



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

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

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

**AUTOR: JENNY MARICELA TORRES MONTERO**

**TUTORA: DRA. EDITA LUCERO**

**AMBATO-ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Edita Sucena Lucero Romero, con C.I.# 180204670-4 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 MUEBLES LEÓN EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**, desarrollado por Jenny Maricela Torres Montero, 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 Seminario 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 designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de agosto del 2011

EL TUTOR

Dra. Edita Lucero

CI: 180204670-4

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Jenny Maricela Torres Montero, con C.I. #180254954-1, 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 MUEBLES LEÓN EN EL 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 del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de agosto del 2011

**AUTORA**

Jenny Maricela Torres Montero

C.I. #180254954-1

## **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 MUEBLES LEÓN EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**, elaborado por Jenny Maricela Torres Montero estudiante del VII 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, 14 de noviembre del 2011

Para constancia firma

.....  
**ING. MARÍA MANZANO**  
**PROFESOR CALIFICADOR**

.....  
**DR. TITO MAYORGA**  
**PROFESOR CALIFICADOR**

.....  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Al amor más puro mi Madre, que no alcanzo a ver los resultados pues partió de esta vida y aunque ya no esté entre nosotros sigue viva en mi pensamiento; fue su estímulo mi impulso para llegar al final, por eso a ti mamita querida que me dio la oportunidad de vivir y cultivar el valor de la perseverancia, paciencia y responsabilidad, valores que han sido la base elemental para el desarrollo personal y profesional te dedico mi esfuerzo y mi triunfo; a mi amado esposo e hijo que con su ternura, confianza, apoyo y comprensión total me ayudaron a ser fuerte y seguir adelante, personas que llenan mi vida de amor, alegría y fe constante, razón de vivir y ser mejor. A mi querido padre, hermana, tío, sobrinos y amigos por sus valiosos consejos, enseñanza, optimismo y amor; gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

**Jenny Maricela Torres Montero**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy infinitas gracias, a Dios, por la vida, la salud y sus bendiciones iluminándome cada paso que doy para la culminación de este trabajo; a mi Madre, que con su apoyo incondicional me incentivo a seguir adelante para cumplir mis metas y objetivos que hoy reflejan el primer fruto, de muchos que vendrán; a la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato, institución que me abrió sus puertas para prepararme a un futuro competitivo y formarme como persona de bien; a los Maestros, que con paciencia, nobleza y sabiduría impartieron sus conocimientos y experiencias y que sin duda han calado hondo en nuestras vidas para que hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado ; y a la empresa Muebles León, por permitirme poner en práctica mis conocimientos adquiridos en el desarrollo de este trabajo.

**Jenny Maricela Torres Montero**

## ÍNDICE GENERAL

Portada		i
Aprobación del tutor		ii
Autoría	iii	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv	iv
Dedicatoria		v
Agradecimiento	vi	vi
Índice general	vii	vii
Índice de gráficos	xiii	x
Índice de tablas	xiv	xi
Índice de cuadros	xv	xii
Índice de organigrama	xi	xii
Índice de flujograma		xii
Índice de anexos	xii	xii
Resumen ejecutivo	xvi	xiii
Introducción		1

## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema		2
1.2 Planteamiento del problema		2
1.2.1 Contextualización		2
1.2.2 Análisis crítico		6
1.2.3 Prognosis		7
1.2.4 Formulación del problema		8
1.2.5 Interrogantes		8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación		8
1.3 Justificación	10	9
1.4 Objetivos	11	10
1.4.1 General	11	10
1.4.2 Específicos		10

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos	12	11
2.2 Fundamentación Filosófica	14	13
2.3 Fundamentación Legal	14	13
2.4 Categorías Fundamentales	17	16
2.4.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente	17	16
2.4.1.1 Auditoria	18	17
2.4.1.2 Auditoría de Gestión	19	18
2.4.1.3 Control Interno	21	20
2.4.2 Marco Conceptual de la Variable Dependiente	34	33
2.4.2.1 Gestión Administrativa	34	33
2.4.2.2 Análisis Financiero	35	34
2.4.2.3 Rentabilidad	38	37
2.4.3 Gráficos de inclusión interrelacionados	52	51
2.5 Hipótesis	55	55
2.6 Señalamiento de variables	55	55

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1 Modalidad Básica de la Investigación	56	56
3.1.1 Investigación de Campo	56	56
3.1.2 Investigación Bibliográfica	57	57
3.2 Nivel o Tipo de Investigación	58	58
3.2.1 Tipos de investigación	58	58
3.2.2 Niveles de investigación	58	58
3.2.2.1 Exploratoria	59	59
3.2.2.2 Descriptiva	59	59
3.2.2.3 Correlacional	60	60
3.3 Población y Muestra	61	61
3.3.1 Definir la Población	61	61



3.3.2 Determinación de la Muestra		62	62
3.4 Operacionalización de Variables		64	64
3.4.1 Variable Independiente: Control interno en el proceso de ventas		65	65
3.4.2 Variable Dependiente: Rentabilidad		66	66
3.5 Plan de recolección de información		67	67
3.6 Plan de Procesamiento de la Investigación	68		68
3.6.1 Análisis e interpretación de resultados	69		69

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2 Análisis e Interpretación de los Resultados		70	70
4.3 Conclusión de la ficha de observación		81	81
4.4 Verificación de la hipótesis	84		84
4.4.1 Planteamiento de la Hipótesis		84	84
4.4.2 Nivel de significancia y grados de libertad		85	85
4.4.3 Estadístico de prueba		85	85
4.4.3.1 Cálculo del chi-cuadrado	85		85
4.4.3.2 Gráfico de la curva asimétrica del chi-cuadrado		86	86
4.4.4 Regla de decisión		87	87
4.4.5 Conclusión		87	87

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones:	88		88
5.2 Recomendaciones:		89	89

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

6.1 Datos informativos	90	90
6.2 Antecedentes de la propuesta	92	92
6.3 Justificación	92	92
6.4 Objetivos	93	93
6.5 Análisis de factibilidad	93	93
6.6 Fundamentación	94	94
6.7 Metodología modelo operativo	101	101
6.8 Administración	121	120
6.9 Previsión de la evaluación	138	138
Bibliografía	139	139
Anexos	141	141

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 01 Análisis crítico		6
Gráfico N° 02 Relaciones de la rentabilidad	40	39
Gráfico N° 03 Inclusión interrelacionados	52	51
Gráfico N° 04 Subordinación conceptual de la V.I	53	52
Gráfico N° 05 Subordinación conceptual de la V.D	54	53
Gráfico N° 06 Representación gráfica	69	69
Gráfico N° 07 Control interno	71	71
Gráfico N° 08 Presupuestos de venta	72	72
Gráfico N° 09 Resultados económicos	73	73
Gráfico N° 10 Políticas de venta y plazos de crédito	74	74
Gráfico N° 11 Ofertas y descuentos	75	75
Gráfico N° 12 Calidad y precio	76	76
Gráfico N° 13 Posicionamiento en el mercado	77	77
Gráfico N° 14 Decisiones financieras	78	78
Gráfico N° 15 Rentabilidad	79	79
Gráfico N° 16 Entrega de pedidos	80	80

Gráfico N° 17 Curva simétrica de ch cuadrado	86	86
Gráfico N° 18 Determinación del nivel de riesgo I	105	104
Gráfico N° 19 Determinación del nivel de riesgo II	111	111
Gráfico N° 20 Determinación del nivel de riesgo III	119	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01 Matriz de la población		61
Tabla N°02 Matriz de la muestra		63
Tabla N°03 Control interno	71	71
Tabla N°04 Presupuestos de venta	72	72
Tabla N°05 Resultados económicos	73	73
Tabla N°06 Políticas de venta y plazos de crédito	74	74
Tabla N°07 Ofertas y descuentos	75	75
Tabla N°08 Calidad y precio	76	76
Tabla N°09 Posicionamiento en el mercado	77	77
Tabla N°10 Decisiones financieras	78	78
Tabla N°11 Rentabilidad	79	79
Tabla N°12 Entrega de pedidos	80	80
Tabla N°13 Frecuencias observadas	85	85
Tabla N°14 Frecuencias esperadas	86	86
Tabla N°15 Tabla de contingencia	86	86
Tabla N°16 Regla de decisión	87	87
Tabla N°17 Costos	91	91
Tabla N°18 Encuesta para el ambiente de control	102	102
Tabla N°19 Matriz de ponderación I		103
Tabla N°20 Encuestas para medición de riesgos		109
Tabla N°21 Matriz de ponderación II	110	110
Tabla N°22 Relación entre riesgos		115
Tabla N°23 Encuestas para información y comunicación		116
Tabla N°24 Matriz de ponderación III		117

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°01 Objetivos de las inversiones	45	44
Cuadro N°02 Política financiera	51	50
Cuadro N° 03 V I Control interno en el proceso de ventas	65	65
Cuadro N° 04 V D Rentabilidad	66	66
Cuadro N°05 Recolección de información	67	67
Cuadro N°06 Parámetros a ser utilizados	68	68
Cuadro N°07 Equipo responsable	91	91
Cuadro N°08 Lista de riesgos y oportunidades del proceso de ventas I	112	111
Cuadro N°09 Lista de riesgos y oportunidades del proceso de ventas II	113	113
Cuadro N°10 Matriz de análisis evaluativo para la propuesta	138	138

## ÍNDICE DE ORGANIGRAMA

Organigrama N° 01 Organigrama jerárquico de Muebles León	122	121
--	-----	-----

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMA

Flujograma N° 01 Flujograma proceso del departamento de ventas	81
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Encuesta	142	142
Anexo N°2 Ficha de observación	144	144
Anexo N°3 Modelo de hoja de pedidos del producto	145	145
Anexo N°4 Nota de envío	147	147
Anexo N°5 Ficha de información	148	148
Anexo N°6 Flujo de procesos de pedido	150	150
Anexo N°7 Flujo de actividades de transporte	152	152
Anexo N°8 Flujo de servicio al cliente	154	154
Anexo N°9 Flujo de comunicación	156	156

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de la presente investigación pretende generar un cambio organizacional, desde el manejo de un control interno al proceso de las ventas, con la única finalidad de generar una satisfacción total de las necesidades del cliente, para lo cual se ha establecido una estructura orientada al cambio de procesos, de esta manera la metodología del COSO I promoverá un alto direccionamiento de las actividades enfocándose así a generar una alta rentabilidad en el mercado en el que se desenvuelve y de esta manera la inversión permitirá acceder a una ventaja competitiva. Por tanto el control interno permitirá generar una visión de compromiso y orientación. Entonces el desarrollo organizacional de la empresa permitirá una amplia cobertura en el entorno.

## INTRODUCCIÓN

El control interno permitirá a la empresa generar un mejor manejo de cada uno de sus recursos, de esta manera se pretende establecer un manual que genere eficiente manejo de actividades en el área de ventas, para así potencializar la rentabilidad y la inversión.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

# **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 Muebles León, en el segundo semestre del año 2010”

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **❖ Macro:**

En las empresas nacionales se presentan falencias organizativas que impiden el aprovechamiento óptimo de los recursos, ya que en la sociedad se han desarrollado una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que posean.

Es en ese momento cuando nace el sentido del control, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr ejecutar sus objetivos. Al existir un defectuoso control interno en las pequeñas empresas genera varias dificultades, el no contar con técnicas e instrumentos que permitan el logro de los objetivos impide que la toma de decisiones por parte de la dirección sean las más adecuadas.

Es por ello que la economía de las empresas locales, las cuales no únicamente deben hacer frente a la competencia nacional sino también a la extranjera a fin de lograr sobrevivir, tienden a cambiar rápidamente, por consiguiente todas las cuestiones e interrogantes que acompañan estos sistemas tienen que acoplarse al ritmo que rigen las normas del nuevo orden social, el productivo y empresarial.

En efecto nos dice que las empresas sean pequeñas, medianas o grandes requieren de recursos humanos, materiales y financieros ya que la alta complejidad y competitividad de los mercados, producto de los continuos cambios profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas.

#### ❖ **Meso:**

Actualmente en la provincia de Tungurahua existe un gran número de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de muebles metal mecánicos, que significa básicamente crear diversidad de productos, relacionados por el hecho de utilizar algún tipo de metal en su producción, para satisfacer necesidades y deseos del cliente vendiéndoles un producto o servicio por más dinero de lo que cuesta fabricarlo. Además se ha caracterizado por ser una provincia ubicada en el centro del país que genera un nivel productivo considerable en las industrias fundamentales para la producción de bienes y servicios, lo cual conlleva a la utilización de nuevas formas de direccionamiento, pero la falta de visión de algunos empresarios no se ha podido alinear estratégicamente sus objetivos dando origen a una gestión organizacional deficiente sin perspectivas de cambio.

También se puede recalcar que la industria del metal constituye una de las más básicas e importantes del entorno, su grado de madurez es a menudo un exponente del desarrollo, ya que el adecuado planteamiento de la fabricación metalúrgica tiene una importancia notable en el desenvolvimiento de otras que se suministran de ella.



Al mismo tiempo se determina que la mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios que lanzan sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan.

Por otra parte, se determina que uno de los objetivos empresariales más importantes a lograr es la “rentabilidad”, sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, pero sin ello no es posible la permanencia en el mediano y largo plazo. Por tal razón asegurar niveles de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito y principalmente su permanencia en el mercado y en la industria.

#### ❖ **Micro:**

Muebles León nace en el año de 1972 en la ciudad de Ambato , como una microempresa dedicada a la elaboración manual de muebles metálicos para el hogar, en un pequeño taller donde trabajaban el propietario señor Carlos V. León y un ayudante , los muebles eran vendidos directamente en el taller. Al poco tiempo se contaba con un local de exhibición y ventas en las calles 12 de noviembre y castillo, actualmente la matriz principal se encuentra ubicada en el sector América Park, en las calles Febres cordero y avenida tres carabelas.

La constancia, dedicación, creatividad y empuje de su propietario transformo el taller en una pequeña empresa mecánica combinándola con carpintería y tapicería, para luego transformarse en una prestigiosa fabrica productora de muebles para el hogar, la oficina e instituciones a nivel nacional , cuya misión es crear y producir mobiliario de excelente calidad , trabajados con tecnología moderna , personal altamente calificado en procesos de mejoramiento de calidad total, a fin de cubrir las necesidades y superar las expectativas de sus clientes, contribuyendo al

desarrollo de la comunidad, proporcionando estabilidad laboral , permitiendo el desarrollo humano y económico de quienes participan en la empresa.

Muebles León cuenta con treinta y siete empleados y aproximadamente ciento treinta y cinco clientes, lo que le ha permitido que se mantenga en el mercado y pueda competir con las otras empresas de su misma rama, contando también con una infraestructura amplia la cual le permite realizar todos sus trabajos sin inconveniente alguno. Durante los 39 años que Muebles León viene operando, el crecimiento que ha alcanzado en el sector del mueble metalmecánico y otros servicios como son cromados, niquelados, galvanizado, cobrizado y tropicalizado ha sido notable, pero cabe considerar por otra parte que la empresa no cuenta con adecuados procedimientos de control interno que sin duda es un elemento clave de la correcta gestión empresarial para llevar a cabo un eficiente proceso de ventas dentro de la empresa, es por eso imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

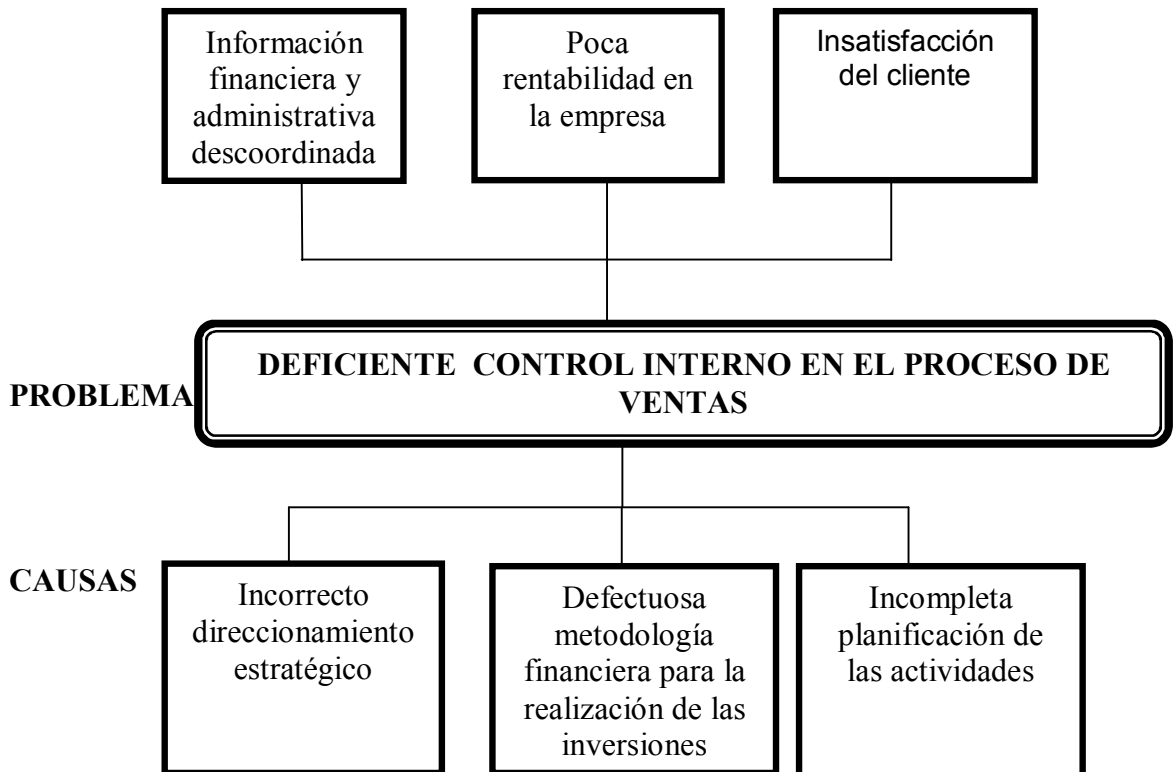
Sin embargo la empresa que cuenta con un control interno, vemos que no es el adecuado ya que los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las ventas no dan los resultados esperados, es por ello que todas estas situaciones hacen que la empresa se mantenga indefensa a los constantes cambios y amenazas, de tal forma que no pueda asegurar el cumplimiento de metas y objetivos y su permanencia en un mercado tan competitivo y cambiante.

Además es importante resaltar que la venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa. En tal virtud, la empresa debe adoptar herramientas y componentes de control interno óptimos que garanticen el buen desenvolvimiento y permanencia en el mercado, logrando así que el personal interno, administrativo y gerente siga con sus metas y logros propuestos a largo plazo.

### 1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N° 01

#### EFFECTOS



Hoy en día el complejo mundo de los negocios caracterizado por el proceso de globalización y complejidad de los mercados, donde los consumidores se vuelve cada vez más selectivos, obliga a que la gerencia o la dirección posea un conocimiento administrativo, financiero y económico de la empresa permanente ya que el mismo constituye un factor importante para la acertada toma de decisiones, a fin de prevenir las dificultades que pueden presentarse o solucionarlas inmediatamente, evitando la pérdida de recursos que muchas veces pueden ser irrecuperables por el costo y el tiempo que esto representa.

Por tal razón el deficiente control interno en el proceso de ventas de la empresa Muebles León, ha sido detectado como el problema central de la presente

investigación ya que la empresa enfrenta una problemática ocasionada por un mal direccionamiento y visión por parte de los directivos de la misma lo que ha ocasionado que los procedimientos financieros sean deficientes y no reflejen resultados enteramente positivos.

Otro elemento importante, que se presenta es la defectuosa metodología financiera para la realización de las inversiones ocasionando así poca rentabilidad, finalmente la entidad enfrenta como otra causa una incompleta planificación de las actividades a realizar, lo que conlleva que se efectúen insatisfacción total del cliente poniendo en riesgo la imagen de la empresa en el mercado.

### **1.2.3 Prognosis**

Al constatar el deficiente control interno en el proceso de ventas de la empresa Muebles León se predice un decrecimiento de la organización así como la pérdida del actual posicionamiento en el mercado al que pertenece, ya que es sumamente importante tener un análisis de los métodos y procedimientos puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos significativos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

Por ende debemos conocer no solo que paso, sino dónde, cuándo, en qué medida, cuánto, cómo y porque paso, ya que eso nos permitirá corregir desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro. En vista de aquello se plantea mejorar la rentabilidad, destacando la importancia de realizar un cambio de paradigmas empresariales tradicionalistas lo cual impide desarrollar la evaluación y el crecimiento de un mercado potencial y competitivo ejecutando objetivos fijos que coadyuven a ser un líder empresarial.

En resumidas cuentas la problemática mencionada anteriormente acarreará consigo consecuencias que afectarán el funcionamiento de la misma, por cuanto, al no existir adecuados procedimientos de control interno en el área de ventas no se puede tomar decisiones correctivas ante los problemas suscitados, lo que

ocasionara pérdidas económicas significativas en el desarrollo de las actividades de la empresa.

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

¿De qué manera el deficiente control interno en el proceso de ventas afecta a la rentabilidad de Muebles León?

#### **1.2.5 Interrogantes**

A continuación se plantea interrogantes para determinar el problema central de la empresa.

¿Cómo afecta el deficiente control interno en el proceso de ventas?

¿Existe en la empresa una metodología de control interno para potencializar la imagen corporativa en el mercado?

¿Existe una alternativa de solución para determinar la rentabilidad de la empresa?

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

**Campo:** Auditoría

**Área:** Gestión

**Aspecto:** Control Interno

**Espacio:** Esta investigación se va a desarrollar en la empresa Muebles León, de la ciudad de Ambato, ubicada en el sector América Park en la calle Febres cordero y avenida tres carabelas.

**Tiempo:** La presente investigación se comprobará en el periodo comprendido desde enero a julio del 2011.

### **1.3 Justificación**

En el presente trabajo de investigación acerca del deficiente control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Muebles León es de suma importancia en el entorno de la misma, ya que la diversidad organizacional determina que el ambiente competitivo también lo sea, de esta manera es necesario que la empresa mantenga una administración integral y sostenible.

Con el desarrollo de la presente investigación se establece la necesidad de reestructurar un sistema de control interno que permitirá lograr la competitividad interna y externa, promoviendo el aprovechamiento de recursos organizacionales, lo cual evidenciará un desarrollo económico con los beneficios necesarios para la empresa y para el entorno. Es por ello que desde un punto de vista económico, esta investigación generara reflexión y discusión como necesariamente determinar métodos de control, lo cual conlleva hacer analizado y por ende plantear una propuesta de solución con la finalidad de contribuir con el crecimiento de la empresa.

Esta investigación también será de mucha utilidad para los propietarios de la empresa, administradores y personal interno ya que podrán tomar decisiones claras y oportunas en el momento preciso para una correcta administración y por ende con la fijación de procedimientos adecuados de control que provea una información eficaz se propenderá a manejar una rentabilidad que garantice a sus propietarios el mantener o ampliar sus activos y fuentes de trabajo para personal desocupado.

Es importante también resaltar, que la empresa Muebles León, al aplicar un eficiente control interno en sus operaciones y procesos, podrá conocer la situación real de la misma, debido a que el mismo proporcionara información útil, relevante y oportuna no solo los recursos económicos sino de los humanos y materiales a las personas encargadas de tomar las decisiones permitiéndole de esa manera tener una mejor visión sobre su gestión.

