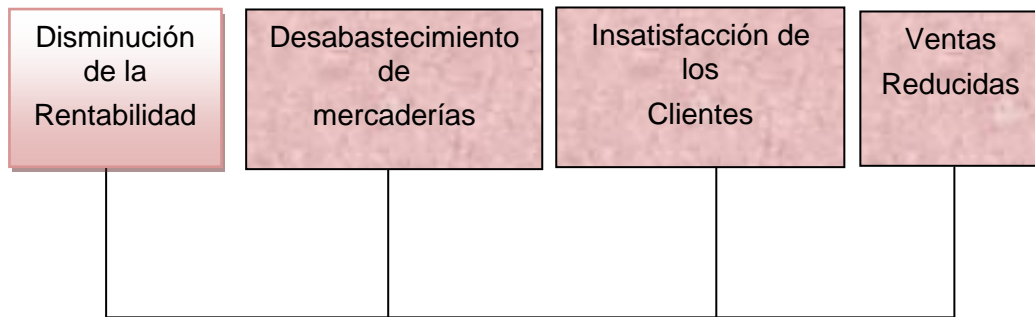
En la actualidad, la empresa cuenta con 1 administrador, 1 contador, 1 auxiliar contable (secretaria), 1 facturador, 1 cobrador, 1 bodeguero, 3 vendedores y más de 100 clientes; cabe destacar que en los años de funcionamiento de la misma, su capital ha ascendido notoriamente; sin embargo sus ventas se han visto afectadas en el período de julio-diciembre de 2010, pues la insuficiencia de clientes ha afectado la rentabilidad de “MEGAMULTISUELAS”, razón por la cual el personal administrativo requiere de mecanismos adecuados para lograr la satisfacción del comprador.

El desconocimiento de los requerimientos de los clientes y el incumplimiento de sus pedidos han ocasionado la insatisfacción de los mismos y por ende han influenciado para que éstos se inclinen por la competencia.

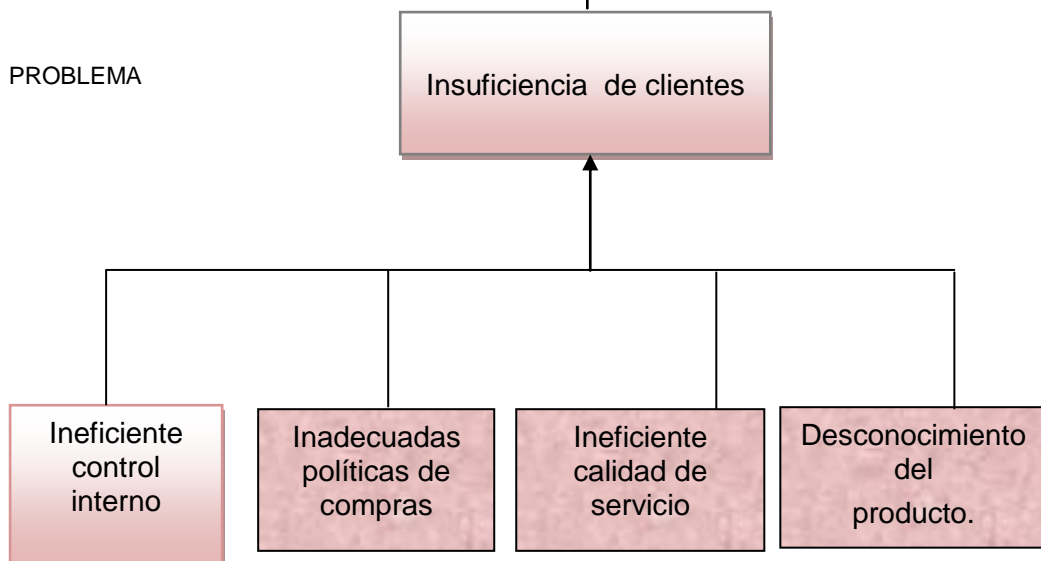
1.2.2 Análisis crítico

- **Árbol de problemas**

EFFECTOS



PROBLEMA



CAUSAS

- **Relación causa-efecto**

Una vez que se realizó el análisis crítico se detectó que el ineficiente control interno en el proceso de ventas origino como problema la disminucion de clientes, lo cual ha conllevado a la disminucion de la

rentabilidad en el último período julio-diciembre de 2010 de la empresa “MEGAMULTISUELAS”.

Asimismo se determinó que las inadecuadas políticas de compras ocasionaron el desabastecimiento de las mismas lo que impide el despacho completo de los pedidos; además la ineficiente calidad de servicio conjuntamente con el desconocimiento del producto por parte del personal de ventas debido a su rotación constante, ha generado la insatisfacción de los clientes y por ende la pérdida de éstos.

1.2.3 Prognosis

La empresa “MEGAMULTISUELAS” al no solucionar el ineficiente control interno en el proceso de ventas perderá clientes pues no tendrá el alcance de cumplir con sus requerimientos, esto se reflejara en la disminución de su rentabilidad y más adelante no será capaz de afrontar las dificultades de la competitividad.

Además presentará problemas con sus clientes al no poder cumplir con sus requerimientos, en ocasiones no tendrá la liquidez necesaria, tendrá endeudamiento y no podrá sostener los precios que actualmente ofrece al público lo que conllevaría a su posterior quiebra teniendo que en consecuencia despedir a sus empleados y por tal motivo asumir los respectivos juicios por despido intempestivo por lo cual se recomienda tomar las medidas y decisiones oportunas a fin de contrarrestar esta inevitable situación.

En caso de que la empresa sufra un incendio o robo, no habrá un respaldo como seguro que indemnice las pérdidas de cualquier evento fortuito, en consecuencia la empresa no podrá continuar con sus operaciones e irremediamente tendrá que cerrar.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es el ineficiente control interno en el proceso de ventas la causa de la disminución de clientes de la empresa MEGAMULTISUELAS, lo que ha llevado a la disminución de la rentabilidad en el segundo semestre del año 2010?

1.2.5 Interrogantes (subproblemas)

¿El ineficiente control interno en el proceso de ventas provoca la inadecuada toma de decisiones?

¿La disminución de la rentabilidad puede ocasionar el cese de actividades?

¿La disminución de la rentabilidad es ocasionada por el ineficiente control interno en el proceso de ventas?

1.2.6 Delimitaciones

- Campo: Auditoría de Gestión.
- Área: Control interno en el proceso de ventas.
- Aspecto: Disminución de clientes.
- Temporal: El problema planteado corresponde al semestre julio-diciembre del 2010, el tiempo de la investigación pertenece al semestre enero-julio del 2011.
- Espacial: La presente investigación se llevará a cabo en la empresa MEGAMULTISUELAS, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz, calles Darquea 09-20 y Tomas Sevilla.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación contribuirá a que la empresa sea más competitiva ya que se aplicara una evaluación al control interno en el proceso de ventas con la que se determinarán métodos eficientes y eficaces para realizar las ventas, además se obtendrá la oportuna toma de decisiones en el momento de realizar el seguimiento de clientes, permitiéndonos así cumplir a cabalidad con éstos en los pedidos y brindándoles una excelente atención al realizar una adecuada gestión administrativa para que se sientan satisfechos y decidan invertir más en mercaderías, lo que nos provocaría un incremento en las ingresos y por ende mayor rentabilidad para MEGAMULTISUELAS.

También se beneficiarían el propietario, personal y clientes de la empresa conjuntamente, y tanto la empresa con los proveedores al realizar un eficiente contrato en sus adquisiciones, como con su personal administrativo al conseguir un incremento en las ventas y estabilidad de los compradores, lo que le posicionaría en el mercado como una de las más competitivas.

Cabe recalcar que al incrementarse las ventas, la administración decidirá invertir su capital lo que significaría aumento de actividades para la empresa, por lo que requerirá de personal, generando así fuentes de trabajo para más ambateños, esto será una clara demostración de que en nuestra ciudad existen emprendedores exitosos que impulsan el crecimiento de la misma.

Es factible realizarlo porque se evaluará al control interno mediante la aplicación del método COSO II, en la que se determinarán el nivel de desempeño del proceso de ventas; además se cuenta con la ayuda de gente profesional para tomar decisiones acertadas que ayuden al

cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos de MEGAMULTISUELAS y por ende a incrementar su rentabilidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Estudiar las deficiencias del control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS durante el segundo semestre del año 2010.

1.4.2 Objetivos específicos

- Comprobar el grado de ineficiencia del control interno en el proceso de ventas para mejorar el desempeño del mismo.
- Analizar la rentabilidad de la empresa de acuerdo a las ventas para determinar su incidencia.
- Proponer la evaluación al control interno en el proceso de ventas para alcanzar la fidelidad de los clientes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de realizarse una minuciosa entrevista en la gerencia de “MEGAMULTISUELAS” se determinó que no se dispone de estudios realizados sobre el control interno en el proceso de ventas, por el cual dicho estudio será de mucho beneficio para la mejora de la empresa; cabe recalcar que se han realizado trabajos similares en diversas Universidades a nivel local, nacional e internacional; razón por la cual para dicho estudio se tomará como referencia uno de cada sector.

Es así que en la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato; según **ALMACHE T. (2005:104)** En su tesis acerca del PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS VENTAS DE LA MUEBLERÍA LA LÍNEA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES EN LA CIUDAD DE AMBATO “Considera referente la hipótesis planteada el proyecto sobre el desconocimiento de un proceso de marketing que ha provocado la disminución de las ventas produciendo una baja rentabilidad, por lo cual concluyo que si no aplicamos técnicas de comercialización encaminadas al incremento de ventas perderemos mercado y por ende la competencia nos apartara. La empresa no posee conocimiento suficiente sobre las diferentes estrategias de comercialización lo que ha imposibilitado la penetración del producto en el mercado, motivo por el cual se propone se efectúe un proceso eficaz de marketing”.

Las estrategias de comercialización son parte esencial para toda empresa, por lo que “MEGAMULTISUELAS” tiene las suyas, mismas que han sido de gran beneficio para el cumplimiento de sus actividades.

Así también, en la ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; a criterio de **VEGA J. (2009: 9)** En su tesis de grado: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO- RIOBAMBA, APLICANDO LA NUEVA NORMATIVA Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE RIGEN PARA EL SECTOR PÚBLICO EN EL AÑO 2009, “La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la entidad de derecho público frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad pública, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos”.

La evaluación al control interno que realice la empresa “MEGAMULTISUELAS” ayudará a medir el grado de efectividad de un proceso y en sí conocer las posibles falencias para minimizarlas o eliminarlas y así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, según **GUZMÁN R. (2008:174)** En su tesis AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA FERRETERA, “Administrar una empresa es definir y asignar funciones a las personas; coordinar el trabajo; distribuir adecuadamente el espacio disponible; definir la mejor ubicación para cada máquina, equipo y/o herramienta; todo esto puede ser evaluado por medio de la auditoría operacional, con el objeto de informar sobre el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procedimientos operativos de la empresa”.

La evaluación al control interno ayuda a identificar las falencias existentes y determina el grado de cumplimiento de los objetivos percibidos por una empresa, con este análisis “MEGAMULTISUELAS” podrá tomar medidas oportunas y así combatirlas a tiempo para que no obstruyan el cumplimiento de metas; independientemente del método que se utilice para dicha evaluación, el resultado debe ser el mismo; medir la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el paradigma naturalista, según **BRONFMAN, (2009: Internet)**, También llamado constructivista fenomenológico surge como un posicionamiento crítico y opuesto al positivismo y refleja el pensamiento llamado postmodernismo, que pone de relieve la necesidad de romper con las viejas ideas y estructuras mentales y sociales (destrucción) y trabajar por la reconstrucción de nuevas ideas y estructuras (reconstrucción).

En la presente investigación va a permitir recoger observaciones de hechos calificados como relevantes a partir de la gestión administrativa en el proceso de ventas que nos permitirán determinar su incidencia en la rentabilidad de la empresa, además porque se va a trabajar en forma activa con el personal de dicho proceso y con los clientes que son la principal fuente de información.

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA

Las características de la metodología cualitativa que podemos señalar a modo de sinopsis son:

- Una primera característica de estos métodos se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y

personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos. La misma estrategia indica ya el empleo de procedimientos que dan un carácter único a las observaciones.

- La segunda característica es el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico.
- Una tercera característica estratégica importante para este trabajo se refiere al papel del investigador en su trato -intensivo- con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas.
- El investigador desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están operacionalizados desde el principio de la investigación, es decir, no están definidos desde el inicio los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación. Esta característica remite a otro debate epistemológico, muy candente, sobre la cuestión de la objetividad en la investigación social.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior,

sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

“MEGAMULTISUELAS”, es una empresa obligada a llevar contabilidad y por ello cumple con el artículo mencionado anteriormente pues es uno de los requisitos que la Ley le exige para que realice su actividad económica, además la contabilidad le permite conocer la gestión realizada y le ayuda a optimizar sus recursos.

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 2.- Normas básicas

5. Los derechos del trabajador son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. No obstante, será válida la transacción entre empleador y trabajador, debidamente circunstanciada, siempre que no implique renuncia de derechos y sea celebrada ante autoridad administrativa o judicial competente. Es posible asimismo reemplazar beneficios contractuales por otros equivalentes, en la forma establecida en este Código.

Art. 15.- Obligaciones del empleador

Son obligaciones del empleador frente a sus trabajadores:

1. Pagar puntualmente las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, y no inferirles maltratos de palabra o de obra;
3. Mantener una adecuada política de seguridad e higiene.
4. Respetar la intimidad del trabajador y tener la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
6. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
7. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o por cualquier otro motivo;
8. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

9. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo realizados; y.
 - c) Los salarios o sueldos percibidos; y

La empresa “MEGAMULTISUELAS” es consciente de las obligaciones que tiene con sus colaboradores, al igual que éstos conocen de las responsabilidades que tienen con su empleador; es un acuerdo mutuo entre las partes lo que ha generado estabilidad en este aspecto.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1 Marco conceptual para la variable independiente

Auditoría

Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Objetivo

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoria apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

Finalidad

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado.

Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:

Los variadísimos fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

Clasificación de la Auditoría

Auditoría Externa

La Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

Auditoría de Gestión

Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Propósitos

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

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

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;

- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los Recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias en condiciones de almacenaje y de trabajo;
- utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- que las normas de trabajo sean correctas;
- que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Control interno

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

Fundamentos teóricos:

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

Efectividad y eficiencia en las operaciones.

Confiabledad en la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar

sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Responsabilidad

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la EFICIENCIA TOTAL.

Objetivos:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Subelementos:

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

2.4.1.2 Marco conceptual para la variable dependiente

Estados financieros

Según **BRAVO M. (2002:183)** "Los estados financieros se elaboran al finalizar un período contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía a través de:

1. El Estado de Resultados, de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias.
2. El Estado de Ganancias Retenidas o Estado de Superávit
3. Estado de Situación Financiera o Balance General
4. Estado de Flujo de Efectivo
5. Estado de Cambios en el Patrimonio

Objetivo de los informes o Estados Financieros. El objetivo básico de la presentación de los informes o estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones de inversión y de préstamos.

Para que la información sea útil en la toma de decisiones, esta debe ser pertinente, confiable y comparable.

La información pertinente es útil para tomar decisiones y evaluar el desempeño pasado. Información confiable está libre de errores importantes y libres del perjuicio de un punto de vista particular.

La información comparable se puede comparar de un período a otro para ayudar a los inversionistas y acreedores a seguir el proceso del negocio a través del tiempo. Estas características se combinan para dar forma a los conceptos y principios que componen los P.C.G.A”.

A criterio de **BRAVO M. (2002: 195-198) “Estado de Situación Financiera** denominado también Balance General se elabora al finalizar el período contable para determinar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.

El Balance General se puede presentar de dos formas:

1. En forma de T u horizontal
2. En forma de reporte o vertical

Clasificación: El balance General se clasifica en tres grandes grupos:

1. Activo
2. Pasivo
3. Patrimonio

Activo. En el activo se agrupan las cuentas que representan bienes, valores y derechos que son de propiedad de la empresa; las cuentas se presentan de acuerdo a su liquidez o facilidad de conversión en dinero en efectivo.

Pasivo. En el Pasivo se agrupan las cuentas que demuestran las obligaciones que tiene la empresa con terceras personas; las cuentas se presentan de acuerdo a la fecha de vencimiento, considerándose como corto plazo las deudas que deben ser canceladas dentro del año y como largo plazo las deudas que vencen en períodos mayores a un año.

Patrimonio. En el patrimonio se agrupan las empresas que representan el derecho del propietario o propietarios sobre el Activo de la empresa.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Según **BRAVO M. (2002: 167-169)** El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias denominado también Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones se elabora al finalizar el período contable con el objeto de determinar la situación económica de la empresa.

Ingresos. Los ingresos se clasifican en:

Ingresos Operacionales incluyen todos los ingresos obtenidos por la venta de un producto o servicio.

Ingresos no Operacionales. Son aquellos que no se relacionan en forma directa con las principales actividades del negocio.

Gastos. Los gastos se clasifican en:

Gastos Operacionales son los egresos en los que incurre la empresa para cumplir con su actividad principal.

Gastos no Operacionales son aquellos egresos que no se relacionan en forma directa con la actividad de la empresa.

Clasificación de los gastos

Gastos de Administración. Son todos los gastos que se relacionan en forma directa con la oficina o departamento administrativo.

Gastos de Venta. Son todos los gastos relacionados con el departamento de ventas.

Gastos Financieros. Se relacionan con los intereses que paga la empresa a los bancos o financieras por préstamos concedidos para su financiamiento.

Con los estados financieros, MEGAMULTISUELAS conoce la información en términos monetarios de lo que posee en un determinado período, lo que le ayuda para una adecuada toma de decisiones.

Análisis Financiero

Según **MARTIN F. (2001:32)** en su diccionario de: Conceptos Económicos y Financieros indica: Análisis financiero es el estudio de un conjunto de datos e información contenidos en los estados financieros de una empresa, con el objetivo de determinar y evaluar el desempeño financiero de la misma, identificar los aspectos negativos y positivos de la gestión financiera y tomar las medidas que resulten aconsejables para hacer más rentable la utilización de los recursos; entre los estados financieros de mayor significación a ser analizados se encuentran el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias y los Flujos de Caja.

Objetivo

NARANJO M. señala que, el análisis financiero tiene como objetivo general informar sobre la situación financiera a una fecha determinada y sobre los resultados alcanzados en un ejercicio económico, sin embargo, los objetivos particulares que se persiguen en el análisis difieren según los requerimientos específicos de los usuarios.

Usuarios. Los principales usuarios son:

- *Los accionistas*, desearan conocer el rendimiento de su capital invertido, las posibilidades de incrementar sus utilidades, las expectativas de prosperidad y permanencia.
- *Las instituciones financieras*, tendrán interés en conocer si el crédito solicitado por los clientes se justifica en base a las necesidades de fondos, la determinación de la capacidad de pago de los créditos dependiendo de la antigüedad del negocio y sus niveles de rentabilidad.
- *Los administradores*, desearán disponer de información suficiente relacionada con la situación de la empresa a una fecha determinada, así como los resultados comparativos de varios ejercicios, el flujo de fondos, su rentabilidad, etc.
- *Los comisarios, interventores*, requieren del análisis financiero para informar y proponer soluciones a la Junta de Accionistas o Socios, Directores y máximas autoridades de la empresa y organismos de control.
- *Los proveedores*, solicitan datos de tipo financiero a sus clientes para interpretarlos en forma previa a la concesión de créditos o de facilidades de pago en la venta de sus productos.
- *Entidades públicas o privadas*, desearán a través del análisis financiero, realizar comparaciones entre empresas de actividades similares o diversos sectores de la economía.
- *La empresa*, cuando ofrece sus acciones o participaciones en el mercado de valores, procura respaldar su oferta en base a

estudios financieros que permitan inducir a terceros a la adquisición, para lo cual el futuro comprador requiere de un análisis financiero que sea convincente.