En lo pertinente al área social se resolverá un problema latente en la empresa, beneficiándose de esta manera no solo a los propietarios, sino a la entidad al dotar de un instrumento que le permita optimizar los recursos y a todas las personas que de una u otra manera dependen de la misma, ya que es una fuente generadora de empleo. También cabe recalcar que esta investigación es factible porque se cuenta con el apoyo de las personas que se encuentran involucradas en el área de ventas de la empresa, además se puede acceder directamente a los archivos para realizar la investigación, en lo bibliográfico se posee documentos actualizados que sustentan el marco teórico y por último se considerará trabajos realizados anteriormente.

Finalmente esta investigación abrirá nuevos caminos para las empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial estas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Establecer las técnicas del control interno en el área de ventas para que la rentabilidad promueva el nivel de participación de Muebles León en el mercado.

### **1.4.2 Específicos**

- Determinar el proceso de control y coordinación interna para mejorar la gestión económica financiera.
- Analizar la gestión financiera para maximizar la rentabilidad en la empresa.
- Proponer la reestructuración del control interno en el proceso de ventas a fin de incrementar el nivel de posicionamiento organizacional en el entorno que incide en la rentabilidad de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Empleando las técnicas de entrevista y observación es posible determinar que en la empresa Muebles León ubicado en la ciudad de Ambato en las calles Febres Cordero y Avenida tres carabelas, no se ha realizado una investigación similar a la propuesta, por esta razón me permito asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultado permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la empresa.

Sin embargo revisando los archivos que reposan en el departamento de Seminarios de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se ha determinado que existen algunas investigaciones similares al tema de estudio, las más importantes se cita a continuación.

De acuerdo con la investigación realizada en la tesis del año (2009), sobre la **“La Evaluación del Control Interno en los procesos y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos, en la empresa Indulac de Cotopaxi Cía. Ltda., año 2007”**, de la Ing. María Fernanda Morales Freire; Tutor Eco. Rosario Vascones, se llegó a determinar lo siguiente:

La administración de Indulac de Cotopaxi en conjunto con la alta gerencia deben considerar implantar un departamento especializado en evaluar el riesgo y el control interno, establecer una metodología adecuada para evaluar los controles de los procesos de Indulac.; además la alta gerencia debe tomar una decisión inmediata con relación a quien se encargara de evaluar los controles referentes a las actividades realizadas por los



empleados, procurar promover, difundir, internalizar y aplicar un correcto ambiente de control.

Por otro lado también es importante implantar indicadores con los cuales se permita evaluar el desempeño de los empleados en cuanto la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas en la empresa y reevaluar el Control Interno mediante una auditoría de gestión al área de producción que presentan las mayores falencias. Todo esto con el fin de mejorar y optimizar la correcta administración de los recursos que poseen, mediante la ejecución de las normas, políticas y procedimientos de la Industria Indulac.

Cabe considerar por otra parte que en la Universidad Cesar Vallejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela de Contabilidad de la tesis del año (2001), sobre **“La incidencia de la Evaluación del Sistema de Control interno para mejorar la gestión del área de ventas de una Empresa Comercializadora de Ropa”**, de la Ing. Segura Rojas María del Rosario; de la ciudad de Trujillo-Perú, se estableció lo siguiente:

En cualquier tipo de organización o empresa, es recomendable la evaluación periódica del control interno ya que identificara y corregirá deficiencias que impliquen en riesgos de errores o irregularidades en perjuicio de la empresa.

La gerencia como órgano de dirección por la responsabilidad que posee y para mejorar su gestión debe velar por mantener un sólido sistema de control interno debiendo para ello realizar periódicamente evaluaciones de dicho sistema, de preferencia dicha labor debe ser realizada por profesionales inmersos en el campo de la auditoría.

Además **Walter Meigsen** su obra **Principios de Auditoria (1971:105)** señala que:

Un sistema de Control Interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de 1). Proteger sus recursos contra perdida fraude o ineficiencia;2). Promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y operación;3). Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa; 4). Juzgar la eficiencia de la operación en todas las divisiones de la empresa.

Concluyendo, esto demuestra que es de suma importancia la utilización correcta del control interno ya que es una herramienta muy esencial para poder corregir errores que generen cambios positivos permitiendo el logro de los objetivos y además permite que se reduzca en gran magnitud las ilegalidades y corrupción dentro del marco laboral, ya que obliga a cada elemento de la organización a ser mayor controlado por la persona pertinente. Además su debida utilización trae consigo que en las entidades permanezca un debido orden acorde a lo establecido por las resoluciones pertinentes en cada territorio nacional para las entidades.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

El desarrollo de la investigación se encuentra dentro de la perspectiva paradigmática Crítico –Propositivo, puesto que se ha delineado el problema, para posteriormente a través de la formulación de una hipótesis establecer una alternativa de propuesta para generar cambio.

## **2.3 Fundamentación Legal**

La empresa “Muebles León” es una institución formada por gente de constancia, dedicación , creatividad y empuje cuya principal actividad nace de la necesidad de unir talento, esfuerzo y capital en un medio desacostumbrado a las funciones humanas inclinado más bien a la iniciativa individual o estrictamente familiar

como es el caso de la empresa, donde se dedican a la fabricación de muebles metálicos para el hogar, instituciones y oficina bajo las leyes, normas y reglamentos vigentes, que rigen dicha actividad comercial económica.

La empresa inicia sus actividades en el año de 1972 en la ciudad de Ambato para lo cual da cumplimiento a las siguientes resoluciones:

**Art. 7 del Código de Trabajo, Registro Oficial N0.391, en concordancia con el Art. 8 de la ley de Creación del Servicio de Rentas Internas:** Menciona la obligatoriedad de obtener el Registro Único de Contribuyentes, Muebles León cuenta con el RUC No.1800889287005 con el que trabaja hasta la actualidad.

**Ley Orgánica de Régimen Municipal, en sus Arts. 11, 14 numerales 7 y 16; Art. 149 literales a., j y 156,** prevé como finalidad y función de la Administración Municipal, el promover el bienestar de la comunidad y la gestión óptima de la higiene y saneamiento ambiental de sus respectivas circunscripciones territoriales; así como el control de actividades productivas como la industrial y de servicio, determina en el artículo 16 de la Ordenanza para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental obtener un permiso de funcionamiento para laborar, Muebles León trabaja con el título N. 003858 hasta la presente fecha.

**Ley de Régimen Municipal, Artículos 381 al 386.-** Ordenanzas para la Determinación, Administración, Control y Recaudación del Impuesto de Patentes Municipales en el Cantón Ambato, publicada en Registro Oficial.- Edición Especial N° 1 del 30 de Diciembre del 2000 y su Reforma publicada en Registro Oficial N° 343 del Viernes 8 de Junio del 2001, establece la obligatoriedad de obtener la patente y por ende el pago de los impuestos para todos los Comerciantes e Industriales que funcionan dentro de los límites del cantón Ambato, así como los que ejerzan cualquier actividad económica; la empresa cuenta con este pago mediante la patente número 33701, CIU número 238935.

**Reglamento a la Ley de Equidad Tributaria, Art.34.-Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.-**“Todas las sucursales y establecimientos

permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad”.

“Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada”.

**Ley de Régimen Tributario Interno, Título I, artículo 1, que establece la obligatoriedad de declarar los impuestos,** la empresa Muebles León realiza los respectivos cálculos de:

- ❖ Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- ❖ Declaración de Retenciones en la Fuente
- ❖ Anexo Relación Dependencia
- ❖ Anexo de compras y Retenciones en la Fuente por otros conceptos
- ❖ Impuesto a la propiedad de vehículos motorizado

**Art. 434 del Código del Trabajo sobre el Reglamento Interno de Seguridad y Salud,** señala que quedan incorporadas al presente Reglamento, todas las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo y demás legislación vigente en materia de Seguridad y Salud, las mismas que prevalecerán en todo caso, la empresa cuenta con la aprobación de este permiso mediante Acuerdo N0. 274, que fue inscrito en el registro 21, folio 005, con el número 613.

La presente investigación también tiene fundamentación legal en los siguientes términos:

En la **Norma Internacional de Auditoría 6**, Evaluación de Riesgo y Control Interno, Ambiente de Control, literal 19; señala que:

“El auditor debería obtener suficiente comprensión del ambiente de control para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad”.

#### **Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA 10.- Inciso 2**

“El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.

#### **Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA 8**

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende: a) El ambiente de control y b) los procedimientos de control.

### **2.4 Categorías Fundamentales**

#### **2.4.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente**

### **2.4.1.1 Auditoria**

**Según Donald H. Taylor (1987):** La Auditoría ha sido definido como un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico, 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.

**Según Montgomery** dice que la auditoría: Es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para informar sobre los mismos.

En resumidas cuentas todos los criterios de los autores mencionados llegan a una misma determinación de lo que es una auditoria, en si nos dicen que la auditoría es el examen sistemático y crítico de los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona, o de algunas personas situadas en destino de confianza, con el objetivo de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados. Por otra parte, también se puede decir que la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

#### **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.

## **Tipos de Auditoría**

**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.

**Auditoría Externa :** Aplicando el concepto general, se puede decir que 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.

**Auditoría Financiera:** Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

**Auditoría Administrativa:** Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

### **2.4.1.2 Auditoría de Gestión**

**Según Williams P. Leonard (1962):** Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

**Según Milton K. Maldonado (2001)** dice que la Auditoría de Gestión: Es un examen que consiste en evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

En resumidas cuentas nos dice que la auditoría de gestión evalúa el nivel empresarial, conoce la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión pueden ser los que se indican a continuación:

- Evaluar los recursos escasos.
- Auditar el plan de organización y gestión.
- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.
- Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
- Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.

### **Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión**

**Medición y Comparación de Logros:** Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios Económicos, Eficiencia y Eficacia.



**Control Interno Eficaz:** Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

**Mejoramiento de la Planificación:** Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

**Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral:** Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

#### **2.4.1.3 Control Interno**

**Según Pedro Manuel Pérez Solórzano (2007):** El control Interno es un conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas. El control interno constituye una atribución de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, su acción es eminentemente de carácter preventivo y correctivo.

**Según Arvey Lozano sobre la Auditoría y Control Interno (2002)** define:

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Se puede resumir a continuación que el control interno implica la difusión de la responsabilidad a todos los individuos de una organización para la prevención de riesgos y para evitar el azar en la actuación administrativa. Esto requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros y el aseguramiento de una adecuada coordinación y lo más importante, la responsabilidad y el compromiso de todos.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Además la función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

### **Clases del Control Interno**

**Control Administrativo.-** Donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

**Control Financiero. -** Contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

### **Principios del Control Interno**

Los principios del control interno son:

- Responsabilidad
- Transparencia
- Moralidad
- Igualdad
- Imparcialidad
- Eficiencia
- Economía

- Celeridad
- Publicidad
- Preservación del Medio Ambiente.

### **Fundamentos del control interno**

Dice **Aguirre Juan (2005, p.208)**: Constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la ley y a las características que le son propias.

La autorregulación,  
El autocontrol y  
La autogestión

### **Autorregulación**

Es la capacidad institucional para reglamentar, con base en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. Mediante la autorregulación la empresa adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el Autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función. Se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

La promulgación de valores, principios y conductas éticas fundantes del servicio público.

## **Autocontrol**

Es la capacidad de la empresa para evaluar el trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

El Control Interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones el ejercicio de esta capacidad requiere:

- Compromiso,
- Competencia y
- Responsabilidad

## **Autogestión**

Es la capacidad empresarial para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa. El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida. Se logra a través de:

- La comprensión por parte de la empresa y del personal, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada área de la empresa.
- La capacidad para autorregular su funcionamiento.

- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos organizacionales
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efecto va a su impacto en la organización.

### **Clasificación del control interno**

Para **Cultural S. A (2005)**: El control interno se clasifica en:

- a) **Control interno contable:** Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (es decir, autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.).
- b) **Control interno administrativo:** Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección. Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

### **Alcances**

En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la Dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

### **El proceso de control**

Para **Gareth J (2006, p.381)**: Son tres pasos separados y diferentes, es muy importante que la planificación anteceda al control debido a que en una planeación, se establecen los estándares para el trabajo en un proyecto y el control se hace dependiendo de unos estándares de rendimiento anteriormente especificadas por la empresa. Estos tres pasos son:

- **Medición:** Se necesita tener información sobre el proyecto para determinar el rendimiento real.
- **Comparación:** Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y estándar.
- **Acción Administrativa:** La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. Cuando el gerente vea que tiene que tomar una acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

### **Control de conductas**

Este control de conductas determina y examina tres métodos que son:

- La supervisión directa

- La administración por objetivos
- Reglas y procedimientos estándares de operación.

Es importante entonces el control para medir la conducta del personal, en donde la supervisión, los objetivos y las reglas se convierten en la herramienta de trabajo administrativo.

### **Herramientas y técnicas de control**

Las herramientas y técnicas del control son:

- Supervisión directa: Revisar día tras día el trabajo a los empleados y corregirles o premiarles por su trabajo.
- Evaluación del rendimiento: Es una evaluación más formal del trabajo de los empleados por parte del gerente. Se llevan a cabo evaluaciones más sistemáticas del rendimiento. Las evaluaciones formales de este rendimiento son también muy variada.

La utilización de herramientas y técnicas en el control generara un trabajo integral con la finalidad de obtener eficiencia y calidad de proyectar una imagen competitiva para clientes internos y externos.

### **Tipos de centros en el control**

Desde la perspectiva del control de la actuación de cada centro, es importante considerar que debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia. Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen tres tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables: de costes, de beneficios y de inversión.

### **Factores del control**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

### **Importancia**

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

### **Ambiente y estructura del control interno**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre



las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

## **Ventas**

La Venta define **Pujol (2003, p. 340)** como un Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc. todas las actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva, pero constituye solo la (punta del iceberg) del marketing, lo que más se hace notar. Cuando estas actividades se constituyen en la actuación principal de la empresa dan lugar a lo que se llama selling concept, el enfoque de ventas.

**Manera, et. al.(2000, pp. 39 - 40)** señalan que la Venta en la Empresa es el elemento de contacto directo con el comprador, es una atalaya privilegiada para evidenciar los éxitos y fracasos de la estrategia de la empresa, así como los éxitos y fracasos de las estrategias de la competencia no obstante, dichos resultados pueden verse potenciados en un sentido u otro, por la propia acción de las ventas, pudiendo ser, desde un elemento pasivo o neutro, hasta un factor clave en el éxito o fracaso de la empresa en su conjunto.

La venta, o la función asimilable a la misma, es la responsable de los ingresos o flujos económicos que retroalimentan el sistema de toda entidad que desarrolla intercambios, de lo que depende el mantenimiento y crecimiento del conjunto.

## **Características de la venta**

Conforme a **Manera, et. al.(2000, pp. 14-15)** Independientemente de la tangibilidad o no del objeto de intercambio, así como del mercado a que se dirija, la venta personal presenta una serie de características genéricas:

- **Prospección:** Los vendedores buscan nuevos "prospect" o clientes potenciales, así como nuevas oportunidades de negocio en clientes atendidos.
- **Cualificación/selección:** Tanto la experiencia del vendedor, como su conocimiento del cliente y del sector que atiende, le permiten cualificar el potencial del cliente en cantidad y rentabilidad, pudiendo seleccionar a los de mayor interés para la empresa.
- **Venta:** Supone llevar el proceso de comunicación hasta su fin último –la venta-, mediante el conocimiento y dominio del "arte de vender": aproximación, presentación, investigación, propuesta, tratamiento de objeciones y cierre de la venta.
- **Flexibilidad:** El carácter personal e interactivo de la comunicación permite adecuar el mensaje al cliente y sus circunstancias, así como adecuar la oferta o propuesta de solución (producto y/o servicio, o combinación de ambos) a las necesidades y deseos del cliente en perspectiva. Tanto el mensaje como la oferta se personalizan.
- **Racionalidad:** La disposición hacia la compra puede hacerse más racional mediante presentaciones y demostraciones de los beneficios que aporta la oferta al cliente.
- **Comunicación:** El vendedor o agente de ventas es un medio de comunicación empresa-cliente. Transmite a la empresa la problemática y sugerencias de los clientes, así como información del mercado y la competencia, y a los clientes les transmite la información y mensajes que la empresa les dirige.
- **Relaciones sociales:** El contacto personal permite la creación de relaciones sociales con el cliente que favorecen su fidelidad a la empresa,

sus pedidos y pagos reducen la importancia de las posibles objeciones en la relación empresa-cliente.

- **Persuasión:** Al tratarse de una comunicación más personalizada que la masiva, su cualidad persuasiva es superior, provocando la realización de compras en mayor proporción por contacto útil que la comunicación masiva.
- **Servicio:** La fuerza de ventas puede proporcionar diversos servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre condiciones económicas, entregas, intercambios de interés mutuo.

### **Tipos de venta**

Para **Manera, et. al.(2000, pp. 17-23)**:Existen tantos tipos de venta como criterios que se utiliza para su clasificación. Aquí recogemos los de mayor interés: atendiendo a la creatividad en la venta, su posición en el canal y la utilización o no de establecimiento, dando lugar a diversas formas de venta cada una de las cuales presenta requerimientos diferentes sobre quien la ejerce o desempeña o, incluso, como veremos, prescindiendo de vendedores:

- **Atendiendo al grado de creatividad:**En el proceso de venta y a la importancia relativa de la acción personal en la consecución de pedidos, se distinguen diversos tipos de venta conocidos por la nominación que se le da al vendedor o agente que la lleva a cabo:
- **Vendedor - conductor o auto venta:** La entrega de la mercancía se realiza en el mismo momento de la venta, para lo que el auto venta debe llevar un stock suficiente de mercancía en un vehículo adecuado al tipo de producto, al potencial de compra y a las demás características de la ruta que atiende. Suele ser típica en productos de consumo de alta rotación y distribución intensiva.
- **Dependiente o vendedor de despacho o tienda:** Si bien puede tratarse de una venta con alto componente de creatividad, el sujeto es pasivo en la búsqueda y atracción de clientes, y en principio depende de la ubicación y

demás características del establecimiento y del resto de variables de marketing.

- **Recoge pedidos:** Realiza una labor pasiva en cuanto a la persuasión de compra, normalmente por ser ésta innecesaria (común en marcas líderes en mercados maduros), aunque puede conllevar acciones de prospección.
- **Vendedor - prospecto:** Es el dedicado a la búsqueda de clientes en perspectiva por sus propios medios y/o el dedicado a la venta para clientes nuevos. Es común en la venta de productos con escasa reiteración de compra; en la venta domiciliaria o "puerta a puerta"; en la venta "multinivel" o "en red" ("network") y, en general, en las primeras fases de creación de una cartera de clientes.
- **Vendedor técnico:** Que basa la venta en sus conocimientos del producto y su contexto tecnológico, y/o en el dominio y escrupulosa utilización de técnicas de venta.

### **Dirección de Ventas**

Indica **Manera, et. al.(2000, p. 71)** Dirección de ventas puede definirse como la planificación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias de ventas de una organización, en el marco de un plan integral de marketing.

### **Funciones y tareas específicas de la dirección de ventas**

Para **Manera, et. al.(2000, p. 79)** Desde el punto de vista organizativo, la función de ventas se integra en el departamento o sub departamentos de ventas, al frente del cual se encontraría un director de ventas ("Sales Manager"), entre cuyas funciones destacan las siguientes:

- Fijación de territorios de venta y cuotas de venta por territorio.
- Propuesta de los objetivos de la fuerza de ventas.
- Propuesta de los criterios y programas de reclutamiento y formación de vendedores.

- Propuesta de los sistemas de remuneración e incentivo de los vendedores.
- Colaboración con el departamento de marketing y otros departamentos para canalizar la acción de la empresa dentro del área de ventas.
- Propuesta del tamaño idóneo de la fuerza de ventas, así como las proporciones entre vendedores fijos y colaboradores.
- Previsiones de ventas para la alta dirección.
- Propuesta de homologación de productos y servicios externos complementarios acuerdos de relación con socios y colaboradores.
- Contacto periódico con clientes.
- Análisis y revisiones sistemáticas de resultados.
- Relaciones con terceros implicados en la consecución de los objetivos de ventas.
- Autorización de excepciones a normas, procedimientos, procesos y políticas establecidas.
- Propuesta y asignación de los presupuestos de gastos.
- Resolución de conflictos que pudieran surgir entre y extra organizacionales.

### **Objetivos de Venta**

Según **Diez E (2003, Pág. 38)**: En los objetivos de venta se deben ponderar los tres métodos existentes lo cual permitirá una correcta toma de decisiones, por lo que permitirá descubrir discrepancias en la aplicación de los métodos.

### **Previsión de ventas**

Para **Ediciones Cultural (1998 Pág. 16-17)**: Las previsiones de ventas es una estimación racional del volumen de ventas para determinado período futuro y con respecto a unos clientes actuales y potenciales. Es una estimación racional porque se basa en datos para calcular el futuro. La previsión de ventas tiene que ir ligada a un tiempo específico, y a un mercado objetivo, ya que si la cartera cambia, la previsión ya no sería la misma, por lo tanto no será válida.

La previsión de ventas es una apreciación racional del volumen de ventas dentro de un periodo específico y un mercado objetivo, se dice que es racional porque se basa en datos para calcular el futuro. A su vez es una herramienta fundamental de gestión para la toma de decisiones. Trata de cuanto es posible vender en función al mercado que atacaremos y en relación a la estructura de nuestra empresa y recursos. En definitiva se va determinar el objetivo de venta para el próximo año.

## **2.4.2 Marco Conceptual de la Variable Dependiente**

### **2.4.2.1 Gestión Administrativa**

**Según Paulo Núñez (2008):** La gestión administrativa es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función administrativa integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

**Según George Terry** explica: Gestión Administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

En síntesis podemos decir que la gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En si la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos en una empresa, es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

## **Elementos de la Gestión Administrativa**

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

**Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

**Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **2.4.2.2 Análisis Financiero**

**Según Ricardo A. Fornero (2008):** El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad sino es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada, el de servir de base para la toma de decisiones.

**Según karim Gutiérrez(2010):** El análisis financiero es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones, en si consiste en procesar la

información de los estados financieros de una empresa, que sirva para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito entre otros.

En conclusión podemos decir que el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

Además un buen análisis financiero de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener una empresa vigente y con excelentes índices de rentabilidad.

### **Objetivos del Análisis Financiero**

Dichos objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

### **Clasificación de los Métodos de Análisis Financiero**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos



que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

**Rentabilidad:** Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

**Tasa de rendimiento:** Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

**Liquidez:** Es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

- **Método de Análisis Vertical** Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- **Método de Análisis Horizontal** Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

### 2.4.2.3 Rentabilidad

**Según el Diccionario Enciclopédico Salvat (1970)** dice: La rentabilidad no es otra cosa que el resultado del proceso productivo, si este resultado es positivo la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Pero si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implantar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

**Según Makárova (2010):** La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza.

En síntesis nos dice que para lograr una rentabilidad que supere el margen de lo aceptable, se hace imprescindible la obtención de importantes niveles de productividad, esto es conseguir la eficiencia para lo cual fue planteado el proceso.

Al mismo tiempo, la rentabilidad de las empresas y ramas de la industria tiene una importancia enorme para el desarrollo de la producción socialista ya que se tiene en cuenta tanto al planificar las obras a realizar como al planificar la producción.

#### **Tipos de Rentabilidad**

**Rentabilidad económica:** La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

Pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que realmente importa para poder remunerar tanto el pasivo, como a los propios accionistas de la empresa.

La rentabilidad económica se rige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

**Rentabilidad financiera:** La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

En si nos dice que mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus propietarios, representando para ellos en última instancia, el coste de oportunidad de los fondos que mantienen invertidos en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas.

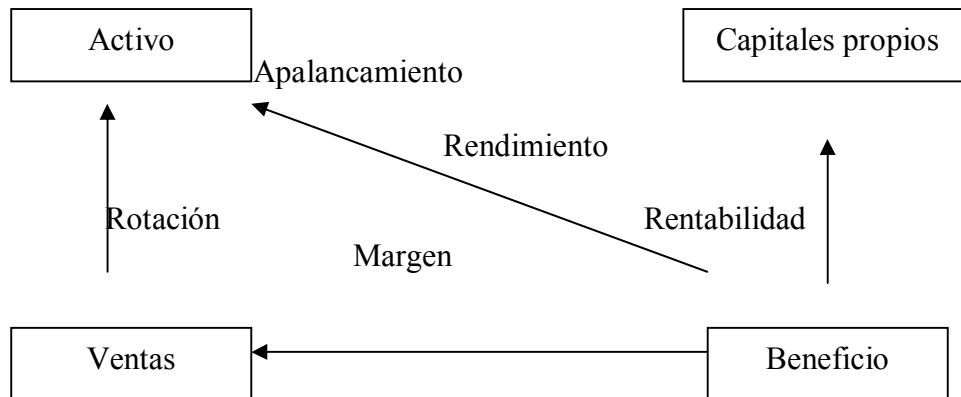
### **El Análisis de la rentabilidad y la autofinanciación**

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activo capitales propios.

Los principales ratios que se analizarán dependen de cuatro variables: activo, capitales propios, ventas y beneficio. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los ratios de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación.

## Relaciones de la Rentabilidad

Gráfico N° 02



Fuente: Amat O.  
Elaborado por: La autora

La rentabilidad es la relación entre beneficio y capitales propios. El apalancamiento compara el activo con los capitales propios. El rendimiento es el beneficio dividido por el activo.

### Relaciones de la rentabilidad

La rentabilidad financiera o rentabilidad propiamente dicha, es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Este ratio también se denomina (del inglés return on equity, rentabilidad del capital propio). La rentabilidad financiera es, para las empresas lucrativas, el ratio, más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa sin duda alguna, salvo raras excepciones, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente. Por tanto, este ratio permite medir la evolución del principal objetivo del inversor.

A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva y superior a las expectativas de los accionistas. Estas expectativas suelen estar representadas por el denominado coste de oportunidad, que indican la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar. También es útil comparar la rentabilidad financiera que obtiene una empresa con la rentabilidad de las inversiones con riesgo casi nulo.

### **Ratios de la rentabilidad**

La rentabilidad financiera también puede explicarse a partir de varios ratios. Por ejemplo, se puede descomponer la rentabilidad financiera en tres ratios, si multiplicamos y dividimos por las ventas y por el activo:

$$\text{Rentabilidad financiera} = X \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Capitales propios}}$$

En esta descomposición, el primer ratio es de margen, el segundo de rotación y el tercero de apalancamiento.

### **Incrementos de la rentabilidad**

Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

- a) Aumentar el margen: Elevando precios, potenciando la venta de aquellos productos que tengan más margen, reduciendo los gastos o una combinación de las medidas anteriores.
- b) Aumentar la rotación: Vendiendo más, reduciendo el activo o ambos.
- c) Aumentar el apalancamiento: Esto significa, aunque parezca un contrasentido, que se ha de aumentar la deuda para que la división entre el activo y los capitales propios sea mayor. De todas formas, analizar simultáneamente la

evolución de este ratio y el ratio de margen, ya que al variar la deuda también variarán los gastos financieros y se ha de buscar una combinación que optimice el conjunto de los dos ratios.

### **Descomposición de la rentabilidad financiera**

La relación que liga a la rentabilidad económica con la rentabilidad financiera se fundamenta en las siguientes descomposiciones financieras:

1. La descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores;
2. y una segunda, la conocida como ecuación lineal o fundamental del apalancamiento financiero.

Por tanto el análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera.

### **Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores**

De la misma forma que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera se puede descomponer como producto de diversos factores, con la particularidad de que entre los mismos podemos incluir a la rentabilidad económica. No obstante, si se quiere introducir como factor la rentabilidad económica, la descomposición de la rentabilidad financiera no sólo dependerá de cómo se ha definido el propio indicador que se descompone (y nos referimos con ello básicamente al concepto de resultado utilizado como numerador en la rentabilidad financiera), sino también de cómo se haya definido la propia rentabilidad económica.

La rentabilidad financiera establece factores basados en indicadores que permitirán medir la gestión financiera.

### **Descomposición primera**

Una primera descomposición se la obtiene multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera tanto por las ventas netas como por el activo total, de tal forma que la rentabilidad financiera se exprese como producto de margen, rotación y un indicador del endeudamiento. En esta primera descomposición, el producto de margen de beneficio neto sobre ventas y de rotación del activo no constituye propiamente un indicador de rentabilidad económica, pues el resultado no prescinde de la influencia de la estructura financiera.

### **Descomposición segunda**

Una segunda descomposición, multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además por las ventas netas y el activo total, por un concepto de resultado más estrechamente asociado a la rentabilidad económica, como puede ser el resultado antes de intereses e impuestos. En definitiva, de lo que se trata es de emplear un concepto de resultado independiente de la estructura financiera que permita aislar la rentabilidad económica e introducir en el apalancamiento el efecto del coste de la deuda.

### **Descomposición tercera**

Una tercera y última descomposición, para cuando la rentabilidad económica sea antes de impuestos y la rentabilidad financiera después de éstos, se puede plantearla así: multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de los mismos factores que en la segunda descomposición, por el resultado antes de impuestos, lo que nos permite aislar el efecto impositivo. A través de esta pirámide de ratios se obtiene más exhaustivamente la contribución de los distintos indicadores de la empresa a la formación de la rentabilidad financiera.

A partir de aquí se podrá agrupar los distintos factores explicativos de la rentabilidad financiera para enriquecer el análisis de la misma, en los siguientes:

- Rentabilidad económica, expresada a su vez como producto de margen y rotación, donde el margen queda aislado de la estructura financiera, tal y como se había logrado a partir de la segunda expresión.
- Apalancamiento financiero, consecuencia de la estrategia financiera de la empresa, recoge el riesgo financiero y se expresa como producto de un indicador de endeudamiento y de un indicador del coste del endeudamiento.
- Efecto impositivo, como cociente entre el resultado neto y el resultado antes de impuestos.

### **Descomposición lineal de la rentabilidad financiera**

La descomposición lineal de la rentabilidad financiera en función de la rentabilidad económica, el endeudamiento y el coste de los recursos ajenos, supone analizar la rentabilidad financiera no mediante una estructura piramidal de ratios sino a partir de sus componentes más directos.

Las dos últimas expresiones muestran más explícitamente la relación entre la rentabilidad económica definida a partir del RAIT y el AT con la rentabilidad financiera, definida esta última en el primer caso a partir del resultado antes de impuestos, y en el segundo caso a partir del resultado del ejercicio.

### **Factores de rentabilidad**

Los factores de la rentabilidad son:

- Intensidad de la inversión
- Productividad



- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

Los factores de rentabilidad en la empresa están generados por la inversión, la participación en el mercado, los costos, evidenciando así el manejo de recursos.

### **Rentabilidad de las inversiones**

Toda inversión trata de lograr una mejora en el margen bruto del proceso productivo. Ésta produce una corriente de ingresos, derivada de la enajenación del producto (o aumento en ella) y unos gastos que, como ya vimos, se componen del coste de adquisición y puesta en marcha, los de funcionamiento, los de mantenimiento y reparaciones, y los generales vinculados a la inversión, en el más completo de los casos en equipos industriales. La apropiada comparación de las corrientes de ingresos y gastos (aumentos o reducciones) esto será lo que nos permitirá conocer la rentabilidad de la inversión.

### **Objetivos de las inversiones**

La clasificación de las inversiones se da de la siguiente manera:

**Cuadro N° 01**

<b>a) Objetivos</b>		
Creación de nuevas plantas	Nuevos productos	Complementarios a los actuales Indistintos De integración vertical
	Cambios de dimensión	
Ampliación de plantas	Aumento de producción	

o servicios	Diversificación Exigencias tecnológicas del producto o proceso	
Mejoras de la productividad seguridad y productivo fiabilidad	Reducción de costes tiempo y capital circulante	Mejoras de diseño y rendimiento Mejoras en materiales y % desperdicios Mejoras en medios y proceso Aumento de la calidad de los productos Aumento en la fiabilidad y seguridad Otras mejoras (contaminación, etc.)
Renovación (con o sin los anteriores casos):	Desgaste (duración física). Obsolescencia (duración técnica)	Equipo Producto Materiales
- Innovación	- Investigación - Organización - Formación - Imagen de empresa	
<b>b) Política empresarial (línea de actuación):</b>		
Expansión	- Desarrollo natural (aumento de demanda) - Aumento de la cuota de mercado - Exportación	
Rentabilidad	- Aumento del rendimiento de los recursos disponibles - Aprovechamiento de ventajas de escala - Reducción de gastos y necesidades financieras	
Expansión que comporte nueva rentabilidad	- Nuevos productos - Estrategias nuevas de producto - Renovación y modernización - Independencia tecnológica, de mercados, financiación, etc.	
Aspectos complementarios	- Organización - Imagen de empresa ▪ Autonomía ▪ Aspectos sociales	

Fuente: Cuatrecasas L

Elaborado por: La autora

### **La rentabilidad en el mercado**

Lo primero que debe cuestionar en una empresa es: si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de mercado de crecimiento

adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volúmenes de ventas y suelen subestimar o evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos el crecimiento del segmento es por lo regular una característica deseable ya que las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten, pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento en consecuencia disminuirá la rentabilidad de estos, para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- **Competencia industrial:** Un segmento es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo del producto). Si los aumentos de capacidad se hacen aún grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento.
- **Participantes potenciales.-** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado varía en función de la dificultad que implica las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas, cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es por permanecer dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar y salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos.
- **Sustitutos.-** Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento, la empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos, si la

tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

- **Compradores y proveedores.**- Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros, todo está a expensas de la rentabilidad del vendedor.

La rentabilidad en el mercado se establece por factores internos y externos que permiten el logro de los objetivos, estos factores encaminan a la empresa a que la gestión realice cambios e innovaciones.

### **Rentabilidad del producto**

Para que las empresas mejoraren el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado y un alto rendimiento se debe conservar la calidad del producto. La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) de las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

- **Cumplimiento de las especificaciones.** El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre éste punto se han desarrollado muchas fórmulas de control.
- **Durabilidad.** Es la medida de la vida operativa del producto.
- **Seguridad de Uso.** La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado.

El producto como bien tangible presenta factores de manejo como uso, durabilidad, los que garantizan rentabilidad.

## **La rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución**

Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos resultados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio.

## **Cuenta de pérdidas y ganancias analítica**

Este documento permitirá conocer los componentes del resultado de la empresa, sus porcentajes respecto al total de ingresos de explotación y los porcentajes de desviación para los ingresos y costes presupuestados. Pero además, permitirá saber cómo y por qué se ha generado el resultado que se ha obtenido en la empresa, agrupando ingresos y gastos por partidas homogéneas.

## **La estructura financiera de la empresa. Endeudamiento y rentabilidad financiera**

La correcta financiación de la actividad empresarial permite a la misma lograr dos objetivos:

- 1) Cubrir las necesidades de capital para poder desarrollar con normal su actividad, y por tanto llevar a cabo las inversiones en capital fijo y

circulante que precise, cubriendo a su vez los costes fijos y variables que sus actividades conlleva.

El capital total necesario (fijo y circulante), deberá evaluarse, de forma que corresponda al necesario para el volumen de actividad desarrollada, de acuerdo con los principios del equilibrio financiero para el cual el capital puesto a contribución del proceso productivo, no sea ni insuficiente ni excesivo.

- 2) Lograr la cobertura de las necesidades financieras al menor costo posible, lo que nos conduce a definir como estructura financiera óptima aquella que dé como resultado una composición del pasivo de la empresa (volumen de recursos financieros disponibles), tal que el coste del capital medio referido al volumen del mismo, sea mínimo.

En realidad, y con una perspectiva más amplia, deberemos referirnos a la estructura financiera idónea, como aquella que permita alcanzar de forma mejor y más completa los objetivos de la empresa y los de los propietarios de su capital en concreto (maximizar- el valor global de la empresa y sus participaciones).

### **Política financiera equilibrada**

La política financiera equilibrada trata de alcanzar, según se ha dicho, la máxima rentabilidad económica compatible con una estructura financiera adecuada, que suponga entre otras cosas (según se ha dicho) el mínimo coste medio de capital. La estructura financiera de la empresa, derivada del balance, será la que genere un adecuado working capital dentro de un balance con activo y pasivo equilibrados en volúmenes y tipos de fondos. Este balance, por extensión del anteriormente expuesto sería:

## Política Financiera

### Cuadro N° 02

CIRCULANTE	DISPONIBLE		CIRCULANTE	EXIIBLE A CORTO PLAZO
	REALIZABLE			
FIJO	INMOVILIZADO	WORKING CAPITAL	CAPITALES PERMANENTES	EXSIGIBLE A LARGO PLAZO
				NETO

Los objetivos perseguidos al tratar de optimizar la estructura financiera de la empresa y lograr una política financiera equilibrada, serán más amplios que lo referido y podrán alcanzar a:

- Maximizar la rentabilidad económica.
- Minimizar el coste medio de capital.
- Productividad óptima de materiales, trabajo y bienes de capital.
- Equilibrio de fuentes financieras (especialmente capital propio y ajeno).
- Política óptima de precios de mercado.
- Estructura óptima de costos estimados.
- Máxima recuperación de gastos fijos.
- Máxima utilización de la capacidad de producción.
- Nivel de ventas óptimo habida cuenta de la capacidad y la política de precios.

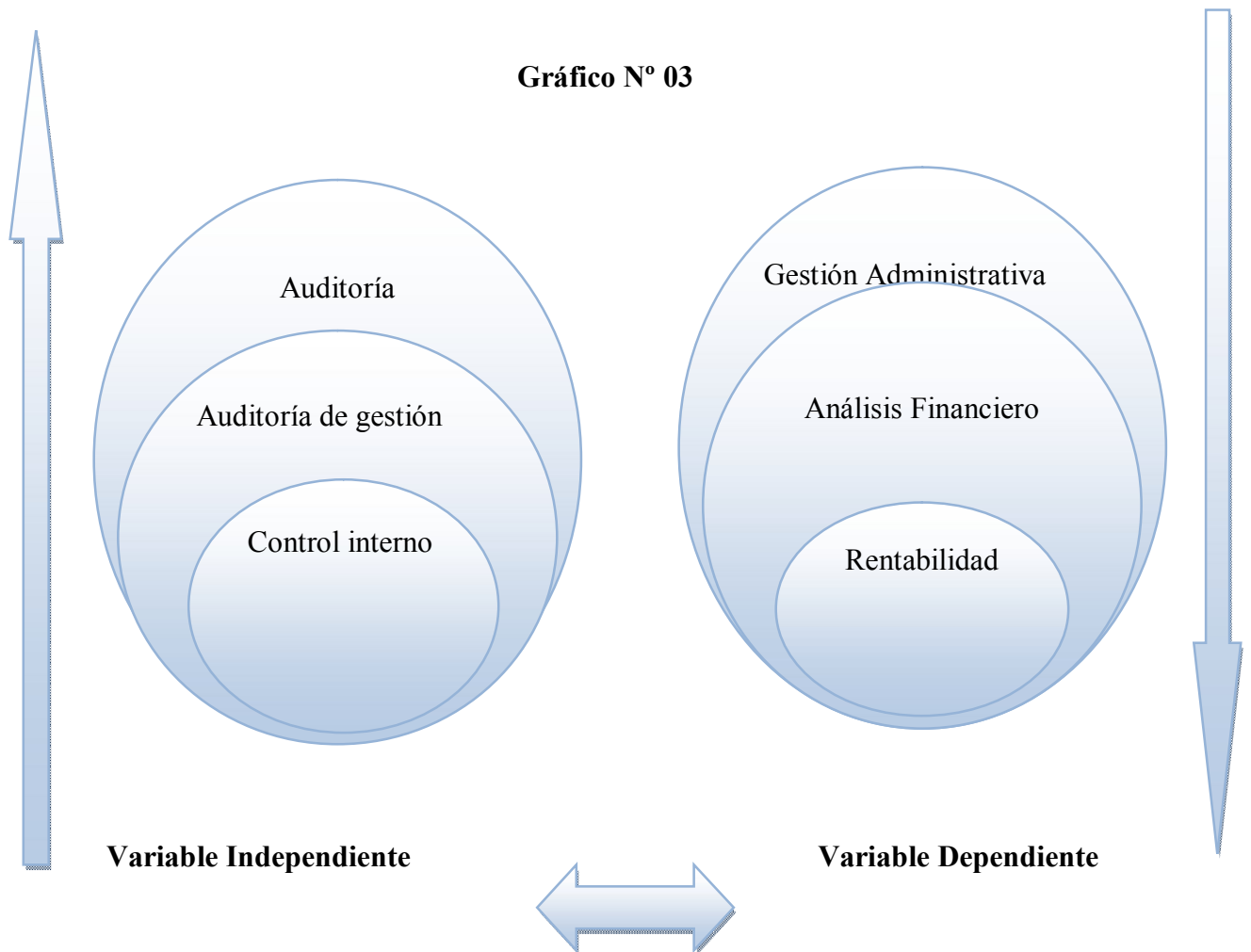
Y por supuesto, hay que evitar por encima de todo:

- Rentabilidad económica excesivamente baja.
- Inversión excesiva del inmovilizado.
- Nivel desproporcionado de capital ajeno/propio en rendimiento de la solvencia.

- Nivel de tesorería excesivamente bajo.
- Infrautilización de la capacidad, y por tanto bajo rendimiento del capital invertido.
- Baja productividad del activo inmovilizado, y por tanto nivel de costes excesivos.
- Movimiento de stocks excesivamente bajo.

### 2.4.3 Gráficos de inclusión interrelacionados

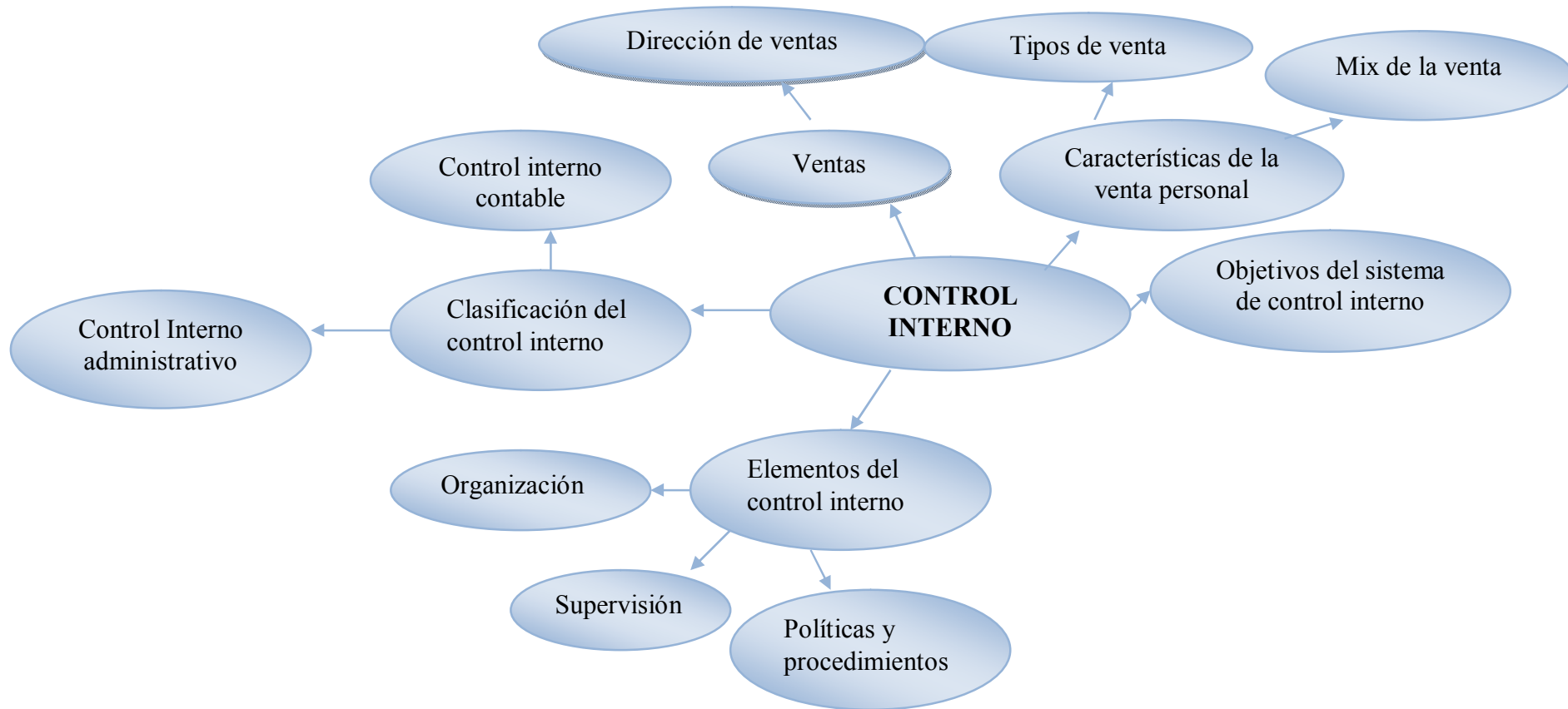
#### Super - ordinación de las variables





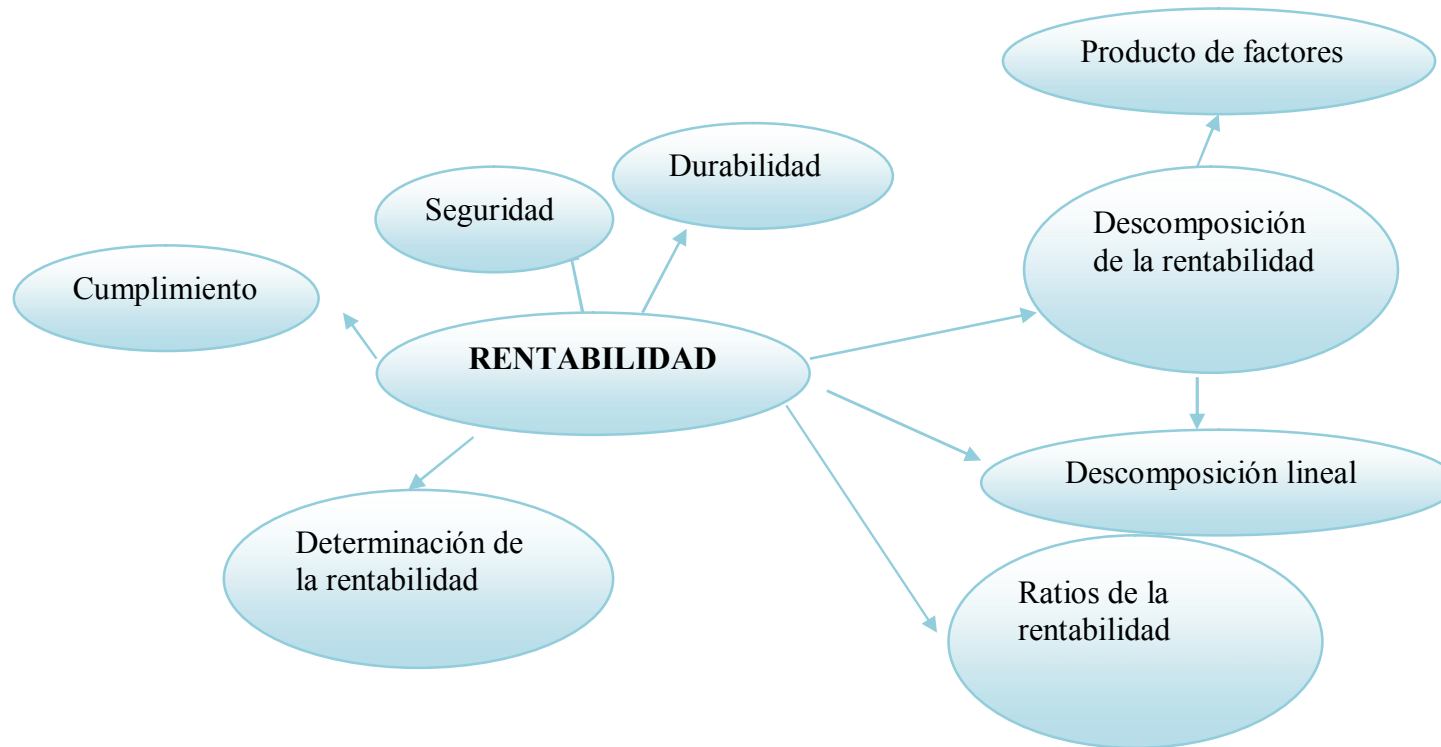
### Subordinación conceptual de la Variable Independiente

Gráfico N°04



## Subordinación conceptual de la Variable Dependiente

Gráfico N° 05



## **2.5 Hipótesis**

Es la correcta restructuración del control interno en el proceso de ventas lo que conlleva a incrementar la rentabilidad de la empresa Muebles León.