Metodología. No existe una metodología única para el análisis financiero, esta varía de acuerdo al criterio de los diferentes autores, sin embargo, los métodos más conocidos y aplicados son:

- **Análisis vertical.-** Se refiere al estudio de los estados financieros a determinada fecha o período sin relacionarlos o compararlos con otros. Este análisis tiene la característica de estático y únicamente la obtención de índices financieros por la comparación porcentual de las cuentas con respecto de subgrupos, grupos y sectores financieros. Es un análisis estático porque estudia la situación económica o financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.
- **Análisis comparativo u horizontal.-** Se basa en la comparación entre dos o más estados financieros. Este análisis tiene la característica de dinámico y permite la obtención de índices, porcentajes más objetivos y confiables. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.
- **Análisis de tendencias.-** Consiste en analizar los estados financieros en base a estados comparativos con el propósito de identificar comportamientos específicos que tengan la tendencia o proyección definida según la naturaleza de la cuenta o variable de estudio.
- **Análisis de fluctuaciones.-** Este método tiene como propósito el identificar y comentar sobre situaciones de comportamientos especiales eventuales. Las fluctuaciones son de dos clases: cíclicas o estacionales e Irregulares”.

- Según **NARANJO M. (2000:23), Diagnóstico financiero.-** “Es el método más profundo y completo de análisis financiero, utiliza varios métodos con el objetivo de conocer la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de un ejercicio, correlacionados con aspectos y variables de gestión, es decir, observar e investigar la causa-efecto de las decisiones gerenciales de producción, comercialización, administración, recursos humanos, tecnología, etc., con el fin de tomar medidas correctivas en estricto orden de prioridades y aprovechar las bondades de las variables analizadas”.

Al realizar el análisis financiero en MEGAMULTISUELAS se determinarán los resultados de la gestión que se está realizando y ayudará a tomar decisiones más acertadas para los próximos períodos. Para un adecuado control, el contador deberá presentar semestralmente dicho análisis.

Razones o Índices Financieros

Según **BRAVO M. (2002: 323-328)** “Las razones o indicadores (índices) financieros constituyen la forma más común del análisis financiero.

Razón. Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o índices señala los puntos fuertes y débiles de una empresa, además indica probabilidades y tendencias.

- **Indicadores o Índices de Liquidez a corto plazo.**

Miden la capacidad que tienen la empresa para cancelar sus obligaciones (deudas) a corto plazo (< 1 año) y para atender con normalidad sus operaciones. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presente

la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir en efectivo sus activos corrientes.

Los índices más utilizados para este tipo de análisis son:

1. Índice de Solvencia o Razón Corriente.- Se denomina también relación corriente. Mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas también a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Estándar entre 1.5 y 2.5 (depende del tipo o naturaleza de la empresa).

2. Índice de Liquidez. Mide la disponibilidad de la empresa, a corto plazo (menos los inventarios) para cubrir sus deudas a corto plazo.

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Estándar entre 0.5 hasta 1.0

3. Índices de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida. Mide la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa frente a sus obligaciones corrientes. Es un índice más rígido para medir la liquidez de la empresa.

Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Prepagados}}{\text{Pasivo corriente}}$

o

Prueba Ácida = $\frac{\text{Caja Bancos} + \text{Inversiones temporales} + \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$

Estándar entre 0.5 hasta 1.0

4. Índice de Inventarios a Activo Corriente. Indica la proporción que existe entre los rubros menos líquidos del activo corriente y el total del activo corriente. Mide la liquidez del grupo.

Índice de Inventarios a Activo Corriente= Inventarios / Activo Corriente.

Estándar entre 0.5

5. **Índice de Rotación de Inventarios.** Señala el número de veces que el inventario de productos terminados o mercaderías se ha renovado como resultado de las ventas efectuadas en un período determinado. Es preferible una rotación elevada frente a una baja; no se puede establecer un valor estándar, porque la rotación depende del tipo de la actividad de la empresa y de la naturaleza de los productos comercializados. El promedio de los inventarios se obtiene sumando el inventario inicial más el inventario final y se divide para dos.

Índice de Rotación de Inventarios= Costo de Ventas / Promedio de Inventarios

6. **Permanencia de Inventarios.** Se refiere al número de días que, el inventario de productos terminados o mercaderías ha permanecido en las bodegas antes de venderse. Es preferible un plazo medio menor frente a otro mayor porque esto implica una reducción de gastos especialmente financieros y en consecuencia una menor inversión.

Permanencia de Inventarios = 360 (días) / Rotación de Inventarios

7. **Rotación de Cuentas por Cobrar.** Establece el número de veces que, en promedio, se han recuperado las ventas a crédito dentro del ciclo de operación. Es preferible una rotación alta a una rotación lenta. Se deben tomar en cuenta los problemas derivados de pérdidas de clientes

por presión en los cobros o concesión de plazos reducidos fuera del promedio de la competencia.

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

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas netas a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar.

8. Permanencia de Cuentas por Cobrar. Señala el número de días que la empresa se demora, en promedio, para recuperar las ventas a crédito, permite evaluar la eficiencia de la gestión comercial y de cartera (cobros). Se compara con el plazo medio normal que la empresa da a sus clientes y se puede establecer un atraso o adelanto promedio en los cobros. El valor del índice obtenido se completa con la información sobre la composición y la edad de la cartera de clientes.

Permanencia de Cuentas por Cobrar = 360 (días) / Rotación de Cuentas por Cobrar.

9. Capital de Trabajo. Indica la cantidad de recursos que dispone la empresa para realizar sus operaciones, después de satisfacer sus obligaciones o deudas a corto plazo.

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

10. Inventarios a Capital de Trabajo. Indica el porcentaje de los inventarios sobre el capital de trabajo; si es demasiado alto demuestra una excesiva inversión en la formación de los inventarios de la empresa.

Inventarios a Capital de Trabajo = Inventarios / Capital de Trabajo

- **Índices de Estructura Financiera y Solvencia a Largo Plazo (Endeudamiento)**

1. Índice de Solidez. Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total.

Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores y potenciales y mayor es la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones.

$$\text{Índice de Solidez} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Estándar 0.50

2. Índice de Patrimonio a Activo Total. Indica el grado de financiamiento del Activo Total con recursos propios de la empresa mientras más alto sea este índice, mejor será la situación financiera de la empresa, en consecuencia las principales fuentes de financiamiento han sido las contribuciones de Capital y de Utilidades obtenidas por la empresa; aspecto de gran interés para los posibles prestamistas a largo plazo.

$$\text{Índice de Patrimonio a Activo Total} = \text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$$

3. Índice de Capital Neto a Pasivo Total o Apalancamiento Financiero. Permite conocer la proporción entre el Patrimonio y el Pasivo Total. Mientras mayor sea esta proporción, más segura será la posición de la empresa, si la proporción es menor la posición de la empresa será comprometida y los acreedores tendrán mayor riesgo y menor garantía.

$$\text{Índice de Capital Neto a Pasivo Total o Apalancamiento Financiero} = \text{Patrimonio} / \text{Pasivo Total}$$

4. Índice de Endeudamiento. Señala cuántas veces el Patrimonio está comprometido en el Pasivo Total, un índice alto compromete la situación financiera, la que podría mejorar con incrementos de Capital o con la capitalización de las Utilidades.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

5. Índice de Capitalización. Mide la política de la empresa sobre las decisiones de reinversión en la empresa, de una parte o de la totalidad de las Utilidades.

$$\text{Índice de Capitalización} = \text{Capital Neto Final del período} / \text{Capital Neto Inicial del Período}$$

- ✓ Para el cálculo de este índice se deben excluir del denominador las Utilidades del ejercicio que se vayan a declarar como Dividendos.
- ✓ Para este análisis financiero se consideran como términos sinónimos: Patrimonio, Capital Neto y Capital Líquido.

- **Índices de Rentabilidad.**

Se denominan rentabilidad a la relación entre la Utilidad y alguna variable Ventas, Capital, Activos. Etc., la que permite conocer en forma aproximada si la gestión es aceptable en términos de rendimiento financiero.

En condiciones normales, la empresa debe alcanzar una utilidad mayor al promedio de rendimiento de las inversiones en el mercado financiero y de valores (ahorros, bonos, cédulas, pagarés).

1. Rentabilidad sobre Ventas. Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando más alto es más alto representa una

mayor rentabilidad, esto depende del tipo de negocio o actividad de la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \text{Utilidad Neta del Ejercicio} / \text{Ventas}$$

La Utilidad Neta del Ejercicio se determina antes de impuestos y distribuciones.

2. Rentabilidad sobre el Patrimonio. Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. Si el porcentaje es mayor el rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad sobre el patrimonio obtenida se considera buena.

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \text{Utilidad Neta del Ejercicio} / \text{Patrimonio}$$

3. Rentabilidad sobre el Capital Pagado. Permite conocer el rendimiento del Capital efectivamente pagado. Si el capital ha tenido variaciones durante el período se debe calcular el Capital Promedio Pagado.

$$\text{Rentabilidad sobre el Capital Pagado} = \text{Utilidad Neta del Ejercicio} / \text{Capital Pagado}$$

4. Rentabilidad sobre el Activo Total. Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los Activos, ya que no todos tiene igual rentabilidad.

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo Total} = \text{Utilidad Neta del Ejercicio} / \text{Activo Total}$$

5. Rentabilidad sobre los Activos Fijos o Rentabilidad Económica. Mide el grado de Rentabilidad obtenido entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos Promedio. Es de mucha utilidad en el análisis de empresas industriales, mineras, de transporte, y en general de las que tengan una gran inversión en Activos Fijos.

Rentabilidad sobre los Activos Fijos o Rentabilidad Económica = Utilidad Neta del Ejercicio / Activos Fijos

6. Capacidad de Pago o Índice de Cobertura de la Deuda. La capacidad de la empresa para satisfacer el pago del capital e interés por préstamos contraídos, se mide a través de la obtención de utilidades. Este índice es utilizado en la evaluación de proyectos y en las solicitudes de crédito en bancos o financieras. Cuando el índice es alto presenta mejores condiciones de cobertura de la deuda.

Capacidad de Pago = Utilidad Líquida / Capital e Intereses a Cubrirse

La Utilidad Líquida se define de la Utilidad Neta – Distribuciones e Impuestos.

Rentabilidad

Según **BERNARD P. (1981: 1091)** “La rentabilidad es la capacidad de un capital colocado o invertido de producir una renta, expresada en términos financieros”.

Según **CHOLVIS F. (1968:235)** “La rentabilidad es el grado de capacidad para producir una renta o beneficio, todo lo que se vincula con los costos e ingresos de la explotación determinada en su conjunto, al nivel de rentabilidad de los capitales invertidos. Para lograr el nivel de rentabilidad elevada necesariamente debe alcanzarse una crecida productividad técnica. Pero puede suceder que esta sea de alto nivel y que a pesar de

ello la rentabilidad resulte escasa, si los costos e ingresos de la explotación no permitan obtener un beneficio satisfactorio”.

- **Rentabilidad Financiera**

Según, **OLIVER M.y otros (2003: s/p)** “El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios”

Se puede concluir que la rentabilidad es el valor que obtiene los dueños de la empresa como beneficio sobre el valor invertido como capital propio.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Fondos propios promedio}}$$

Estado de Situación Financiera

Según **KOHLER E. (1991:53)**, El Estado de Situación Financiera, “Muestra en un momento determinado el activo, al costo, el pasivo, y el capital neto de dicha unidad económica”

- **Rentabilidad Económica**

Según **OLIVER M. y otros (2003: s/p)** “La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA –Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de

cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

Esta mide el rendimiento de los activos o inversiones y se calcula como cociente entre el Beneficio antes de intereses e impuestos y el total de activos netos. $Re = \text{BAIT} / \text{ATN}$.

Hay distintos factores que repercuten sobre la misma: la rotación (V / ATN) que mide el grado de eficiencia con que son usados los activos) y el rendimiento económico o margen sobre ventas (BAIT / V)

Es el que mide el rendimiento o beneficio de los activos calculados, mediante valores antes de impuestos e intereses sobre los activos netos de una empresa durante un periodo”.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total promedio}} * 100$$

Estado de Resultados

Según, **WILD J. y otros (2007:19)**“Un estado de resultados mide el desempeño financiero de una compañía durante las fechas del balance. Es una representación de las actividades de operación de una compañía.

El estado de resultados proporciona detalles de entrada, gastos, ganancias y pérdidas de una compañía durante un periodo.

Un estado de Resultados es uno de los principales estados financieros; indica el valor de utilidad menos los gastos efectuados en un periodo determinado”.

Estado de Evolución de Patrimonio

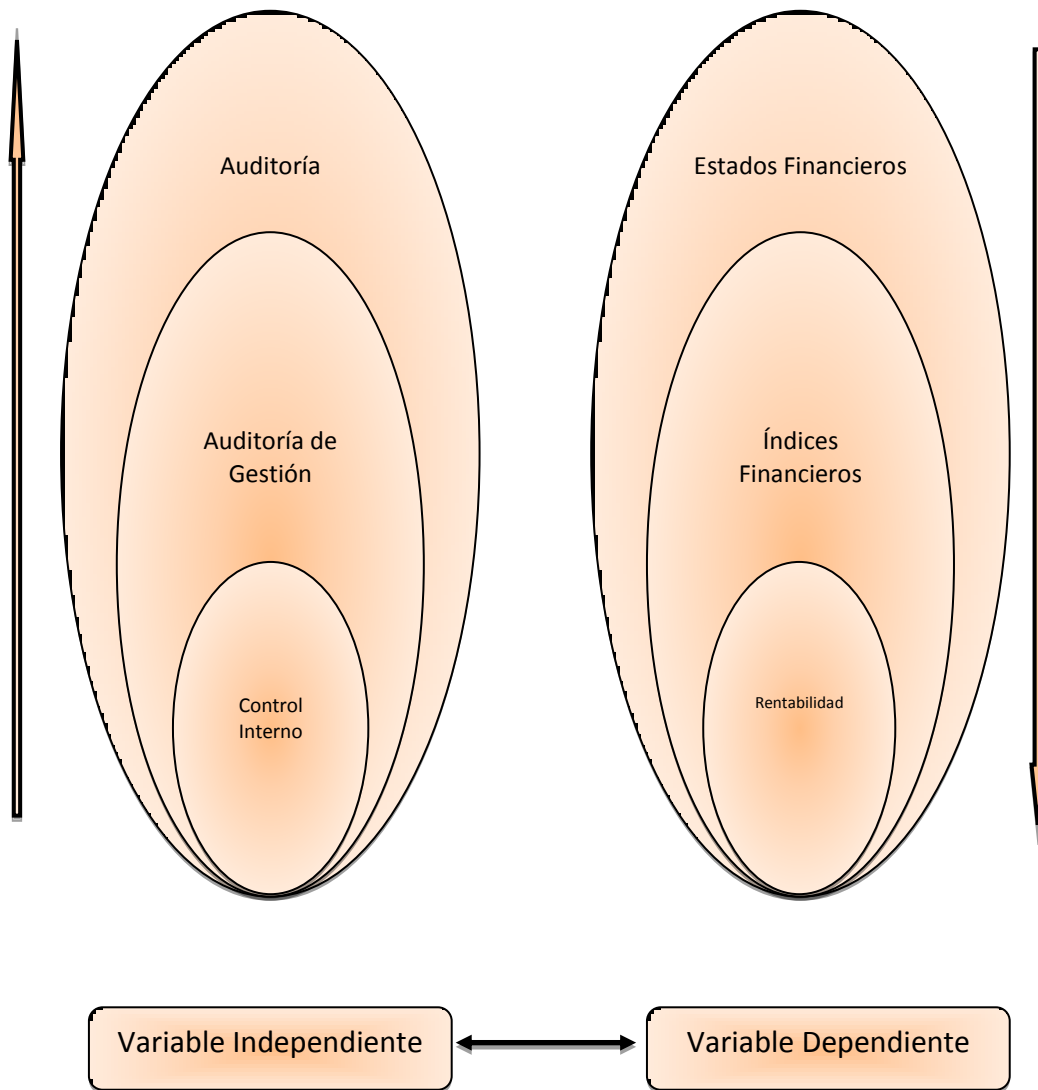
Según **PETROFF J. (1991)** “El estado de evolución del capital social muestra los cambios en el valor del capital social. La emisión posterior de acciones y las ganancias netas lo aumentan, mientras que el pago de dividendos, los retiros de capital por parte de los socios y las pérdidas netas lo disminuyen. El resultado del período (ganancia o pérdida) proviene del estado de resultados. El estado de evolución del capital social es el vínculo entre el balance y el estado de resultados.

Resumiendo de todo lo citado anteriormente, podemos indicar que un estado de evolución de patrimonio es uno de los estados básicos, donde suministra información en cuanto a los cambios existentes de un periodo a otro referente al patrimonio.

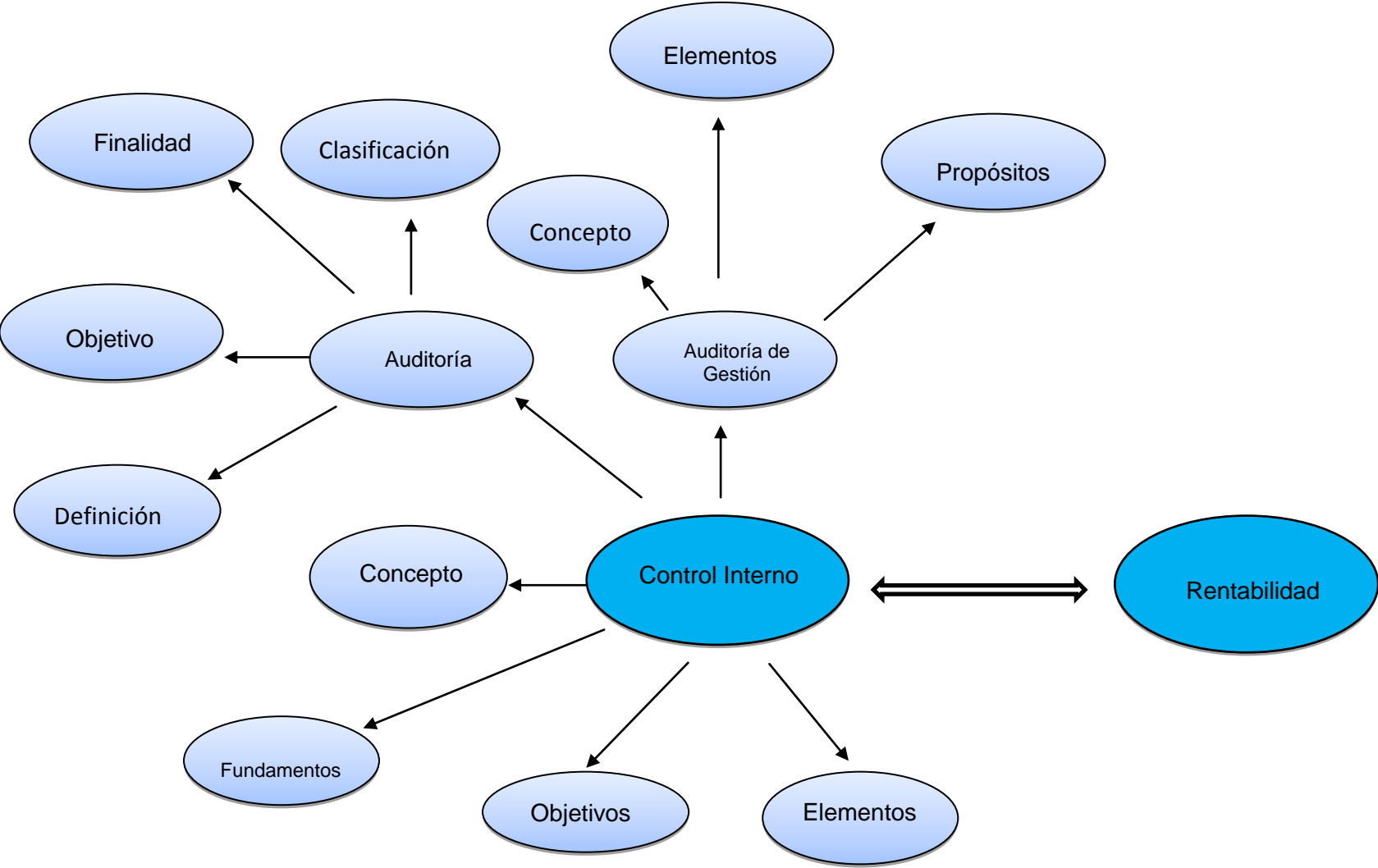
Para MEGAMULTISUELAS, es imprescindible llevar una eficiente gestión ya que de ello también depende la utilidad de dicha empresa pues la rentabilidad es la capacidad que tiene un capital invertido para responder de una manera efectiva y planificada.