## **2.6 Señalamiento de variables**

**Variable Independiente:** Control Interno en el proceso de ventas

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

**Unidad de Observación:** Empresa Muebles León

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Modalidad básica de la investigación

Esta investigación será de tipo cuantitativa ya que participara de forma conjunta tanto las áreas a investigarse, el personal de la mencionada empresa, así como el investigador; además se escogerá el enfoque critico propositivo porque ante el problema suscitado en la empresa el enfoque cuestionara la situación de la investigación, además se buscara llegar al fondo y proponer soluciones que permitan llegar a conclusiones concretas para probar si es correcto o no lo planteado, dando la posible solución al problema.

Es por ello que para la ejecución del presente proyecto utilizaremos las siguientes modalidades de investigación.

##### 3.1.1 Investigación de campo

**Luis Bossano (1958:105)** manifiesta que la investigación de campo:

“Es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren, ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.”

“Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando.”

El presente proyecto de investigación servirá para recolectar y ordenar información primaria para lo cual los instrumentos que se utilizó para recoger datos son los documentos proporcionados por la empresa y encuestas al

personalmente que son quienes integran la misma, con el propósito de obtener una información fiable sobre la situación real y determinar las posibles causas por las cuales se da el problema.

Como conclusión el trabajo se basará en la recolección de la información en el lugar de los hechos es decir donde ocurre los fenómenos estudiados, con la finalidad de describir de qué modo o por qué causa se produce el problema investigado del deficiente control en el proceso de ventas de la empresa Muebles León; para así manejar los datos con más seguridad creando una situación de control para poder determinar los efectos producidos, a través de una observación directa sobre el comportamiento del personal de la empresa.

### **3.1.2 Investigación bibliográfica**

Otra modalidad que se realizó es una investigación bibliográfica-documental que; según **Víctor Hugo Abril (2008:30)** manifiesta.

“Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos fuentes primarias, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).”

En el presente proyecto este tipo de investigación servirá para respaldar la información que utilizaremos para elaborar el marco teórico, ya que necesitamos documentos de la misma empresa, de libros, internet, boletines, entre otros; puesto que necesitamos de distintos autores que respalden las diferentes teorías relacionadas con el tema que permita fundamentar teóricamente este trabajo, donde también se recurrirá a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad para desarrollar el análisis de la red de categorías de las variables de estudio del presente proyecto.

Además la investigación fue utilizada y seguirá siendo utilizada como herramienta fundamental para profundizar ciertos temas de interés para la elaboración del presente trabajo.

### **3.2 Nivel o tipo de investigación**

#### **3.2.1 Tipos de investigación**

Como señala **Kerlinger (1979, p. 116)**.“La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Para el presente proyecto se utilizara una investigación no experimental, porque no se manipulara deliberadamente las variables. Es decir, 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.

En resumidas cuentas esta investigación nos servirá para observar situaciones ya existentes en la empresa, como son los distintos problemas que tenga como se dio el caso de un deficiente control interno en el proceso de ventas, ya que estos problemas no fueron provocadas intencionalmente por el investigador y no pueden influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

#### **3.2.2 Niveles de investigación**

La presente investigación llega a un nivel máximo de la correlación, ya que se investiga el efecto que tendrá la evaluación del control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad, llegándose a relacionar directamente entre ambas variables, para lo cual se utilizara los siguientes niveles de investigación:

### 3.2.2.1 Exploratoria

Para **Washington Montaña (2004:52)**: “La investigación exploratoria permite analizar y describir los hechos del pasado para comprender el presente y predecir el futuro.”

“Utiliza fuentes de primera mano cuando es posible, es decir, algunos actores, testigos, documento, evidencias de la época, generalmente mediante fuentes bibliográficas que no tiene relación física directa con los hechos.”

En el presente trabajo de investigación se ha aplicado el nivel exploratorio ya que se ha indagado en la empresa Muebles León para llegar a identificar el principal problema que incide en la rentabilidad de la misma.

Es imprescindible utilizar este nivel de investigación ya que el objetivo es precisamente explorar, sondear y descubrir las bases para recabar información en la empresa Muebles León y así poder determinar cuáles son los potenciales problemas y/u oportunidades latentes en la situación de decisión que permita como resultado de estudio, la formulación de una hipótesis, que generalmente sirva de base para preparar el camino a los demás niveles de investigación; y para formular un problema más preciso, donde podemos establecer prioridades que conduzca a una investigación futura.

### 3.2.2.2 Descriptiva

Para **Jiménez (2008: Internet)**: “La investigación descriptiva permite establecer cuáles son los eventos y en la magnitud en que se encuentran, en el sujeto estudiado en comunidad, solo busca describir la realidad.”

“Es la etapa preparatoria del trabajo científico que permite ordenar el resultado de las observaciones: de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos o hechos.”

De este modo también se está ejecutando el nivel descriptivo ya que se basa en predicciones rudimentarias con el fin de construir una visión hipotética de los efectos que puede originar el problema detectado del deficiente control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Muebles León en el caso de no afrontarlo, tomando así en cuenta la necesidad para la investigación, una posición metodológica donde se empleara un paradigma crítico propositivo ya que se realiza un enfoque cualitativo dentro de la temática.

Además este tipo de investigación permitió estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que en ella se presentan y describir la realidad de la misma en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí.

### **3.2.2.3 Correlacional**

Finalmente se pretende desarrollar el nivel Correlacional basadas en predicciones estructuradas, mediante la medición de la relación entre las variables de estudio del problema planteado como son control interno en el proceso de ventas y la rentabilidad.

Donde también se podrá evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable, para de esa manera poder determinar tendencias de los distintos modelos de comportamiento. Las variables de la presente investigación se correlacionaron directamente con el tipo de investigación descriptiva ya que se utilizó encuestas y estudios de seguimiento en diferentes departamentos de la empresa en la que se realizó el trabajo y como sustento para el marco teórico se utilizó la investigación bibliográfica.



### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Definir la población

Según Levin&Rubin(1996),(Internet; 2011) define a población como: “En Estadística la población, también llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realiza las observaciones”.

La presente investigación tuvo como universo al siguiente personal que integra la empresa:

#### Matriz de la población

Tabla N° 01

<b>DEPARTAMENTO DE GERENCIA</b>		
<b>NO.</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>
1	León Xavier	Gerente
2	VelasteguiCleotilde	Subgerente
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
1	Castillo Lidia	Secretaria
2	León Oscar	Jefe de Diseño
3	Silva Marcelo	Asistente de Diseño
4	León Mónica	Jefe de Ventas
5	Martínez Maricela	Asistente de Ventas
6	Silva Mario	Auxiliar Contable 1
7	Muquinche Cristina	Auxiliar Contable 2
8	Velastegui Carlos	Jefe de Cromadora
<b>DEPARTAMENTO OPERATIVO</b>		
1	Benítez Ernesto	Bodeguero
2	Caisabanda Luis	Pulidor
3	Camino Vicente	Mecánico
4	Chamorro Carlos	Ayud. Mecánica
5	Carrasco Jhonatan	Rodillero
6	Castillo Oscar	Ayud. Mecánica
7	Córdova Fabián	Ayud. Carpintería
8	Criollo Joselito	Pintor
9	Flores Danny	Mecánico
10	Flores Wilson	Mecánico
11	Galora Guillermo	Tapicero
12	Luisa Patricio	Pulidor
13	Guanina Luis	Ayud. Cromado

14	Mejía Gonzalo	Mecánico
15	Pastuña Marco	Mecánico
16	Rodríguez Jorge	Armador
17	Rodríguez Guido	Cromador
18	Rodríguez Edgar	Pulidor
19	Ronquillo Diego	Ayud. Mecánica
20	Sailema Fabricio	Ayud. Pulidor
21	Sailema Geovanny	Mecánico
22	Supe Tarquino	Ayud. Pintor
23	Tacoaman Ricardo	Ayud. Carpintería
24	Tisalema Segundo	Mecánico
25	Ullco Segundo	Pulidor
26	Villalva Wilson	Carpintero
27	Yancha Vinicio	Armador
<b>TOTAL DE LA POBLACION : 37</b>		

### 3.3.2 Determinación de la muestra

Según Cadena (1974), (Internet; 2011) “Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrá referirse a la población en referencia”.

#### Cálculo de la muestra

La muestra para poblaciones finitas en proporción se determinó mediante la siguiente fórmula con un nivel de confianza del 95%.

**Formula:**

$$n = \frac{z^2 Npq}{(N - 1)E^2 + z^2 pq}$$

**Dónde:**

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de que no ocurra (q=1-p)

E= Error admisible

N= Es el tamaño de la población

Z= Nivel de Confianza

**Datos:**

N= 37

Z= 1.65

p= 0.5

q= 0.5

E= 0.05

**Aplicamos la fórmula:**

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

$$n = \frac{(1.65)^2 (37) (0.5) (0.5)}{(37-1) (0.05)^2 + (1.65)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{25.183125}{0.770625}$$

n= 32.68

n= 33 Personas

Al realizar el cálculo de la muestra para poblaciones finitas como es nuestro caso vemos que resulto 33 y para seleccionar la muestra de 33 personas, se tomó en cuenta el muestreo aleatorio estratificado solo para el departamento operativo ya que el de gerencia y administrativo vamos a tomar toda la población , ejecutándolo de la siguiente manera:

**Matriz de la muestra****Tabla N° 02**

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Gerencia	2	2	5,41%
Administrativo	8	8	21,62%
Operativo	27	23	72,97%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Jenny Torres Montero

Como se puede observar nuestra investigación fue enfocada de la siguiente manera; a todo el personal del área de Gerencia así como a todo el personal administrativo y solo a 23 personas del área operativa, a ellos se les va a realizar la encuesta para encontrar la solución al problema.

### **3.4 Operacionalización de variables**

Con este instrumento se pasa de la investigación abstracta, al plano concreto con el fin de orientar de mejor manera la investigación. Se llevó a cabo a través de la derivación de las variables de la hipótesis donde se conceptualizan independientemente, se categoriza, determinando los indicadores e ítems para luego determinar técnicas e instrumentos factibles para la presente investigación.

### 3.4.1 Variable Independiente: Control interno en el proceso de ventas

**Cuadro N° 03**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Se entiende por control interno de ventas al sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones sean eficientes.	Sistema integrado	Información	¿Considera Ud. que es necesario mejorar el actual proceso de control interno en el área de ventas?	Formulario de encuesta dirigidas al personal de la empresa
	Métodos de control interno	Informes Registros	¿Se realizan presupuestos de ventas en la empresa?	
	Verificación	Autoridad	¿Cree Ud. que en la verificación del proceso de ventas existe un alto grado de autoridad?	
		Responsabilidad	¿La entrega de pedidos se lo realiza en el tiempo establecido que se acordó con el cliente?	

### 3.4.2 Variable Dependiente: Rentabilidad

**Cuadro N° 04**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Rentabilidad: Es la obtención de beneficios en una actividad económica o financiera. Relación (cociente) entre los beneficios obtenidos por una inversión y el importe del mismo. Es una de las características propias de una inversión.</p>	Beneficios	Resultados	¿Cree Ud. que los resultados económicos de la empresa satisfacen los requerimientos internos?	Formulario de encuesta direccionad al personal de la empresa.
	Actividad Financiera	Costo de recursos	¿La empresa revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?	
	Inversión	Equilibrio financiero	¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?	

### 3.5 Plan de recolección de información

Metodológicamente para **Luis Herrera E. 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”.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

#### Recolección de información

Cuadro N° 05

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para conocer los aspectos relevantes sobre el control interno y su incidencia en la rentabilidad del área de ventas y alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿De qué personas u objetos?	Los entes a investigarse son todo el personal de la empresa.
3. ¿Sobre qué aspecto?	El control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa.
4. ¿Quién?	La investigadora
5. ¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara del 15 de enero al 23 de julio del 2011.
6. ¿Dónde?	En la Empresa Muebles León de la ciudad de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez
8. ¿Qué técnicas?	Encuesta
9. ¿Qué instrumentos?	Formulario de cuestionario
10. ¿En qué situación?	Visitas estipuladas

### 3.6 Plan de procesamiento de la investigación

Para ello nos guiamos por medio de los pasos propuestos por **Herrera y otros (2005:137)**.

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir de limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas.
- ✓ Repetición de la información en ciertos casos individuales, para corregir errores de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis y objetivos.
  - Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente que no influyen significativamente en los análisis).
  - Estudio de estadístico de datos para reservación de resultados.

Se procedió de la siguiente manera:

- Revisión de la información recogida
- Tabulación de la información obtenida
- Se efectuó cuadros estadísticos así como también, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**Parámetros a ser utilizados:** Para tabulación de datos

**Cuadro N°06**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

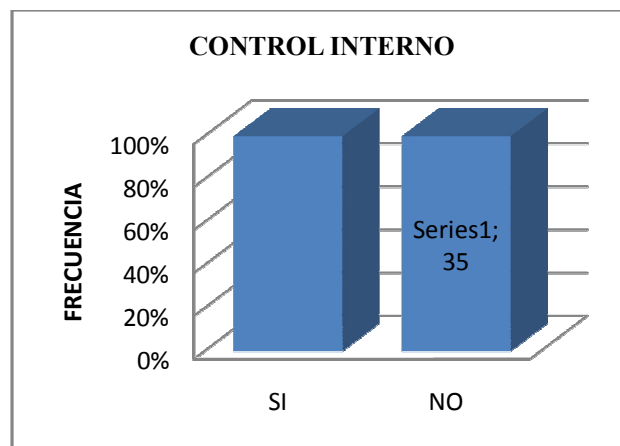


### Representación gráfica:

Para el procesamiento y análisis de la información utilizaremos cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados de las encuestas, posteriormente se determinarán los recursos, para finalmente obtener los resultados sobre las deficiencias en el plan operativo de la empresa.

### Representación gráfica

Gráfico N°06



#### 3.6.1 Análisis e interpretación de resultados

- ✓ Se analizó los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- ✓ Se interpretó los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ✓ Se efectuó la respectiva comprobación de hipótesis.
- ✓ Se estableció conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1/4.2.- Análisis e interpretación de los resultados**

Los resultados obtenidos en la presente investigación, luego de haber sido calculados se proceden a organizar, analizar e interpretar los datos para llegar al procesamiento de la indagación, utilizando herramientas informáticas como el Excel.

Además cabe mencionar que con el propósito de agilizar la tabulación de cada una de las preguntas de las encuestas que fueron aplicadas al personal de la empresa Muebles León, se elaboraron tablas y gráficos que muestren el sentir de los encuestados, ya que con la ayuda de la elaboración de la tabla nos permite tener una visión más certera de las deducciones y por ende nos ayuda a elaborar el gráfico para lograr su respectiva interpretación de resultados encontrados en la empresa.

### Pregunta N° 01

¿Considera usted que es necesario mejorar el actual proceso de control interno en el área de ventas?

#### Control interno

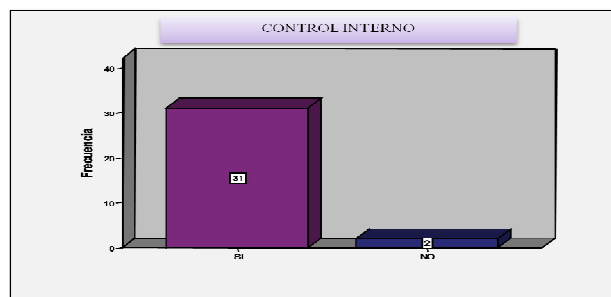
**TABLA N°3**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	31	93,9
NO	2	6,1
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Control interno

**GRÁFICO N°7**



Fuente: Tabla N°3  
Elaborado por: Jenny Torres

### **Análisis:**

El 93,9% opinan que si es necesario mejorar el proceso de control interno, mientras que solo el 6,1% manifiesta que no.

### **Interpretación:**

La gran mayoría del personal que integra la empresa nos indica que si es necesario contar con un adecuado control interno en el área de ventas el mismo que permita establecer las directrices de manejo interno en la empresa para así poder generar un mejor nivel de competitividad, ya que es responsabilidad de cada entidad contar con métodos y procedimientos que ayude a promover la efectividad, eficiencia y cumplimiento de cada una de las operaciones a efectuarse.

## Pregunta N° 02

¿Se realizan presupuestos de ventas en la empresa?

Presupuestos de venta

TABLA N°4

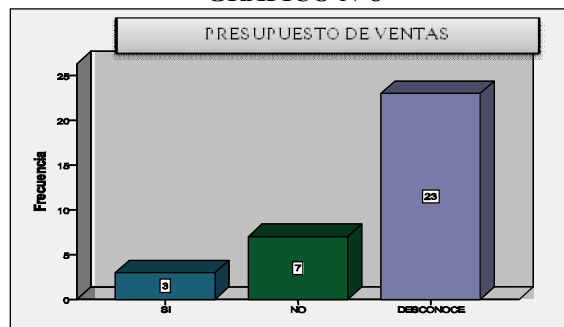
Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	3	9,1
NO	7	21,2
DESCONOCE	23	69,7
Total	33	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jenny Torres

Presupuestos de ventas

GRÁFICO N°8



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: Jenny Torres

### Análisis:

Del total de encuestados el 9,1% dicen que si realizan presupuestos de ventas en la empresa, en cambio un 21,2% dijeron que no se realizan y por último el 69,7% del personal encuestado supo contestar que desconocen de ello.

### Interpretación:

Como podemos apreciar en el gráfico un alto porcentaje responde desconocer la realización de presupuestos que vayan direccionados al proceso de ventas, por tanto se determina que no existe una comunicación eficiente que ayude a tener una visión de lo que se espera obtener a futuro si se llegara a cumplir todos los objetivos propuestos por el personal de la empresa.

### Pregunta N° 03

¿Cree usted que los resultados económicos de la empresa satisfacen los requerimientos internos?

#### Resultados económicos

TABLA N°5

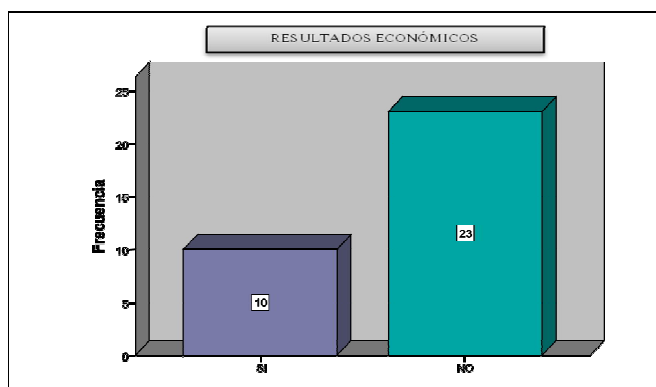
Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	10	30,3
NO	23	69,7
Total	33	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jenny Torres

#### Resultados económicos

GRÁFICO N°9



Fuente: Tabla N°5

Elaborador por: Jenny Torres

#### Análisis:

De las encuestas realizadas el 30,3 % mencionaron que los resultados económicos SI satisfacen los requerimientos internos y el 69,7% dicen que no.

#### Interpretación:

Es evidente que los resultados obtenidos en la gráfica demuestran que los resultados económicos que proyecta la empresa no satisfacen todos los requerimientos internos debido a que no se cuenta con actividades correctamente definidas en cada procedimiento del cual interfiere en el normal desenvolvimiento empresarial.

#### Pregunta N° 04

¿Considera usted que las políticas de venta y los plazos de créditos que concede la empresa a sus clientes son los adecuados?

#### Políticas de venta y plazos de crédito

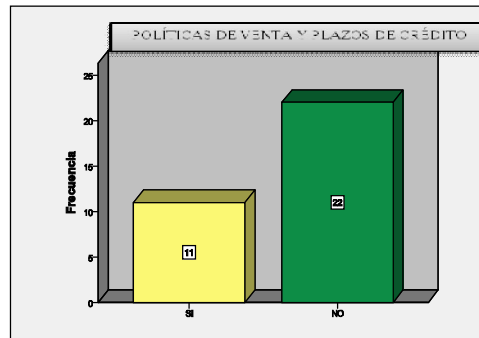
TABLA N°6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	11	33,3
NO	22	66,7
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Políticas de venta y plazos de crédito

GRÁFICO N°10



Fuente: Tabla N°6  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Análisis:

Del total de personas investigadas el 33,3% respondió que los plazos de crédito que concede la empresa SI son los adecuados y el 66,7% que estos plazos NO son los adecuados.

#### Interpretación:

Se indica por la mayoría que los plazos de venta que la empresa concede son demasiadas extensas ya que no cumple con las expectativas de recaudación a tiempo del dinero que permita ejecutar acciones integrales en la empresa.

### Pregunta N° 05

¿Las ofertas y descuentos que otorga la empresa atraen más ventas?

#### Ofertas y descuentos

TABLA N°7

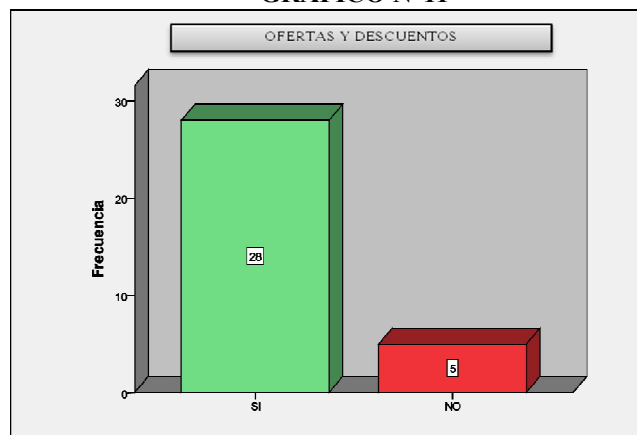
Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	28	84,8
NO	5	15,2
Total	33	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jenny Torres

#### Ofertas y descuentos

GRÁFICO N°11



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: Jenny Torres

#### Análisis:

El 84,8% menciono que las ofertas y descuentos que otorgan la empresa SI atraen más ventas y un 15,2% indicio que NO suelen atraer tantos beneficios.

#### Interpretación:

Como se pudo ver en la encuesta realizada al personal de la empresa vemos que para la gran mayoría es importante las ofertas y descuentos, para lo cual es necesario fortalecer esta estrategia con la finalidad de incrementar la lealtad de los clientes, ya que es una de las estrategias más optativas que se puede realizar para generar mayores ingresos a la empresa.

### Pregunta N° 06

¿Considera usted que la calidad de los productos que ofrece Muebles León influye en el precio?

#### Calidad y precio

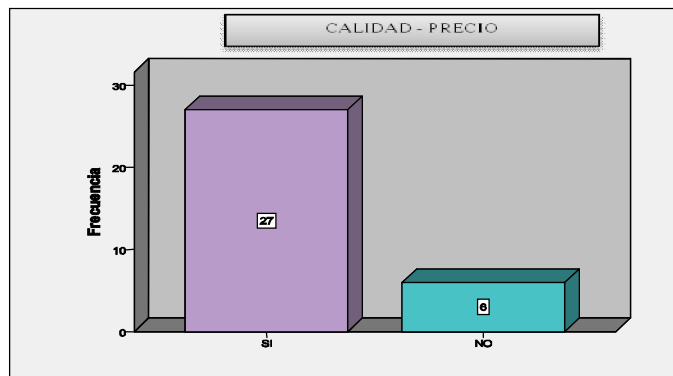
TABLA N°8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	27	81,8
NO	6	18,2
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Calidad y precio

GRÁFICO N°12



Fuente: Tabla N°8  
Elaborado por: Jenny Torres

### Análisis:

Según las personas indagadas el 81,8% dicen que SI influye el precio en los productos y para el 18,2% NO cree que haya influencia.

### Interpretación:

Se determina entonces que un alto número de encuestados indican que el precio si es un factor determinante en las ventas, de esta manera se debe mantener este elemento en base a parámetros de calidad y eficiencia, con la finalidad de incrementar las ventas y lograr tener satisfacción total tanto para la empresa en si como para los clientes que son nuestra mayor prioridad.



### Pregunta N° 07

¿Considera usted que Muebles León tiene un buen posicionamiento en el mercado?

#### Posicionamiento en el mercado

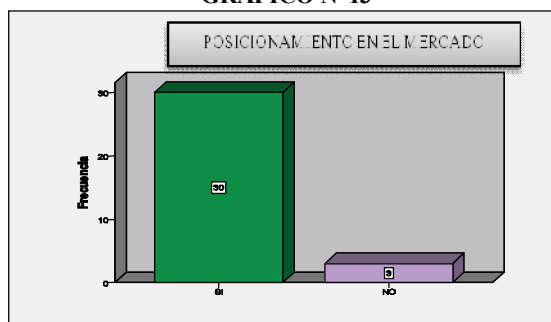
TABLA N°9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	30	90,9
NO	3	9,1
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Posicionamiento en el mercado

GRÁFICO N°13



Fuente: Tabla N°9  
Elaborado por: Jenny Torres

#### **Análisis:**

Al realizar las encuestas se obtuvo que el 90,9%, afirman que Muebles León SI tiene un buen posicionamiento en el mercado y para el 9,1% del resto del personal NO piensan igual.

#### **Interpretación:**

Dentro de esta perspectiva podemos decir que la gran mayoría del personal indica que Muebles León si se encuentra bien posicionada en el mercado debido a que ha sabido manejar adecuadamente cada uno de sus recursos, pero es necesario seguir perfeccionándose día a día para no declinar en errores que perjudique el posicionamiento que hasta hoy alcanzado con la finalidad de obtener mayores beneficios.

### Pregunta N° 08

¿La empresa revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?

Decisiones financieras

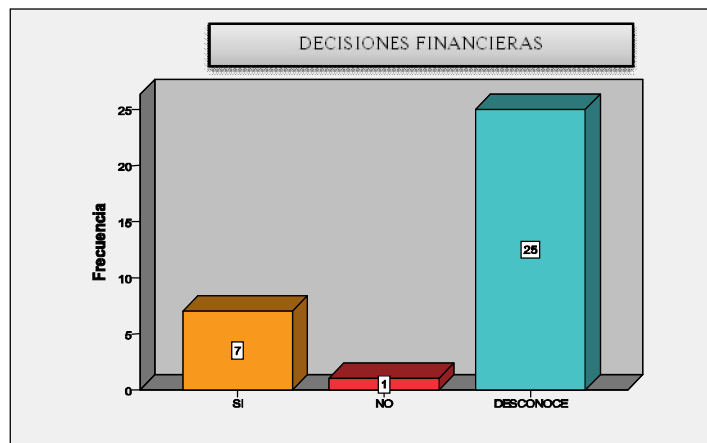
TABLA N°10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	7	21,2
NO	1	3
DESCONOCE	25	75,8
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

Decisiones financieras

GRÁFICO N°14



Fuente: Tabla N°10  
Elaborado por: Jenny Torres

### Análisis:

En resumidas cuentas el 21,2% de encuestados en la empresa, testifican que SI revisan la liquidez antes de tomar decisiones financieras, en cambio para el 3% NO lo realizan y es evidente que para el 75,8% desconoce de ello.

### Interpretación:

En este sentido resulta claro que un alto porcentaje del personal suele desconocer si las decisiones financieras son tomadas antes de una revisión de la liquidez, solo se observa que existen falencias en diferentes áreas.

### Pregunta N° 9

¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?

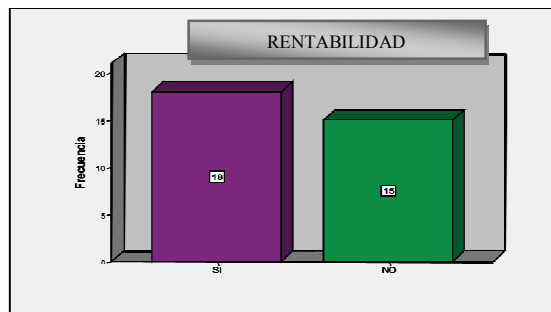
Rentabilidad

TABLA N°11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	18	54,54
NO	15	45,46
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

Rentabilidad  
GRÁFICO N°15



Fuente: Tabla N°11  
Elaborado por: Jenny Torres

### Análisis:

Podemos mencionar que el 54,54% dicen que SI realizan las comparaciones realizadas con las ventas y el 45,46% opinan que no se realizan dichas comparaciones.

### Interpretación:

Se observa que un grupo si afirma que se efectúa comparaciones de ventas en la empresa y otro grupo menciona que no se realizan debido a que no se maneja un proceso de información que permita dar a conocer la situación comercial y financiera a los integrantes de la empresa generando así poco compromiso en ellos.

### Pregunta N° 10

¿La entrega de pedidos se lo realiza en el tiempo establecido que se acordó con el cliente?

#### Entrega de pedidos

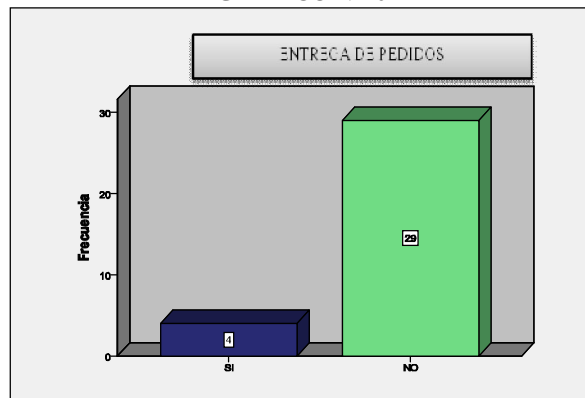
TABLA N°12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje de Cumplimiento
SI	4	12,1
NO	29	87,9
Total	33	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Entrega de pedidos

GRÁFICO N°16



Fuente: Tabla N°12  
Elaborado por: Jenny Torres

#### Análisis:

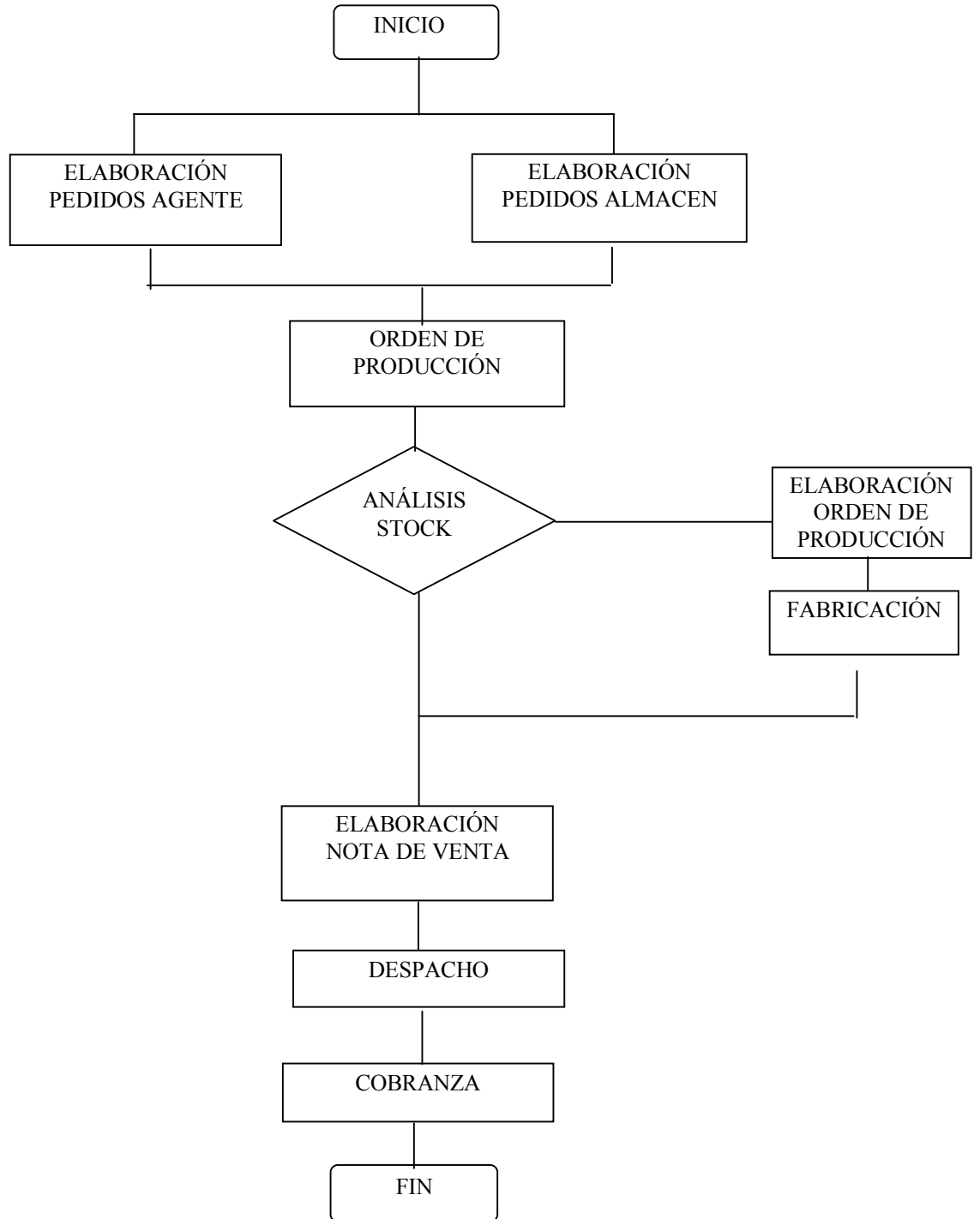
El 12,1% del total de encuestados manifiesta que SI se realiza la entrega de pedidos en el tiempo establecido y para el 87,9% NO se realizan dichas entregas dentro del tiempo acordado.

#### Interpretación:

Se puede definir que un alto margen de personal puntualiza que la entrega de los pedidos no son entregados en el plazo señalado generando así descontento tanto en la empresa como de sus clientes ya que al no satisfacer las necesidades de los mismos se evidencia problemas internos.

### 4.3 Conclusión de la ficha de observación

**Flujograma No. 1**  
**Proceso del Departamento de Ventas de Muebles León**



**Conclusión:**

Establecido el análisis situacional de la empresa se determina que en el departamento de ventas no existe una coordinación de actividades, lo cual afecta el normal desenvolvimiento de cada uno de los integrantes, de tal manera que él no contar con un sistema de control interno con una metodología acorde a las necesidades organizacionales afecta el logro de los objetivos empresariales, generando esto la disminución de la rentabilidad financiera y por ende el posicionamiento empresarial en el mercado.

Por tanto la existencia de una estructura organizacional, que no contempla el manejo integral de cada uno de los departamentos afecta las operaciones del área de ventas, ya que no se conoce de forma integral las necesidades del cliente y por ende se limita la eficiencia operacional, la confiabilidad y la información financiera en la empresa.

## **Medición de la Rentabilidad en base a periodos anteriores**

El control interno se sustentara en la aplicación del indicador de rentabilidad, el mismo que permitirá medir el comportamiento empresarial, de tal manera que se utilizara la información financiera de los periodos 2009 y 2010:

### **Período 2009:**

$$\text{Rentabilidadventas} = \frac{\text{beneficios}}{\text{volumendeventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Ventas} = \frac{45497,90}{484179,39}$$

$$\text{Rentabilidad Ventas} = 0,093 = 9.3\%$$

### **Período 2010:**

$$\text{Rentabilidad Ventas} = \frac{41142,21}{583116,13}$$

$$\text{Rentabilidad Ventas} = 0.071 = 7.05\%$$

La aplicación del indicador de rentabilidad permite conocer el comportamiento en el mercado, se determina entonces que la participación de ventas en el periodo 2009 en relación al 2010 ha disminuido en un 2,34% debido a que no se aplica un control interno adecuado sobre todo en los procesos de ventas donde es básicamente una parte muy esencial dentro de la empresa permitiendo así efectuar una gestión integral de esta manera la participación en el sector industrial no es competitiva.

#### 4.4 Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizará la prueba de chi cuadrado ya que es un modelo estadístico para variables no paramétricas para lo cual es necesario determinar el patrón de frecuencias observadas correspondientes a las esperadas, evaluando así la relación entre las variables categóricas.

Con relación al cálculo de la tabla de contingencia se obtendrá los resultados a partir de los valores cuantitativos de las preguntas 1 y 9 de la encuesta, la misma que guarda relación con las variables objeto de estudio.

#### Hipótesis

Es la correcta restructuración del control interno en el proceso de ventas lo que conlleva a incrementar la rentabilidad de la empresa Muebles León.

#### Señalamiento de variables

**Variable Independiente:** Control Interno en el proceso de ventas

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

#### 4.4.1 Planteamiento de la hipótesis

**Ho:** La correcta restructuración del control interno en el proceso de ventas no conlleva a incrementar la rentabilidad de la empresa Muebles León.

$$H_o: O=E \quad \Longrightarrow \quad O-E=0$$

**Hi:** La correcta restructuración del control interno en el proceso de ventas conlleva a incrementar la rentabilidad de la empresa Muebles León.

$$H_i: O \neq E \quad \Longrightarrow \quad O-E \neq 0$$



#### 4.4.2 Nivel de significancia y grados de libertad

$\alpha = 5\% \longrightarrow 0.05$

$gl = (nf-1)(mc-1)$

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

$gl = 1 \longrightarrow X^2_{\alpha} = 3,8$

#### Simbología:

$x^2_{\alpha}$  = Chi-cuadrado tabulado a un nivel de significancia

gl = Grados de libertad

nf = Número de filas

mc = Número de columnas

$\alpha$  = Nivel de significancia

#### 4.4.3 Estadístico de prueba

#### Fórmula:

#### Simbología:

$X^2_c$  = Chi- cuadrado Calculado

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Tf = Total de la fila

TC = Total de la columna

TM = Total de la muestra

$$X^2_c = \sum_{i=1}^k \frac{(O - E)^2}{E}$$

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

#### 4.4.3.1 Cálculo del chi cuadrado

#### Frecuencias Observadas

Tabla N°13

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
¿Considera usted que es necesario mejorar el actual proceso de control interno en el área de ventas?	31	2	33
¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?	18	15	33
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>17</b>	<b>66</b>

## Frecuencias Esperadas

**Tabla N° 14**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
¿Considera usted que es necesario mejorar el actual proceso de control interno en el área de ventas?	24,5	8,5	33
¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?	24,5	8,5	33
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>17</b>	<b>66</b>

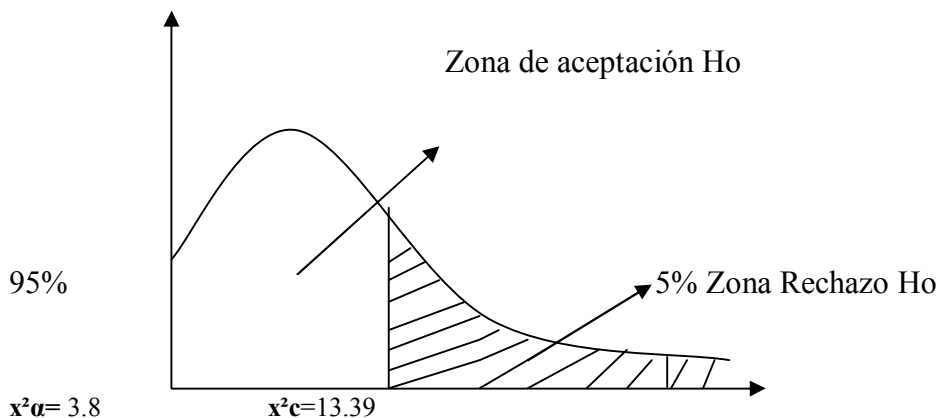
## Tabla de Contingencia

**Tabla N°15**

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\Sigma(O - E)^2 / E$
31	24,5	6,5	42,25	1,72
2	8,5	-6,5	42,25	4,97
18	24,5	-6,5	42,25	1,72
15	8,5	6,5	42,25	4,97
<b>66</b>	<b>66,0</b>		<b>169,00</b>	<b>X<sup>2</sup>c=13,39</b>

### 4.4.3.2 Gráfico de la curva asimétrica del chi-cuadrado

**Gráfico N°17**



#### 4.4.4 Regla de decisión

**Tabla N°16**

**Condición:**

$\text{Si } X^2c \geq X^2\alpha$	Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna
$13.39 \geq 3.8$	Si cumple con la condición

#### 4.4.5 Conclusión

Establecido el valor del chi- cuadrado, se determina que el calculado es de 13,39 frente al chi tabulado que da 3,8 por tal razón se obtiene el siguiente análisis:

$X^2c \geq X^2\alpha$  entonces  $13,39 \geq 3,8$ ; por lo tanto vemos que si cumple con la condición, por lo cual se acepta la hipótesis alterna  $H_1$  y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

“La correcta restructuración del control interno en el proceso de ventas conlleva a incrementar la rentabilidad de la empresa Muebles León”.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### 5.1 Conclusiones:

- La empresa no cuenta con una técnica de control interno que permita establecer un mejor proceso de ventas afectando así la rentabilidad empresarial y el posicionamiento en el mercado.
- No se cuenta con un proceso de control en el cual se establezca una coordinación de actividades y funciones limitando el nivel de responsabilidad de los colaboradores afectando esto la gestión económica de la empresa.
- No se efectúa una gestión de competencias que promueva el aprovechamiento de las destrezas y habilidades del recurso humano generando esto un bajo rendimiento empresarial para el desarrollo organizacional.
- No se cuenta con un modelo específico de control interno acorde a las necesidades de la empresa, lo cual limita el incremento del volumen de ventas.

## **5.2 Recomendaciones:**

- Se debe establecer una técnica de control que permita la integración de información para de esta manera mejorar el volumen de ventas y por ende la rentabilidad financiera para que promueva un desarrollo empresarial y una alta competitividad.
- Por tanto se debe establecer un proceso de control integral que genere coordinación, organización y participación de tal manera que se aprovechen todos los recursos empresariales y por tanto se proyecte una imagen de productividad.
- Se debe controlar el actual manual de funciones que permita el conocimiento integral de los puestos de trabajo, de tal manera que se contribuya a un alto posicionamiento en el mercado.
- Estructurar el modelo de control de ventas tomando como referente el COSO I, el cual permitirá generar una alta correlación en cada una de las áreas de la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **Título**

Reestructuración del control interno para optimizar las ventas y la rentabilidad de MUEBLES LEON en la ciudad de Ambato.

##### **Institución Ejecutora**

MUEBLES LEON

##### **Beneficiarios**

Los beneficiarios de la propuesta en primera instancia son el personal administrativo y operativo, ya que son quienes manejan los procedimientos internos de la empresa para posteriormente enfocarlos al mercado, en segunda instancia los clientes se convierten en beneficiarios directos ya que a través del cambio se podrá generar lealtad en el mercado y por tanto reflejar una alta rentabilidad de la inversión.

##### **Ubicación:**

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Calle Febres Cordero y Av. Tres Carabelas (Sector American Park)

**Teléfonos:** 032849671 / 032844779

**Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución iniciara en el mes de enero del 2011 y terminara en el mes de julio del mismo año.

### Equipo Responsable

**Cuadro N°07**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Xavier León	Gerente
Sr. Carlos Velástegui	Jefe de Producción
Ing. Mónica León	Jefe de Ventas
Sra. Jenny Torres	Investigadora
Dr. Edita Lucero	Tutora

### Costo

El costo estimado de la propuesta es de \$629,75 el cual se detalla en el siguiente cuadro:

#### Costos

**Tabla N° 17**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Copias</b>	250	0,05	12,50
<b>Impresiones</b>	500	0,10	50,00
<b>Anillados</b>	10	1,00	10,00
<b>Alquiler de internet</b>			55,00
<b>Materiales de oficina</b>			30,00
<b>Mantenimiento de computador</b>			30,00
<b>Transporte</b>			160,00
<b>Alimentación</b>			165,00
<b>Empastado</b>	3	20,00	60,00
		<b>Subtotal:</b>	572,50
		Imprevistos 10%	57,25
		<b>TOTAL:</b>	<b>629,75</b>

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

A pesar de la larga trayectoria de la empresa en el mercado, se determina que no existe una propuesta que canalice el control interno en los procesos de venta hacia una alta participación en el mercado, lo cual ha limitado las ventas y el posicionamiento en el entorno.

## **6.3 Justificación**

La apertura de mercados ha generado también la apertura de cambios organizacionales, de esta manera establecer un plan de control interno que permita manejar de mejor manera los procesos de venta, en este sentido, la innovación, la calidad se convertirán en las principales herramientas competitivas de la empresa.