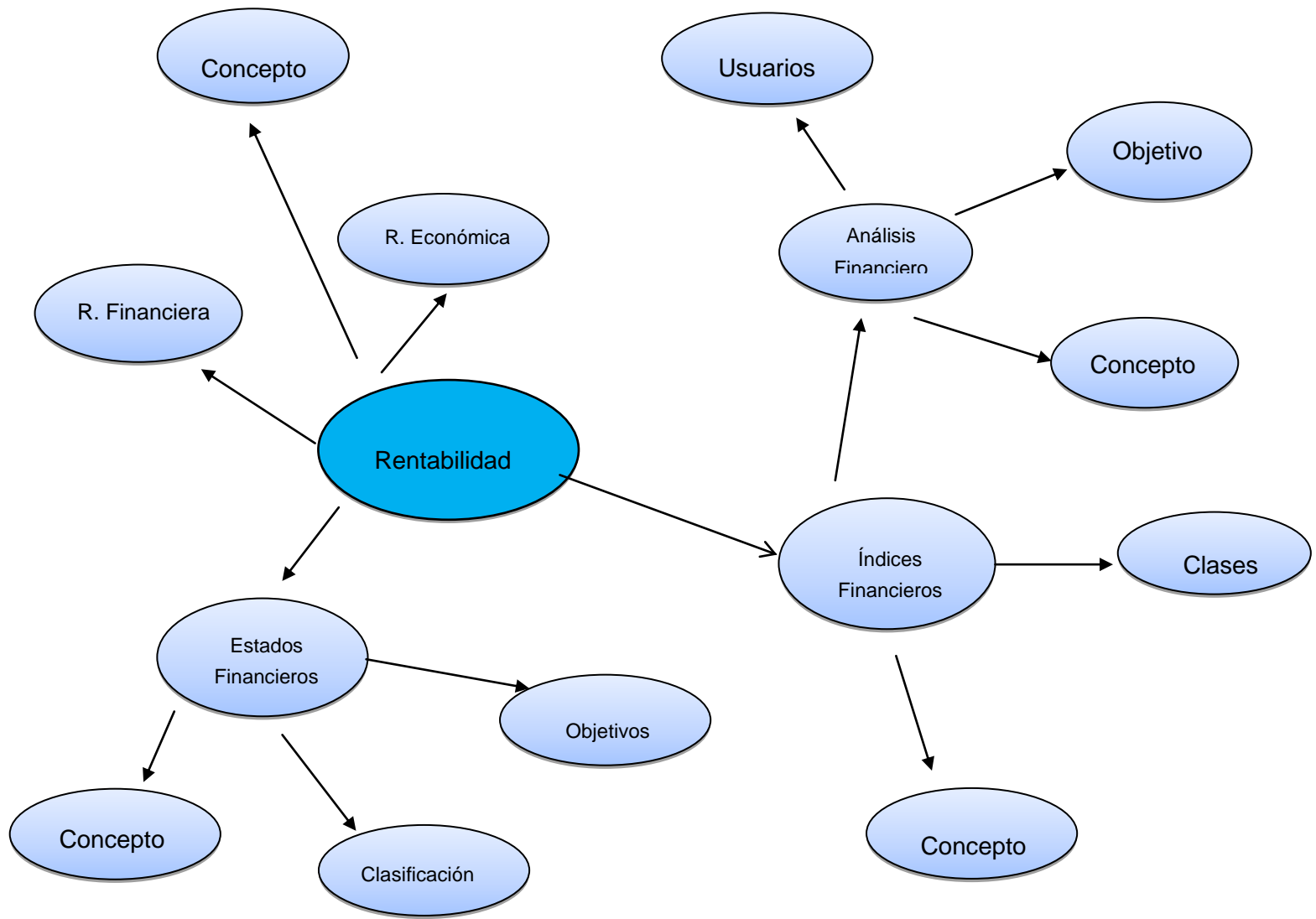
2.4.2 Gráficos de inclusión interrelación

2.4.2.1 Súper-ordinación conceptual



2.4.2.2 sub-ordinación conceptuales





2.5 HIPÓTESIS

El ineficiente control interno en el proceso de ventas provoca la disminución de la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente: Control interno

2.6.2 Variable Dependiente: Rentabilidad

2.6.3 Indicadores: Ineficiente control interno, disminución de rentabilidad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

El presente trabajo de investigación tiene como paradigma predominante el cualitativo por las siguientes razones: los objetivos de la investigación y el proceso de seguir son conocidos tanto por los encuestadores y técnicos como por la población; el proceso de investigación es realizado en forma conjunta entre la población y los técnicos; entre otras.

Según, **MEJÍA J.(2009: Internet)**,La investigación cualitativa tiene como objetivo central comprender la intención del acto social, esto es la estructura de motivaciones que tienen los sujetos, la meta que persiguen, el propósito que orienta su conducta, los valores, sentimientos, creencias que lo dirigen hacia un fin determinado. Conocer el papel que tiene la intención en la vida de un sujeto puede ser consciente, cuando el propósito se busca en forma manifiesta y declarada, o inconsciente, cuando la meta es una función latente u oculta.

La investigación cualitativa aborda el mundo subjetivo: la estructura de motivaciones, valores, sentimientos y pensamientos de las personas en su conducta social.

Esto nos va a permitir tener la participación y colaboración total del sujeto es decir de todo el personal involucrado en la problemática en donde el mismo interviene, llenando cualquier inquietud con su experiencia personal, permitiéndonos de esta manera cumplir con los requerimientos del cliente de una manera eficiente.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Según **VELÁZQUEZ C. (2010: Internet)** “La investigación de campo hace referencia, al trabajo que se desarrolla por parte del investigador dentro del campo que se quiere investigar, es decir; el trabajo directo de la investigación y hacerse partícipe como parte de experimentación.

La investigación de campo hace que la recolección de datos se conviertan en verificables y comprobables, ya que el investigador está comprobando datos, obtenidos en previas investigaciones, la investigación de campo implica cambio de expresiones, formas y estilos propios y adaptarse a nuevos métodos de trabajo que sean muy similares a los del estudio, la investigación se incluye como uno más de los investigados.

Bajo los tipos de investigación se puede trabajar de forma:

Exploratoria

Descriptiva

Explicativo

Evaluativo

Además cada uno de estos pasos debe ir fundamentado bajo un diario de campo el cual especifique horas, lugares y actividades a desarrollar durante el tiempo determinado ya sea a corto mediano o largo plazo y en cada puntuación de hora, lugar y actividad a realizar especificar que reacciones y resultados se obtuvo en cada uno de ellos, facilitando así el orden de ideas a trabajar y los posicionamientos de ideas, para crear soluciones a problemas planteados anteriormente”.

En el presente trabajo se realizará una investigación de campo que permitirá acercarse a la realidad de la empresa “MEGAMULTISUELAS”

mediante información que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones que se realizarán a los clientes, personal administrativo y empleados en general, mismos que nos ayudaran a determinar de manera concisa el entorno de dicha empresa, lo que nos ayudara al cumplimiento del objetivo de esta investigación.

3.2.2 Investigación Bibliográfica documental

Según **RIVERA R. (2010: Internet)**“La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado.

Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador.

Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

La investigación documental se caracteriza por:

- Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción inducción, etc.
- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.
- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras

fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.

- Puede considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.
- Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.
- Se basa en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

Este tipo de investigación es de gran ayuda, ya que permite analizar y evaluar el problema objeto de estudio.

Con este tipo de investigación se obtuvo información mediante la lectura científica de textos, documentos de la empresa, leyes, reglamentos, mismos que hicieron posible fundamentar el marco teórico.

Además dicha información se la obtuvo acudiendo a la biblioteca, donde se encuentra concentrada las fuentes de información bibliográfica.

Es decir, se recopiló todo tipo de información secundaria relacionada con asignación de materiales y rentabilidad.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 No experimental

Según **ÁVILA H. (2011: Internet)** “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para

después analizarlas. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad”.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

3.3.2 Investigación Exploratoria

Según **MONCAYO H. (2010: Internet)** “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Estos estudios le servirán para ver cómo han abordado la situación de investigación y le sugerirán preguntas que puede hacer.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos, buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible. Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador”.

En el presente, se aplicará el tipo de investigación exploratoria ya que permitirá indagar el proceso de ventas para determinar las causas de la disminución de clientes y así obtener una mejor percepción de las ineficiencias existentes en dicho proceso para medir la factibilidad y beneficios que se alcanzaran al realizar la presente investigación.

3.3.3 Descriptiva

A criterio de **ROMERO Y. (2005: internet)** “Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”.

Es también descriptiva porque permitió conocer la realidad de la empresa, enfocándose a los principales involucrados que son los clientes y en si al personal que se encarga de atención al cliente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En esta investigación se tomara como población a los clientes de “MEGAMULTISUELAS”, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, mismos que ayudarán a la determinación de las causas de la disminución de clientes en dicha empresa.

CUADRO 01. La población

POBLACIÓN (Clientes/Ambato)	Nº
Mayoristas	10
Fabricantes	29
Minoristas	22
TOTAL	61

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena Ríos

3.4.2 Muestra

Según **JIMÉNEZ C. (1983: 229)** En su libro de Pedagogía Experimental II “... es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación”.

Se ha determinado que el estudio a toda la población implicaría un gasto considerado por lo que se tomará una muestra de los clientes que posee la empresa “MEGAMULTISUELAS” en la ciudad de Ambato.

A través de una muestra se pretende obtener datos relativamente reducidos pero relevantes y representativos, de tal manera que se emitan conclusiones y criterios semejantes a lo que hubiéramos obtenido con el estudio de toda la población.

3.4.2.1 Cálculo de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se realizará el método del muestreo de población finita proporcional:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra
N = Población
p = Probabilidad de éxito
q = Probabilidad de fracaso
Z = Nivel de Confianza
E = error admisible

Determinación del tamaño de muestra

Datos:

N = 61
p = 0.5
q = 1-p = 0.5
E = 0.05 = 5%

$$Z = 95\% \longrightarrow 1.96$$

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (61)(0.50)(0.50)}{(61-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{58.58}{1,1104}$$

$$n = 53 \text{ clientes}$$

Para seleccionar la muestra de 53 clientes, se tomó en cuenta el muestreo aleatorio estratificado para la selección de elementos o unidades representantes de “MEGAMULTISUELAS”.

Tabla 02 Determinación de la muestra

DESCRIPCIÓN	MUESTRA
Mayoristas	7
Fabricantes	24
Minoristas	22

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena Ríos

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente: Control Interno

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Control Interno</p> <p>Proceso efectuado por la administración con el objeto de promover la eficacia y eficiencia de las operaciones para el cumplimiento de los objetivos, brindando fiabilidad de la información financiera y cumpliendo con leyes y normas.</p>	Eficacia y eficiencia de las operaciones.	Objetivos planteados.	<p><i>¿Considera Ud. que el control interno existente en la empresa brinda eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos?</i></p> <p><i>¿Piensa que existe agilidad y eficiencia en el personal de ventas al momento de atenderlo?</i></p>	<p>Encuesta –Cuestionario Clientes</p>
	Fiabilidad de la información.	<p>Grado de satisfacción del cliente.</p> <p>Balances oportunos. Información financiera íntegra.</p>	<p><i>¿Considera que la información financiera de la empresa refleja decisiones acertadas?</i></p> <p><i>¿Cree Ud. que el proceso de ventas influye en la rentabilidad de la empresa?</i></p> <p><i>¿Considera importante la presentación íntegra y en los plazos establecidos la declaración de impuestos?</i></p>	
	Cumplimiento de leyes y normas.	<p>Declaración puntual de obligaciones tributarias.</p> <p>Emisión de comprobantes de venta autorizados.</p>	<p><i>¿Cada vez que adquiere mercadería le entregan un comprobante de venta autorizado?</i></p>	

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Lorena Ríos

3.5.2 Variable Independiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Rentabilidad</p> <p>Es la capacidad de medir la eficiencia de un capital invertido de producir una renta, mismos que son expresados en términos económicos y financieros.</p>	Rentabilidad Económica	<p>Estados de Resultados.</p> <p>Estado de Evolución del Patrimonio.</p>	<p>¿Cada qué tiempo se realizan informes económicos y administrativos al gerente de la empresa?</p> <p>¿Se realizan constataciones físicas de inventario?</p> <p>¿Se mide la rentabilidad de la empresa para medir el grado de efectividad de la gestión administrativa?</p>	<p>Entrevista- auxiliar contable</p>
	Rentabilidad Financiera	<p>Estado de Situación Financiera.</p>	<p>¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras?</p>	

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Lorena Ríos

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

3.6.1 Plan para la recolección de información

El plan para la recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

3.6.1.1 Definición de los sujeto de la investigación.

El Licenciado Marcelo Heredia es el contador de MEGAMULTISUELAS, quien es el encargado de aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a la organización en el proceso de toma de decisiones; sin embargo, ciertos registros los desarrolla la Srta. Bety Pilamunga quien es la auxiliar contable, misma que está involucrada directamente en el proceso contable.

Los clientes han sido clasificados como mayoristas, fabricantes y minoristas. Los primeros son aquellos que adquieren nuestra mercadería a precios moderados para también comercializarla, los productores son quienes compran en volumen y a quienes se les establece un precio de acuerdo a su requisición, y finalmente los minoristas son los artesanos que se dedican al arreglo de calzado.

3.6.1.2 Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

Teniendo en cuenta las matrices de Operacionalización de las variables, la investigación utilizará la entrevista que será dirigida a la auxiliar contable pues es quien permanece a tiempo completo en la empresa y por ende conoce la realidad de la misma.

Según **PUENTE W. (2010: Internet)** “La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir”.

3.6.1.3 Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Para la presente investigación el instrumento que se utilizara para la recolección de información es el cuestionario, mismo que estará dirigido a los clientes de MEGAMUTISUELAS.

Según **RAMÍREZ y CHACÓN (2006: Internet)** “Es una técnica estructurada de investigación cuantitativa para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder un entrevistado.

Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: los procedimientos del trabajo de campo, así como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados”.

3.6.1.4 Selección de recursos de apoyo

Los recursos de apoyo que respaldan esta investigación serán las instalaciones de la empresa “MEGAMULTISUELAS”, además se tendrá el apoyo del Sr. Gerente y de sus colaboradores, para poder obtener la información necesaria para el estudio.

3.6.1.5 Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.

Tabla N° 03 Procedimiento recolección de información

TÉCNICA	PROCESOS
ENTREVISTA	El método que se va a utilizar es el Inductivo.
	Este se aplicará en las instalaciones de la empresa MEGAMULTISUELAS.
	Se pondrá en práctica en Mayo del presente año.

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Lorena Ríos

A criterio de **OCHOA A. (2010: Internet)** “El método lógico inductivo es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Características del método lógico inductivo

Inducción completa.- La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

Inducción incompleta.- Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1 Plan de procesamiento de información

- 3.7.1.1 Revisión crítica de la información recogida;** es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- 3.7.1.2 Repetición de la recolección,** en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- 3.7.1.3 Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla Nº 04 Tabulación de información

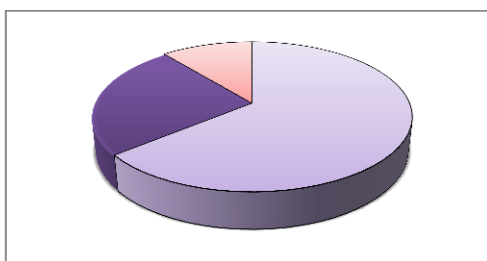
OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
TOTAL		

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Lorena Ríos.

Este cuadro permite la tabulación de información que se encuentran en las distintas técnicas e instrumentos de investigación, facultando un extracto de las respuestas obtenidas.

3.7.1.4 Representaciones gráficas



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Lorena Ríos.

Este gráfico se utilizará para mostrar porcentajes y proporciones de los resultados obtenidos en la tabulación de datos que se realizará en las encuestas.

3.7.2 Plan de análisis interpretativo

3.7.2.1 Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

3.7.2.2 Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

3.7.2.3 Comprobación de hipótesis.

Según **GREENWOODP. (1996: Internet)** “Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ($E_i = n \cdot p_i$, donde n es el tamaño de la muestra y p_i la probabilidad del i -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad si n es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias

esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula.

Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad”.

Para la comprobación de la hipótesis del presente trabajo se utilizará la prueba del Chi cuadrado (X^2), por medio del cual permite establecer los valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

3.7.2.4 Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Tabla Nº 05 Establecimiento de Conclusiones y Recomendaciones.

Objetivos específicos	Conclusiones	Recomendaciones
Comprobar el grado de ineficiencia del control interno en el proceso de ventas para mejorar el desempeño del mismo.		
Analizar la rentabilidad de la empresa de acuerdo a las ventas para determinar su incidencia.		
Proponer la evaluación al control interno en el proceso de ventas para alcanzar la fidelidad de los clientes.		

Fuente: Capítulo I

Elaborado por: Lorena Ríos

CAPÍTULO IV

4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de haber realizado la tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes de la empresa "MEGAMULTISUELAS", mismos que han sido tomados de acuerdo al monto de sus compras, han sido clasificados de la siguiente manera:

Distribuidores,
Mayoristas y
Minoristas,

Dichos clientes están ubicados exclusivamente en la ciudad de Ambato; se procede entonces, en este capítulo a organizar, analizar e interpretar dichos resultados.

El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel 2007 y la que nos sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

El análisis se realizó en forma literal y aplicando la estadística descriptiva. Los mismos que se presentan en ocho cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios

Pregunta N° 1

¿Considera Ud. que el control interno existente en la empresa brinda eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus pedidos?

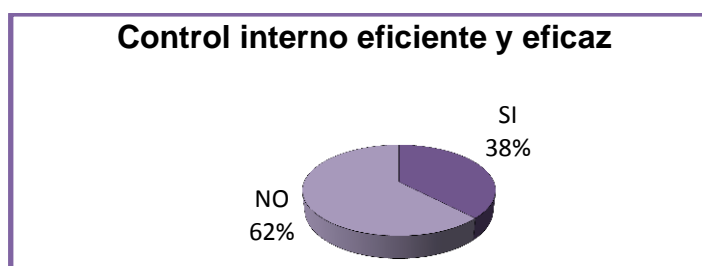
TABLA N° 6

OPCIONES	F	f%
SI	20	38%
NO	33	62%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

Como se puede observar; de los 53 clientes encuestados, 33 respondieron que el control interno existente en la empresa no es eficiente y eficaz, mientras que 20 de ellos manifestaron de que si lo es.

Interpretación:

El control interno existente en la empresa es ineficiente e ineficaz puesto que no se están cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización como lo manifiestan la mayoría de clientes al decir que no se les atiende de manera ágil y oportuna en cuanto a sus expectativas al recibir su mercadería.