La presente propuesta se sustenta su interés en la generación de satisfacción total de las necesidades de los clientes internos y externos, ya que a través de la generación no sólo de control, sino también de innovación, diferenciación y creación de valor se podrá emprender un nuevo modelo de control interno basado en la metodología COSO I que dinamicen la participación en el mercado, de esta manera la empresa tendrá pilares de trabajo que delineen su desarrollo organizacional, lo cual permitirá proyectar una imagen de competitividad e integración en el mercado.

La importancia social del manejo del control interno en las ventas radica en el momento en que el diseño permita al cliente una comunicación integral, la misma que tendrá como apoyo la información necesaria suministrada por el cliente interno, por lo tanto la integración entre cliente interno y cliente externo se convertirá en una ventaja competitiva que permita acceder a la fidelidad, diferenciándose así de la competencia, poniendo en el mercado atributos de control que promuevan eficiencia, satisfacción total para así incrementar no sólo la rentabilidad sino también el crecimiento en el mercado.



## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer mejoras al control interno existente en el área de ventas a fin de alcanzar mejores resultados económicos en la empresa MUEBLES LEON.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los componentes del control interno para fomentar una gestión organizativa integral en el proceso de ventas.
- Establecer el cumplimiento del nivel de rentabilidad para alcanzar los objetivos, asegurando la unidad de acción y el equilibrio interno de la empresa.
- Rediseñar el control interno en el área de ventas con la metodología COSOS I para mejorar la rentabilidad de la empresa.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

Es factible la propuesta ya que se trabajara bajo un foque estratégico de control interno que propone el trabajo en base a una técnica metodológica (COSO I) que promueva un nuevo paradigma, en donde los procesos estratégicos en las ventas sean parte de la función directiva y así emprender un cambio y aprovechar las oportunidades, para de esta manera transformar la actividad empresarial de activa a proactiva y emprendedora, por tanto la proyección de calidad y eficiencia se sustentará en la innovación y crear valor agregado. Es así que la rentabilidad contará con herramientas que dinamicen la participación satisfaciendo las necesidades del cliente.

La factibilidad socio cultural, se establece en el momento en que a través de la generación de un control interno debidamente estructurado se fomentara en la empresa un desarrollo de habilidades y destrezas que permita incrementar el

rendimiento laboral, por tanto se aseguran los puestos de trabajo y la empresa contribuirá a un desarrollo social y económico, de la misma manera en el momento de la reestructura del área de ventas se determina también que el cambio permitirá acceder a nuevas innovaciones productivas y comerciales que promoverán productividad organizacional.

De esta manera al establecer un cambio interno permitirá también mejorar el ambiente laboral de tal manera que se fomente un equipo de trabajo debidamente planificado que promueva incremento financiero.

La factibilidad legal del trabajo se sustenta en el fiel cumplimiento del reglamento interno de la empresa para de esta manera fomentar compromiso hacia un servicio al cliente competitivo.

## **6.6 Fundamentación**

### **Tipos de centros en el control**

Desde la perspectiva del control de la actuación de cada centro, es importante considerar que debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia. Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen tres tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables: de costes, de beneficios y de inversión.

### **Factores del control**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo

- Costo
- Control

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. El control se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

### **Áreas del control**

El control, actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

- Control de producción: La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora del control del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.
- Control de control: Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar un control específico tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.
- Control de inventarios: Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

- Control de compras: Esta función verifica el cumplimiento de actividades como: a) Selección adecuada de los proveedores, b) Evaluación de la cantidad y control especificadas por el departamento solicitante, c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material, d) Determinación del punto de pedido y reorden, e) Comprobación de precios.
- Control de mercadotecnia. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercadeo se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.
- Control de ventas: Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.
- Control de finanzas: Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.
- Control de recursos humanos: Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

Cada una de las áreas de la empresa necesitan de control, de esta manera las finanzas, el recurso humano, los materiales necesitan de control en donde la autoridad promueva trabajo en equipo.

### **Alcances del control**

Según **Cultural S. A (2005:190)** “En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la Dirección

en función de sus necesidades y objetivos. Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de empresa y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras”.

### **Elementos del control interno y sus pautas**

Los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben de ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa.

Existen tres aspectos a considerar:

- Empresa estructural.
- Políticas y procedimientos contables y operativos.
- Supervisión.

### **Tipos de controles**

Según **Cultural S.A (2005: 210)** “Existen los siguientes tipos de controles:”

- Controles preventivos.
- Controles de detección o manifestación.

### **Los controles preventivos**

Están creados con el fin de prevenir errores y eliminar posibilidades de fraude en el proceso de la información en cada transacción del ciclo en cuestión.

## **Los controles de detección**

Están creados con el propósito de detectar posibles errores, incorrecciones y desfases en los que se haya incurrido durante el procesamiento, aun habiéndose determinado en el sistema controles de prevención.

Este tipo de controles son a "poste-riori" y su finalidad principal es la supervisión, bien por el propio usuario del sistema o bien por la gerencia de la entidad (satisfacerse de que los controles de prevención establecidos funcionen correctamente y a su vez realizar una supervisión del negocio). Para determinar de una manera concisa cuáles son los controles internos existentes en una empresa se puede recurrir a la confección de un cuestionario.

## **Enfoques del control**

Según **Bateman Thomas (2001:580)** “Los tres enfoques del control burocrático son: preliminar, concurrente y de retroalimentación. El control preliminar se da antes de que se inicie la operación y comprende políticas, procedimientos y reglas diseñados para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo en forma apropiada. Los ejemplos incluyen inspección de la materia prima y selección y capacitación adecuadas de los empleados. El control concurrente tiene lugar al mismo tiempo que se ejecutan los planes. Comprende dirección, supervisión y ajuste de actividades conforme ocurren. El control de retroalimentación se enfoca en el uso de la información de resultados para corregir desviaciones del estándar aceptable después que éstas se presentan.

## **Componentes del Sistema COSO I**

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa, los mismos que son:

1. Ambiente de Control

2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión o Monitoreo

### **1.- Ambiente de Control**

Está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización. Algunos de estos aspectos son la integridad y valores éticos de los recursos humanos, la atmósfera de confianza mutua, la filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento y políticas en materia de recursos humanos.

### **2.- Evaluación de Riesgos**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

### **3- Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa personal administrativo. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

#### **4.- Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

#### **5.- Supervisión o Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.



## **6.7 Metodología- modelo operativo**

La metodología adoptada para la reestructuración del control interno en el área de ventas es mediante el COSO I a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas, financieras y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO. De esta manera es necesario establecer un proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas para de esta manera mejorar el procedimiento de ventas.

### **1.- Ambiente de control**

La empresa definirá y documentará un control interno y mejoramiento continuo a través de la política y objetivos de control, desde un modelo de cuestionario que permita conocer e identificar las necesidades de direccionamiento empresarial.

#### **Encuesta para la medición del control en la organización del área de ventas**

**Objetivo:** Medir el control de la organización en los procesos de ventas

**Alcance:** Empleados del área de ventas

#### **Instrucciones:**

- El personal del área de ventas llena el cuestionario según sus expectativas
- Se efectuará un comentario acorde a las observaciones que haya establecido

Encuesta para el ambiente de control

**Tabla N°18**

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En la empresa se da fiel cumplimiento a cada una de las disposiciones de trabajo en el área de venta?		X	No se cumple con todos los lineamientos de conducta empresarial en el área
2	¿Existe compromiso empresarial para la atención al cliente?	X		Si existe compromiso en el servicio al cliente pero se debe mejorar
3	¿El proceso actual de ventas satisface las necesidades de los clientes?		X	No satisface en su totalidad
4	¿La dirección de la empresa fomenta organización para las ventas?		X	No promueve una buen direccionamiento para las ventas
5	¿Existe el personal suficiente para atender a los clientes?		X	La empresa no cuenta con personal suficiente para la atención de clientes
6	¿Se efectúa una visita permanente a los clientes?		X	No se realizan visitas previas a los clientes
7	¿Las actuales técnicas de venta generan resultados óptimos para la empresa?		X	No tienen técnicas bien establecidas en el área de ventas
8	¿La actual estructura organizacional en las ventas promueve integración con las demás áreas?		X	El área de ventas no cuenta con la información completa de las diferentes áreas de la empresa
9	¿Al momento de atender al cliente cuenta con la información referente a los productos?	X		La información de los productos es integral
10	¿A la fuerza de ventas actual se le proporciona capacitación?		X	No se realizan capacitaciones permanentes
11	¿La empresa reconoce los logros en los procesos que desempeñan cada área?	X		Si reconocen el esfuerzo de su personal como incentivo para seguir creciendo como empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>

## MATRIZ DE PONDERACIÓN I

Tabla N°19

**ENTIDAD:** Muebles León

**ALCANCE:** Evaluación al control interno en el área de ventas

**COMPONENTE:** Ambiente interno

No.	PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION
1	¿En la empresa se da fiel cumplimiento a cada una de las disposiciones de trabajo en el área de venta?	1	1
2	¿Existe compromiso empresarial para la atención al cliente?	1	0
3	¿El proceso actual de ventas satisface las necesidades de los clientes?	1	1
4	¿La dirección de la empresa fomenta organización para las ventas?	1	1
5	¿Existe el personal suficiente para atender a los clientes?	1	1
6	¿Se efectúa una visita permanente a los clientes?	1	1
7	¿Las actuales técnicas de venta generan resultados óptimos para la empresa?	1	1
8	¿La actual estructura organizacional en las ventas promueve integración con los demás áreas?	1	1
9	¿Al momento de atender al cliente cuenta con la información referente a los productos?	1	0
10	¿A la fuerza de ventas actual se le proporciona capacitación?	1	1
11	¿La empresa reconoce los logros en los procesos que desempeñan cada área?	1	0
	<b>SUMAN</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Metodología de evaluación:**

**0** = Fortaleza importante

1= Debilidad grave o muy importante

**Evaluación del riesgo del ambiente de control:**

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{7 \times 100}{11}$$

$$NC = 63,63\%$$

**Metodología:**

NC = Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO I**

Gráfico N°18

← RIESGO DE CONTROL →

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
15-50%	51-75%	76-95%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>

← NIVEL DE CONFIANZA →

**Conclusión:**

El nivel de riesgo determinado en el ambiente de control para el área de ventas de la Empresa Muebles León determina una calificación del 63,63% lo cual determina que el control que existe es moderado, ya que en la actualidad se ha participado en el mercado mediante un servicio de ventas poco formalizado que ha permitido una participación aceptable en el entorno, pero cabe recalcar que no se cuenta con un alto nivel de compromiso en el personal, siendo necesario

mejorar el código de ética en el personal para que así el posicionamiento de la empresa y de los productos sea competitivo.

### **Integridad y valores éticos**

Un proceso de los valores éticos se inicia por identificar y definir los principios de la empresa, ya que son valores, creencias, normas, que regulan la vida de la empresa. Ellos definen aspectos que son importantes y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

De esta manera los valores que se adoptara en la empresa para fomentar eficientemente será:

- **Trabajadores Comprometidos.-** El carisma del empleo y de los servicios profesionales conjuntamente con sus valores brindará un servicio de calidad y calidez.
- **Trabajadores Capacitados.-** La capacitación continua que se va a brindar al equipo de profesionales de la empresa permitirá obtener un mejor desempeño en las funciones a ellos encomendadas así como también un afán de superación y servicio.
- **Respeto a las personas.-** Las actividades de la empresa se inspira por el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas.
- **Calidad.-** La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la empresa será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente, la calidad como norma será aplicada en todos los procesos, actividades y servicio, en la gestión administrativa para el proceso de ventas.
- **Puntualidad.-** Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la organización es la cualidad que debe contar la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y sitio convenido.

- **Responsabilidad.-** Se definirá como la cualidad de ser responsable característica que sale a revelar por parte de los integrantes de Muebles León en la cual las personas deben rendir cuentas de sus propios actos y de su gestión y mandato.
- **Honradez.-** Es la cualidad que tienen los integrantes de la empresa conformados de acuerdo a las exigencias y necesidades de los clientes, toda persona honesta es honrada incapaz de mentir y robar.

## **CÓDIGO DE CONDUCTA**

### **IMPORTANCIA**

Muebles León generara el cumplimiento de la ética profesional mediante el pensamiento y la acción de los valores administrativos que guían al directivo en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la empresa.

### **OBJETIVO**

Establecer los valores que constituyan el comportamiento de las personas y además que sea soporte en la cultura organizacional de la empresa.

### **ALCANCE**

El alcance del código de conducta contempla los siguientes factores:

- Mejoramiento de la Calidad.
- Responsabilidad social: con clientes, empleados y la comunidad en general.
- Servicio al cliente.
- Imagen institucional.

- Tecnología/innovación en todos los ámbitos de la actividad empresarial.
- Participación en el Mercado.
- Rentabilidad Institucional
- Productividad/eficiencia
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento.
- Optimización de la infraestructura.

### **Responsabilidad empresarial**

La responsabilidad de la empresa se integrará al servicio al cliente y a las ventas y se basará en contextos de sus bases estructurales, como es la cultura y valores corporativos, que al ser integrados, promueven un espacio de desarrollo y preparación al cambio. Por lo tanto la responsabilidad que se promoverán será el desarrollo organizacional sustentado en:

- Servicio: Satisfacer al cliente, pensando en sus necesidades y su comodidad.
- Creatividad: Aptitud para crear un servicio nuevo e imaginativo.
- Perseverancia: Plasmar una actitud positiva permanente en el trabajo cotidiano.
- Honradez: Obrar honradamente dentro de la rectitud, integridad, sinceridad y decencia como una compostura social y moral.
- Calidad: Valor para definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes.
- Excelencia: Sobresalir en cada uno de los detalles con calidad y bondad en lo espiritual e intelectual.
- Humildad: Virtud para aceptar y corregir en las actuaciones.
- Lealtad: Cumplir y ser fiel a la empresa.

## **2.- Evaluación de los riesgos**

La evaluación de riesgos se constituye en el eje transversal entre la empresa y el cliente para lo cual se ha determinado actividades primarias y secundarias que generaran valor agregado al cliente para satisfacer totalmente sus necesidades y crear mayor demanda en el mercado. De esta manera se han establecido una encuesta para determinar los riesgos existentes en el área de ventas.

### **Encuesta para la medición de los riesgos en la organización del área de ventas**

**Objetivo:** Evaluar los riesgos que se presentan en los procesos de ventas

**Alcance:** Empleados del área de ventas

#### **Instrucciones:**

- El personal del área de ventas llena el cuestionario según sus expectativas
- Se efectuará un comentario acorde a las observaciones que haya establecido



Encuesta para la medición de los riesgos

**Tabla N°20**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿La distribución de los productos es acorde a los requerimientos del cliente?	X		La entrega del producto si tiene las especificaciones de los pedidos
<b>2</b>	¿El tiempo de entrega de los productos satisface las necesidades del cliente?		X	No se coloca en el mercado los productos con la prontitud requerida
<b>3</b>	¿Los productos que se ofertan son manufacturados con tecnología?	X		La producción es efectuada con maquinaria nueva pero se debe innovar constantemente
<b>4</b>	¿La empresa oferta al mercado una diversidad de servicios?	X		
<b>5</b>	¿Existe capacitación del personal al momento de entregarle información de los productos y servicios?		X	No se entrega información completa de los productos por parte de la fuerza de ventas
<b>6</b>	¿La empresa necesita ampliar nuevos nichos de mercado que le permita generar un alto volumen de ventas?	X		La empresa no cuenta con puntos de venta a nivel nacional perjudicando así la limitación de las ventas
<b>7</b>	¿Existe una ficha de monitoreo de los clientes?		X	No se cuenta con la información del cliente entorno a sus pedidos y montos de compra.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>

## MATRIZ DE PONDERACIÓN II

Tabla N°21

**ENTIDAD:** Muebles León

**ALCANCE:** Evaluarlos riesgos del área de ventas

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La distribución de los productos es acorde a los requerimientos del cliente?	1	0
2	¿El tiempo de entrega de los productos satisface las necesidades del cliente?	1	1
3	¿Los productos que se ofertan son manufacturados con tecnología de punta?	1	0
4	¿La empresa oferta al mercado una diversidad de servicios?	1	0
5	¿Existe capacitación del personal al momento de entregarle información de los productos y servicios?	1	0
6	¿La empresa necesita ampliar nuevos nichos de mercado que le permita generar un alto volumen de ventas?	1	1
7	¿Existe una ficha de monitoreo de los clientes?	1	1
	<b>SUMAN</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

### Metodología de evaluación:

**0** = Fortaleza importante

**1** = Debilidad grave o muy importante

### Evaluación de la medición de los riesgos:

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{3 \times 100}{7}$$

$$NC = 42,86\%$$

**Metodología:**

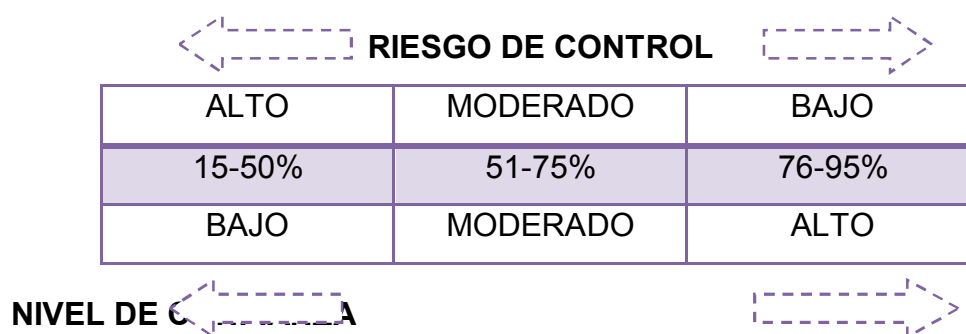
NC = Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO II**

**Gráfico N°19**



**LISTA DE RIESGOS DEL PROCESO DE VENTAS I**

**Cuadro N° 08**

COMPONENTE	RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
Proceso de pedidos	No se efectúa una visita al cliente para conocer requerimientos Deficiente recepción de pedidos telefónicos No se elabora y entrega cartera en mora de clientes No se revisa cartera de morosidad. No se realiza recepción de notas de pedidos. No existe una entrega nota de pedido para facturación	Formularios internos que permiten la contabilización de los productos (nota de pedido)

Actividad de transporte	<p>No existe una revisión física de los pedidos a despacharse.</p> <p>Ausencia de una clasificación interna de los pedidos por zonas geográficas.</p> <p>Deficiente despacho de los pedidos a las cooperativas de transporte interprovincial.</p> <p>No se entrega a secretaría de facturas originadas por envío de pedidos.</p> <p>Deficiente confirmación de despacho de los productos al cliente indicando número de guía y transporte.</p> <p>No existe confirmación retiro de pedido por parte del cliente.</p>	<p>La distribución del producto será controlada a partir de una nota de envío que permitirá verificar la información de ventas.</p>
Servicio al cliente	<p>No se monitorea la llegada de los pedidos al cliente</p> <p>No se atiende quejas y sugerencias</p> <p>Deficientes programas de capacitación</p>	<p>Diseñar una ficha de información permitirá estructurar una base de datos que promoverá el conocimiento del cliente.</p>

**Elaborado por:** La autora

### **Conclusión:**

El nivel de riesgo estipulado en la empresa es alto, con un nivel de confianza bajo, ya que su puntuación es del 42,86%, por lo tanto se determina que no son explotadas todas las fortalezas internas, lo cual conlleva a una limitación empresarial en el entorno, de esta manera es necesario establecer un cambio al control y ampliación del sistema de ventas y logística de tal manera que el procesamiento de ventas contenga un registro de pedido de ventas bien diseñado, una nota de envío y una ficha de información integral que genere una alta ventaja competitiva en el entorno. **(Ver en anexos N° 3, 4 y 5)**

### **3.- Actividades de control**

Las actividades de control son como su nombre lo indica actividades, políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos

de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento. 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.

## LISTA DE RIESGOS DEL PROCESO DE VENTAS II

**Cuadro N°9**

COMPONENTE	RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
Proceso de pedidos	<p>No se efectúa una visita al cliente para conocer requerimientos.</p> <p>Deficiente recepción de pedidos telefónicos.</p> <p>No se elabora y entrega cartera en mora de clientes.</p> <p>No se revisa cartera de morosidad.</p> <p>No se realiza recepción de notas de pedidos.</p> <p>No existe una entrega nota de pedido para facturación.</p>	<p>Formularios internos que permiten la contabilización de los productos (nota de pedido).</p>
Actividad de transporte	<p>No existe una revisión física de los pedidos a despacharse.</p> <p>Ausencia de una clasificación interna de los pedidos por zonas geográficas.</p> <p>Deficiente despacho de los pedidos a las cooperativas de transporte interprovincial.</p> <p>No se entrega a secretaría de facturas originadas por envío de pedidos.</p> <p>Deficiente confirmación de despacho de los productos al cliente indicando número de guía y transporte.</p> <p>No existe confirmación retiro de pedido por parte del cliente.</p>	<p>La distribución del producto será controlada a partir de una nota de envío que permitirá verificar la información de ventas.</p>
Servicio al cliente	<p>No se monitorea la llegada de los pedidos al cliente.</p> <p>No se atiende quejas y sugerencias.</p> <p>Deficientes programas de capacitación.</p>	<p>Diseñar una ficha de información permitirá estructurar una base de datos que promoverá el conocimiento del cliente.</p>

**Elaborado por:** La autora

## Uso de las actividades de control como repuesta a los riesgos

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada las respuestas a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

## RELACIÓN ENTRE RIESGOS

Tabla N°22

Nivel	Descripción	Probabilidad	Riesgo	Repuesta a los riesgos
1	Improbable	Baja	No existe control de calidad de los productos y servicio	Crear círculos de calidad que promueva competitividad.
2	Posible	Media	Poca experiencia en el mercado de otras regiones del país	Estructurar un estudio de mercado para ampliar sus clientes.
3	Probable	Alta	Solo una persona supervisa las ventas	Ampliar el equipo de ventas para una mejor cobertura
4	Seguro	Muy alta	No existe capacitación constante en el área de ventas.	Establecer programas de capacitación y entrenamiento del personal del área de ventas

Elaborado por: La Autora

### Conclusión:

La empresa no cuenta con un control integral que le permita aprovechar cada uno de sus recursos, para lo cual es necesario establecer acciones internas como mencionamos en la tabla de respuestas a los riesgos, además de esas recomendaciones es necesario también partir del diseño de los procesos de ventas

para diseñar flujos de proceso de pedidos, flujo de actividad de transporte y flujo del servicio al cliente, los cuales permitan una mejor satisfacción de necesidades de los clientes. **(Ver en anexos N° 6, 7, 8)**

#### **4.- Información y Comunicación**

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la comunicación (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

#### **Encuesta para la información y comunicación en la organización del área de ventas**

**Objetivo:** Establecer las actividades de información y comunicación para los procesos de ventas

**Alcance:** Empleados del área de ventas

#### **Instrucciones:**

- El personal del área de ventas llena el cuestionario según sus expectativas
- Se efectuará un comentario acorde a las observaciones que haya establecido