Pregunta N° 2

¿Cree Ud. que el inadecuado despacho de sus pedidos reduce la rentabilidad de la empresa?

TABLA N° 7

OPCIONES	f	f%
SI	36	68%
NO	17	32%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

De los 53 clientes encuestados, 36 que equivale al 68% de ellos dijeron que la inadecuada atención al cliente disminuye la rentabilidad, mientras que los 17 restantes que equivalen al 32% manifestaron que dicho proceso no influye.

Interpretación:

El inadecuado control interno en el despacho de pedidos de los clientes provoca la disminución de la rentabilidad de Megamultisueles ya que en la mayoría de veces, el personal de ventas no cumple con sus expectativas y no reciben un trato cordial así como también el despacho de dichos pedidos son tardíos, por lo que han considerado visitar a la competencia.

Pregunta N° 3

¿Considera razonable el precio de la mercadería para poder determinar el monto de sus compras?

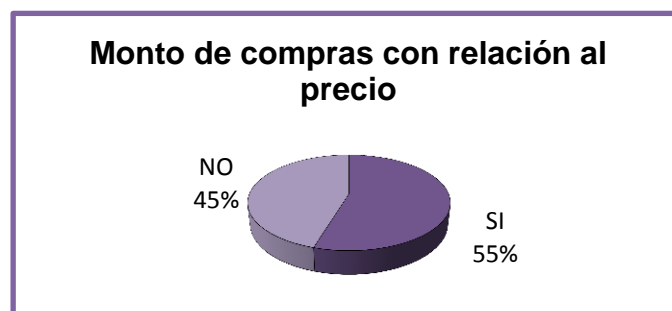
TABLA N° 8

OPCIONES	f	f%
SI	29	55%
NO	24	45%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

Se puede observar que 29 clientes que representan el 55% de los encuestados respondieron que el precio de la mercadería justifica la calidad de la misma, en tanto que los 24 restantes que equivalen al 45% dijeron que no lo es.

Interpretación:

El precio de la mercadería es justificado con la calidad de la misma como lo manifestaron varios clientes, pues cuan más cara es, mejor es la calidad por lo que deciden invertir un poco más pero con la seguridad de que el producto también tendrá un mejor terminado.

Pregunta N° 4

¿Considera que el personal de ventas debe capacitarse constantemente para poder brindarle un mejor servicio?

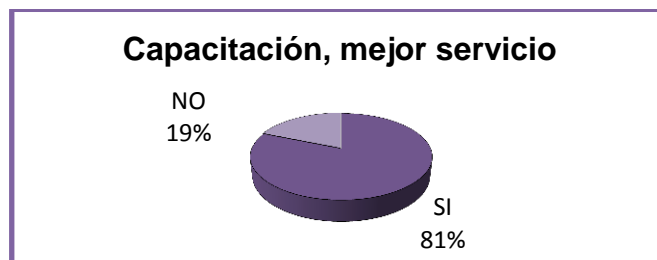
TABLA N° 9

OPCIONES	F	f%
SI	43	81%
NO	10	19%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

La gráfica demuestra que el 81% de los clientes están de acuerdo en que la capacitación constante incide en la atención, mientras que el 19% asegura que no tiene significancia.

Interpretación:

La escasa capacitación al personal de ventas ha originado desconfianza en los clientes pues no se pueden desenvolver adecuadamente en la función que desempeñan al momento de ofertar la suela.

Pregunta N° 5

¿Conoce las ofertas de precio que concede la empresa en ventas al contado y por un volumen determinado?

TABLA N° 10

OPCIONES	f	f%
SI	17	32%
NO	36	68%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

En la presente gráfica se obtuvo que 17 clientes de los 53 encuestados respondieron que conocían de dicha política mientras que 36 de ellos dijeron que no.

Interpretación:

El desconocimiento de esta política provoca reducidas ventas pues el cliente al no saber de descuentos no invierte en mercadería lo que es negativo para la empresa ya que de las ventas dependen los ingresos y por ende la utilidad.

Pregunta N° 6

¿Considera que las políticas de crédito de la empresa están dirigidas de acuerdo a su situación económica?

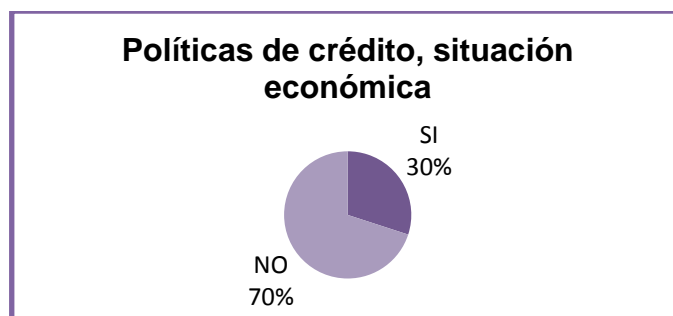
TABLA N° 11

OPCIONES	f	f%
SI	16	30%
NO	37	70%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

En la gráfica, el 30% de los clientes encuestados manifiestan que su situación económica si cubre con las condiciones de crédito y el 70% dijo que dicha política no le es accesible.

Interpretación:

La mayoría de clientes no tiene accesibilidad a la política de crédito que la empresa otorga ya que no está enfocada de acuerdo a la situación económica de cada uno de ellos.

Pregunta N° 7

¿Considera que existe agilidad y eficiencia por parte del personal de ventas en el servicio al cliente?

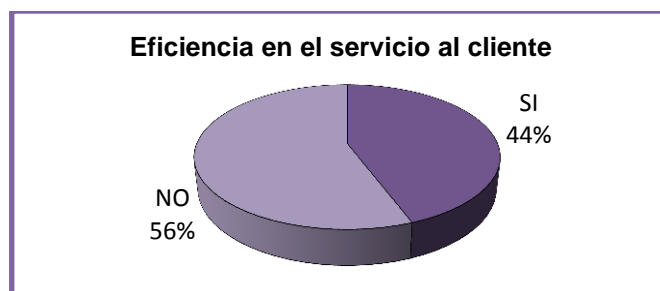
TABLA N° 12

OPCIONES	f	f%
SI	19	44%
NO	24	56%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

En lo tabulado se puede determinar que el 44% de los encuestados dijeron que el servicio al cliente es eficiente, en tanto que el 56% asegura de que no es así.

Interpretación:

El ineficiente servicio al cliente se presenta debido a que no existe el suficiente personal para atenderlos lo que ocasiona lentitud en el despacho de los pedidos ocasionando así insatisfacción en los clientes.

Pregunta N° 8

¿Considera que existen garantías en caso de fallas de la mercadería?

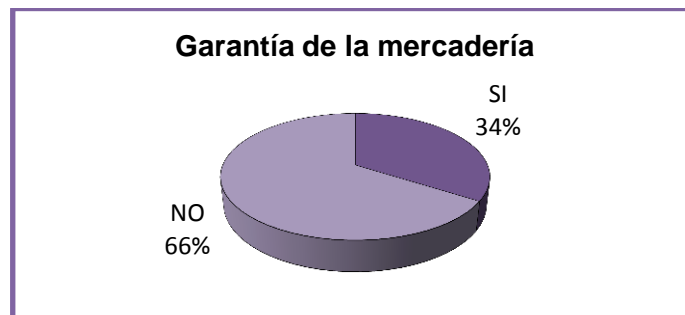
TABLA N° 13

OPCIONES	F	f%
SI	18	34%
NO	35	66%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Análisis:

En la tabla se demuestra que 18 de 53 clientes han recibido garantía en su mercadería mientras que los 35 restantes aseguraron que no se les ha otorgado dicha garantía.

Interpretación:

No se está cumpliendo con la política de post venta al no darle la garantía que el cliente se merece en caso de que la suela se encuentre en estado defectuoso.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis es necesario contar con la utilización de la prueba del Chi cuadrado (X^2), por medio del cual permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

La hipótesis de la investigación a estudiar es:

El ineficiente control interno en el proceso de ventas disminuye la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS durante el segundo semestre del año 2010.

Considerando las características de nuestra hipótesis tenemos su comprobación por el Método del Chi Cuadrado así:

Proceso

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Ho: El ineficiente control interno en el proceso de ventas no disminuye la rentabilidad en la empresa MEGAMULTISUELAS durante el segundo semestre del año 2010.

$$O=E \quad \Rightarrow \quad O-E=0$$

Hi: El ineficiente control interno en el proceso de ventas disminuye la rentabilidad en la empresa MEGAMULTISUELAS durante el segundo semestre del año 2010.

$$O \neq E \quad \Rightarrow \quad O-E \neq 0$$

4.3.2 Nivel de significancia y grados de libertad

Simbología:

α = Nivel de significancia

gl = Grados de libertad

nf = Número de filas

mc = Número de columnas.

$$\alpha = 5\% \approx 0,05$$

$$\mathbf{gl} = (\mathbf{nf}-1)(\mathbf{mc}-1)$$

$$\mathbf{gl} = (2-1)(2-1)$$

$$\mathbf{gl} = (1)(1)$$

$$\mathbf{gl} = 1$$

$$\mathbf{X^2_{0.05} = 3.8}$$

4.3.3 Estadístico de prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_i - e_i)^2}{e_i}$$

$$e = \frac{(Tf)(TC)}{TM}$$

Simbología:

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

X² = chi- cuadrada

TF = total de la fila

TC = total de la columna

TM = total de la muestra

Frecuencias Observadas

TABLA Nº 14

VARIABLES	OPCIONES		
	SI	NO	TOTAL
V.I. ¿Considera Ud. que el control interno existente en el proceso de ventas brinda eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus pedidos?	20	33	53
V.D. ¿Cree Ud. que el proceso de ventas es uno de los factores más trascendentales para la determinación de la rentabilidad de la empresa?	36	17	53
TOTAL	56	50	106

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Frecuencias Esperadas

TABLA Nº 15

VARIABLES	OPCIONES		
	SI	NO	TOTAL
V.I. ¿Considera Ud. que el control interno existente en el proceso de ventas brinda eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus pedidos?	28	25	53
V.D. ¿Cree Ud. que el proceso de ventas es uno de los factores más trascendentales para la determinación de la rentabilidad de la empresa?	28	25	53
TOTAL	56	50	106

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

Tabla de Contingencia

TABLA N° 16

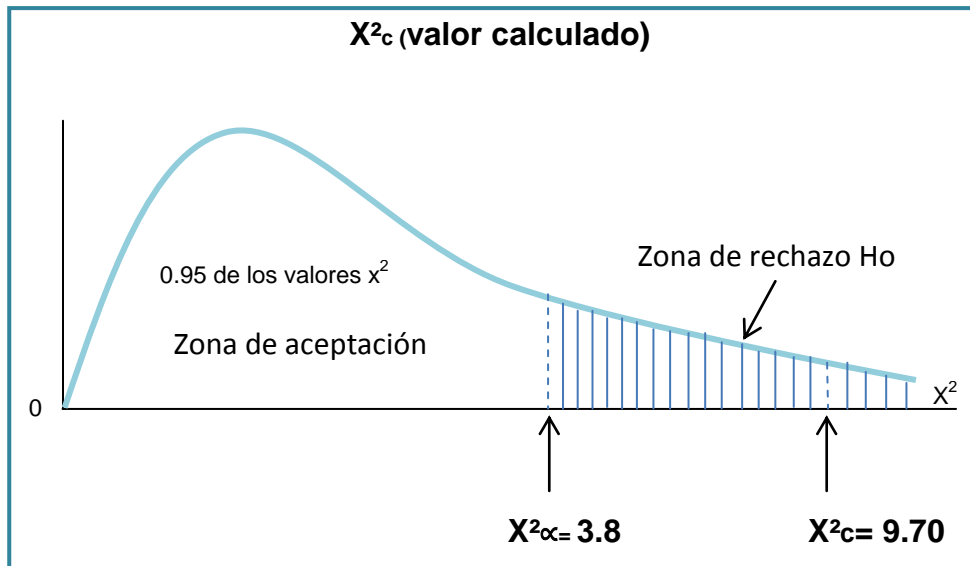
O	E	O-E	(O-E) ²	Σ(O-E) ² /E
20	28	-8	64	2,29
33	25	8	64	2,56
36	28	8	64	2,29
17	25	-8	64	2,56
106	106		256	9,70

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

$X^2_c = 9.70$

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lorena Ríos

4.3.4 Regla de decisión:

Condición: si $X^2_c \geq X^2_\alpha$ se rechaza H_0 .

$$9.69 \geq 3.8 \implies \text{cumple la condición.}$$

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

4.3.5 Conclusión:

Según los cálculos obtenidos del Chi Cuadrado del nivel de significancia del 0.05 frente al Chi cuadrado tabulado, se tiene el siguiente análisis: $X^2_c \geq X^2_\alpha$, en el que $9.69 \geq 3.8$ entonces cumple la condición por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

Se concluye entonces que "El ineficiente control interno en el proceso de ventas disminuye la rentabilidad de Megamultisuelas".

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación referente a: **“Evaluación al control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la Rentabilidad de Megamultisuelas en el segundo semestre del 2010”**, procesando todos los datos y utilizando varios instrumentos estadísticos; podemos emitir las siguientes conclusiones importantes y relevantes.

- El deficiente control interno en el proceso de ventas es provocado porque las políticas no están emitidas por escrito lo que ha generado que el personal no cumpla eficaz y eficientemente los objetivos de la empresa “MEGAMULTISUELAS” como lo manifiestan los clientes en la encuesta realizada pues la atención brindada y el cumplimiento de sus pedidos no son los adecuados.
- La disminución de la rentabilidad se produjo por la deducción de clientes pues el personal encargado del proceso de ventas no ha realizado un seguimiento al cumplimiento de pedidos y por ende se desconoce el grado de satisfacción de los compradores.
- No se dispone de una evaluación al control interno en el proceso de ventas por lo que la administración no ha podido determinar el grado de cumplimiento del despacho de los pedidos.

5.2 RECOMENDACIONES

Después de las conclusiones emitidas anteriormente podemos mencionar las siguientes recomendaciones:

- Establecer por escrito las políticas del control interno en el proceso de ventas para que de esta manera los empleados conozcan, aprendan y las apliquen, principalmente en para el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Realizar una adecuada gestión administrativa en cuanto al seguimiento de los pedidos para de esta forma conseguir clientes leales y así incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Ejecutar la evaluación al control interno en el proceso de ventas para determinar las falencias existentes y reestructurarlo de manera que se mejore la práctica del mismo para así cumplir con los requerimientos de los clientes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1 Título: Evaluación al control interno en el proceso de ventas con la finalidad de evitar la disminución de clientes.

6.1.2 Institución ejecutora: Empresa “MEGAMULTISUELAS” dedicada a la comercialización de insumos de calzado.

6.1.3 Beneficiarios:

- Gerente propietario.
- Personal de ventas.
- Clientes.

6.1.4 Ubicación:

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: La Matriz

Calle: Darquea 9-20 y Tomas Sevilla.

Teléfono: 032825936

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2011

Fin : Julio 2011.

Equipo técnico responsable:

NOMBRE	CARGO	CÉDULA DE IDENTIDAD
• Dra. Edita Lucero	Asesor	1802046704
• Sr. Edison Beltrán	Gerente	1803965068
• Srta. Lorena Ríos	Investigadora	1804155107

Elaborado por: Lorena Ríos

6.1.6 Costo: USD 733,15. (Setecientos treinta y tres dólares con 15/100).

Unidad	Detalle	Individual	Colectivo	Total
7	Suministros de Oficina	1,50	10,50	10,50
1	Sueldo auditor	650,00	650,00	650,00
200	Copias	0,03	6,00	6,00
Subtotal				666,50
10% imprevistos				66,65
TOTAL				733,15

Elaborado por: Lorena Ríos

6.2 Antecedentes de la propuesta:

Al realizar la evaluación al control interno en el proceso de ventas en la empresa “MEGAMULTISUELAS” se podrán detectar puntos críticos, mismos que serán reestructurados para mejorar la gestión administrativa pues solo así, se cumplirán eficientemente los objetivos propuestos por dicha empresa.

A través de la investigación pertinente, disponemos de los siguientes resultados:

El deficiente control interno en el proceso de ventas es provocado porque las políticas no están emitidas por escrito lo que ha generado que el personal no cumpla eficaz y eficientemente los objetivos de “MEGAMULTISUELAS” como lo manifiestan los clientes en la encuesta realizada pues la atención brindada y el cumplimiento de sus pedidos no son los adecuados.

La disminución de la rentabilidad se produjo por la disminución de clientes pues el personal encargado del proceso de ventas no ha realizado un seguimiento al cumplimiento de pedidos y por ende se desconoce el grado de satisfacción de los compradores.

No se dispone de una evaluación al control interno en el proceso de ventas por lo que la administración no ha podido determinar el grado de cumplimiento del despacho de los pedidos.

6.3 Justificación:

Al realizar la evaluación al control interno en el proceso de ventas, se podrá determinar el grado de incumplimiento de éste a través de la detección de puntos críticos que impiden el eficiente cumplimiento de los

objetivos de dicho proceso pues es el factor principal para la generación de rentabilidad; es por ello necesario reestructurar las políticas que lo conforman, con lo que obtendremos la toma de decisiones acertadas pues el gerente realizará mejor su gestión alcanzando así el incremento de sus ventas y satisfaciendo a los clientes de la empresa.

Así también se beneficiara el personal que labora en la empresa MEGAMULTISUELAS pues conservarán su empleo al ejecutar las políticas de manera eficiente y comprenderán que la correcta aplicación de dichas técnicas permite el crecimiento de la empresa y por ende su bienestar.

6.4 Objetivos

6.4.1 General:

Proponer la evaluación al control interno en el proceso de ventas con la finalidad de evitar la disminución de la rentabilidad debido a la insuficiencia de clientes.

6.4.2 Específicos

- Analizar el control interno existente en el proceso de ventas para la determinación de falencias en el mismo.
- Evaluar el grado de deficiencia del control interno en el proceso de ventas para la detección de puntos críticos.
- Reestructurar los procedimientos y políticas con la finalidad de minimizar los riesgos revelados en dicho proceso.

6.5 Análisis de factibilidad

Existen varios aspectos que demuestran ser factibles para la ejecución de la presente propuesta, por lo que pongo a consideración los siguientes:

6.5.1 Socio – cultural

Se involucra a este aspecto puesto que los futuros clientes están inmersos en la sociedad por lo que es esencial demostrar el cumplimiento eficiente de los objetivos a través de la satisfacción de éstos, para así alcanzar la meta perseguida por la empresa MEGAMULTISUELAS.

6.5.2 Organizacional

Con la aplicación de la evaluación al proceso de ventas se pretende alcanzar una adecuada administración lo que beneficiará al reconocimiento y por ende crecimiento de la entidad.

6.5.3 Económico- financiero

Económico–financiero, porque mediante la evaluación al control interno en el proceso de ventas; permitirá mejorar sus políticas y minimizar los riesgos que se pueden presentar en su aplicación con el propósito de que sus ventas aumenten y por ende su rentabilidad también.

Además se cuenta con los recursos económicos del dueño, quien está dispuesto a aportarlos para beneficio de su empresa.

6.6 Fundamentación

El control interno es un sistema por el cual la gerencia o administración puede evaluar y monitorear las operaciones y métodos adoptados por la

empresa con el fin de salvaguardar sus activos y brindar fiabilidad a los estados financieros. Además ayudará al cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos.

Concepto.- El examen al Sistema de Control Interno es fundamental para determinar la profundidad del examen de auditoría. El Control Interno es una expresión que se utiliza para describir las acciones que adoptan las autoridades superiores de una empresa o entidad para evaluar y dar seguimiento a las operaciones financieras o administrativas. Se puede definir de la siguiente manera:

"Es un proceso continuo realizado por las autoridades superiores y otros funcionarios o empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable de que se están cumpliendo los siguientes objetivos:

- Promoción de la eficiencia eficacia y economía en las operaciones y calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.
- Elaborar información financiera válida y confiable y presentarla con oportunidad".