Encuesta para Información y Comunicación

**Tabla N° 23**

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información que genera el área de ventas para la entrega de los pedidos es completa?		X	En la empresa no existe registros que permitan la coordinación de actividades
2	¿Para la distribución de los productos existe confiabilidad de sus documentos?		X	Los datos que se emiten en los actuales registros no presentan altos niveles de confiabilidad.
3	¿El actual nivel de comunicación permite respetar la jerarquía de los cargos?	X		Se debe fortalecer los canales de comunicación en cada área de trabajo.
4	¿La autoridad actual de la empresa genera niveles de responsabilidad en el personal de ventas?		X	La información interna y externa no es entregada según especificaciones
5	¿El sistema de información permite el cumplimiento de los objetivos?		X	La empresa al limitar la información no genera desarrollo organizacional.
6	¿La circulación de la información para captar ventas satisface los requerimientos del mercado?	X		Fortalecer los canales de comunicación con el cliente para satisfacer sus necesidades

**Elaborado por:**

**Fecha:**

**Revisado por:**

**Fecha:**



### MATRIZ DE PONDERACIÓN III

Tabla N°24

**ENTIDAD:** Muebles León

**ALCANCE:** Establecer medidas de información y comunicación en el área de ventas

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACION
1	¿La información que genera el área de ventas para la entrega de los pedidos es completa?	1	1
2	¿Para la distribución de los productos existe confiabilidad de sus documentos?	1	1
3	¿El actual nivel de comunicación permite respetar la jerarquía de los cargos?	1	0
4	¿La autoridad actual de la empresa genera niveles de responsabilidad en el personal de ventas?	1	1
5	¿El sistema de información permite el cumplimiento de los objetivos?	1	1
6	¿La circulación de la información para captar ventas satisface los requerimientos del mercado?	1	0
	<b>SUMAN</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Metodología de evaluación:**

0 = Fortaleza importante

1= Debilidad grave o muy importante

**Evaluación del riesgo de la información y comunicación:**

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

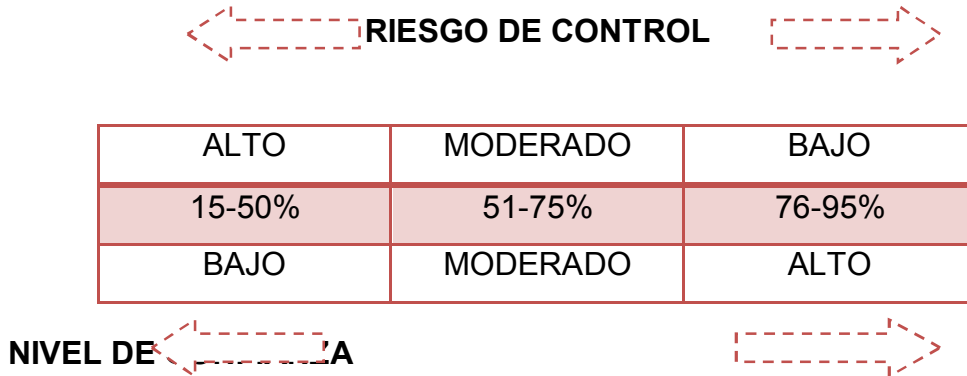
$$NC = \frac{4 \times 100}{6}$$

$$NC = 66,66\%$$

<b>Metodología:</b>
<b>NC=</b> Nivel de Confianza
<b>CT=</b> Calificación Total
<b>PT=</b> Ponderación Total

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO III**

**Gráfico N°20**



**Conclusión:**

Establecido el análisis del nivel de información y comunicación se determina que se encuentra en un nivel de riesgo y confianza moderado del 66,66% lo cual se interpreta que la información existente se debe mejorar 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, por tanto la información tanto si proviene de fuentes externas como internas, se debe recopilar y analizar para

establecer las estrategias y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuesta a ellos y en general llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión; a lo que se recomienda diseñar un flujo de comunicación para poder identificar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus funciones. **(Ver en anexo N° 9)**

## **5.- Supervisión o Monitoreo**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

El componente del COSO I denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

De tal manera que la supervisión se efectuara de la siguiente manera:

**Previsión de la evaluación:** La evaluación en la empresa Muebles León se realizará a partir de un diagnóstico del desempeño administrativo y laboral, luego se lo realizará en el proceso de los objetivos y finalmente se lo hará al finalizar el proceso de cambio para poder sacar conclusiones de la validez de la propuesta.

**Evaluación Ex – Ante:** Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta la fecha, los mismos que se orientan en el proceso de concienciación dentro de la empresa y el desarrollo estratégico de las actividades.

**Evaluación Concurrente o en proceso:** Esta evaluación se realizará en el desarrollo de la propuesta, de manera que sea flexible a la realización de cambios que permitirán dar una mejor atención a los clientes y la labor administrativa sea más dinámica, en donde la evaluación se realizará cada mes.

**Evaluación Expost o Final:** Finalmente efectuará una evaluación final, la misma que se lo realizará en el primer año de gestión que permitirá emitir conclusiones del cambio en el momento que se logra la fidelidad del cliente.

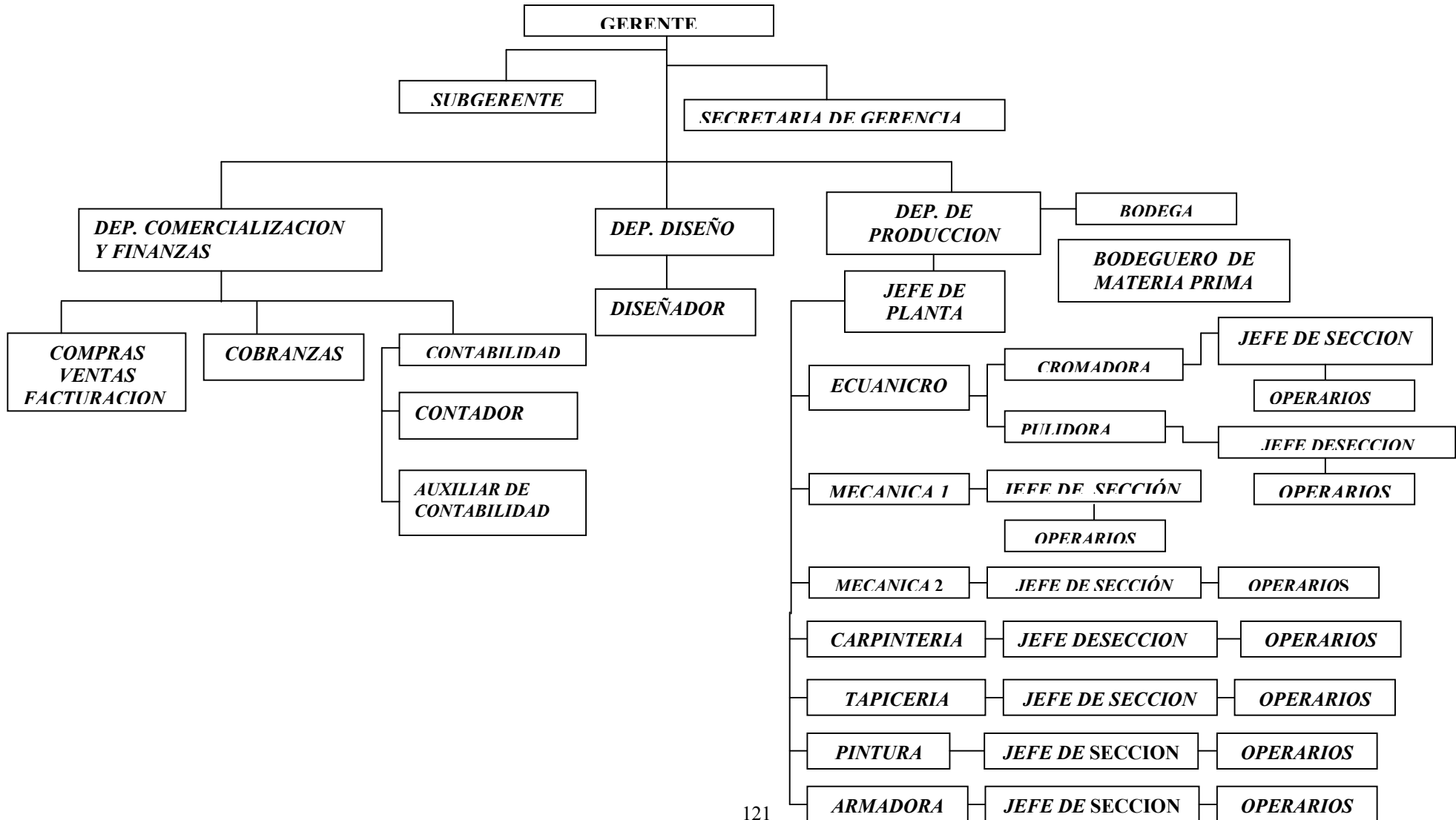
## **6.8 Administración**

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirá establecer mejoras en los procesos de ventas que ayuden a que el personal del área desarrolle sus habilidades y destrezas, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad en donde la capacidad para trabajar con calidad será un esfuerzo cooperativo y así crear condiciones de desempeño administrativo y laboral óptimos, generando así habilidad para el cambio y resolver los problemas del entorno a través del diseño de soluciones funcionales que promoverán en la empresa calidad y dinamismo.

# ORGANIGRAMA JERARQUICO “MUEBLES LEON”

## Organigrama N°1



## **MUEBLES LEÓN**

### **NUESTRA MISIÓN**

Somos una empresa de producción cuya actividad principal es la fabricación y venta de muebles metálicos de hogar, oficina y el arte de Muebles forjados, para el mercado ecuatoriano, con proyección internacional.

Mantenemos un programa de mejoramiento continuo de la calidad total y productividad; mediante el esfuerzo permanente y decidido de nuestro personal y proveedores satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, entregando productos de alta calidad al mejor costo posible, con renovación tecnológica, en un marco de integridad ética y emprendedora.

Cumplimos con nuestras obligaciones y responsabilidades con el estado, aportando al desarrollo de la comunidad y protegiendo el medio ambiente. Con un nivel de rentabilidad adecuado respaldamos nuestro crecimiento y proporcionamos estabilidad laboral y alternativas para el desarrollo humano y económico de quienes participamos en ella.

### **NUESTRA VISIÓN**

Liderar el mercado nacional con categoría mundial en la fabricación y comercialización de muebles de alta calidad y confort con tecnología de punta que superen las expectativas de nuestros clientes, contando con el personal altamente capacitado y adecuadamente remunerado y con una administración y producción eficientes, provocando el menor impacto ambiental en la elaboración de nuestros productos.

Muebles León una empresa de perfeccionamiento continuo.....sinónimo de calidad.

# MANUAL DE FUNCIONES

---

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones se establece con el fin de lograr un proceso eficiente y eficaz en la producción de muebles de oficina y hogar y en el servicio de cromado por medio del control y dirección de los departamentos o áreas, con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Por ello la descripción de los cargos de la empresa “Muebles León” permitirá que el personal pueda mejorar la calidad de su desempeño, ya que tendrán claro cuáles son sus funciones y responsabilidades.

El objetivo del manual de funciones es especificar y clarificar las tareas y responsabilidades de cada individuo dentro de su determinado departamento o sección.

## GERENTE

### DATOS BÁSICOS DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Gerente General

**Área:** Gerencia

**Departamento:** Administrativo

**Código** G.001

**Supervisa a:** Núcleo operacional y administrativo

**Objetivos del cargo:** Planear, organizar, dirigir y controlar la marcha administrativo y definir políticas y objetivos así como representar legal y administrativamente a “Muebles León”.

### RESPONSABILIDADES:

- Ejercer representación de la institución ante autoridades públicas, institucionales, nacionales; así como ante entidades privadas.
- Diseñar, planificar y dirigir planteamientos estratégicos de las actividades empresariales.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.

- Realizar la contratación de personal y aprobar la adquisición de bienes.
- Aprobar presupuestos e inversiones.
- Verificar la asistencia del personal.
- Aprobar nuevos modelos de productos.
- Definir horarios de trabajo.
- Coordinar despachos.
- Autorizar compras de materia prima.
- Promover las buenas relaciones entre el personal y el clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades.
- Autorizar el pago de roles, horas extras, IESS.
- Definir políticas de administración y gestión organizacional.
- Firmar formularios y proformas.
- Coordinar y ejecutar proyectos de mejora en la organización.
- Verificar y dar visto bueno al rol de pagos.
- Verificar que los contratos estén legalmente elaborados.
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Autorizar la elaboración de certificados de trabajo, recomendaciones, avisos de entrada y salida, solicitudes de préstamos, etc.
- Otorgar permisos de asistencia al personal.
- Recibir el control de asistencia y horas extras.

## **SUBGERENTE**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Subgerente

**Área:** Subgerencia

**Departamento:** Administrativo

**Código:** SG. 001

**Reporta a:** Gerente

**Supervisa a:** Núcleo operacional - Administrativo

**Objetivos del cargo:** Coordinar. Controlar y dirigir el buen desempeño del departamento.



## **RESPONSABILIDADES:**

- Reemplazar al gerente en caso de ausencia.
- Coordinar y controlar el buen desempeño de los departamentos: Compras, ventas producción y diseño.
- Coordinar las actividades de producción.
- Coordinar el plan y eventos de capacitación en la organización.
- Firmar proformas, certificados de trabajo en caso de ausencia del gerente.
- Controlar los baños de níquel, zinc, cobre, cromo etc.
- Coordinar y controlar con gerencia los movimientos económicos.
- Revisar Informes emitidos por contabilidad, compras, diseño, producción.

## **SECRETARIA DE GERENCIA**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Secretaria de gerencia

**Área:** Secretaria

**Departamento:** Administrativo

**Código:**SDG. 001

**Reporta a:** Gerencia –Sugerencia y Diseño

**Supervisa a:** Núcleo operacional en los procesos de producción

**Objetivos del cargo:** Apoyar a la dirección empresarial y demás departamentos.

## **RESPONSABILIDADES:**

- Manejar documentos internos y externos de la empresa.
- Apoyar a la gerencia y subgerencia.
- Mantener en orden los archivos de la empresa.
- Programar citas para la gerencia y subgerencia.
- Realizar el comprobante de depósitos bancarios.
- Vender productos terminados al por mayor y menor.
- Realizar la cobranza de los productos vendidos por oficina.
- Elaborar órdenes de producción, notas de pedido y venta.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Controlar caja chica.

- Atender a clientes que visitan la sala exhibición.
- Entregar los cheques a proveedores los días viernes.
- Llevar el control de bancos.
- Elaborar proformas, comunicaciones escritas.
- Realizar el pago a los proveedores (comprobantes y egresos de bancos).
- Verificar los valores a pagar de agua, luz, teléfono, seguro e impuestos.
- Abrir oficinas de acuerdo al turno.
- Realizar informes sobre orden general de producción.
- Presentar a gerencia informes de pedidos pendientes por despachar.
- Elaborar las comisiones de los vendedores.
- Coordinar con producción los despachos.
- Controlar la entrada y salida de los vehículos.
- Registrar los gastos de viajes.
- Controlar y actualizar las carpetas del personal.

## **RESPONSABLE DE COMPRAS**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Responsable de compras

**Área:** Compras –facturación -

**Departamento:** Comercialización y finanzas / administrativo

**Código:** RC 001

**Reporta a:** Gerencia

**Objetivos del cargo:** Realizar una gestión efectiva de compras mantenido así un equilibrio en el proceso de producción, con el objetivo de ganar.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Realizar las compras de materia prima de acuerdo a la producción.
- Controlar que la materia prima requerida este en bodega con oportunidad.
- Elaborar órdenes de compra y facturas (duplicado).
- Actualizar y llevar fichas de datos de los proveedores (fueron – son – posibles).
- Atender a clientes de Ecuánico y mueblería.

- Realizar la facturación.
- Transmitir a los clientes las decisiones de gerencia con respecto a las políticas de venta.
- Realizar y controlar los despachos de producto terminado.
- Ingresar datos de compras y ventas al sistema.
- Realizar las notas de venta.
- Realizar informes del estado de cuentas por cobrar.
- Encargada de la bodega de zapatos (temporal mientras se decide qué decisión tomar con respecto a la misma).
- Revisar la cartera vencida de los clientes.
- Elaborar el borrador de impuestos.
- Realizar comunicaciones escritas.
- Realizar y recibir llamadas.
- Realizar comprobantes de retención (duplicado).
- Realizar cierre de caja de Ecuánico.
- Realizar informes sobre IVA de compras y ventas dirigidos a gerencia.

## **JEFE DE PLANTA /PERSONAL**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de planta

**Área:** Producción

**Departamento:** Producción

**Código:** JP 001

**Reporta a:** Gerencia

**Supervisa a:** Núcleo operacional

**Objetivos del cargo:** Vigilar y controlar el proceso de producción, coordinar las actividades en las diferentes secciones y controlar al núcleo operacional.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Controlar que el proceso de producción sea eficiente.
- Controlar la asistencia de todos los empleados.
- Controlar falencias que ocurren en las áreas de producción y maquinaria.

- Elaborar las órdenes de producción para cada jefe de sección.
- Revisar las órdenes de pedido de materiales solicitado por bodega.
- Recibir las órdenes de producción generadas por gerencia y ventas.
- Elaborar y coordinar con ventas el plan de despacho.
- Receptar solicitudes de permisos de personal y trasladarlos a secretaria.
- Elaborar el # de horas extras trabajadas y reportarlas a contabilidad.
- Generar información sobre cotización de materiales.
- Reportar daños de las instalaciones.
- Coordinar el plan de mantenimiento.
- realizar informes del ISC dirigido a gerencia.
- Realizar la determinación del tiempo de ciclo.

## **AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Auxiliar Contable

**Área:** Administrativa

**Departamento:** Contabilidad

**Código:** AC 001

**Reporta a:** Gerencia

**Objetivos del cargo:** Apoyar al contador a Generar información de los movimientos contables de los estados financieros, con el propósito de optimizar el manejo adecuado de todos los recursos de la empresa, además de permitir una oportuna toma de decisiones.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Elaborar y presentar reportes a gerencia sobre roles de pago, balances, presupuestos.
- Realizar informes dirigidos al CONSEP.
- Realizar las planillas del IESS.
- Realizar viajes de entrega de mercadería.
- Elaborar los asientos contables.
- Realizar cotizaciones de acuerdo a los requerimientos.

- Realizar informes sobre los beneficios sociales.
- Realizar el mantenimiento de las computadoras.
- Realizar cotizaciones de acuerdo a los requerimientos de los clientes, departamento de diseño o gerencia.
- Realizar el índice de rotación de inventarios.
- Elaborar reportes sobre beneficios sociales (gerencia – insectoría).
- Realizar y reportar a gerencia informes sobre anexos IVA y Retenciones.
- Realizar y reportar a gerencia informes sobre patentes municipales.

## **CONTABILIDAD GENERAL**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Contador general

**Área:** Administrativa

**Departamento:** Contabilidad

**Código:** CG 001

**Reporta a:** Gerencia

**Objetivos del cargo:** Generar información de los movimientos contables de los estados financieros, con el propósito de optimizar el manejo adecuado de todos los recursos de la empresa, además de permitir una oportuna toma de decisiones.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Elaborar y presentar reportes a gerencia sobre roles de pago, balances, presupuestos.
- Realizar informes dirigidos al CONSEP.
- Realizar las planillas del IESS.
- Realizar viajes de entrega de mercadería.
- Elaborar los asientos contables.
- Realizar cotizaciones de acuerdo a los requerimientos.
- Realizar informes sobre los beneficios sociales.
- Realizar el mantenimiento de las computadoras.
- Realizar cotizaciones de acuerdo a los requerimientos de los clientes, departamento de diseño o gerencia.

- Realizar el índice de rotación de inventarios.
- Elaborar reportes sobre beneficios sociales (gerencia – insectoría).
- Realizar y reportar a gerencia informes sobre anexos IVA y Retenciones.
- Realizar y reportar a gerencia informes sobre patentes municipales.

## **BODEGUERO**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Bodeguero

**Área:** Producción

**Departamento:** Producción

**Código:** B 001

**Reporta a:** Gerencia

**Objetivos del cargo:** Proveer con oportunidad los requerimientos de las diferentes secciones de trabajo en el momento oportuno con la cantidad y calidad solicitada, para de esta forma equilibrar el proceso de producción.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Elaborar órdenes de requerimiento de material necesario.
- Controlar y reportar la existencia de material en bodega.
- Recibir y despachar material de acuerdo a los requerimientos de cada sección.
- Clasificar y coordinar los materiales de acuerdo a su naturaleza.
- Recibir los materiales de proveedores y realizar la verificación de los mismos.
- Realizar devolución de materiales en caso de inconformidad en la recepción de los mismos e informar a compras.
- Elaborar documentos de ingresos de compra.

## **JEFE DE SECCIÓN MECÁNICA 1 y 2**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:** Mecánica 1

**Departamento:** Producción

**Código:** JSM 001

**Reporta a:** Jefe de personal

**Supervisa a:** Sección mecánica 1

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción

### **RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan el área de mecánica # .1
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.
- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que el producto no tenga fallas.
- Cortar, doblar, soldar la tubería, varillas, platina y planchas de tol.
- Rayar las planchas de tol.
- Adiestrar o entrenar a los nuevos trabajadores.
- Supervisar que el producto tenga calidad.

## **JEFE DE SECCIÓN CARPINTERIA**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:** Carpintería

**Departamento:** Producción

**Código:** JSCA 001

**Reporta a:** Jefe de personal

**Supervisa a:** Sección carpintería

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción.

**RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan el área de carpintería.
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.
- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que el producto no tenga fallas.
- Realizar los cortes de los tableros de las sillas, camas, modulares, mesas, pupitres, archivadores, etc.
- Realizar las rejillas de las camas.
- Lacar los tableros de las mesas.
- Adiestrar o entrenar a los nuevos trabajadores.

**JEFE DE SECCIÓN PINTURA**

**DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:** Pintura

**Departamento:** Producción

**Código:** JSPI 001

**Reporta a:** Jefe de personal

**Supervisa a:** Sección Pintura

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción.

**RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan el área de pintura.
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.



- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que los productos no tenga fallas.
- Pintar, pulir, limar, etc.
- Controlar que este en perfecto estado los productos a pintarse.
- Adiestrar o entrenar a los nuevos trabajadores.

## **JEFE DE SECCIÓN CROMADORA**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:** Ecuanicro

**Departamento:** Producción

**Código:** JSCR 001

**Reporta a:** Subgerente

**Supervisa a:** Sección Cromadora

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan el área de cromado.
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.
- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que los productos tenga calidad.
- Realizar el cromado (pulir, cromar, galvanizar) de los productos de la empresa y de clientes externos.

## **JEFE DE SECCIÓN TAPICERIA**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:** Tapicería

**Departamento:**Producción

**Código:** JST 001

**Reporta a:** Jefe de personal

**Supervisa a:** Sección Tapicería

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan el área de tapicería.
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.
- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que los productos no tenga fallas.
- Tapizar los productos.

### **JEFE DE SECCIÓN PULIDORA**

#### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:**Ecuanicro

**Departamento:**Producción

**Código:** JSPU 001

**Reporta a:** Jefe de personal

**Supervisa a:** Sección Pulidora

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan la sección pulidora.
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.

- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que los productos no tenga fallas.
- Realizar el pulido de los productos.
- Adiestrar o entrenar a los nuevos trabajadores.

## **JEFE DE SECCIÓN ARMADORA**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de sección

**Área:** Armado

**Departamento:** Producción

**Código:** JSA 001

**Reporta a:** Jefe de personal

**Supervisa a:** Sección Armado

**Objetivos del cargo:** Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y el buen funcionamiento de la sección y el proceso de producción.