Para la presente evaluación se adoptará el método COSO II (ERM) consta de ocho componentes con el nombre de Administración de riesgos corporativos con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de objetivos en todos los niveles de la organización; este método nace recomendado por el Commit of Sponsoring Commission, con

el objetivo de minimizar los riesgos empresariales, establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o por el Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y por todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las operaciones financieras; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno comprende:

- a) Un plan de Organización que prevea una separación apropiada de funciones.
- b) Métodos y procedimientos de autorización y registro que hagan posible el control financiero y administrativo sobre los recursos, obligaciones, ingresos, gastos y patrimonio, así como de cualquier proyecto de inversión.
- c) Prácticas sanas para el cumplimiento de los deberes y funciones de cada oficina o unidad.
- d) Asignación de personal idóneo para el cumplimiento de sus atribuciones y deberes.
- e) Una unidad efectiva de Auditoría Interna.

Principios del Control Interno.

Los Principios del Control Interno son:

- a) Equidad
- b) Moralidad
- c) Eficiencia
- d) Eficacia
- e) Economía
- f) Rendición de Cuentas

- g) Preservación del Medio Ambiente

El control interno por ciclos de operación.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que se requiere que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Elementos del control interno.

Los elementos de control interno pueden agruparse en cuatro categorías:

- Organización.
- Procedimientos.
- Personal.
- Supervisión.

6.7 Metodología

Evaluación al control interno mediante el método COSO II (Administración de Riesgos Corporativos) para la determinación del grado de eficiencia en las políticas del proceso de ventas de la empresa "MEGAMULTISUELAS".

Para dicho análisis calcularé el nivel de confianza de la siguiente manera:

$$NC = CT * 100 / PT$$

Simbología:

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total (Total de respuestas SI)

PT= Ponderación (Total de preguntas)

En donde:

Tabla 17: Ponderación del nivel de confianza

Alto	De 76-100
Medio	De 36-75
Bajo	De 0 -35

Elaborado por: Lorena Ríos

Componentes del método COSO II.- Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.

Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

COMPONENTES Y ELEMENTOS DEL COSO ERM

Ambiente interno

Filosofía de la gestión de riesgos – Cultura de riesgo – Consejo de administración/Dirección – Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Establecimiento de objetivos

Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.

Identificación de acontecimientos

Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas – Acontecimientos interdependientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.

Evaluación de riesgos

Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos – Técnicas de evaluación – Correlación entre acontecimientos.

Respuesta a los riesgos

Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas – Perspectiva de cartera.

Actividades de control

Integración de la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control – Políticas y procedimientos – Controles de los sistemas de información – Controles específicos de la entidad.

Información y comunicación

Información – Comunicación.

Supervisión

Actividades permanentes de supervisión – Evaluaciones independientes – Comunicación de deficiencias.

6.7.1 Ambiente Interno

Según **WATERHOUSE (2005: s/p)** En su obra acerca de *Administración de riesgos corporativos* “El ambiente interno abarca el tono de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de administración de riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleado.

Constituye la base de todos los componentes de la Administración de Riesgos Corporativos, proporciona disciplina y estructura. Influye en la forma de establecer estrategias y objetivos, estructuración de actividades de negocio, identificación y evaluación de riesgos y como se debe actuar sobre ellos, de igual manera incide en el funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo.

6.7.1.1 Filosofía de Administración de Riesgos

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan como se contempla el riesgo en una entidad, desde el desarrollo e implantación hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo, como se aplican los componentes de la administración de riesgos corporativos, incluyendo como se identifican los riesgos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son administrados.

6.7.1.2 Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de administración de riesgo de la entidad e impacta a su vez en la cultura y estilo operativo.

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo cualitativo, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.

6.7.1.3 El Consejo De Administración

El consejo de administración de una entidad es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus elementos. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación, de sus miembros, su grado de implicación y monitoreo de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un rol muy importante. Otras características son el alcance con que se plantean y persiguen, junto con la dirección cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos y su interacción o la del comité de auditoría con los auditores internos y externos.

6.7.1.4 Integridad y valores éticos

La estrategia y objetivos de una entidad y la manera que se ponen en práctica se basan en las preferencias, juicios de valor y estilos de administración. La integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en dichas preferencias y juicios que se traducen en normas de conducta. Dado que la reputación de una entidad es tan valiosa las normas de conducta deben ir más allá del cumplimiento de la ley.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración pre activa de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

6.7.1.5 Compromiso de Competencia

La competencia refleja los conocimientos y habilidades necesarios para realizar el cometido asignado. La dirección decide el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles. Los factores a tener en cuenta en el desarrollo de niveles de conocimiento y habilidad incluyen la naturaleza y grado del juicio a aplicar en un trabajo concreto. A menudo, existe un conflicto entre el grado de monitoreo y el nivel de competencia requerido del individuo.

6.7.1.6 Estructura Organizativa

La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura organizacional relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de reporte.

La adecuación de la estructura organizacional de una entidad depende en parte de su dimensión y de la naturaleza de sus actividades, sea cual sea la estructura, una entidad debería organizarse para permitir una

administración efectiva de riesgos corporativos, desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

6.7.1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Implica el punto hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver problemas, así como los límites de dicha autoridad. Incluye el establecimiento de relaciones de reporte y protocolos de autorización además de políticas que describan las prácticas empresariales adecuadas, los conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos proporcionados para que lleven a cabo sus cometidos.

6.7.1.8 Estándares de Recursos Humanos

Las prácticas de Recursos Humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia.

Las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los roles y responsabilidades futuras y la inclusión de prácticas, tales como escuelas y seminarios de formación, estudio de casos simulados y ejercicios de interpretación de roles. Los programas competitivos de compensación que incluyen incentivos sirven para motivar y potenciar el rendimiento destacable aunque los sistemas de compensación deberán estar estructurados y debidamente controlados, para evitar la indebida tentación de falsificar los resultados reportados. Las acciones disciplinarias transmiten el mensaje de que no serán toleradas las violaciones de la conducta esperada.

6.7.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

6.7.2.1 Objetivos Estratégicos

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es importante que la administración con el monitoreo del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, en base a esto la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

6.7.2.2 Objetivos Relacionados

Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

6.7.2.3 Categorías de Objetivos Relacionados

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías:

- **Objetivos Operativos.-** Corresponden con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.
- **Objetivos De Reporte.-** relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.
- **Objetivos de Cumplimiento.-** se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos y sectorialmente, en otros.

Los objetivos operativos, así como los relativos al reporte de la gerencia interna de gestión, se basan más en las preferencias, juicios y estilo de la dirección.

6.7.2.4 Objetivos Seleccionados

La dirección no solo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad. Un error en dicha alineación podría dar como resultado una aceptación insuficiente del riesgo existente en el logro de objetivos o, por el contrario, una aceptación de un riesgo excesivo. Una administración efectiva de riesgos corporativos no dicta los objetivos que la dirección debe elegir, pero le proporciona un proceso para alinear los objetivos estratégicos con la misión de la entidad y asegurar que estos, junto a con sus correspondientes objetivos conexos, concuerden con el riesgo aceptado por la entidad.

6.7.2.5 Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

Existe una relación entre el riesgo aceptado de una entidad y su estrategia.

6.7.2.6 Tolerancias Al Riesgo

Las tolerancias al riesgo son niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas.

Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea a aquellas con el riesgo aceptado.

6.7.3 Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie

de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

6.7.3.1 Eventos

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

6.7.3.2 Factores Influyentes

Factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la administración de riesgos corporativos, la dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. Los factores externos son los siguientes: económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Mientras que los factores internos (decisiones de la dirección) incluyen: infraestructura, personal, procesos y tecnología.

La identificación de factores internos y externos que impactan a los eventos es útil a su vez para una identificación efectiva del evento, ya que al identificar los principales, la dirección puede centrarse en los eventos que puedan afectar el logro de objetivos.

6.7.3.3 Técnicas De Identificación De Eventos

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con sus herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto en el pasado como en el futuro.

Técnicas De Identificación De Eventos.- Las que se utilizan son: Inventario de Eventos, talleres de Trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis de flujos de procesos, indicadores de eventos, metodología de datos de eventos con pérdidas.

6.7.3.4 Interdependencias

Frecuentemente, los eventos no ocurren de forma aislada, un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, por lo que puede ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la dirección debería entender cómo estos se relacionan entre sí. Evaluando estas relaciones se puede determinar dónde mejor deberían aplicarse los esfuerzos en la administración de riesgos.

6.7.3.5 Categorías de Eventos

Al agrupar los eventos potenciales en categorías, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de riesgo.

Algunas empresas desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categoría, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, baja en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizacionales, funciones o procesos de negocio.

6.7.3.6 Distinción entre Riesgos y Oportunidades

Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección, por lo que, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos de signo positivo representan oportunidades que afectan positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor. Los eventos que implican oportunidades son canalizados hacia los procesos de la dirección en que se establecen la estrategia y objetivos de la entidad, de forma que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades.

6.7.4 Evaluación de Riesgos

La dirección evalúa el riesgo de los eventos potenciales inesperados y de los eventos esperados que puedan tener un impacto significativo en la entidad.

6.7.4.1 Riesgo Inherente y Riesgo Residual

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

6.7.4.2 Estimación de Probabilidad e Impacto

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas probabilidad e impacto. La primera representa la probabilidad de que ocurra un evento determinado mientras que la segunda refleja su efecto.

La dirección usa a menudo medidas de desempeño para determinar el grado de consecución de objetivos y normalmente aplica la misma unidad de medida, u otra congruente con ella, que la utilizada para considerar el impacto potencial de un riesgo sobre la consecución de un objetivo concreto.

6.7.4.3 Fuentes De Datos

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas.

6.7.4.4 Técnicas De Evaluación

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan por sí mismos a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientemente creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte efectiva por su costo.

Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

6.7.4.5 Relaciones Entre Eventos

Cuando sea probable que los riesgos afecten a múltiples unidades de negocio, la dirección puede agruparlos en categorías comunes de eventos y después, considerarlos primero según unidad y luego conjuntamente para toda la entidad.

La naturaleza de los eventos y el hecho de que estén relacionados o no, puede afectar a las técnicas de evaluación utilizadas. La observación de interrelaciones entre probabilidad e impacto de los riesgos constituye una importante responsabilidad de la dirección.

6.7.5 Respuesta a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos.

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

Evitar. - Supone salir de las actividades que generan riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.

Reducir.- implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto de riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.

Compartir.- la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.

Aceptar.- no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

6.7.5.1 Evaluación de posibles respuestas

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.

6.7.5.2 Respuestas Seleccionadas

Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite un plan de implantación para ejecutarla, en el que deben constar actividades de control para asegurarse de que se lleven a cabo la respuesta a los riesgos.

Siempre existirá un nivel de riesgo residual, no solo por las limitaciones de los recursos, sino también por la incertidumbre del futuro y demás limitaciones inherentes a todas las actividades.

6.7.5.3 Perspectiva de Portafolio de Riesgos

Con una perspectiva del riesgo para cada unidad individual, la alta dirección de una empresa está bien situada para tener una perspectiva de portafolio y determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está a la par del riesgo aceptado global respecto a sus objetivos.

6.7.6 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento, seguridad de los activos y segregación de funciones.

6.7.6.1 Integración con la Respuesta al Riesgo

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo adecuada y oportunamente, de esta manera las actividades de control están integradas directamente en el proceso de gestión.

6.7.6.2 Políticas y Procedimientos

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo. Las políticas se comunican a menudo verbalmente.

Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien comprendida y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación impliquen pocos directivos y una interacción estrecha, junto con la supervisión del personal. Pero independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consistente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política.

6.7.6.3 Controles sobre los Sistemas de Información

Con una dependencia importante de los sistemas de información para operar una empresa y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento, hacen falta controles sobre dichos sistemas. Se pueden usar controles generales, que ayuden a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente.

El segundo son los controles de aplicación, que incluyen pasos automáticos dentro del software para controlar el procesamiento.

Ambos tipos de controles combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la completitud, exactitud y validez de la información.

6.7.6.4 Aspectos Específicos de las Entidades

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas. Incluso cuando dos entidades tuvieran objetivos idénticos y tomaran decisiones similares respecto a cómo alcanzarlos, las actividades de control probablemente serían distintas. Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades, su historia y su cultura.

6.7.7 Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, captura, y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.

También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

6.7.7.1 Información

Es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. De forma similar, la información operativa es esencial para elaborar los informes financieros y de otro tipo, esto es información rutinaria como compras, ventas y demás transacciones, así como la información necesaria para efectos de cumplimiento, también puede aplicarse a objetivos de información financiera.

6.7.7.2 Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información, y debe tener un sentido amplio que aborde las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos y otros temas importantes.

6.7.8 Supervisión o Monitoreo

La administración de riesgos corporativos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Los mecanismos de administración de riesgos corporativos normalmente se estructuran para que puedan auto controlarse permanentemente, al menos hasta cierto punto. Cuanto mayor es el alcance y efectividad del monitoreo permanente, existe menor necesidad de elaborar evaluaciones independientes. La frecuencia necesaria de éstas últimas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la efectividad de la administración de riesgos corporativos es una cuestión de criterio

6.7.8.1 Actividades de Monitoreo Permanente

Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de monitoreo y dan meditada consideración a las

implicaciones de la información que reciben. Al centrarse en relaciones, incoherencias u otras implicaciones relevantes, plantean cuestiones y las siguen con otro personal, según sea necesario, para determinar si es precisa una acción correctiva o de otro tipo. Las actividades permanentes de monitoreo se distinguen de las actividades de funcionamiento según lo requiera la política de procesos de negocio.

6.7.8.2 Evaluaciones Independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la efectividad de otros componentes de la administración de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la efectividad de riesgos corporativos. Esto también proporciona una oportunidad para considerar la efectividad continua de los procedimientos de monitoreo permanente.

6.7.8.3 Información De Deficiencias

Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos de una entidad pueden proceder de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo permanente de la entidad, las evaluaciones independientes e información de terceros.

Una deficiencia es una situación dentro de la administración de riesgos corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, una oportunidad para fortalecer la administración de riesgos corporativos y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad”.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO

CI 1/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿La gerencia analiza los sucesos previa la determinación de riesgos en el despacho de los pedidos?	X		
2	¿Es permanente el personal de supervisión del proceso de ventas?	X		El gerente se encarga de la supervisión del proceso pero no lo hace constantemente.
3	¿Ha emitido informes de pedidos para lograr la consecución de objetivos?		X	No se presenta un informe de los pedidos pendientes.
4	¿Practica eficientemente las estrategias de ventas y atención al cliente implantadas por la gerencia?	X		
5	¿Existe un Consejo de Administración efectivo que asegure la eficiencia de las actividades realizadas en el proceso?		X	El gerente conforma dicho Consejo.
6	¿La administración tiene suficientes conocimientos, experiencia en el negocio de la empresa y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente?	X		
7	¿Se le ha proporcionado un manual de conducta en donde se establecen los principios y prioridades de la empresa?		X	El código es comunicado verbalmente al personal en las reuniones con el gerente.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO

CI 2/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
8	¿Prevalece la integridad y el comportamiento ético en el personal de la organización aun cuando no estén escritos?		X	
9	¿La gerencia ha analizado los conocimientos y habilidades que realiza en el cumplimiento de sus actividades?	X		
10	¿Se selecciona al personal de acuerdo a los requerimientos del puesto a desempeñar?		X	No se analiza el perfil del candidato previa contratación.
11	¿La estructura organizativa expresa la relación con la misión y objetivos de la empresa?		X	
12	¿La Gerencia evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa?		X	La estructura organizativa es obsoleta.
13	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?		X	El gerente asigna responsabilidades de acuerdo a su criterio.
14	¿La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?		X	Inadecuada asignación de responsabilidades

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO

CI 3/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
15	¿Adopta las estrategias sugeridas en las reuniones por el Gerente para mejorar su desempeño en las actividades asignadas? 8	X		
16	¿La Gerencia toma en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional? 8	X		
TOTAL		7	9	

NC= CT*100/PT

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

NC= 7*100/16= 44%

Nivel de Confianza = 44% MEDIO

Nivel de Riesgo = 56% MEDIO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”
HOJA DE HALLAZGOS
AMBIENTE INTERNO

HH 1/2

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Riesgo Aceptado	PCI ₁	No se presenta un informe de los pedidos pendientes.	La adecuada práctica de estrategias de ventas batalla el riesgo que la empresa está en capacidad de afrontarlo.	El vendedor no realiza el formato de los pedidos pendientes.	Incapacidad de afrontar el riesgo para impedir la disminución acelerada de clientes.	Diseñar un formato de pedidos pendientes.
El Consejo de Administración.	PCI ₂	No existe asesoría externa para que evalúe al personal de manera imparcial.	Las fuentes externas proporcionan un juicio diferente y profesional que ayuda a la toma de decisiones acertadas.	Ineficiente cumplimiento de actividades.	El gerente puede eludir la supervisión de las actividades.	Contratar una fuente externa de evaluación.
Integridad y valores éticos.	PCI ₃	La cultura del personal no enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético.	El manual de conducta debe estar establecido por escrito para ser difundido.	El código de conducta es difundido verbalmente lo que impide el adecuado cumplimiento de valores.	Cumplimiento ineficiente de valores éticos y morales.	Diseñar un manual de conducta.

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”

HOJA DE HALLAZGOS

AMBIENTE INTERNO

HH 2/2

Compromiso de la Competencia Profesional.	PCI ₄	No se analiza el perfil del candidato previa contratación.	Un adecuado análisis del perfil del personal previo a su contratación ayuda a identificar sus habilidades para determinar su aptitud.	La gerencia analiza el perfil de los candidatos previa a su contratación.	Ineficiente asignación de cargos.	Analizar el perfil del candidato previa contratación.
Estructura Organizativa.	PCI ₅	La estructura organizativa es obsoleta.	La difusión de la estructura organizativa brinda confiabilidad en el personal así como también mejora el flujo de información.	No se ha realizado un análisis de la estructura vigente con el diagrama anterior.	La estructura obstaculiza el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores.	Rediseñar la estructura organizativa.
Asignación de Autoridad y Responsabilidad.	PCI ₆	Inadecuada asignación de responsabilidades.	La asignación específica de funciones brinda eficiencia en el cumplimiento del proceso pues existen responsables en cada actividad.	El personal realiza varias funciones al mismo tiempo.	No existirá un responsable quien reconozca los resultados de las actividades desempeñadas.	Establecer funciones específicas para el personal de la empresa.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

CI 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Los objetivos están alineados con la actividad de la empresa?	X		
2	¿Practica los objetivos estratégicos para cumplir con la misión/visión de la entidad?		X	Las estrategias varían de acuerdo a las circunstancias.
3	¿Están conectados los objetivos con las actividades entre las áreas o unidades?	X		
4	¿Se evalúan constantemente el cumplimiento de los objetivos en el proceso de ventas?		X	Desconocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos.
5	¿Los objetivos están basados en las estrategias de ventas?	X		
6	¿Se ha seleccionado una estrategia en el momento de la detección del incumplimiento de los objetivos (riesgo aceptado)?	X		La intuición acertada de la Gerencia favorece la selección de estrategias.
7	¿Se posee tolerancia al riesgo en cuanto al riesgo aceptado?	X		Para entendimiento propio del gerente.
TOTAL		5	2	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

$NC = CT * 100 / PT$

$$NC = 5 * 100 / 7 = 71\%$$

Nivel de Confianza = 71% MEDIO

Nivel de Riesgo = 29% BAJO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”
HOJA DE HALLAZGOS
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
Objetivos Estratégicos.	PCI ₇	Las estrategias varían de acuerdo a las circunstancias.	Inadecuada aplicación de la política estratégica pues no se involucran a los factores internos y externos.	El vendedor practica estrategias de acuerdo a su criterio.	El inadecuado cumplimiento de las estrategias disminuyen las ventas.	Plasmar las estrategias de ventas con relación a los objetivos estratégicos.
Objetivos Relacionados.	PCI ₈	Desconocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos.	Ineficiente relación de los objetivos con las estrategias para su adecuado cumplimiento.	Gerencia no evalúa constantemente el cumplimiento de dichos objetivos.	Inadecuada detección del grado de cumplimiento de los objetivos.	Evaluar mensualmente el cumplimiento de los objetivos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

CI 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se determinan acontecimientos de fuentes internas y externas que afectan al cumplimiento de objetivos?	X		La Gerencia se rige a su trayectoria en el mercado.
2	¿Se analizan factores internos y externos de la entidad?		X	Evaluar los factores internos y externos.
3	¿Se utilizan técnicas para prever el riesgo futuro derivadas de las ventas?		X	Ineficiente análisis del proceso de ventas.
4	¿Se han identificado eventos potenciales en categorías?		X	Inadecuada categorización de eventos.
5	¿Puede diferenciar los eventos positivos y negativos?	X		
6	¿Identifica la influencia de dichos eventos en el cumplimiento de los objetivos?		X	Inadecuada identificación de eventos positivos y negativos.
TOTAL		2	4	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

$NC = CT * 100 / PT$

$NC = 2 * 100 / 6 = 33\%$

Nivel de Confianza = 33% BAJO

Nivel de Riesgo = 67% MEDIO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”

HOJA DE HALLAZGOS

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN
Factores de Influencia	PCI ₉	Deficiente evaluación de los factores internos y externos.	Los factores internos y externos ayudan a determinar estrategias eficientes.	El gerente no determina los factores internos y externos.	Ineficiente aplicación de estrategias para el cumplimiento de objetivos.	Determinar estrategias de ventas de acuerdo a factores internos y externos.
Metodologías y técnicas.	PCI ₁₀	Ineficiente análisis del proceso de ventas.	El eficiente cumplimiento de un proceso proporciona efectividad en el resultado.	No se evalúa el proceso para determinar el grado de desempeño del mismo.	Proceso rancio que obstruye el cumplimiento de objetivos.	Realizar el análisis mensual del proceso de ventas.
Categorías de eventos.	PCI ₁₁	Inadecuada categorización de eventos.	La categorización de eventos de acuerdo a los factores internos y externos brinda alternativas para combatir los riesgos.	Desconocimiento de los factores que se relacionan con la empresa.	Ineficiente análisis de los eventos.	Analizar los eventos por categorías(Económicos, Políticos, Sociales)
Riesgos y oportunidades.	PCI ₁₂	Inadecuada identificación de eventos.	La identificación de riesgos y oportunidades permiten el cumplimiento de los objetivos.	El personal desconoce la incidencia de los eventos en el cumplimiento eficaz del proceso.	Inadecuada determinación de eventos.	Difundir la relación de los eventos con el cumplimiento de los objetivos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

CI 1/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Actúa para prevenir los riesgos que se presentan en el proceso?		X	Pedidos pendientes.
2	¿Se aplican medidas de mejora en cuanto al despacho completo de los pedidos?		X	No se da seguimiento al cumplimiento de pedidos pendientes
3	¿Se analiza el efecto sobre la probabilidad e impacto de la aplicación de una nueva estrategia?	X		El gerente realiza un análisis de manera informal.
4	¿Se utilizan datos procedentes de eventos anteriores para determinar el cumplimiento de los objetivos?	X		
5	¿Ha realizado encuestas a los clientes para determinar el grado de satisfacción de los mismos?		X	Desconocimiento del grado de satisfacción de los clientes.
6	¿Existe relación en las estrategias de ventas con el objetivo global de la entidad?	X		
TOTAL		3	3	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

$NC = CT * 100 / PT$

$NC = 3 * 100 / 6 = 50$

Nivel de Confianza = 50% MEDIO

Nivel de Riesgo = 50% MEDIO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”
HOJA DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DE RIESGOS

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
Riesgo inherente y residual.	PCI ₁₃	No se cumple con la política del Reglamento interno en la que manifiesta despachar eficientemente un pedido.	El cumplimiento de políticas ayuda a controlar el cumplimiento de pedidos.	Descuido del personal de ventas al no tener un registro de los pedidos pendientes.	Insatisfacción de los clientes por incumplimiento de pedidos.	Aplicar diariamente el formato de los pedidos pendientes.
Probabilidad e impacto.	PCI ₁₄	No se da seguimiento al cumplimiento de pedidos pendientes.	La adecuada gestión permite dar un seguimiento a los pedidos.	Ineficiente cumplimiento de pedidos.	Disminución de clientes.	Constatar el seguimiento de los pedidos pendientes.
Técnicas de evaluación.	PCI ₁₅	Desconocimiento del grado de satisfacción de los clientes.	La práctica de encuestas ayuda a determinar el grado de eficiencia de un proceso.	Inaplicación de técnicas para medir el grado de eficiencia.	Desconocimiento de los requerimientos de los clientes.	Aplicar mensualmente encuestas a los clientes para medir el grado de satisfacción en los mismos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS

CI 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se analiza el desempeño del proceso de ventas para identificar eventos?		X	Inadecuado análisis de eventos.
2	¿Considera adecuadas las decisiones tomadas por gerencia en cuanto a los riesgos que se pueden presentar en el proceso?	X		De manera informal se pretende reducir el riesgo mediante decisiones acertadas.
3	¿Se encuentra capacitado para identificar eventos?		X	Inadecuada capacitación al personal
4	¿Existe un responsable en cada unidad para que identifique eventos que se presentan en la misma?		X	Los eventos son identificados únicamente por el gerente.
TOTAL		1	3	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

NC= CT*100/PT

NC=1*100/4 = 25

Nivel de Confianza = 25% BAJO
 Nivel de Riesgo =75% MEDIO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”

HOJA DE HALLAZGOS

RESPUESTA A LOS RIESGOS

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Evaluación de Respuestas	PCI ₁₆	Inadecuado análisis de eventos.	El análisis de las respuestas: reducir, evitar, compartir o aceptar un riesgo permiten combatir adecuadamente los eventos.	No se identifican adecuadamente los eventos para determinar los riesgos y oportunidades.	Ineficiente evaluación de respuestas.	Realizar un análisis de las respuestas a eventos.
Selección de Respuestas	PCI ₁₇	Inadecuada selección de respuestas para combatir el riesgo en el proceso de ventas.	Se debería seleccionar la respuesta previa un análisis de los requerimientos de los clientes.	Incumplimiento de los requerimientos de los clientes.	Disminución de clientes.	Cumplir con los requerimientos del cliente para evitar la disminución de los mismos.
Perspectiva de portfolio de Riesgos.	PCI ₁₈	Toma de decisiones basada en un solo criterio.	Un responsable en cada unidad identifica eventos y los informa a gerencia para la toma de decisiones en forma global.	No existe un responsable en cada unidad.	Inadecuadas decisiones para el cumplimiento de objetivos.	Asignar a un responsable en cada unidad para que realice un informe de cada evento.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

CI 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿El gerente identifica oportunamente las actividades que se realizarán para evitar la disminución de clientes?	X		Inadecuado cumplimiento de dichas actividades por parte del personal de ventas.
2	¿Se le ha otorgado por escrito el procedimiento de ventas para el adecuado cumplimiento de su actividad?		X	Los procedimientos son difundidos verbalmente.
3	¿Es controlado el sistema de información de ventas para la detección oportuna de falencias en el mismo?	X		
4	¿Existen formatos adecuados que faciliten el ingreso de la información en el sistema?		X	Insuficiente información para el sistema.
5	¿Se confirma la mercadería existente antes de tomar el pedido del cliente?		X	Inadecuada coordinación del personal de ventas con bodega.
6	¿Se Confirma los saldos de los clientes previo el otorgamiento de crédito?		X	El gerente aprueba el crédito de acuerdo a su criterio.
TOTAL		2	4	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

NC= CT*100/PT

NC= 2*100/6 = 33%

Nivel de Confianza = 33% BAJO

Nivel de Riesgo = 67% MEDIO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”

HOJA DE HALLAZGOS

ACTIVIDADES DE CONTROL

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN
Políticas y Procedimientos	PCI ₁₉	Los procedimientos son difundidos verbalmente.	Los procedimientos establecidos por escrito brindan mayor efectividad en el cumplimiento de las actividades.	El personal de ventas tiene deficiencias en el conocimiento del procedimiento.	Incumplimiento adecuado del proceso.	Reestructurar el procedimiento de ventas para lograr efectividad en el mismo.
Controles de los sistemas de información	PCI ₂₀	Insuficiente información para el sistema.	La suficiente información ayuda a poseer un mejor control de los procesos.	Escasa información de pedidos pendientes.	Pedidos inconclusos.	Presentar un informe diario de los pedidos pendientes.
Aspectos específicos de la entidad	PCI ₂₁	Inadecuada coordinación del personal de ventas con bodega.	La comunicación proporciona seguridad en la ejecución de procesos.	Deficiente comunicación en el personal	Descoordinación en las existencias de mercadería.	Establecer mecanismos de comunicación.
	PCI ₂₂	El gerente aprueba el crédito de acuerdo a su criterio	El análisis profundo de saldos ayuda a la toma de decisiones acertadas.	Incorrecto análisis de saldos.	Escasa liquidez debido a clientes morosos.	Analizar los saldos de los clientes previa la otorgación de créditos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CI 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Entrega al gerente información analítica que le permita identificar que acción es necesaria llevar a cabo para el adecuado cumplimiento del objetivo de ventas?		X	Ineficiente información del cumplimiento de actividades.
2	¿La información se suministra oportunamente para que el gerente pueda tomar decisiones acertadas?		X	Insuficiente comunicación de procesos.
3	¿Conoce la importancia del cumplimiento de sus actividades para el logro de los objetivos?	X		
4	¿Conoce la lista de los nuevos productos que adquiere la empresa?	X		
5	¿Existe una comunicación adecuada entre las unidades de la empresa (información suficiente, completa y oportuna) que le permita cumplir con sus responsabilidades eficazmente?		X	Insuficiente comunicación entre unidades.
6	¿Los clientes conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma?	X		
TOTAL		3	3	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

NC= CT*100/PT

NC= 2*100/6 = 50

Nivel de Confianza = 50% MEDIO

Nivel de Riesgo = 50% MEDIO

EMPRESA “MEGAMULTISUELAS”
HOJA DE HALLAZGOS
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
Información	PCI ₂₃	Ineficiente información del cumplimiento de actividades.	La notificación del cumplimiento de actividades proporciona la efectividad de las mismas.	El gerente tiene información vaga del grado de cumplimiento de las actividades en las diferentes áreas.	Desconocimiento del grado del desempeño del personal.	Notificar oportunamente al gerente el cumplimiento de las actividades.
Comunicación	PCI ₂₄	Insuficiente comunicación de procesos.	La correcta comunicación de los procesos mejora el desempeño del mismo.	Desinterés en la transferencia de comunicación entre las unidades de la entidad.	Ineficiente desempeño de los procesos.	Difundir el flujograma para el cumplimiento adecuado del proceso de ventas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

ALCANCE: ÁREA DE VENTAS

COMPONENTE: SUPERVISIÓN

CI 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿El gerente revisa su cumplimiento en las normas y políticas para el funcionamiento del control interno?	X		
2	¿Existe un procedimiento apropiado para evaluar periódicamente las actividades realizadas en una venta eficiente?		X	El procedimiento de ventas es ineficiente.
3	¿Se realiza un análisis de los pedidos pendientes y su incidencia en el cumplimiento de las ventas?		X	Deficiente análisis de pedidos pendientes.
4	¿Existe un cotejo del informe de las ventas diarias con la información introducida en el sistema?	X		
5	¿Se comprueba la cantidad despachada de mercadería con la cantidad facturada previa entrega al cliente?	X		
6	¿Se mide el grado de satisfacción del cliente con relación a la atención que usted proporciona al mismo?		X	Desconocimiento del grado de satisfacción del cliente.
TOTAL		3	3	

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación

NC= CT*100/PT

NC= 2*100/6 = 50

Nivel de Confianza = 50% MEDIO

Nivel de Riesgo = 50% MEDIO

EMPRESA "MEGAMULTISUELAS"

HOJA DE HALLAZGOS

SUPERVISIÓN

HH 1/1

SUBCOMPONENTE	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
Supervisión	PCI ₂₅	El procedimiento de ventas es ineficiente.	El adecuado procedimiento de ventas proporciona mayor efectividad en el cumplimiento de objetivos.	Ineficientes evaluaciones del proceso	Detección inoportuna de falencias en el proceso.	Revisar mensualmente la efectividad del proceso.
	PCI ₂₆	Desconocimiento del grado de satisfacción del cliente.	La revisión de los requerimientos de los clientes brinda información adecuada.	Ineficiente análisis de requerimientos.	Desconocimiento de las exigencias de los clientes.	Revisar los requerimientos de los clientes de acuerdo a las encuestas obtenidas de los mismos.

DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE VENTAS

REF.	RIESGO	RECOMENDACIÓN
PCI ₁	Ineficiente seguimiento de pedidos pendientes.	Diseñar un formato de pedidos pendientes.
PCI ₂	Posible evasión de actividades y responsabilidades.	Contratar una fuente externa de evaluación.
PCI ₃	Ausencia de un manual de conducta por escrito.	Diseñar un manual de conducta.
PCI ₄	Ineficiente análisis del perfil de selección del personal.	Analizar el perfil del candidato previa contratación.
PCI ₅	Inadecuado organigrama estructural.	Rediseñar la estructura organizativa.
PCI ₆	Asignación de funciones impropias.	Establecer funciones específicas para el personal de la empresa.
PCI ₇	Estrategias de ventas empíricas.	Plasmar las estrategias de ventas y propagarlas al personal.
PCI ₈	Escasas evaluaciones a los procedimientos.	Evaluar mensualmente el cumplimiento de los objetivos.
PCI ₉	Inadecuado estudio de factores internos y externos.	Determinar estrategias de ventas de acuerdo a factores internos y externos.
PCI ₁₀	Ineficiente proceso de ventas.	Realizar el análisis mensual del proceso de ventas.
PCI ₁₁	Deficiente categorización de eventos.	Analizar los eventos por categorías.
PCI ₁₂	Inadecuada identificación de eventos positivos (oportunidades) y negativos (riesgos).	Difundir la relación de los eventos con el cumplimiento de los objetivos.
PCI ₁₃	Ineficiente aplicación de técnicas de cumplimiento de pedidos.	Aplicar diariamente el formato de los pedidos pendientes.
PCI ₁₄	Disminución de pedidos.	Constatar el seguimiento a los pedidos pendientes.
PCI ₁₅	Insatisfacción de los clientes.	Aplicar mensualmente encuestas a los clientes.
PCI ₁₆	Inadecuado análisis de eventos.	Realice un análisis de las respuestas a eventos.

PCI ₁₇	Inadecuada selección de respuesta a los riesgos.	Cumplir con los requerimientos del cliente.
PCI ₁₈	Insuficiente información para el análisis de eventos.	Asignar a un responsable en cada unidad.
PCI ₁₉	Deficiente aplicación del procedimiento.	Reestructurar el procedimiento de ventas.
PCI ₂₀	Escasa información de los pedidos por despachar.	Presentar un informe diario de los pedidos pendientes.
PCI ₂₁	Inoportuna comunicación en el personal.	Establecer mecanismos de comunicación.
PCI ₂₂	Insuficiencia de liquidez debido a clientes morosos.	Analizar los saldos de los clientes previa la otorgación de créditos.
PCI ₂₃	Disminución de clientes por el desconocimiento de sus requerimientos.	Notificar oportunamente al gerente el cumplimiento de las actividades.
PCI ₂₄	Escasa comunicación en el personal.	Notificar oportunamente al gerente el cumplimiento de las actividades.
PCI ₂₅	Detección inoportuna de falencias en el proceso de ventas.	Revisar mensualmente la efectividad del proceso.
PCI ₂₆	Desconocimiento del grado de satisfacción del cliente.	Revisar los requerimientos de los clientes de acuerdo a las encuestas obtenidas de los mismos

Fuente: Hojas de hallazgos

Elaborado por: Lorena Ríos

RECOMENDACIÓN 1:

Diseñar un formato de pedidos pendientes, de manera que el vendedor pueda presentar un informe diario de los mismos para que secretaría se encargue del seguimiento. Con esta técnica se obtendrá un mejor control para el cumplimiento de dichos pedidos pues de ello dependen las ventas que son fuente principal de ingresos de la empresa “Megamultisuelas”.



NOTA DE PEDIDOS PENDIENTES

Pedido No. :
Fecha de pedido:
Tipo de pedido:
Código del cliente:

Nombre del cliente:
Domicilio del cliente:

Fecha de entrega	Código del producto	Descripción del producto	Cantidad

No. de bultos: _____

Preparado por: _____

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena Ríos

RECOMENDACIÓN 2:

Contratar una fuente externa de evaluación, quien evalúe imparcialmente a todos los integrantes de la empresa. De esta manera se identificarán falencias en los diferentes procesos de manera oportuna para así tomar las debidas precauciones ante los posibles riesgos.

RECOMENDACIÓN 3:

Diseñar un manual de conducta que incentive el cumplimiento eficaz de valores éticos y morales en todo el personal.



MANUAL DE CONDUCTA ÉTICA

OBJETIVOS

General

Identificar una ética organizacional mediante principios y valores colectivos, que siembren un activo compromiso y puntualicen el comportamiento laboral de todo el personal de la empresa MEGAMULTISUELAS en el cumplimiento de sus funciones dentro y fuera del entorno de la misma.

Específicos

1) Determinar una cultura organizacional que contribuya a la prestación de un servicio de calidad, confiable y efectivo, en el desarrollo de las funciones encomendadas al personal de la empresa MEGAMULTISUELAS.

2) Fortalecer el ambiente organizacional y laboral la empresa MEGAMULTISUELAS.

3) Vigorizar las buenas relaciones humanas y laborales, internas y externas del personal de la empresa MEGAMULTISUELAS.

4) Impedir conductas que atenten contra el mejoramiento continuo de la empresa MEGAMULTISUELAS y su buena imagen.

5) Fortificar los valores, principios, comportamientos y parámetros establecidos en la entidad que hacen posible la convivencia en armonía.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Los principios y valores que se expresan a continuación serán observados, considerados y cumplidos por todo el personal de la empresa MEGAMULTISUELAS.

PRINCIPIOS

Los principios son resúmenes de vivencias y crisis personales de cualquier ser humano que se suscitan tras los años en diferentes estados del tiempo. Su aplicación inteligente nos puede ahorrar esfuerzos y tensión a la hora de tomar decisiones.

1) BUENA FE: La buena fe incorpora el valor ético de la confianza, del respeto por el otro y de credibilidad hacia los particulares y personal de la empresa MEGAMULTISUELAS.

2) RESPETO A LA DIGNIDAD HUMANA: Es el reconocimiento del personal de la empresa MEGAMULTISUELAS que buscan un fin en sí mismos exigiendo un comportamiento ético, para cada una de las actuaciones frente al tratamiento que se debe dar a sus compañeros y demás personas, con el fin de no perjudicar sus derechos y libertades.

3) SOLIDARIDAD: Se fundamenta en el trabajo en equipo, en la unidad de propósitos y fines, en la evolución institucional que radica en cabeza

de los servidores públicos, que integran un mismo fin y en el avanzar siendo ejemplares en proyectos y convivencia a nivel corporativo, en procura de alcanzar metas y objetivos encomendados.

VALORES

Los valores son conductas o normas consideradas como deseables, es decir, cualidades de todos los seres humanos para acondicionar el mundo de nuestras vidas y poder vivirlas en cualquier lugar. Con la vivencia de los valores se:

- Impone nuestra singular perspectiva acerca del deber ser: Lo bello, lo ético, lo sublime, lo justo, etc.
- Fundamentan los intereses, las expectativas y los proyectos.
- Permite optar y elegir las circunstancias de la vida en donde se presenta más de un camino.

Los valores institucionales del personal de la empresa MEGAMULTISUELAS serán:

1) **EQUIDAD Y JUSTICIA:** Entendida como la igualdad por cuanto todo el personal posee iguales derechos y deberes, sin discriminar a ningún empleado y particular en general por su raza, sexo, religión, costumbres y cultura, concediéndole a cada uno lo correspondiente, garantizando como mínimo los derechos fundamentales consagrados en la Constitución Política.

2) **TOLERANCIA:** Punto central para construir y edificar un verdadero margen de convivencia y armonía al interior de la Empresa, el éxito y brillantez de un trabajo en equipo. El empleado de la empresa MEGAMULTISUELAS comprenderá las opiniones, inquietudes, sugerencias, capacidades o aptitudes, vivencias personales de sus compañeros y particulares en general.

3) **TRANSPARENCIA:** Base fundamental para el desarrollo probo, claro, oportuno, eficaz y eficiente del personal de la empresa, con el fin de conocer y llevar a cabo las funciones encomendadas permitiendo la excelente gestión y un resultado positivo.

4) **HONESTIDAD:** Debe considerarse como una forma clara y objetiva de vida coherente y lógica, fundamentándose que el pensar y el actuar deben ligarse para llegar a tener una conciencia clara ante sí mismo y ante los demás, demostrando una relación armoniosa dentro del ámbito decoroso. Es necesario ser sinceros reconociendo los errores y enmendarlos.

5) **LEALTAD:** Factor indispensable para el desarrollo interno como externo de la entidad, donde cada empleado conoce y aplica los principios y valores institucionales para el desarrollo transparente, leal y fiel, en escañas a la evolución de las buenas relaciones. La administración actúa con rectitud, beneficiando y recompensando la entidad, y a todo el personal en general.

6) **LIBERTAD:** Capacidad del personal de la empresa de MEGAMULTISUELAS de decidir sobre un conjunto de circunstancias y hacerse responsable por sus actuaciones.

7) **AUTONOMÍA:** Comprende el fortalecimiento de la voluntad y el poder de elección frente a las situaciones laborales que vive el personal de la empresa de MEGAMULTISUELAS, quien posee una identidad que lo hace único y distinto.

8) **LIDERAZGO:** Habilidad del gerente de la empresa de MEGAMULTISUELAS para dirigir en forma coherente los actos individuales y grupales en virtud de la ejecución de sus obligaciones laborales. El líder crea oportunidades de progreso, justicia y le devuelve a la condición humana su originalidad.

9) **ESPIRITUALIDAD:** El personal de la empresa de MEGAMULTISUELAS vive su existencia en forma trascendente, busca un sentido profundo y último al ser y hacer dentro de la entidad.

10) **IMPARCIALIDAD:** El gerente de empresa de MEGAMULTISUELAS no hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político.

11) **RESPONSABILIDAD:** El personal de la empresa de MEGAMULTISUELAS cumplirá con los compromisos laborales adquiridos y tendrá la capacidad de reconocer, aceptar y responder por las acciones llevadas a cabo para alcanzar esos compromisos.

12) **COMPROMISO:** El personal de la empresa, irá más allá del simple deber, trascender la norma y lograr el deber ser. Además tendrá sentido de pertenencia hacia la entidad al desarrollar sus actividades laborales en pro del mejoramiento continuo institucional.

13) **DIÁLOGO:** Es un valor que permite establecer un encuentro entre la gerencia para intercambiar opiniones con el fin de buscar la verdad y la solución a los conflictos. El empleado tendrá presente que el diálogo es un procedimiento para aprender a escuchar y entender al otro.

14) **AUTOESTIMA:** El valor que consolida el respeto, el aprecio, la aceptación, la confianza que el gerente posee de sí mismo, para poder de igual forma desplegarlo en los mismos valores a los demás.

RECOMENDACIÓN 4:

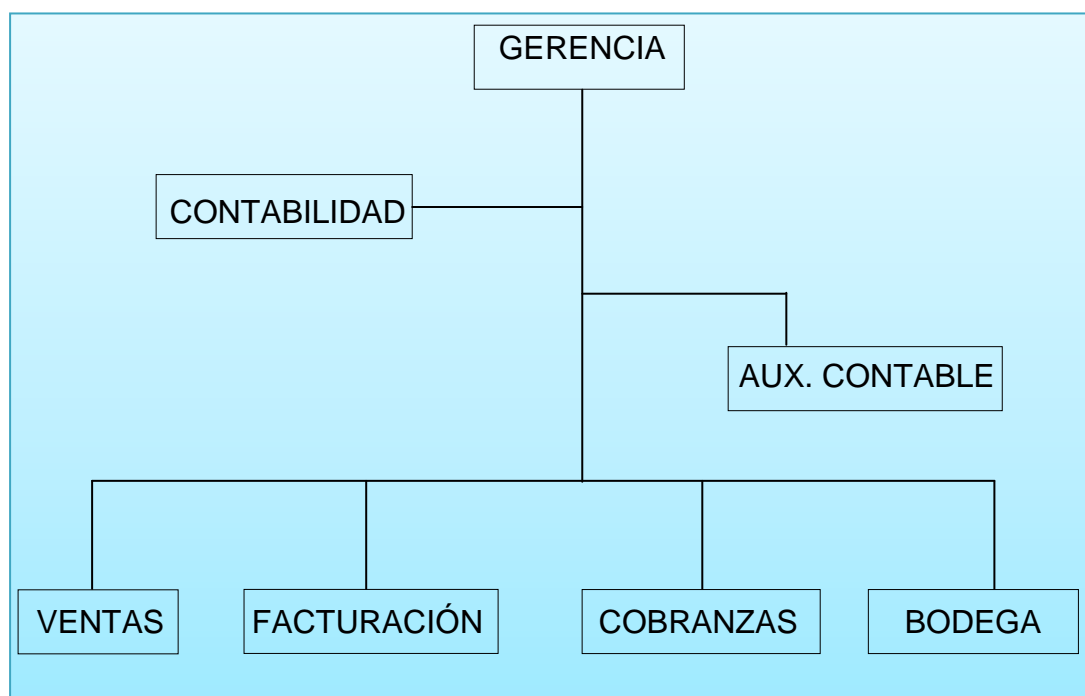
Analizar el perfil del candidato previa contratación. El gerente será el encargado de realizar esta función en la cual debe considerar las habilidades de dicho candidato para que cumpla eficientemente con las responsabilidades que se asignará.

RECOMENDACIÓN 5:

Rediseñar la estructura organizativa de la empresa de acuerdo a los cambios y avances que ha alcanzado en su tiempo de funcionamiento.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Lorena Ríos

RECOMENDACIÓN 6:

La asignación de funciones específicas para el personal de la empresa determinará el grado de responsabilidad que tiene cada uno para el cumplimiento acertado de los objetivos de la empresa, obteniendo así un mejor desempeño de las actividades pues después de ello, estarán sujetos a control y supervisión de la gerencia.



MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL

Los empleados que laboran en la empresa “MEGAMULTISUELAS” deben ser personas con grandes habilidades, las cuales les permitirán seguir procedimientos y realizar sus operaciones en forma eficiente y confiable para el logro de metas laborales y personales.

Objetivo:

Establecer reglas básicas para la correcta ejecución de las funciones establecidas con el propósito de crear responsables en cada área, capacitarlos y evaluar su desempeño.

Gerente:

- a. Aprobar las cuentas y los balances que presente el Contador tales como el pago de sueldos, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
- b. Gestionar eficientemente las compras.
- c. Decidir acerca del aumento o disminución del capital.

- d. Cumplir y hacer cumplir el estatuto y demás reglamentos de la entidad.
- e. Representar legalmente judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- f. Velar por la correcta y oportuna recaudación de recursos, así como por sus inversiones y gastos.

Contador:

- a. Preparar, analizar e interpretar semestralmente los estados financieros, resultados económicos y ponerlos a consideración del Gerente.
- b. Realiza el pago de sueldos, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
- c. Examinar y certificar los estados financieros.
- d. Controlar el sistema financiero para que sea oportuno y confiable.

Auxiliar Contable:

- a. Registrar en el sistema las facturas de compra y de venta; así como los pagos a los proveedores y los cobros de nuestros clientes.
- b. Efectuar arqueos de caja.
- c. Realizar los comprobantes de retención y demás documentos encomendados por el Contador.
- d. Realizar los depósitos en el banco.

- e. Preparar la agenda de gerencia.
- f. Dar seguimiento a los pedidos de los clientes para su total despacho.
- g. Archivar ordenadamente los documentos de la empresa.

Vendedor:

- a. Atender al cliente según sus requerimientos.
- b. Tener conocimiento y de manera detallada las características del producto.
- c. Sugerir modelos similares de suelas para despachar el pedido completo al cliente.
- d. Mantener normas de cortesía en la atención al cliente.
- e. Realizar un informe diario de los pedidos pendientes.
- f. Enviar a facturación en forma detallada las cantidades despachadas.
- h. Entregar la factura al cliente conjuntamente con la mercadería.

Facturador:

- a. Su principal responsabilidad es el manejo del dinero de las ventas.
- b. Elaborar las facturas, verifica el efectivo entregado por el cliente e ingresa a la caja registradora.

- c. Realizar correctamente los cierres de caja

Cobrador:

- a. Visitar semanalmente a nuestros clientes para la captación del dinero de las ventas a crédito.
- b. Tener pleno conocimiento de los productos que posee la empresa para que pueda ofertar a nuestros clientes en su visita.
- c. Cotejar la recepción del dinero con el saldo de la factura en presencia del cliente y plasmar el sello de la empresa en la misma.

Bodeguero:

- a. Mantener un stock razonable y ordenado de la mercadería.
- b. Solicitar anticipadamente la reposición de la mercadería.
- c. Cotejar la mercadería recibida con la factura del proveedor.
- d. Perchar adecuadamente los productos.

RECOMENDACIÓN 7:

Plasmar las estrategias de ventas y propagarlas al personal, de modo que se apliquen las mejores habilidades en cuanto a atención al cliente y en sí, al cumplimiento adecuado y eficiente de sus requerimientos.



ESTRATEGIAS DE VENTAS

Brindar un excelente servicio al cliente

Uno de los principales factores que determinan las ventas de una empresa es el servicio al cliente; no hay mejor forma de aumentar las ventas que brindándole un eficiente trato al comprador, además de que no implica mayores costos; esto implicaría tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez, brindarle un trato personalizado.

Mejorar la calidad del producto

La calidad de un producto es uno de los principales factores que determinan el nivel de ventas de una empresa; si nuestras ventas no son las esperadas, probablemente sea necesario mejorar la calidad de nuestros productos, lo cual podría significar seleccionarlo de acuerdo a sus características que requiere nuestro cliente.

Reducir precios

Una estrategia comúnmente utilizada para incrementar las ventas consiste en reducir los precios; sin embargo, debemos tener cuidado al utilizar esta estrategia ya que además de significar una reducción de nuestro margen de ganancia.

Debemos utilizar esta estrategia sólo cuando no implique tener que reducir la calidad de nuestros productos, cuando nuestro público objetivo esté conformado por compradores sensibles a los precios, y cuando los competidores no puedan imitarla fácilmente.

Mejorar el producto

Otra forma de aumentar las ventas en una empresa consiste en mejorar el producto ofrecido; por ejemplo, a nuestro producto podemos agregarle nuevas características, nuevos atributos, nuevas mejoras, funciones, utilidades; o, simplemente, podemos cambiarle la presentación, cambiarle el diseño, el envase, la etiqueta, los colores.

Aumentar la variedad de productos

Otra estrategia para aumentar las ventas consiste en aumentar la variedad de los productos ofrecidos; para lo cual podemos aumentar los tipos o clases de productos que vendemos, o aumentar la variedad en un mismo tipo de producto, por ejemplo, al brindar mayores modelos o colores.

Al aumentar la variedad de los productos aumentamos las ventas ya que apuntamos a nuevos públicos, o simplemente le ofrecemos a los consumidores más alternativas para escoger, y así, obtenemos más posibilidades de que encuentren el producto que buscan o que les guste.

Aumentar las promociones de ventas

Otra estrategia para aumentar las ventas consiste en aumentar las promociones de ventas; por ejemplo, podemos brindar ofertas especiales si el cliente requiere un determinado volumen de mercadería y en efectivo. Al aumentar las promociones de ventas incrementamos las ventas ya que con ellas incentivamos al consumidor a comprarnos; pero al usarlas, debemos tener cuidado de que la inversión sea compensada por el beneficio que generen.

Exhibir los productos

Una forma de aumentar las ventas podría implicar exhibir los productos de una manera más atractiva, mejorar la decoración, mejorar la disposición de los espacios, la distribución del mobiliario, la iluminación, la combinación de los colores entre otras.

Mejorar la fachada

Otra estrategia para aumentar las ventas podría consistir en mejorar la fachada del local de nuestro negocio o empresa; por ejemplo, podemos procurar un escaparate más atractivo, exhibir en éste los mejores productos, rotar éstos constantemente, procurar una buena decoración, procurar una entrada amplia y de fácil acceso, diferenciarse de las demás fachadas de los competidores.

Prioridad al cliente

- **Recoja información constantemente**

Utilice cada posible contacto con los clientes actuales o potenciales para saber qué quieren o necesitan. Cada vez que hable con alguien o alguien visite su sitio web aproveche para obtener esa información.

- **Pregunte.**

Pregunte directamente a sus clientes qué quieren o necesitan. Pregúnteles si han utilizado su producto o servicio y cómo creen que puede mejorarse.

- **Mire qué hacen sus clientes con sus productos o servicios.**

Uno de los retos del desarrollo de productos nuevos es conseguir que los clientes potenciales los identifiquen. Una buena estrategia consiste en ver cómo utilizan los clientes los productos. Este tipo de investigación va a permitir con seguridad obtener ideas para mejorar el producto.

RECOMENDACIÓN 8:

Evaluar mensualmente el cumplimiento de los pedidos, ya que es el único medio por el cual se puede detectar el grado de cumplimiento de los mismos y de ser necesario enmendar a tiempo las falencias detectadas en el proceso.



RECOMENDACIÓN 9:

Determinar los factores internos y externos para implementarlos en las estrategias de ventas, las cuales brindarán mayor satisfacción a los clientes debido al cumplimiento de sus requerimientos.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O S	<p>Crecimiento en sus años de existencia.</p> <p>Personal joven.</p> <p>Prestigio logrado en la zona.</p> <p>La entidad se encuentra ubicada en un sector estratégico.</p> <p>Garantía en los productos.</p>	<p>Gran cantidad de empresas que comercializan los mismos productos.</p> <p>Deficiente capacitación de los empleados para el conocimiento de los productos que comercializa.</p> <p>Reducida información de los requerimientos de los clientes.</p> <p>Comunicación vaga en el personal.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O S	<p>Crecimiento en el mercado nacional.</p> <p>Incentivos a los vendedores.</p> <p>Conocimiento de la competencia.</p> <p>Incremento de industrias de calzado.</p>	<p>Escasa información del desempeño de actividades para la oportuna gestión financiera.</p> <p>Los clientes prefieran a la competencia.</p> <p>Fijación de precios.</p>

Elaborado por: Lorena Ríos

RECOMENDACIÓN 10:

Realizar un estudio mensual del proceso de ventas para la determinación del grado de cumplimiento de los pedidos con la aplicación del flujograma que posteriormente se sugerirá.

RECOMENDACIÓN 11:

Analizar los eventos por categorías mediante la determinación de los factores internos y externos; éstos pueden ser económicos, políticos, medioambientales, sociales, entre otros.

Al identificar los factores que se relacionen con la empresa, se podrá categorizar los eventos adecuadamente para así combatir de manera oportuna a los riesgos.

RECOMENDACIÓN 12:

Difundir a todo el personal acerca de la relación de los eventos con el cumplimiento de los objetivos para que se tomen decisiones más acertadas.

RECOMENDACIÓN 13:

Aplicar diariamente el formato sugerido anteriormente para despachar los pedidos pendientes pues se logrará una mejor información para completarlos y así obtener las ventas anheladas.

RECOMENDACIÓN 14:

Constatar el seguimiento a los pedidos pendientes, revisando que se cumpla con la información diaria de los pedidos para el correcto despacho de los mismos.

RECOMENDACIÓN 15:

Aplicar mensualmente encuestas a los clientes para medir el grado de satisfacción en los mismos. Dicha técnica permitirá conocer a fondo las expectativas que espera obtener el cliente del producto y del servicio.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CALIDAD		
Dirigida a:	Clientes de la empresa	
Objetivo:	Evaluar la calidad del servicio otorgado por la empresa "Megamultisuelas".	
Instrucciones:	Marque con una X la opción que considere apropiada.	
1. ¿A la hora de realizar un pedido se le atiende de manera amable?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que existe agilidad en el personal que lo atiende?	SI <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿El personal cumple con la hora y día de entrega del pedido?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>
4. ¿El producto cumple con sus requerimientos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
5. ¿Encuentra frecuentemente errores de facturación?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>
6. ¿La empresa le brinda garantía en la mercadería?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>
7. ¿Cómo calificaría el desempeño general de la empresa?	EXCELENTE <input type="checkbox"/>	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
Gracias por su colaboración.		

Elaborado por: Lorena Ríos

RECOMENDACIÓN 16:

Impulsar al vendedor a que realice un análisis de las respuestas a eventos para que identifique riesgos y oportunidades que se presentan en el proceso, cabe recalcar que dicho estudio se basará en las indicaciones que el Gerente le proporcione en las reuniones y talleres que se realizarán en la empresa.

RECOMENDACIÓN 17:

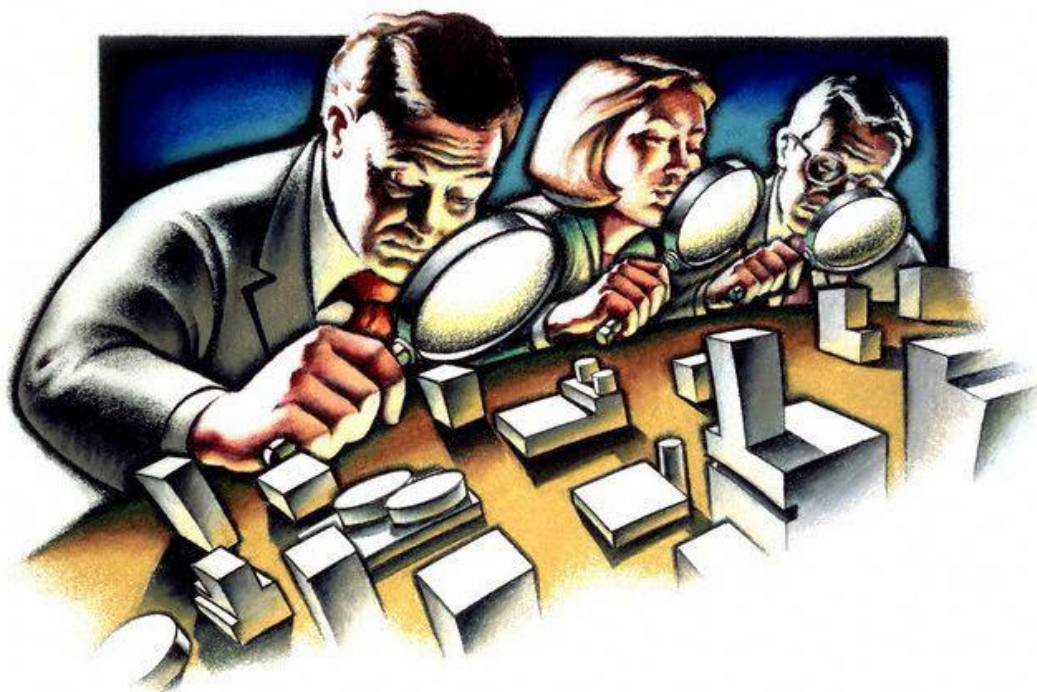
Propagar al personal acerca de los tipos de respuestas que pueden tener los riesgos al ser detectados.

Se tiene tres alternativas: evitar, reducir o compartir; como por ejemplo:

- Evitar el riesgo supone salir de las actividades que generen riesgo.
- Aceptar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- Reducir el riesgo implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- Compartir el riesgo puede ser la probabilidad o el impacto de reducir trasladando o compartiendo una parte del riesgo, como contratando seguros, la tercerización de actividades, etc.

RECOMENDACIÓN 18:

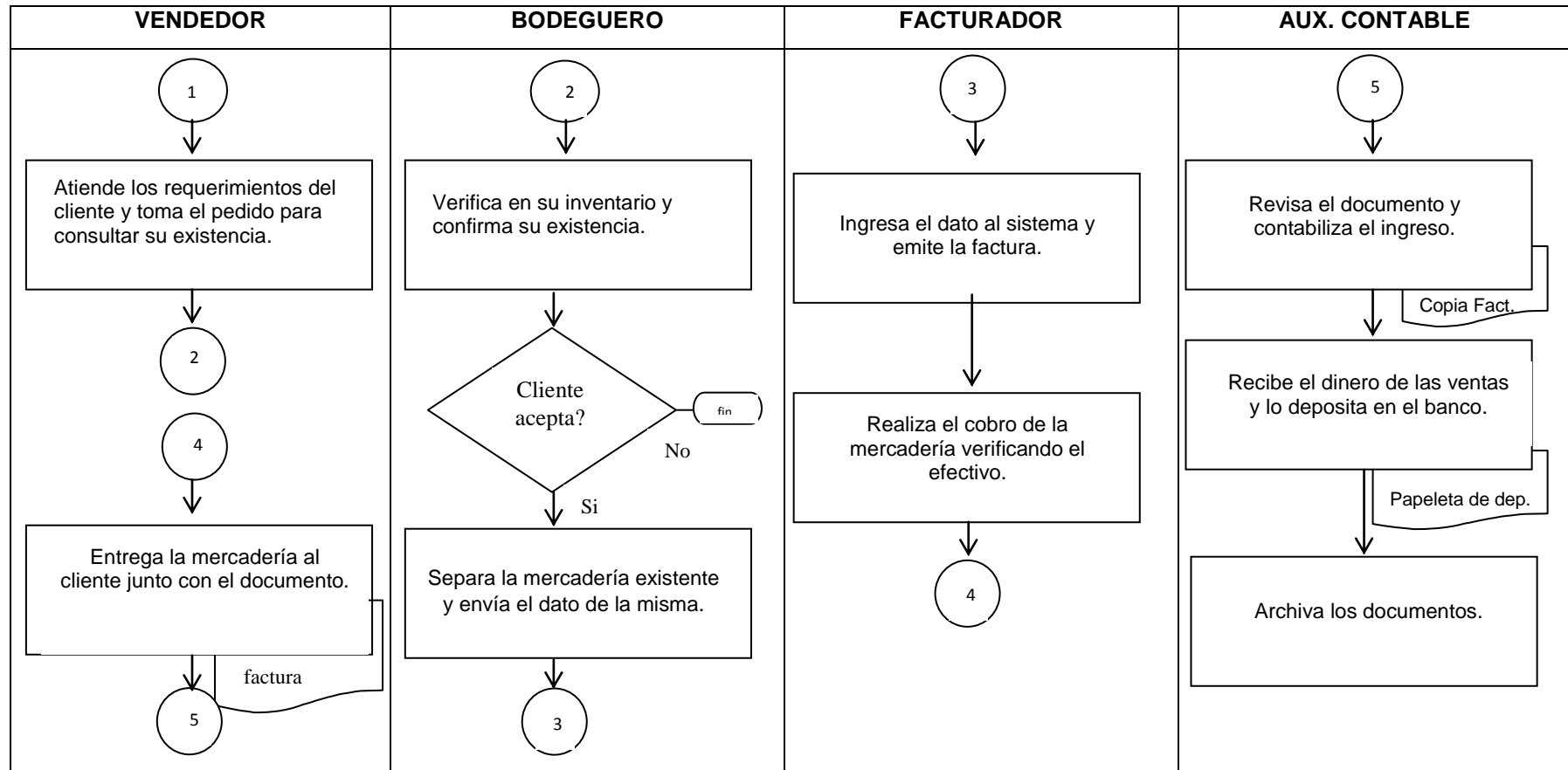
Asignar a un responsable en cada unidad para que realice un informe del evento que se presente en el proceso que tiene a su cargo, esto será de gran apoyo para gerencia puesto que a través de dicho documento podrá realizar un análisis de todas las áreas que conforman la empresa y así determinar y mejorar la toma de decisiones para el cumplimiento óptimo del objetivo global de la empresa.



RECOMENDACIÓN 19:

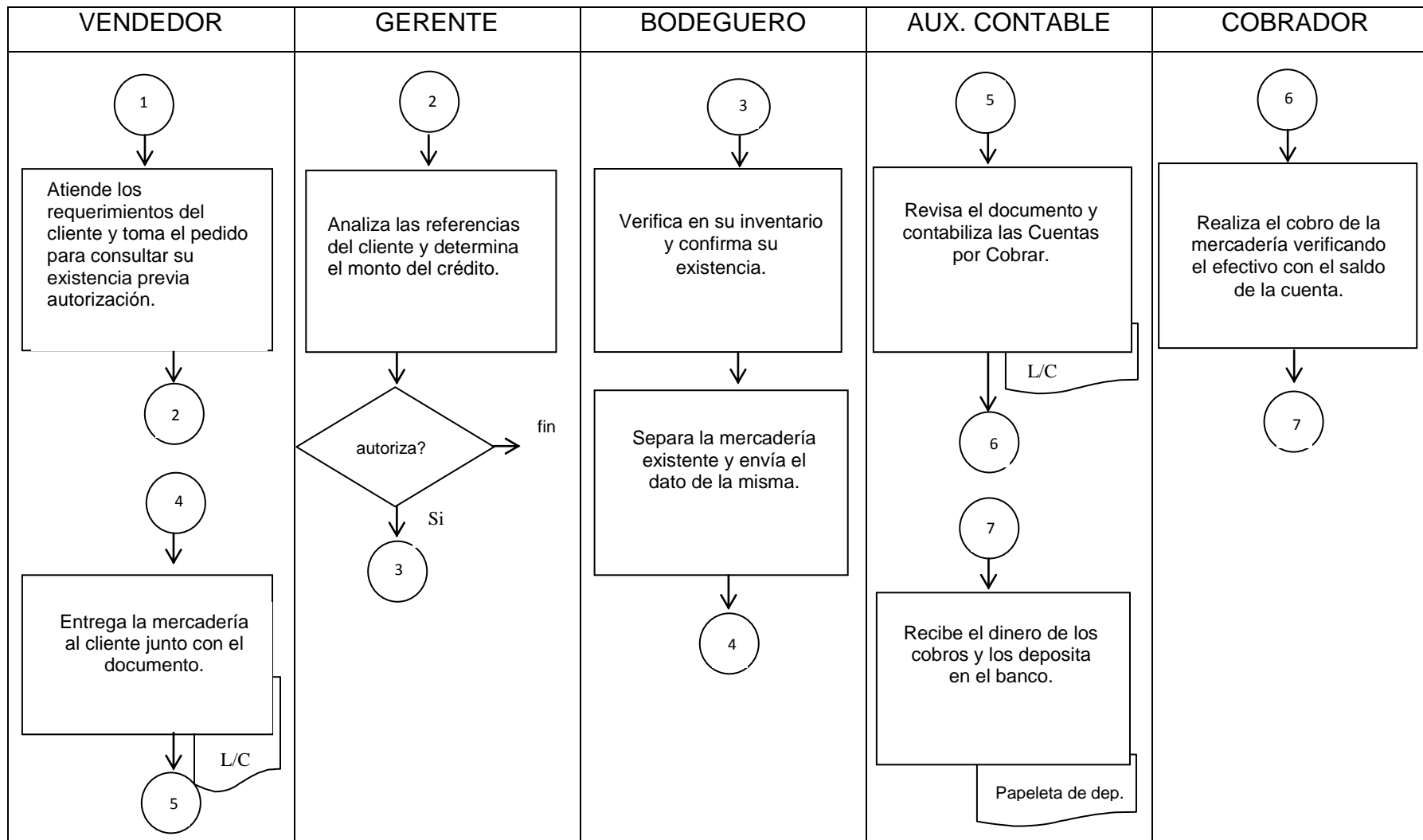
Reestructurar el procedimiento de ventas para lograr efectividad en el mismo. Mediante la presente evaluación se determinó que el proceso es difundido verbalmente, de manera que el personal omite algún paso importante que obstaculiza el adecuado cumplimiento de dicho proceso.

VENTAS AL CONTADO



Elaborado por: Lorena Ríos

VENTAS A CRÉDITO



Elaborado por: Lorena Ríos

RECOMENDACIÓN 20:

Presentar un informe diario de los pedidos pendientes. El personal de ventas estará a cargo de dicha actividad, una vez que el formato antes mencionado, le sea otorgado para dicho control.

RECOMENDACIÓN 21:

Establecer mecanismos de comunicación en el personal que faciliten la información entre las unidades existentes en la empresa. Existen tres tipos de comunicación que a continuación pongo de manifiesto:

- **La descendente**



- **La ascendente**



- **La cruzada**



RECOMENDACIÓN 22:

Analizar los saldos de los clientes previa la otorgación de créditos. El gerente deberá tomar en cuenta los reportes de los clientes que se presentan en el sistema para tomar decisiones correctas pues así se evitará dar crédito a clientes morosos.

RECOMENDACIÓN 23:

Incentivar la recolección de información de los requerimientos de los clientes para brindarles una mejor atención.

Esta averiguación la obtendremos de la práctica de la encuesta propuesta anteriormente en la que se definirá el grado de satisfacción de nuestros compradores.

RECOMENDACIÓN 24:

Propagar la importancia de la comunicación para el adecuado cumplimiento de objetivos. Todo el personal involucrado en la empresa deberá aportar con la información oportuna y eficaz para obtener beneficios comunes.

RECOMENDACIÓN 25:

Revisar mensualmente la efectividad del proceso para detectar oportunamente falencias y combatirlas a tiempo sin que obstruyan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIÓN 26:

Revisar los requerimientos de los clientes de acuerdo a las encuestas obtenidas de los mismos para cumplir eficientemente con sus expectativas.

6.8 Administración:

La administración de la presente propuesta estará a cargo del gerente de la empresa y el personal de ventas que intervienen al momento de realizar la venta, mediante el adecuado despacho de los pedidos.

En este punto es imprescindible dejar plasmado la misión y visión de la empresa “MEGAMULTISUELAS” para una mejor apreciación de la misma.

MISIÓN

Comercializamos insumos de calzado de excelente calidad, con el alto compromiso de sus miembros para cumplir eficientemente con los requerimientos de nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio a través del mejoramiento constante del personal en sus habilidades, logrando así los mejores resultados en cada detalle de nuestros productos.

VISIÓN

“Ser una empresa líder en la comercialización de insumos de calzado a nivel nacional, enfocándose en la satisfacción de los clientes; manteniendo la imagen, tradición y prestigio de la empresa MEGAMULTISUELAS”.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

MATRIZ	
ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS Y/O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente, personal de ventas, clientes, investigador
¿Para qué evaluar?	Mejorar el proceso de ventas y asegurar el adecuado despacho en los pedidos.
¿Qué evaluar?	Control interno sobre el proceso de ventas.
¿Qué evalúa?	Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión.
¿Quién evalúa?	Lorena Ríos – investigadora
¿Cuándo evaluar?	Inicio: Enero de 2011 Fin: julio de 2011
¿Cómo evaluar?	A través del método COSO II
¿Con que evaluar?	El financiamiento estará a cargo de la investigadora.

Elaborado por: Lorena Ríos

BIBLIOGRAFÍA

- ALMACHE Teresa (2005: 104), Tesis acerca del “Plan Estratégico para las ventas de la Mueblería La Línea dedicada a la Producción y Comercialización de Muebles de la ciudad de Ambato ”
- BRAVO Mercedes (2002:167-169 y 323-328) en el libro de “Contabilidad General” 5ta edición.
- GUZMÁN Rodrigo (2008:174), Tesis “Auditoría Operacional en el área de inventarios de una empresa ferretera”
- HERRERA L. y otros (2002: 174-178 y 183-185), en su libro “El universo y la muestra”.
- JIMÉNEZ C. (1983: 229) En su libro de Pedagogía Experimental II, “Población y muestra. El muestreo”.
- LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (2007)
- MARTIN F. (2001:32) en su diccionario de “Conceptos Económicos y Financieros”
- NARANJO Mario (2007:23-29) en su libro “Análisis e interpretación de análisis financieros”.
- VEGA Jesy (2009: 9) “Diseño de un Manual de control interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Riobamba, aplicando la nueva normativa y Herramientas Informáticas que rigen para el sector público en el año 2009”.

- WILD J. y otros (2007:19) En su obra “Análisis de Estados Financieros”
- <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n
- <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion/la-investigacion.shtml>
- http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-2.htm

ANEXOS

ANEXO 1

FOTOS





ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA

Tema: El control interno

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo al control interno existente en el proceso de ventas de “MEGAMULTISUELAS”.

Dirigido a: Clientes de la empresa

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta.
- Marque con una x según corresponda.

1) ¿Considera Ud. que el control interno existente en la empresa brinda eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus pedidos?

SI NO

2) ¿Cree Ud. que el inadecuado despacho de sus pedidos reduce la rentabilidad de la empresa?

SI NO

3) ¿Considera razonable el precio de la mercadería para poder determinar el monto de sus compras?

SI NO

4) ¿Considera que el personal de ventas debe capacitarse constantemente para poder brindarle un mejor servicio?

SI NO

5) ¿Conoce las ofertas de precio que concede la empresa en ventas al contado y por un volumen determinado?

SI NO

6) ¿Considera que las políticas de crédito de la empresa están dirigidas de acuerdo a su situación económica?

SI NO

7) ¿Considera que existe agilidad y eficiencia por parte del personal de ventas en el servicio al cliente?

SI NO

8) ¿Considera que existen garantías en caso de fallas de la mercadería?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA

Tema: Rentabilidad

Objetivo: Determinar el nivel de Rentabilidad de la empresa “MEGAMULTISUELAS” con relación al control interno en el proceso de ventas de dicha empresa.

Dirigido a: Srta. Bety Pilamunga.

1. ¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos y administrativos al gerente de la empresa?

Los informes se presentan cada mes, como son: los reportes de las ventas, compras, retenciones, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

2. ¿Se realizan constataciones físicas de inventarios?

La empresa “MEGAMULTISUELAS” realiza en forma semestral y anual los inventarios físicos con la finalidad de poder obtener la utilidad real de la empresa.

3. ¿Se mide la rentabilidad de la empresa para medir el grado de efectividad de la gestión administrativa?


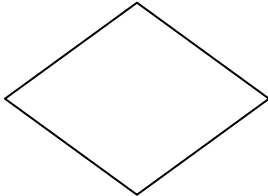



La medición de la rentabilidad se la realiza mediante la aplicación de índices financieros, mismos que ayudan en la toma de decisiones del gerente.

4. ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa previa la toma de decisiones financieras?

Se revisa constantemente la liquidez observando los saldos de bancos, así como los cierres de caja.

ANEXO 4

Simbología utilizada para diagrama de flujo

SIMBOLOS UTILIZADOS	SIGNIFICADO
	OPERACIÓN RECTÁNGULO Se utiliza este símbolo para indicar cualquier clase de actividad se debe incluir, una breve descripción de la actividad
	PUNTO DE DECISIÓN Se coloca este grafico en el proceso en el cual se va a tomar una decisión (SI o NO)
	DOCUMENTACIÓN Este se utiliza para indicar el output de una actividad.
	DIRECCIÓN DE FLUJO Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponda a los pasos del proceso.
	CONECTOR Se utiliza con una letra o número pequeño dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo.

ANEXO 5

Descripción de muestra

Mayoristas	Fabricantes	Minoristas
Gloria Zarate	Wilmer Vargas	Marco Jiménez
María Beltrán	Héctor Sanguil	Antonio Laguna
Alberto Yacelga	Pintado Jorge	José Morales
Orlando Garzón	Pinto Jeaneth	Francisco López
José Luis Mora	Gustavo Martínez	Jorge Castro
Robeiro Marulanda	German Llerena	Milton Yanchapanta
Carlos Reina	Victor Criollo	Ernesto Banda
	José Estrada	Fabián Chávez
	Myriam Castro	Patricio Lizano
	Vilma Castro	Concepción Acosta
	Hugo Barona	Luis Sánchez
	Consuelo Olivares	Carlos Andaluz
	Luminis Cía Ltda.	Cristian Aldás
	Beltranic	José Coca
	Milton Peñalosa	Carlos Romero
	María Olivia Peñalosa	Mauricio López
	Marco Coronado	Ana Veloz
	Fabián Cherres	Eduardo Tigasi
	Elías Camacho	Beatriz Mora
	Calzado Gariza	Karina Castro
	Calzado Tarino	César Tenelema
	Vicente Aguilar	Luis Nuela
	Edgar Barona	
	José Barragán	
TOTAL: 7	24	22

ANEXO 6

IR2 **SRI**
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES
Je hace bien al país

NUMERO RUC: 1803965068001
APELLIDOS Y NOMBRES: BELTRAN MURILLO EDISON PATRICIO
NOMBRE COMERCIAL: MEGAMULTISUELAS
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 05/10/1985 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 13/05/2011
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 29/06/2005 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 29/06/2005 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** 10/11/2005

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE ZAPATERIA

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: DARQUEA Número: 9-28 Intersección: TOMAS SEVILLA Referencia: FRENTE A LA DISTRIBUIDORA DIMAR, CASA DE DOS PISOS, COLOR AMARILLO Teléfono: 032825836 Email: mul@sueles04@yahoo.es
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCIÓN: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

SRI
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE
Usuario: GMCIFUENTES Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 13/05/2011 15:39:17
Página 1 de 2
SRI.gov.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1803965068001
APELLIDOS Y NOMBRES: BELTRAN MURILLO EDISON PATRICK

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 29/06/2006
NOMBRE COMERCIAL: MEGAMULTISUELAS			FEC. CIERRE: 30/06/2006
			FEC. REINICIO: 10/11/2006

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CUEROS Y PIELES
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE ZAPATERIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: DARQUEA Número: 9-28 Intersección: TOMAS SEVILLA
Referencia: FRENTE A LA DISTRIBUIDORA DIMAR, CASA DE DOS PISOS, COLOR AMARILLO Telefono Domicilio: 032825838
Celular: 092575524 Email: multisueLas04@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO		FEC. INICIO ACT.: 09/07/2010
NOMBRE COMERCIAL: BENURI			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE CALZADO DE CUERO
FABRICACION DE CINTURONES DE CUERO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Ciudadela: SECTOR HUACHI LA MAGDALENA Calle:
PASAJE C Número: SIN Referencia: FRENTE A LA ESCUELA TENIENTE HUGO ORTIZ, CASA DE DOS PISOS, COLOR BLANCO
Celular: 092575524 Telefono Domicilio: 032825838 Telefono Trabajo: 032414258



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: GNCIFUENTES

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 13/05/2011 15:38:17