### **RESPONSABILIDADES:**

- Dirigir, vigilar y controlar las actividades que desarrollan la sección armadora.
- Planificar diariamente las tareas a desarrollarse de acuerdo al plan de producción.
- Elaborar pedido de materia prima de acuerdo a la producción programa.
- Supervisar que los productos no tenga fallas.
- Realizar el armado de las camas, los roperos.
- Coordinar el pintado de las camas.
- Revisar las órdenes de producción para coordinar despachos.
- Realizar informes del producto terminado.

## **DISEÑADOR**

### **DATOS BÁSICOS DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Diseñador

**Área:** Diseño

**Departamento:** Administrativo / Producción

**Código:** D.001

**Objetivos del cargo:** Crear y diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**RESPONSABILIDADES:**

- Diseñar muebles y proyectos.
- Investigar, crear y diseñar nuevos productos.
- Realizar la presentación de catálogos.
- Elaborar y presentar informes sobre presupuestos de los productos.
- Coordinar con los jefes de sección la elaboración de los diseños.
- Crear diseños de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Realizar seguimiento de productos específicos diseñados.
- Realizar informes de los diseños creados.
- Reportar a gerencia y subgerencia nuevos diseños para su respectiva aprobación.

## 6.9 Previsión de la evaluación

Será monitoreada periódicamente por el Equipo Técnico y evaluadas por los mismos para verificar si la aplicación de lo propuesto contribuyan en forma acertada al problema a tratarse. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentra nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios.

### Matriz de análisis evaluativo para la propuesta

Cuadro N° 10

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta para el proceso de ventas.
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación.
¿Quién evalúa?	Gerente.
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año comercial.
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la empresa.
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación.

## **Bibliografía**

- HERRERA LUIS (2008) Tutoría de la Investigación científica  
Diemerino Edit. Quito – Ecuador.
- CUATRECASAS L (1999). Gestión Económica- Financiera de la  
Empresa. Editorial  
Alfaomega, México.
- MORENO J (2003). Planeación Financiera. Editorial  
Continental, México.
- CULTURAL EDICIONES Dirección de Marketing y Ventas.  
S.A. (1998). Barcelona-España.  
Contabilidad de Gestión.
- RICHARD KELSON Lo que se aprende en los mejores MBA.  
Editorial. PROFIT.
- BARQUERO D (2000) Elementos del control empresarial.  
Editorial Mac Graw Hill. México.
- AGUIRRE, JUAN. (2005) “Auditoría y control interno”. Alfaomega  
Editores. México. 345 pp.
- JOSE DE JAIME ESLAVA (2008) Las claves del análisis económico –  
Financiero de la empresa. Editorial ESIC  
Madrid – España.
- MILTON K. MALDONADO E. (2001) Auditoría de Gestión Segunda edición  
Quito – Ecuador.

O. RAY WHITTINGTON Y  
KURT PEING (2009)

Principios de Auditoría Decima  
Cuarta edición.

FRANKLIN ENRIQUE  
BENJAMIN (2006)

Auditoría administrativa, Gestión  
estratégica del cambio, Segunda edición.

SAMUEL ALBERTO  
MANTILLA (1996) instrumentos financieros.

Control interno de los nuevos  
El impacto del COSO.

# ANEXOS



**Anexo N° 01**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MUEBLES**  
**LEÓN**

OBJETIVO. Recolectar información acerca de los procesos de control interno y su incidencia en la rentabilidad

**Instructivo:**

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad  
Ponga una x en la respuesta que crea conveniente

**Contenido:**

1.- ¿Considera usted que es necesario mejorar el actual proceso de control interno en el área de ventas?

SI ( ) NO ( )

2.- ¿Se realizan presupuestos de ventas en la empresa?

SI ( ) NO ( ) DESCONOCE ( )

3.- ¿Cree Ud. que los resultados económicos de la empresa satisface los requerimientos internos?

SI ( ) NO ( )

4.- ¿Considera usted que las políticas de ventas y los plazos de créditos que concede la empresa a sus clientes son los adecuados?

SI ( ) NO ( )

5.- ¿Las ofertas y descuentos que otorga la empresa atraen más ventas?

SI ( )

NO ( )

6.- ¿Considera usted que la calidad de los productos que ofrece Muebles León influye en el precio?

SI ( )

NO ( )

7.- ¿Considera usted que Muebles León tiene un buen posicionamiento en el mercado?

SI ( )

NO ( )

8.- ¿La empresa revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?

SI ( )

NO ( )DESCONOCE ( )

9.- ¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?

SI ( )

NO ( )

10.- ¿La entrega de pedidos se lo realiza en el tiempo establecido que se acordó con el cliente?

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# FICHA DE OBSERVACIÓN

## Anexo N° 02

Lugar:..... Fecha:..... Área:..... Investigador:.....
Objeto de evaluación ..... ..... .....
Interpretación: ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

Anexo N° 03

**MODELO DE HOJA DE PEDIDOS DEL PRODUCTO**

Nombre y Apellidos

Cargo  Empresa

Dirección  Ciudad

Código Postal  Correo electrónico

Teléfono  Fax

**Dirección de entrega:**

.....  
.....

**Forma de pago:**

- Cheque Bancario
- Transferencia Bancaria Anticipada
- Línea de crédito (Solo clientes autorizados)

Tarjeta de crédito VISA - Titular

Banco Emisor  Fecha Caducidad

Número de Tarjeta

**Productos Solicitados:**

<b>Indicar:</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>MODELO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Responsable:**

.....

.....

.....

.....

.....

**NOTA DE ENVIO**

**Anexo N° 04**

Punto de entrega:				
Punto de llegada:				
Fecha:				
Destinatario:				
Ruc:				
Teléfonos:				
Dirección:				
Empresa de transporte:			Unidad de transporte:	
Código	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Peso total
Observaciones: ..... ..... .....				
Responsable:..... ..... .....				

## FICHA DE INFORMACIÓN

### Anexo N° 05

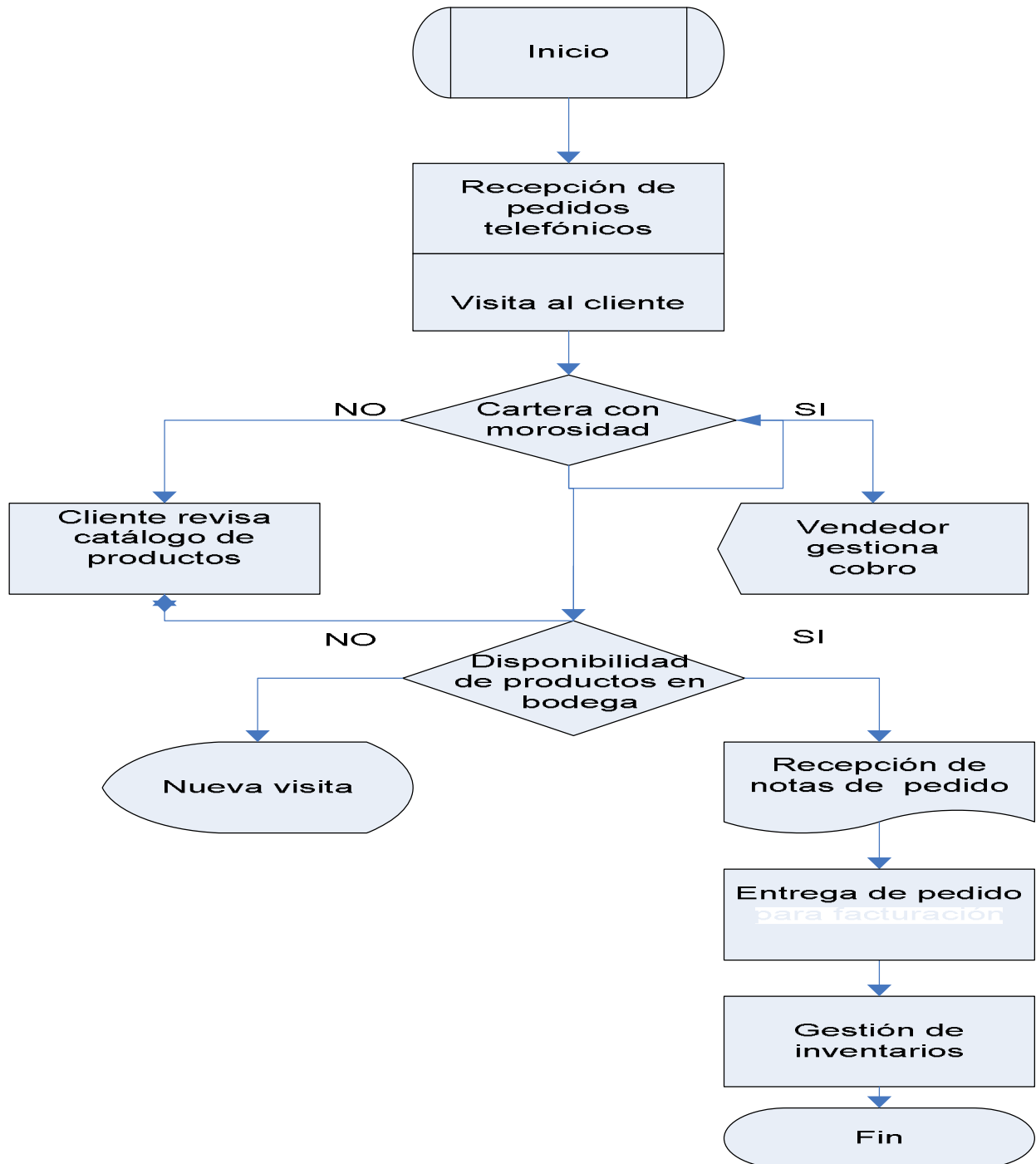
Nombre del cliente:.....					
Fecha de ingreso a la base de datos:.....					
Ruc:.....					
Teléfono:.....					
Dirección.....					
Correo electrónico.....					
Volumen de ventas	<b>Tipo de productos que adquiere</b>				
	Línea de hogar	Línea escolar	Línea de oficina	Línea de artículos varios	
Volumen de ventas	<b>Tipo de servicios que adquiere</b>				
	Cromado	Niquelado	Galvanizado	Tropicalizado	Cobrizado
<b>Código</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>		<b>Unidad de medida</b>	
		<b>Total</b>			
Observaciones: ..... .....					
Responsable: ..... .....					

### **Análisis de los flujos de procesos**

Todo proceso es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades”. De esta manera el proceso de ventas contempla las siguientes estructuras:



**FLUJO DEL PROCESO DE PEDIDOS**  
**Anexo N° 06**



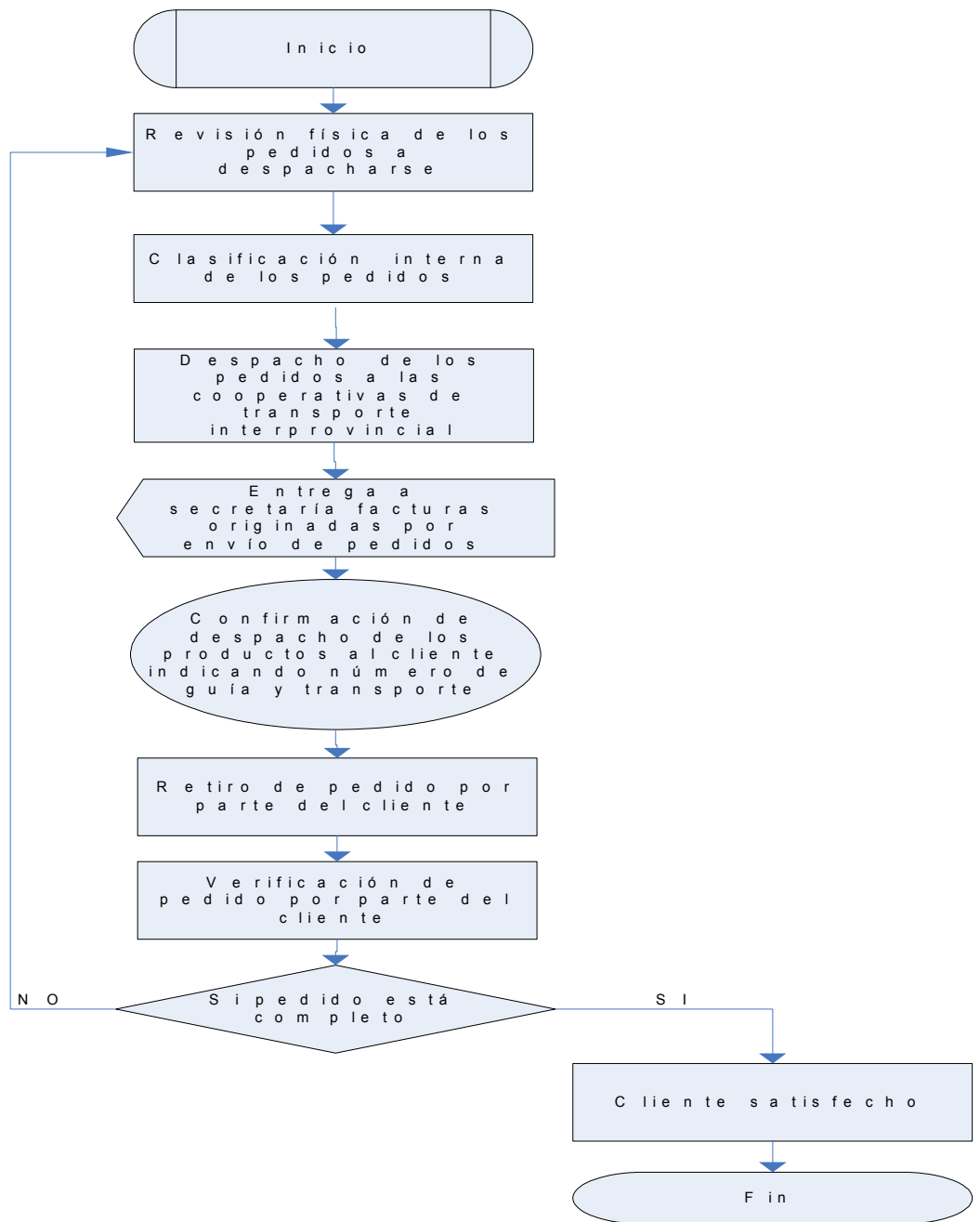
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

## FLUJO DE PROCESO DE PEDIDOS

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Vendedor</b>	1.	Visita al cliente para conocer requerimientos.
<b>Secretaria General</b>	2.	Recepción de pedidos telefónicos.
<b>Asistente de Marketing</b>	3.	Elabora y entrega cartera en mora de clientes.
<b>Vendedor</b>	4.	Revisa cartera de morosidad.
	5.	Si cliente está en mora gestiona el cobro para la cancelación de deuda pendiente.
	6.	Si cliente no registra mora procede con la revisión de catálogo de productos
	7.	Recepción de notas de pedidos.
	8.	Entrega nota de pedido para facturación
	9.	Pasa al evento: Gestión de Inventarios

## FLUJO DE ACTIVIDAD DE TRANSPORTE Anexo N° 07



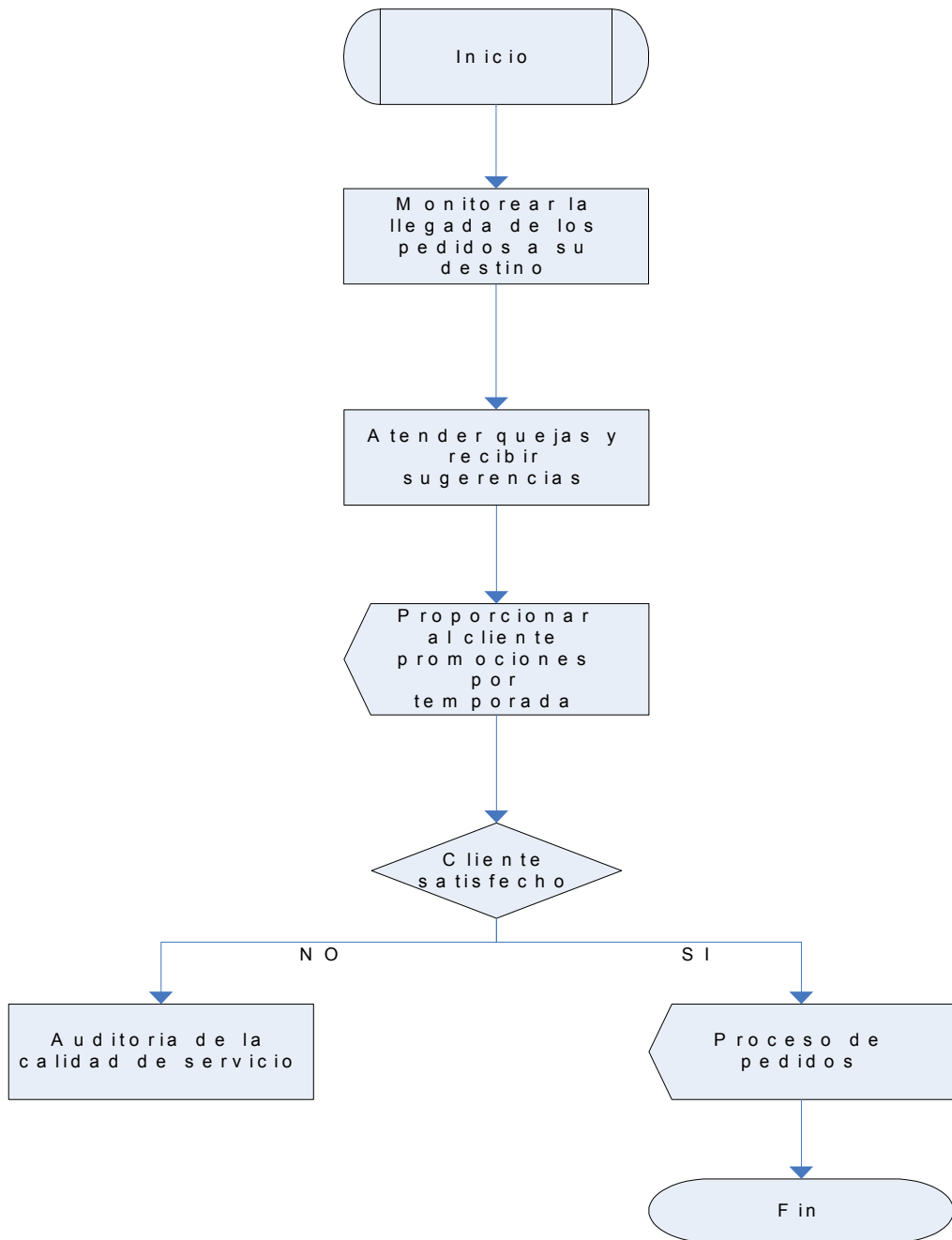
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

## FLUJO DE ACTIVIDAD DE TRANSPORTE

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Asistente de Logística</b>	1.	Revisión física de los pedidos a despacharse.
	2.	Clasificación interna de los pedidos por zonas geográficas.
	3.	Despacho de los pedidos a las cooperativas de transporte interprovincial.
	4.	Entrega a secretaría de facturas originadas por envío de pedidos.
<b>Secretaria General</b>	5.	Confirmación de despacho de los productos al cliente indicando número de guía y transporte.
	6.	Confirmación retiro de pedido por parte del cliente.
	7.	Pasa al evento: Servicio al cliente.

**FLUJO DEL SERVICIO AL CLIENTE**  
**Anexo N° 08**



Fuente: Investigación de campo

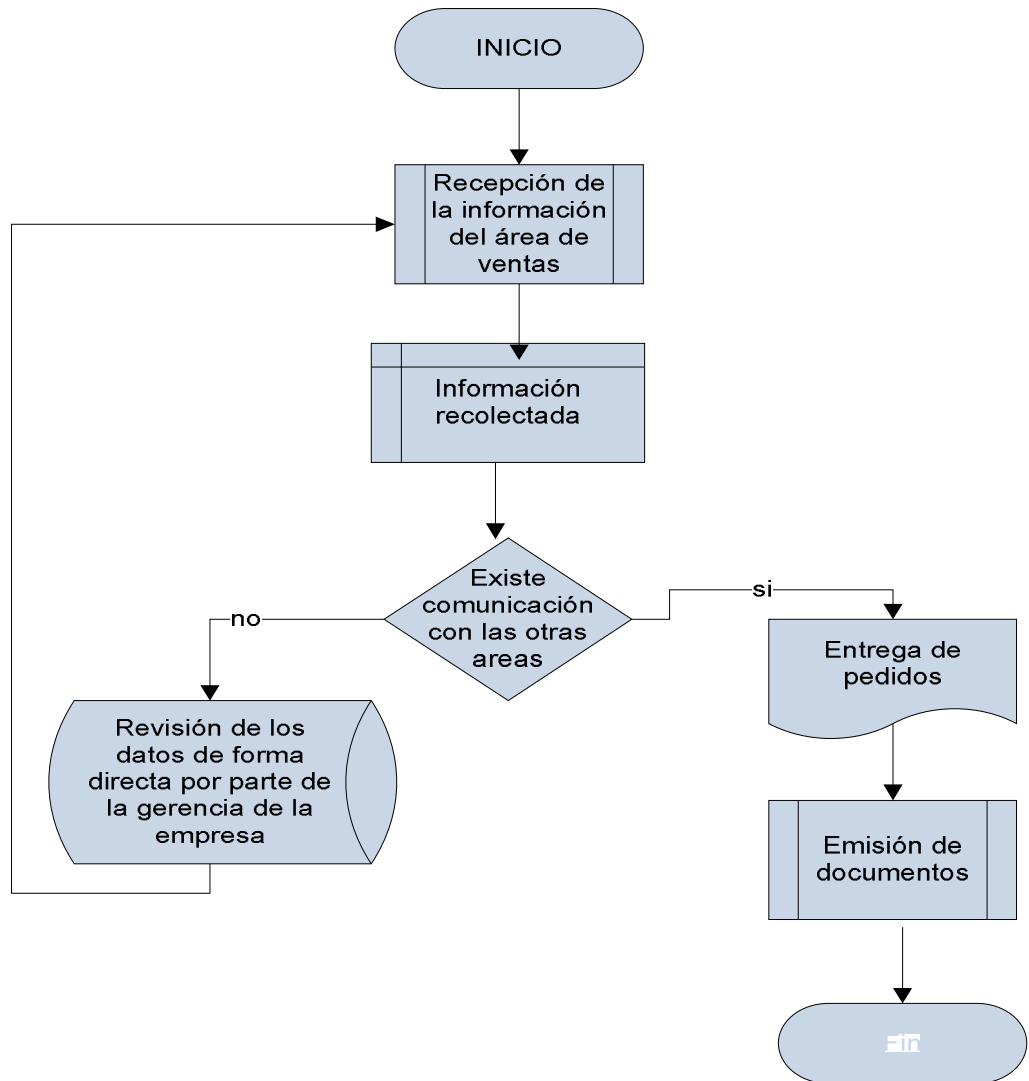
Elaborado por: La autora

## FLUJO DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	
<b>Secretaria General</b>	1.	Monitorea la llegada de los pedidos al cliente
	2.	Atiende quejas y sugerencias
<b>Asistente de Marketing</b>	3.	Proporciona al cliente promociones por temporada
	4.	Si el cliente no está satisfecho se realiza auditoría de la calidad de servicio.
	5.	Si el cliente está satisfecho se continúa con el proceso de pedidos.
	6.	Pasa al evento: Actividad de compra.

# FLUJO DE COMUNICACIÓN

## Anexo N° 09



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora