



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

---

**TEMA: “EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISION ES EN  
LA EMPRESA FRAXI EN EL AÑO 2013”.**

---

**AUTORA:** López Paredes Andrea Belén

**Tutor:** Dr. Mauricio Arias

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

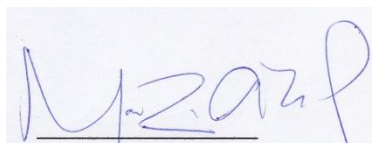
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo Mauricio Giovanni Arias Pérez, con cédula de identidad 180276726-7 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: “ El Control Interno y la Toma de Decisiones en la empresa FRAXI del año 2013”, desarrollada por, Andrea Belén López Paredes, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis 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 evaluar por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 13 de Mayo del 2015

**EL TUTOR**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Arias', is written over a horizontal line. The signature is cursive and somewhat stylized.

Dr. Mauricio Arias

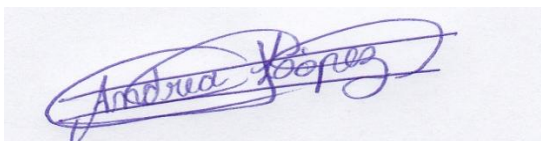
C.I. 180276726-7

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Andrea Belén López Paredes, con cédula de ciudadanía N° 180462903-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo bajo el tema: “EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FRAXI EN EL AÑO 2013”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, 20 de Abril de 2015

AUTORA



---

ANDREA BELÉN LÓPEZ PAREDES

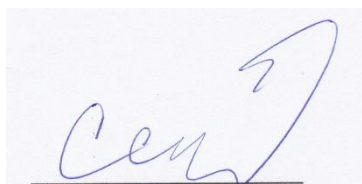
**C.I. 180462903-6**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de Graduación, sobre el tema: “El Control Interno y la Toma de Decisiones en la empresa FRAXI del año 2013”, elaborado por, Andrea Belén López Paredes, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 de Mayo del 2015

Para constancia firman



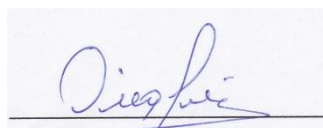
Lic. Claudio Hidalgo

**DOCENTE CALIFICADOR**



Dr. Carlos Barreno

**DOCENTE CALIFICADOR**



Econ. Diego Proaño Córdova Mg.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios y a mis Padres y hermano, quienes son el pilar fundamental de mi vida, y por quienes lucho día a día para ser una mejor persona, pues con cada uno de sus consejos y amor me motivan para seguir superándome.

A mis Tíos, Tías y primos que me brindaron toda su ayuda cuando más lo necesite y siempre tuvieron palabras de aliento para motivarme a cumplir cada uno de mis sueños.

A mi Abuelita Anita Páez que aunque ya no esté a mi lado siempre la llevaré en mi corazón y recordaré cada uno de sus consejos.

A mis amigas y amigos que compartieron cada uno de mis éxitos y fracasos, gracias por su amistad sincera, afecto y por brindarme siempre su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de cumplir cada uno de mis sueños y por regalarme una familia maravillosa de la cual me siento muy orgullosa y por la que me esfuerzo diariamente.

A Carlos López y Rosario Paredes mis padres, quienes se sacrificaron siempre por brindarme una buena educación y por darme la oportunidad de cumplir cada uno de mis sueños.

A mis Tíos Elena López y Segundo Paredes quienes me brindaron su ayuda en todo momento y con su ayuda estoy cumpliendo uno de mis sueños.

Al Dr. Mauricio Arias quien me acompañó en el desarrollo de este proyecto de investigación y me motivó con cada una de sus palabras cuando todo parecía complicarse.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría que me brindó todos los conocimientos para mi vida Profesional.

A cada uno de mis maestros que a lo largo de mi vida estudiantil contribuyeron en mi formación académica y personal.

# ÍNDICE

## Contenido

CAPÍTULO I .....	15
1.1 Tema .....	15
1.2 Planteamiento del Problema.....	15
<b>1.2.1 Contextualización</b> .....	15
<b>1.1.2 Análisis Crítico</b> .....	18
<b>1.2.3. Prognosis</b> .....	20
<b>1.2.4. Formulación del Problema</b> .....	20
<b>1.2.5. Interrogantes</b> .....	21
<b>1.2.6. Delimitación del objeto de investigación</b> .....	21
<b>1.3. Justificación</b> .....	22
<b>1.4. Objetivos</b> .....	23
1.4.3 General .....	23
1.4.4 Especifico .....	23
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEORICO.....	24
2.1. Antecedentes Investigativos .....	24
2.2. Fundamentación Filosófica .....	27
2.3. Fundamentación Legal .....	27
2.4. Categorías Fundamentales.....	28
2.4.1. Variable Independiente.....	31
2.4.2. Variable Dependiente .....	41
CAPÍTULO III.....	50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.1. Enfoque de la Investigación .....	50
3.2. Modalidad básica de la Investigación.....	51
3.3. Nivel o Tipo de Investigación .....	53
Investigación Exploratoria .....	53
Investigación Descriptiva .....	53

3.4. Población y Muestra.....	54
3.4.1. Población.....	54
3.4.2. Muestra .....	55
3.5. Operacionalización de variables.....	57
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	57
3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	58
3.6. Recolección de Información.....	59
3.6.1. Plan para la Recolección de Información .....	59
3.7. Plan de procesamiento de la investigación. ....	61
3.7.1. Plan de procesamiento.....	61
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados .....	61
CAPÍTULO IV .....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	62
4.1. Análisis de los Resultados.....	62
4.2. Interpretación de Datos .....	62
4.3. Verificación de la Hipótesis .....	91
4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis .....	91
4.3.2. Nivel de Significancia.....	92
4.3.3. Estadístico de Prueba.....	92
4.3.4. Regla de Decisión.....	92
4.3.5. Cálculo de Estadístico de Prueba.....	94
4.3.6. Decisión .....	95
CAPÍTULO V.....	96
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	96
5.1. Conclusiones .....	96
5.2. Recomendaciones.....	97
CAPÍTULO VI .....	98
PROPUESTA.....	98
6.1. Datos Informativos.....	98
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	99
6.3. Justificación .....	99
6.4. Objetivos .....	100
6.4.1. Objetivo General .....	100



6.4.2. Objetivos Específicos .....	100
6.5. Análisis de Factibilidad .....	101
6.5.1. Factibilidad Socio-Cultural .....	101
6.5.2. Factibilidad Administrativa .....	101
6.5.3. Factibilidad Financiera .....	101
6.5.4. Factibilidad Social .....	101
6.6. Fundamentación .....	102
6.6.1. Modelo contable.....	102
6.7. Metodología – Modelo Operativo .....	103
6.7.1. Fase I: Análisis Previo.....	104
6.7.1.1. Identificación de Procesos .....	104
6.7.2. Fase II: Estudio de Procedimientos y Políticas Contables .....	119
6.7.3. Fase III: Reestructuración de Controles Contables .....	126
6.7.4. Fase IV: Conclusiones y Recomendaciones .....	160
6.8. Administración.....	161
6.9. Prevención de la Evaluación .....	163
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	166
Trabajos citados .....	166
<b>ANEXO 1: ENCUESTA</b> .....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4. 1: Código de Ética .....	63
Tabla 4. 2: Comunicación del Código de Ética .....	64
Tabla 4. 3: Plan Estratégico.....	66
Tabla 4. 4: Establecimiento de Objetivos .....	67
Tabla 4. 5: Actividades de Control.....	68
Tabla 4. 6: Conocimiento de Actividades de Control.....	70
Tabla 4. 7: Comunicación en la Empresa .....	71
Tabla 4. 8: Información de Calidad .....	72
Tabla 4. 9: Supervisión .....	74
Tabla 4. 10: Monitoreo.....	75
Tabla 4. 11: Persona encargada de Tomar Decisiones .....	77
Tabla 4. 12: Comunicación oportuna de Decisiones .....	78
Tabla 4. 13: Cumplimiento de Disposiciones.....	79
Tabla 4. 14: Efectividad de las Decisiones .....	81
Tabla 4. 15: Compromiso de los Trabajadores .....	82
Tabla 4. 16: Sistemas de Control.....	84
Tabla 4. 17: Claridad al comunicar las Decisiones.....	85
Tabla 4. 18: Frecuencia en el Proceso de Tomar Decisiones.....	87
Tabla 4. 19: Constancia escrita de Decisiones Tomadas .....	88
Tabla 4. 20: Supervisión del Rendimiento .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1: Código de Ética.....	63
Gráfico 4. 2: Comunicación del Código de Ética .....	65
Gráfico 4. 3: Plan Estratégico .....	66
Gráfico 4. 4: Establecimiento de Objetivos .....	67
Gráfico 4. 5: Actividades de Control.....	69
Gráfico 4. 6: Conocimiento de Actividades de Control.....	70
Gráfico 4. 7: Comunicación en la Empresa .....	71
Gráfico 4. 8: Información de Calidad .....	73
Gráfico 4. 9: Supervisión .....	74
Gráfico 4. 10: Monitoreo.....	76
Gráfico 4. 11: Persona encargada de Tomar Decisiones .....	77
Gráfico 4. 12: Comunicación Oportuna de Decisiones .....	78
Gráfico 4. 13: Cumplimiento de Disposiciones.....	80
Gráfico 4. 14: Efectividad de las Decisiones.....	81
Gráfico 4. 15: Compromiso de los Trabajadores .....	83
Gráfico 4. 16: Sistema de Control .....	84
Gráfico 4. 17: Claridad al comunicar las Decisiones.....	86
Gráfico 4. 18: Frecuencia en el Proceso de Tomar Decisiones.....	87
Gráfico 4. 19: Constancia Escrita de decisiones Tomadas .....	89
Gráfico 4. 20: Supervisión del Rendimiento .....	90
Gráfico 4. 21: Grados de Libertad.....	94

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La implementación de un sistema de Control Interno adecuado es uno de los principales problemas que presentan las empresas, pues al no contar con procedimientos y controles a las principales actividades de la empresa se presentan varios inconvenientes que no garantizan que la información de la empresa sea razonable.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla entorno a control interno y la toma de decisiones en la empresa FRAXI.

Presentaremos un modelo de control contable que permitirá a la gerente vigilar de manera efectiva los principales procesos que se realizan en la entidad, estableciendo controles y políticas para que el desarrollo de cada una de las actividades de cada proceso sea efectiva.

El sistema propuesto identifica los principales procesos que se manejan en la empresa y como se desarrolla cada uno de estos, con la finalidad de encontrar falencias en cada uno de estos procedimientos para establecer las correcciones necesarias que ayudarán a que cada una de las actividades se realice de manera adecuada.

La información que se obtuvo en la empresa sobre el desarrollo de cada proceso ha sido comparada con los flujogramas propuestos en las que podremos observar varias diferencias, principalmente los controles antes establecidos por la entidad con los que ahora se sugiere realizar.

La propuesta servirá al personal administrativo y contable de la empresa, pues facilitará el control permanente de las actividades que se realizan dentro de cada proceso y por ende ayudará a la salvaguarda de los activos, así como que la información financiera sea razonable permitiendo que en la entidad el gerente tome buenas decisiones.

## INTRODUCCIÓN

Sus materiales de construcción FRAXI es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería que se encuentra ubicada en la parroquia de Santa Rosa del Cantón Ambato en el kilómetro siete vía a Guaranda.

El sistema de control interno comprende los métodos y procedimientos que se encuentran implantados en la empresa para que las operaciones que se desarrollan en ella puedan cumplirse de manera adecuada, brindándole a la empresa seguridad en la información financiera, la salvaguarda de sus activos y el correcto funcionamiento de la entidad.

La implementación de un Modelo de Control Contable permitirá que en la empresa se tenga una mejor vigilancia de los principales procesos que se realizan en ella, permitiéndole que las actividades sean realizadas de manera adecuada brindándole garantía de que la información financiera sea razonable.

Entre los capítulos a desarrollarse dentro de la investigación puedo dar a conocer los siguientes:

Capítulo 1: En este capítulo se desarrolla el tema de Investigación “El Control Interno y la Toma de Decisiones en la empresa FRAXI periodo 2013” planteamiento del problema, análisis crítico, justificación, planteamiento de objetivos.

Capítulo 2: Se redacta el marco teórico, antecedentes, fundamentación metodológica, legal, concluyendo con la hipótesis y señalamiento de variables haciendo referencia al tema de investigación.

Capítulo 3: Se analiza la metodología de investigación desde la modalidad básica de investigación, tipos de investigación, determinando la población de estudio y definiendo el instrumento de recolección de información.

Capítulo 4: Se muestra el análisis e interpretación de resultados que se obtuvieron al aplicar el instrumento de recolección de información a la población en estudio.

Capítulo 5: Se concluye la investigación de acuerdo a los objetivos generales y específicos planteados para realizar esta investigación y se presenta recomendaciones.

Capítulo 6: En este capítulo se encuentra la propuesta como solución al problema, aquí se implementa el Modelo de Control Contable para garantizar el correcto desarrollo de los principales procesos que realiza la empresa y para garantizar que la información financiera sea razonable.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

“El control interno y la toma de decisiones en la empresa FRAXI en el año 2013”.

### 1.2 Planteamiento del Problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### *1.2.1.1 Macrocontextualización*

Desde tiempos remotos el hombre con el afán de disminuir el riesgo en las operaciones de sus actividades económicas fue en busca de algún sistema que le permitiera tener un control de sus recursos, y es en el año de 1400 que junto con el crecimiento del comercio surge una evolución en la contabilidad dando origen a los libros de transacciones y años más tarde el surgimiento de la partida doble y junto a este el control interno.

Pero no es hasta la Revolución industrial que los empresarios se vieron en la necesidad de implementar nuevos mecanismos de control debido a que los negocios fueron creciendo y junto a estos creció la complejidad en las empresas y en su administración, por lo que los contadores tuvieron que idear una comprobación interna que hoy en día se lo conoce como sistema de control interno.

Han pasado varios años y la necesidad de seguir implantando nuevos mecanismos de control sigue siendo una de las principales preocupaciones en todas las empresas de varios países, pues como lo menciona Cepeda (1997, págs. 3,4)

*“Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la*

*fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:*

- 1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.*
- 2. Las operaciones se registran debidamente para:*
  - a. Facilita la preparación de los estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.*
  - b. Lograr salvaguardar los activos*
  - c. Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.*
- 3. El acceso a los activos solo que permita de acuerdo con autorización de la administración.*
- 4. La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con las existencias físicas y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias”*

Pues como anteriormente se menciona la organización necesita de un sistema de control interno para que a través de esta se pueda obtener un manejo sobre el sus operaciones tanto administrativas como contables permitiendo que la información sea razonable y confiable.

En la actualidad el control Interno es considerado como una de las principales herramientas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por esta razón que en los últimos años ha tomado interés en empresas de varios países, debido a las equivocadas prácticas empresariales.

Frente a esta situación y con la finalidad de ayudar y orientar a la administración ejecutiva se creó un comité llamado Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway mejor conocido como COSO que fue constituida en el año de 1985 y que hasta hoy brinda un marco conceptual para compañías y auditores independientes.

#### *1.2.1.2 Mesocontextualización*

Dada la importancia de la investigación sobre los criterios y conocimientos del control interno para las pequeñas y medianas empresas, en el año de 1997 se traduce el informe con los resultados COSO conocido como Nuevos Conceptos de



Control Interno, sin embargo esta información aún es limitada en la mayoría de mayoría de países de América Latina en los diferentes tipos de actividades.

Sin embargo, en algunos países se logró diseminar los conceptos de Control Interno con la ayuda del Instituto de Auditores Internos y en otros casos con las entidades de Auditoría (ISA), es de esta manera que Costa Rica es uno de los países en el que se puede evidenciar la importancia de la implementación del control interno en organismos Públicos y Privados.

La segunda traducción de este informe fue realizada en Colombia en donde las limitaciones para difundir esta información seguían presentes, no obstante en este caso la firma Casals & Asociados brindó ayuda para que estos conceptos fueron difundidos por medio de factores y criterios técnicos fijado en cuestionarios para evaluar el control interno.

Otro de los países en el que se ha venido desarrollando el diseño y la implementación del sistema de control interno en las empresas del sector público es en Nicaragua desde el año 2000 con seminarios para que los profesionales puedan entender de mejor manera el enfoque del criterio COSO.

La Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y La Asociación Interamericana de Contabilidad Comisión Técnica del Sector Gobierno (COTASEG-AIC) han presentado interés en un archivo llamado Marco Integral de Control Interno Latinoamericano lo que ayudará a las organizaciones en la dirección de sus objetivos de rentabilidad, así como mitigar los riesgos potenciales que existen en el mercado.

#### *1.2.1.3 Microcontextualización*

Así como en otros países Ecuador intentó implantar un sistema de control a las empresas del sector público, y es en el año de 1927 con la misión Kemmerer que se creó la Contraloría General de la Nación cuya función era el control fiscal y construir una oficina de contabilidad para el Estado.

En el año de 1960 se realiza una reforma en la que la Contraloría general de la Nación debe establecer un sistema Integrado De Administración Financiera y

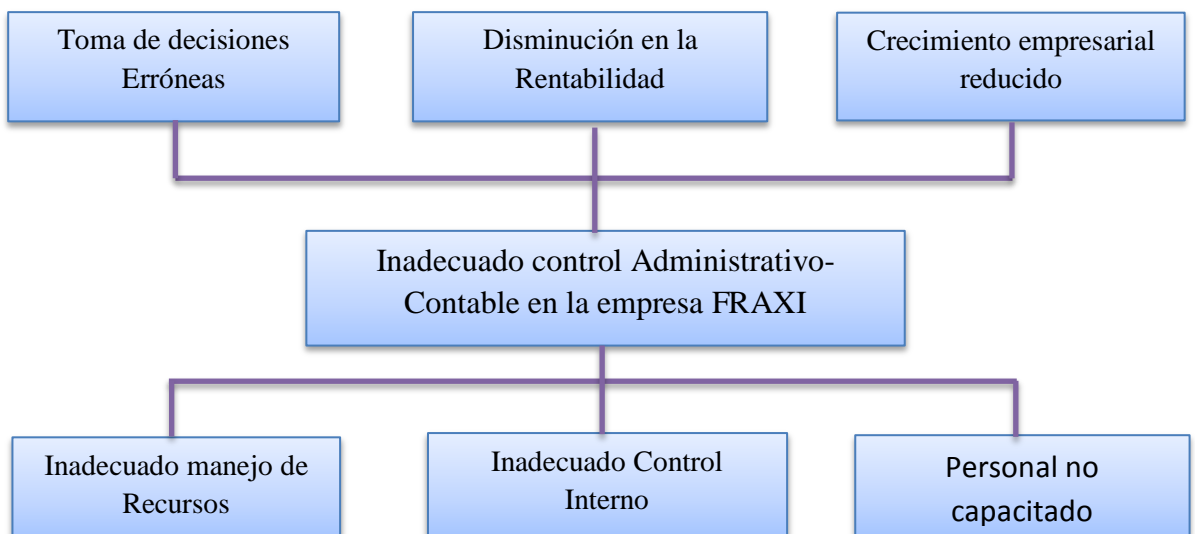
control, esta reforma se la realizó en busca de que esta entidad pueda precautelar la economía, así como el uso eficiente y eficaz de los recursos financieros de las entidades del servicio público de nuestro país, siete años más tarde cambiaría su nombre a Contraloría General del estado y se le asignarían funciones fiscalizadoras.

Al pasar de los años el gobierno ha realizado varias reformas a esta entidad convirtiéndola en un organismo de control de los recursos de las entidades del sector público pues como menciona la Contraloría General del Estado (2014)

*“La entidad de control ejerce la responsabilidad de precautelar los principios jurídicos, procedimentales y éticos en el uso de los recursos que pertenecen a la sociedad ecuatoriana; para cumplimiento de lo cual, la actual Constitución, reafirma las funciones fundamentales de la Contraloría General del Estado como organismo técnico de control, con personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.”*

Sin embargo en nuestro país no todas las empresas están controladas por este organismos, pues como se mencionó anteriormente las únicas que están bajo el control y vigilancia son las empresas del servicio público

### 1.1.2 Análisis Crítico



**Gráfico 1. 1: Árbol de Problemas**

**Elaborado por:** López A. (2014)

Los recursos son medios que ayudan a que las empresas puedan cumplir con aquello que pretenden alcanzar, es por este motivo la importancia de manejarlos de una manera adecuada, la correcta administración de los recursos consiste en manipular de manera eficiente estos medios lo que a su vez permitirá que la empresa pueda satisfacer sus intereses. Sin embargo si estos recursos no cuenta con un adecuado manejo la empresa comenzará a tener varios problemas una de ellas la disminución en la rentabilidad, pues al no invertirlos correctamente haremos que la empresa en lugar de aumentar las utilidades estas vayan disminuyendo durante los siguientes años.

Al hablar de un sistema de control interno podemos referirnos a un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos utilizados por la administración para garantizar el cumplimiento de las funciones dentro de una organización de tal manera que la empresa pueda entre algunos beneficios obtener información financiera razonable que ayudará a tomar decisiones basadas en información real lo que permitirá que la empresa pueda tener un mejor funcionamiento.

No obstante, no todas las empresas disponen de un adecuado sistema de control interno debido a que varias de ellas carecen de controles y políticas dentro de la organización debido al desconocimiento de la administración, en la actualidad el sistema de control interno es una de las principales herramientas dentro de la toma de decisiones porque a partir de la datos que proporciona la empresa la administración toma decisiones y es la base para que la organización funcione de manera adecuada y se protejan de posibles fraudes o errores.

El factor humano es uno de los más preciados recursos que maneja la empresa y es considerado como una parte fundamental ya que a través de esta la empresa puede cumplir con normalidad las operaciones de su negocio a través de actividades y labores que ayudan a que se cumplan los objetivos planteados.

Por lo tanto, es necesario que este recurso humano sea motivado por parte de la administración no solo de manera monetaria sino también de manera profesional para que se puedan desempeñar de mejor manera y exista un beneficio mutuo.

La capacitación es una herramienta indispensable para que los trabajadores ayuden de manera más efectiva a la consecución de los objetivos y de esta manera ayudar al crecimiento empresarial de la organización, pues si se cuenta con personal que no está capacitado y apto para desarrollar las actividades dentro de sus funciones en lugar de ayudar a la organización puede traer varios problemas.

En un mercado tan competitivo como el que se maneja en el sector de venta de materiales de construcción es necesario estar preparados para cambios internos como externos es por este motivo que se necesita de gente con conocimientos amplios que ayuden a tomar buenas decisiones en lo administrativo y que los trabajadores desempeñen correctamente las actividades en los otros departamentos de la empresa de esta manera la empresa no solo sobrevivirá sino que crecerá como sus dueños y trabajadores lo esperan.

### **1.2.3. Prognosis**

La empresa FRAXI dispone de un inadecuado control administrativo contable dentro de su organización lo que ha originado que surjan varios problemas dentro de la misma, si esta situación se mantiene y no se buscan soluciones lo más pronto posible la empresa en un futuro podría dejar de existir en el caso más extremo.

El incorrecto manejo contable produce que la información dentro de la empresa no sea confiable como se espera, además los controles que se realizan a las cuentas más importantes como caja, bancos e inventarios no son suficientes, lo que produce un riesgo muy alto de errores dentro de la información.

Así mismo, al no contar con una buena administración la empresa no utiliza los recursos que posee de manera efectiva lo que evita que esta pueda llegar a ser competitiva dentro de su sector y alcanzar el éxito esperado, las funciones de planeación, organización, dirección y control deben estar presentes dentro de todas las organizaciones para que su administración puede ser la más adecuada.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo impacta el control interno en la toma de decisiones de la empresa FRAXI?

### **1.2.5. Interrogantes**

¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno implantado por la empresa?

¿Qué factores inciden para que las decisiones tomadas en la empresa no sean efectivas?

¿Qué alternativa de solución es la más efectiva para evitar un control interno inadecuado y su incidencia en la toma de decisiones?

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

#### **Delimitación de Contenido**

Campo: Contabilidad

Área: Contable-Administrativa

Aspecto: Control Interno

#### **Delimitación Temporal**

El análisis del Control Interno y su relación con la toma de decisiones de la empresa FRAXI se realizará en base a los datos del periodo de Enero –Diciembre del año 2013.

#### **Delimitación Espacial**

Esta investigación se va a realizar en la Empresa FRAXI que se encuentra ubicado en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia santa Rosa Kilómetro siete Vía a Guaranda.

#### **Delimitación Poblacional**

En la presente investigación los elementos de información constituyen la contadora y el gerente general.

### **1.3. Justificación**

El sistema de control interno junto con la toma de decisiones en los últimos años ha capturado un mayor interés en varias de las grandes empresas de nuestro país, esto se debe a que estos dos temas se han tornado fundamentales a la hora de cumplir los objetivos organizacionales y en lo que respecta al desarrollo del crecimiento empresarial, dada la importancia de esto es fundamental en medianas empresas que tengan conocimiento de los beneficios que proporciona tener un buen sistema de control interno y toma de decisiones pero sobre todo de la correcta implementación de estas.

Un inadecuado sistema de control interno se manifiesta debido a que en algunas ocasiones la administración no se compromete desde un principio en su implementación y manejo lo que ocasiona que los controles en las operación de la empresa no sean ni eficientes ni eficaces proporcionando una información no confiable y esto a su vez afecta en las decisiones que se toman en base a esta información.

Como efecto de lo mencionado en el párrafo anterior la empresa pierde competitividad en el mercado lo que frena su crecimiento empresarial en el sector que en este caso es en la venta de materiales de construcción.

En un mercado tan competitivo como el que se maneja hoy en día es necesario que las empresas busquen nuevas herramientas para poder llegar a ser más competitivas en el sector, es por esta razón que nace la necesidad de implementar un sistema de control interno adecuado que le ayude a controlar mejor sus operaciones y sobre todo a mitigar el riesgo a los que se encuentra expuesta.

Indudablemente las empresas deben tomar decisiones de manera rápida y oportuna pero de información veraz que ayude a que las decisiones tomadas por la administración sirvan para que esta se mantenga en constante crecimiento.

Sus materiales de Construcción FRAXI es una empresa que está en crecimiento y por tal motivo la complejidad de sus operaciones son cada vez más difíciles de

controlar por tal motivo es necesario que se implante un sistema de organización conformado por procedimientos que ayudarán a asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y se cumplirán los tres elementos fundamentales que son: aseguran la protección de los activos, la fidelidad de los registros contables y el desarrollo de la actividad de forma eficaz según las directrices de la dirección y de esta manera la toma de decisiones será más confiable .

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.3 General**

Determinar el impacto del Control Interno en la toma de decisiones en la empresa FRAXI.

##### **1.4.4 Especifico**

1. Diagnosticar la situación actual del Sistema de Control Interno implantado por la empresa.
2. Indagar que factores inciden para que las decisiones tomadas en la empresa no sean efectivas.
3. Proponer un modelo de Control Contable mediante políticas y procedimientos con la finalidad de que las decisiones que se tomen en la empresa sean efectivas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En el trabajo Investigativo de Céspedes (2011) denominado: “El Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Construyendo su Casa en el cuarto trimestre del año 2010”. Tesis Inédita. Se planteó como objetivos: a) “Evaluar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa CONSTRUYENDO SU CASA con el fin de mejorar el desarrollo de la misma.”; b) “Identificar las causas que afectan al control interno en la empresa CONSTRUYENDO SU CASA con el propósito de establecer mejoras en los procesos.” y; c) ” Determinar los niveles de repercusión en la toma de decisiones de la empresa con el fin de contribuir al desarrollo económico de la misma.”. Esta investigación fue desarrollada con un profundo trabajo de campo utilizando la técnica de la encuesta que le permitió recoger información de fuente primaria. Los datos obtenidos se procesaron con la ayuda Microsoft Excel para su respectiva tabulación, codificación, análisis y presentación de los resultados. La autora verifico la hipótesis mediante el estadígrafo de CHI<sup>2</sup> (JI) que le permitió, entre otras, llegar a las siguientes conclusiones: a) “La incidencia del control interno en la toma de decisiones es significativa, ya que, no existen parámetros de control para que las actividades realizadas se efectúen de manera eficiente, por lo que se deriva en decisiones mal estructuradas y muchas veces sin fundamentos válidos.”; b) “El control interno de la empresa se ha visto afectado por lo varias causas, como la falta de segregación de funciones, el desconocimiento de las labores a realizar, entre otras, las mismas que intervienen en el funcionamiento de las de la empresa actividades, con lo que no permiten su completo desarrollo.”, y c) “La toma de decisiones ha significado para la empresa el desarrollo de la misma en cuanto a tecnología y desenvolvimiento del personal, sin embargo, no se



promueve la participación de los empleados con juicios críticos, por lo que existen circunstancias en las cuales no se ha valorado las alternativas necesarias para que las decisiones sean realmente las apropiadas.”

En el trabajo Investigativo de Peña (2010) denominado: “El Control Interno de los Activos Corrientes y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa VECOVA CIA. LTDA. en el año 2010.” Tesis Inédita. La autora verifico la hipótesis mediante el estadígrafo de CHI2 (JI) que le permitió, entre otras, llegar a las siguientes conclusiones: a) “Existe un deficiente control en los movimientos de efectivo porque no se realiza arqueos sorpresivos, al momento de emitir dinero en ciertos casos se entrega comprobantes de egreso los mismos que no son enumerados.”; b) “Con respecto a bancos, no existe un suficiente control de los movimientos bancarios, ya que no se realiza conciliaciones bancarias periódicas además se trabaja con cuentas personales.”, y c) “Clientes, se lleva un control pero no el adecuado porque no se obtiene información razonable, oportuna de cuántos de ellos mantienen deudas aun con la empresa. ”

En el trabajo Investigativo de Villavicencio (2011) denominado: “El Control Interno y su Influencia sobre la Toma de Decisiones de la Empresa LIWI periodo 2010.” Tesis Inédita. La autora verifico la hipótesis mediante el estadígrafo de CHI2 (JI) que le permitió, entre otras, llegar a las siguientes conclusiones: a) “Una vez realizado el estudio de la empresa se detectó que no existe un adecuado control interno, lo que ha impedido al gerente una toma de decisiones efectiva para el mejoramiento y crecimiento de calzado LIWI.”; b) “Se han analizado los procesos operativos de Calzado LIWI y se determinó que los mismos no están a la actual realidad de la empresa, los procesos existentes fueron establecidos hace varios años atrás cuando la empresa no contaba con un software contable y había menos personal en el área administrativa.”, y c) “No existen políticas establecidas con claridad, la mayor parte de decisiones se las hace de forma arbitraria o por memorándums y por este motivo los trabajadores las acatan solo por un tiempo o hacen caso omiso de las mismas, debido a que no existe una persona que controle su cumplimiento .”

En el trabajo Investigativo de Machiquez (2007) y denominado: “El control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas” Tesis Inédita. El autor verifico el desarrollo de la investigación de acuerdo al contenido de cada capítulo, llegándose así a las siguientes conclusiones: a) “Comprender que el Control Interno es ejecutado por personas, garantiza coordinación de acciones de manera intencional, consciente y efectiva al definir los flujos de información y comunicación que permite a los servidores públicos, anticipar y corregir de manera oportuna las debilidades que se presentan en su hacer dentro de la entidad”; b) “Cada servidor público tiene responsabilidades frente al Control Interno, que se sintetizan en estar "al servicio del Estado y de la comunidad”, y c) “Los directivos tienen la responsabilidad de direccionar y orientar el Control Interno para que cumpla con sus objetivos, utilizando la información que éste genera a fin de retroalimentar y reorientar la función administrativa de la entidad hacia los fines que persigue”

En el estudio de Vidal (2004) denominado: “El control interno: La garantía del sistema contable para la gestión y la auditoría”. Este estudio llegó a las siguientes conclusiones: a) “La irrupción de la información en el ámbito empresarial ha facilitado la forma de procesar, obtener y validar la información financiera. En este sentido, los sistemas informatizados se han incorporado al proceso contable constituyendo un elemento fundamental para su ejercicio y desarrollo”; b) “Para que la contabilidad adquiriera naturaleza de sistema de información útil para la gestión debe disponer de un sistema de control interno con el fin de otorgarle consistencia, es decir, fiabilidad y oportunidad de la información. En este sentido, la implementación del control interno debe constituir una responsabilidad de la Dirección, quién además de implementarlo deberá asegurarse de su cumplimiento sometándolo a revisiones periódicas”, y c) “El surgimiento y posterior desarrollo de esta función son atribuibles a la propia evolución de la economía y de las relaciones comerciales entre empresas que obligan a que las empresas inviertan en sistemas de control como garantía de que la información que procesan está razonablemente libre de errores y los procedimientos contables y administrativos adoptados funcionan adecuadamente.”

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Dada la naturaleza de la presente investigación el paradigma con el que se trabajará será con el modelo naturalista, puesto que tiene un predominio cualitativo sobre el problema, este modelo busca un acercamiento directo con los implicados. Pues como lo menciona Pérez (2004, pág. 25) “Con esta metodología se consigue un acercamiento a los directamente implicados y ver el mundo desde su perspectiva, esto constituye su principal atractivo”

Según la Investigación de Cook & Reichardt (2005, pág. 62)“El paradigma cualitativo posee un fundamentado decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social. El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos”

En palabras del mismo autor Cook & Reichardt (2005, pág. 62) “El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva y cognoscible para todos los participantes en la interacción social”

La investigación científica bajo un paradigma cualitativo busca describir los acontecimientos desde la perspectiva de las personas que están bajo examen, lo que ayuda a que el investigador pueda sacar sus propias conclusiones, en este caso se buscará explicar el surgimiento del problema a través del comportamiento de las personas quienes realizan las actividades dentro de la empresa.

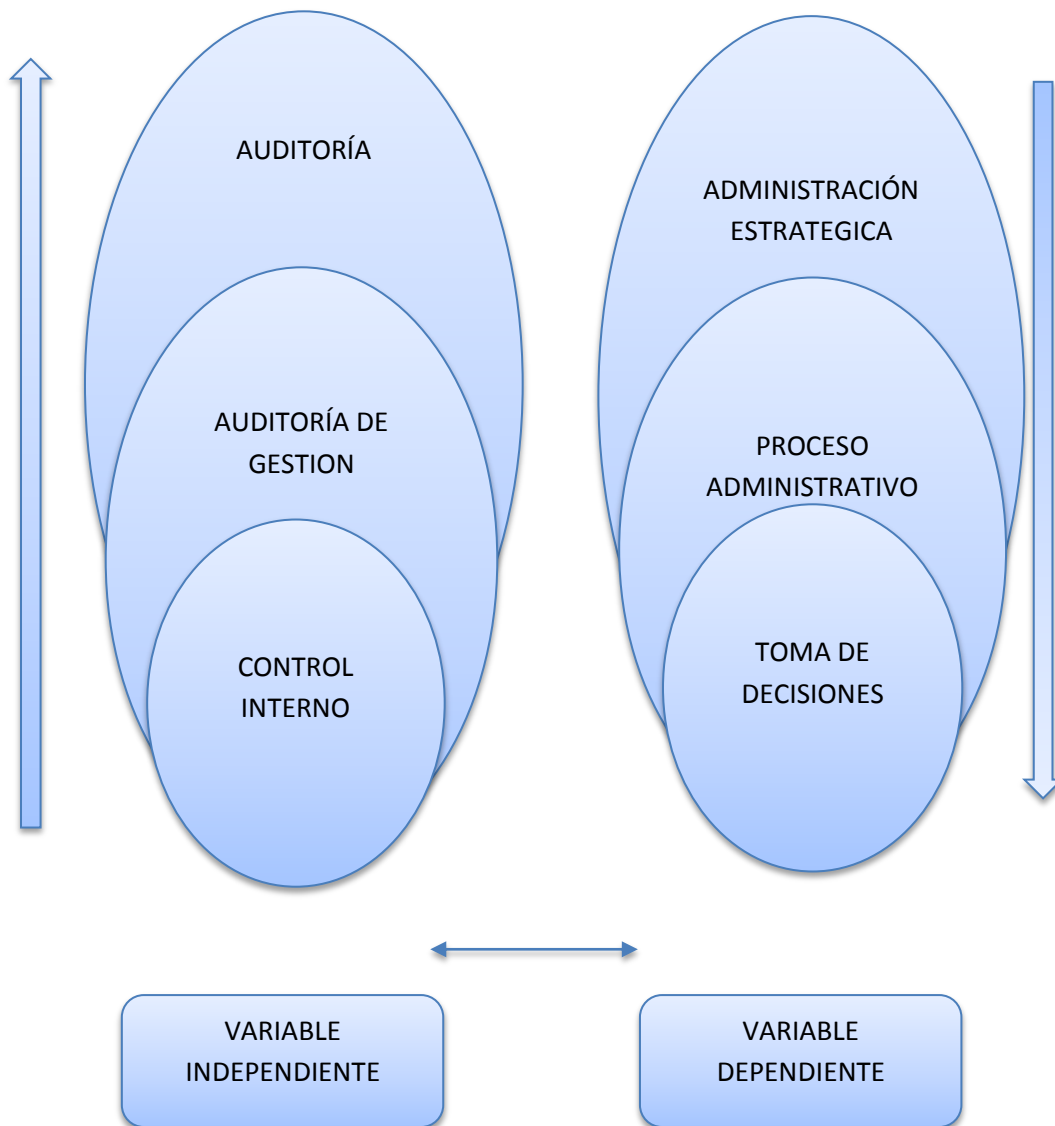
## **2.3. Fundamentación Legal**

La investigación también se justifica en función de la publicación de la Norma Internacional de Auditoría N°6 Sección 400 Evaluación de Riesgo y Control Interno numeral ocho en el que habla:

*“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. “*  
(International Standard on Auditing ISA, 2002)

#### 2.4. Categorías Fundamentales



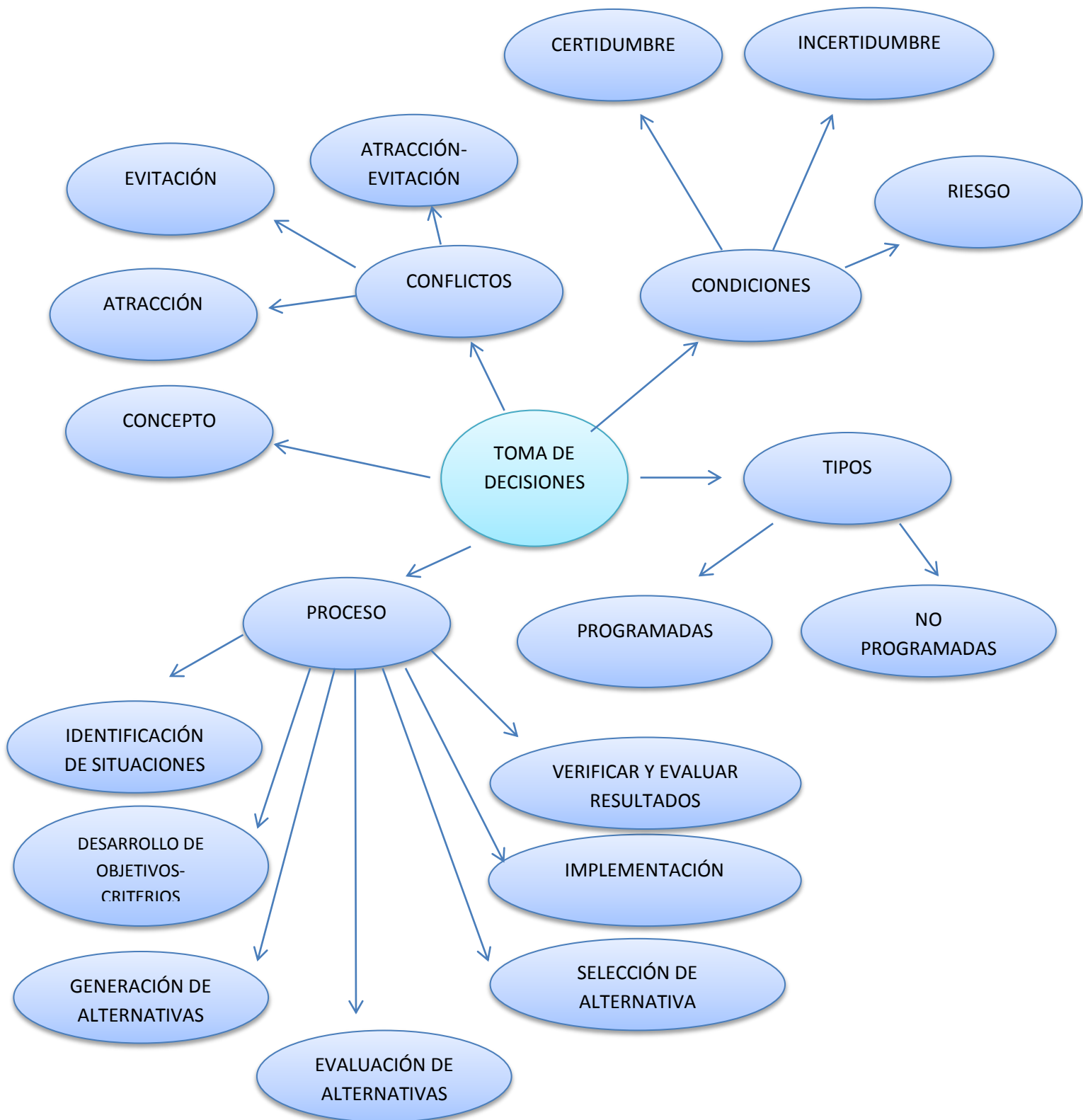
**Gráfico 2. 1: Red de Inclusiones Conceptuales**

Elaborado por: López A. (2014)



**Gráfico 2. 2: Constelación de las Ideas de la Variable Independiente**

Elaborado por: López A. (2014)



**Gráfico 2. 3: Constelación de las Ideas Variable Dependiente**

Elaborado por: **López A. (2014)**

### **2.4.1. Variable Independiente**

#### **Auditoría**

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

Asimismo, podemos decir que durante este examen los auditores analizan la veracidad, integridad y la valuación de los registros que han sido entregados por gerencia con la finalidad de encontrar irregularidades que afecten al patrimonio de la empresa.

Es decir una auditoría es un estudio meticuloso que se realiza a la empresa a través de la evaluación del sistema de control interno y otras técnicas y procedimientos para determinar la razonabilidad de los estados financieros.

*“La auditoría consiste en una investigación minuciosa de los registros contables y otras pruebas que apoyan esos estados financieros. Por medio del estudio y la evaluación del sistema de control interno de la compañía, y por la inspección de documentos, la observación de los activos, las investigaciones que se hacen dentro y fuera de la compañía, y por otros procedimientos de auditoría, los auditores reunirán las pruebas necesarias para determinar si los estados financieros suministran un cuadro justo y razonablemente completo de la situación financiera de la compañía y de sus actividades durante el periodo que se audita.”* (Meigs, 2004, pág. 24)

#### **Auditoría de Gestión**

En palabras de Mora (2008, pág. 32) *“Actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la*

*misma.*” En otras palabras auditoría de gestión es la que se encarga de evaluar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales de la institución a la que se esta auditando.

La finalidad de la auditoría de gestión es encontrar irregularidades dentro de la empresa e informar a la administración sobre esos hallazgos para que se tomen los correctivos necesarios, y de esta manera puedan mejorar en la eficiencia y eficacia del uso de los recursos con lo que podrán cumplir con los objetivos planteados. :

*“La auditoría de gestión, es el examen sistemático profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afeción ecológica y medir la calidad de los servicios, obrars y bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”*  
(Contraloría General del Estado, 2001, pág. 36)

De la misma forma, lo que se busca con esta auditoría es aumentar la productividad a través de una buena administración ya sea en toda la organización o en alguna parte de ella, debido a que la auditoría de gestión como se menciono anteriormente puede evaluar un proyecto, programa, proceso o actividad.

## **Control Interno**

### **Definición**

Según Lara (2007, pág. 54) *“El control interno se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y*



*que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección.”*

El control interno a lo largo de los años se ha convertido en uno de los principales herramientas de gerencia, porque al implantarla correctamente dentro de la entidad se garantiza de alguna manera que lo que se estableció dentro de la entidad se cumpla según lo estipulado.

*“Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”* (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas, 2004)

De acuerdo a lo citado anteriormente se puede indicar que el sistema de control interno es una serie de acciones que realiza la administración con el propósito de que las actividades que se realizan dentro de la organización sean confiables, que la información sea razonable y que se cumpla con todo lo establecido.

### **Importancia**

En palabras de Toboada (2011, pág. 3) *“El control Interno contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera muchos beneficios a la administración de la organización, en todos los niveles de la entidad, así como, en todos los procesos, sub procesos y actividades.”*

El control interno dentro de una organización ocupa un papel muy importante pues es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, además evalúa los procedimientos que realiza la administración para alcanzar los objetivos y a través de estas acciones trata de prevenir posibles riesgos que puedan surgir dentro de la actividad normal de la empresa.

Es decir el sistema de control interno es utilizado como una herramienta por la administración que le ayuda a cumplir con las metas institucionales y de esta manera tener una seguridad razonable no solo en lo financiero sino en lo que respecta a la dirección de la organización.

### **Estructura**

En palabras de Contraloría general del Estado (2001, pág. 43) “ *La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés.*”

Dentro de la estructura que se menciona anteriormente tenemos salvaguardar los activos de la empresa, minimizar errores y mejorar la eficiencia del recurso humano, evitar que se cometan hechos irregulares y como último punto garantizar que la información que se maneja dentro de la empresa sea razonable.

### **Limitaciones**

El sistema de control interno para que funcione correctamente debe tener una supervisión constante por parte de la administración, pues de esta evaluación se determinará si está funcionando correctamente, sin embargo como todo sistema tiene algunas limitantes y estas son:

- *“Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, etc.*
- *Además de aquellos procedimientos cuya eficacia se basa en la segregación de funciones puede eludirse como consecuencia de existir colusión de los empleados implicados en el control interno.*
- *Igualmente los procedimientos basados en el objetivo de asegurar que las transacciones se ejecutan según los*

*términos autorizados por la Dirección, resultarían ineficaces si las decisiones de ésta se tomaran de una forma errónea o irregular.” (Lara Bueno, 2007, pág. 55)*

Como todo sistema, el control interno también está expuesto a algunas limitaciones entre las que podemos observar que se encuentra inmerso el factor humano pues a través de éste se desarrollan las actividades y procedimientos y de esto dependerá si el sistema funciona o no correctamente.

### **Métodos de Evaluación**

Como se mencionó anteriormente es necesario que la administración evalúe constantemente el sistema de control interno de la entidad, y para esto necesita de métodos que le ayuden a medir el nivel de confianza que este sistema brinda a la organización.

Según Cardozo (pág. 38) *“Existen tres métodos para efectuar el estudio y evaluar el control interno: Método Descriptivo, Método de cuestionarios y el método gráfico.”*

### **Método Descriptivo**

En palabras de Cardozo (págs. 38,39) *“Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documentan los distintos pasos de un aspecto operativo.”*

Es decir, el método descriptivo narra paso a paso los procedimientos que se realizan dentro de una actividad de manera escrita, lo que permitirá que el investigador recoja, resuma y analice la información para presentar un informe sobre alguna irregularidad en caso de que la hubiera.

## **Método Gráfico**

Como menciona Cardozo (pág. 39) *“Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos; en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en general el flujo de la información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general.”*

El método gráfico es el más utilizado por los auditores porque durante el proceso de evaluación resulta ser el más eficiente, esto se debe a que el método gráfico es la representación de un proceso mediante símbolos que ayudan a encontrar de manera más precisa en donde se encuentran los problemas o inconvenientes de una actividad o proceso.

Pues como lo menciona Mira (2006, pág. 13) *“La representación gráfica nos permite realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema.”*

## **Método de Cuestionario**

Como menciona Cardozo (pág. 39) *“Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.”*

A través de este método el auditor puede orientarse o darse una idea de los niveles de confianza que se manejan en la empresa y cuáles son los puntos débiles dentro del sistema de control interno, es decir se pueden identificar las debilidades y a su vez se pueden dar soluciones que contrarresten estas falencias.

## **Clases de control Interno**

El control interno esta dividido en controles administrativos y controles contables. A continuación se detalla cada uno de éstos.

### **Controles Administrativos**

En palabras de Lara (2007, pág. 54) *“Se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativo y al acatamiento de las políticas de la dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.”*

El control administrativo esta relacionada con los procedimientos que utiliza la gerencia para alcanzar la eficiencia operacional al igual que el cumplimiento de las políticas que se establecieron para que se puedan cumplir con los objetivos organizacionales, como se mencionó en el párrafo anterior este tipo de controles influyen de manera indirecta en los registros contables de la empresa.

### **Control Interno Contable**

Como lo menciona Lara (2007, pág. 54) *“Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.”*

Este tipo de control a diferencia del control administrativo influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables, este tipo de control tiene como finalidad salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registro contables para que estos reflejen una imagen fiel de la situación financiera de la empresa al momento de la presentación de esta información en los estados financieros.

### **Modelo COSO**

El modelo Coso es un informe que contiene directrices sobre la implantación y vigilancia del sistema de control interno emitido por el Committe of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission, en el año 2004 en el mes de septiembre se publica el ERM que es una ampliación del informe Coso I aplicable para cualquier organización.

### **Objetivos del modelo COSO**

Los siguientes objetivos establecidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) son:

- *“Efectividad y Eficiencia en las operaciones.*
- *Confiabilidad en la Información Financiera.*
- *Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.”*

### **Elementos del Modelo COSO**

Los elementos que conforman El modelo Coso II son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

### **Ambiente de Control**

Este componente marca el funcionamiento de la organización y es la base de la pirámide de un sistema de control interno eficiente y eficaz, a través de este componente se establece pautas para que el personal puede desarrollar sus actividades e influye para que éstos tengan un control en sus operaciones, así mismo en el se apoyarán los componentes restantes debido a su gran importancia.

Sugún Coopers & Lybrand (1997, pág. 20) *“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y*

*la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.”*

Lo que se busca con el ambiente de control es crear un entorno dentro de la organización que motive al personal a que se implemente controles y a su vez que existe un compromiso con el cumplimiento de los mismos, este componente tiene una relación directa con el factor humano ya que como se mencionó en el párrafo anterior este forma el núcleo de la organización, debido a que realizan las actividades y de este factor humano dependerá el cumplimiento o no de los objetivos propuestos.

Cabe mencionar que dentro de este componente existen varios factores como: la integridad y los valores éticos, competencia del personal, consejo de administración y filosofía administrativa y estilo de Operación, estos factores ayudarán a que se genere una conciencia de compromiso dentro de la entidad y de la misma manera encaminará a que los trabajadores como directivos se unan para implementar un correcto sistema de control interno.

### **Evaluación de Riesgo**

El componente evaluación de riesgo habla sobre la identificación y análisis de situaciones que impidan que la entidad cumpla con los objetivos planteados, así como de los mecanismos que ayudarán a gestionar tales situaciones.

En palabras de Coopers & Lybrand (1997, pág. 20) *“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta.. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.”*

A través de este componente la empresa podrá evaluar si los objetivos de las diferentes áreas fueron definidos correctamente y son consistentes con los objetivos de la organización, de la misma forma se valorará si una vez identificados y analizados los riesgos éstos fueron comunicados inmediatamente y si se los clasificó de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia.

Cabe mencionar que una de las condiciones para evaluar los riesgos es que se hayan establecido los objetivos tanto a nivel global como por área en la organización, ya que serán la base para determinar los factores de riesgo que impidan su cumplimiento.

Uno de los factores más importantes dentro de este componente es el manejo de cambios ya que si existen modificaciones en el ambiente los controles planteados anteriormente no podrían ser efectivos ante esta situación, este factor debe ligarse con la evaluación de los riesgos ya que proporciona información de si los controles funcionarán en caso de situaciones cambiantes.

### **Actividades de Control**

Este componente está compuesto por políticas, mecanismos y procedimientos que ayudan a la gerencia a mitigar los riesgos que se identificaron en el componente evaluación de riesgos y a los trabajadores a desarrollar sus actividades diarias.

En palabras de Coopers & Lybrand (1997, pág. 20) *“Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad”*

Las actividades de control son importantes porque ayudan a que se logre los objetivos de la organización, del mismo modo permite que las actividades se realicen de forma correcta, este componente apunta directamente a mitigar los riesgos reales y a los posibles riesgos que se generan dentro de la organización.

### **Información y Comunicación**

La información que se maneja dentro de la entidad debe ser procesada y comunicada oportunamente por la administración, pues debe informar a todo su personal sobre las actividades y responsabilidades dentro de la organización, así mismo deben contarse con los medios suficientes para que la información llegue correctamente a los diferentes departamentos.



Según Lara (2012)“*La información y comunicación cataliza el resto de los componentes. Éste componente tiene que ver con el modo en que la información relevante es identificada, capturada y comunicada a través de la organización.*”

La importancia de la información es indiscutibles pues a través de ésta la gerencia puede tomar decisiones oportunas ya sea para situaciones del entornos externo como interno, sin embargo el éxito de una buena decisión se basara en la calidad de información que presente la empresa.

Al hablar de calidad de información se esta refiriendo no solo a información oportuna, actualizada y razonable sino tambien a la buena administración dentro de la entidad, se puede decir que mientras los sistemas de información sigan apoyando más a las diferentes operaciones dentro de la empresa esta información se convertirá en un mecanismo de control.

### **Monitoreo**

Una vez implementado el sistema de control interno dentro de la organización la gerencia deberá vigilar de manera constante este sistema para observar si los objetivos se han cumplido como se planteo inicialmente.

Por mas perfecto que parezca un sistema de control interno siempre debe someterse a evaluaciones constantes, pues al igual que todo sistema se suceptible a que tenga errores o que pierda su efectividad por diversas circunstancias, lo que se busca a traves de las evaluaciones es encontrar las debilidades en los controles o que controles son innecesarios para eliminarlos.

Como lo menciona Fonseca (2011, pág. 115) “*El monitoreo trabaja en conjunto con el resto de componentes del control interno, y proporciona seguridad razonable de que la organización está logrando sus objetivos de control. Ello conlleva la búsqueda y corrección de las deficiencias de control identificadas, antes que afecte el logro de los objetivos de control de la entidad.*”

### **2.4.2. Variable Dependiente**

## **Toma de Decisiones**

### **Concepto**

La toma de decisiones es un aspecto fundamental ya que de esta dependerá en su gran mayoría si las empresas fracasan o prosperan, esto se debe a que de una buena decisión dependerá si la entidad supera los inconvenientes que se le enfrentan en el camino y se mitigan los riesgos existentes dentro del entorno interno como externo.

En palabras de Herrera (2009) *“La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. En todo momento se toma decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.”*

El encargado de tomar decisiones tendrá que pasar por un proceso para identificar claramente el problema y de esta manera generar y evaluar las alternativas para seleccionar la que mejor le convenga a la organización.

Según Griffin (2011, pág. 273) *“La toma de decisiones en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas”*

Ciertamente la toma de decisiones no resulta ser tan sencillo como parece pues existen condiciones que dificultan que se puedan tomar decisiones acertadas y el riesgo de que esta fracase es muy alto, cabe recalcar que cada decisión entraña aprendizaje ya sea que fracase o que tenga éxito esta servirá para que la próxima vez se tomen en consideración aspectos que fueron omitidos de alguna manera en el proceso , asimismo el tomador de decisiones para la próxima decisión ya contará con más experiencia.

### **Conflictos de Decisión**

Durante el proceso para tomar decisiones el encargado puede encontrarse con varios conflictos que lo confundirán y dificultarán que se llegue a una buena

decisión, los conflictos más comunes que suelen aparecer se relaciona con las alternativas de solución del problemas,

Según Herrera (2009) existen tres conflictos:

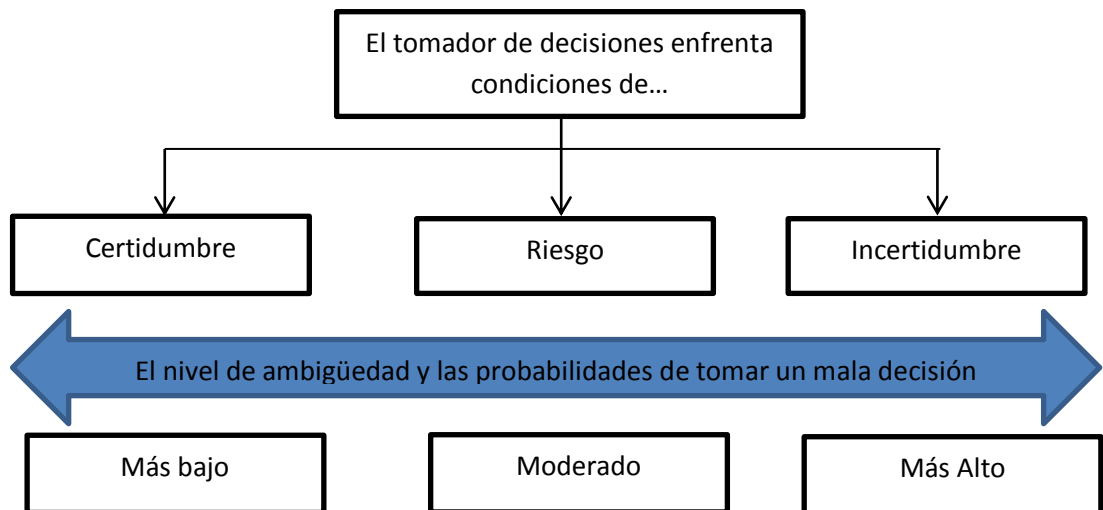
*“Conflicto de Atracción-Atracción: Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una.*

*Conflicto de Evitación-Evitación: Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una.*

*Conflicto de Atracción-Evitación: Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables.”*

La percepción, valores y creencias del encargado de tomar decisiones influyen mucho a la hora de elegir una alternativa, es por este motivo que suelen presentarse dificultades en esta selección ya que como se mencionó existen conflictos de atracción, evitación y atracción-evitación sin embargo el decisor tendrá que guiarse de acuerdo a su intuición y experiencia.

### Condiciones para Toma de decisiones



**Gráfico 2. 4: Condiciones para Tomar Decisiones**

**Elaborado por:** Griffin Ricky (2011)

## **Certidumbre**

En esta condición el decisor cuenta con suficiente información sobre lo que está ocurriendo y la decisión que toma por lo general tiene un bajo riesgo de que fracase, debido a que en este caso en particular se conoce los resultados de cada una de las alternativas.

En palabras de Griffin (2011, pág. 274) *“Cuando el tomador de decisiones sabe con certeza razonable cuáles son las alternativas y que condiciones están asociadas con cada una de ellas, existe un estado de certidumbre.”*

La certidumbre o certeza es la situación ideal para que el decisor pueda tomar decisiones pues cuenta con la información necesaria para saber que va a ocurrir en el futuro, este tipo de decisiones suelen ser decisiones programadas.

## **Riesgo**

Mientras la cantidad de información disminuya acerca del problema la condición de riesgo irá aumentando, pues al no contar con suficiente información el decisor o tomador de decisiones tendrá que recurrir a su experiencia, en esta condición los resultados de tal decisión no se conocen con exactitud por lo que se recurre a las probabilidades de que esta llegue a ser efectiva.

Según Griffin (2011, pág. 275) *“Una condición más común de la toma de decisiones es un estado de riesgo. Bajo un estado de Riesgo la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos están todos asociados con los cálculos de probabilidad.”*

En esta tipo de condición el éxito de que la decisión sea efectiva es menor a un cien por ciento, sin embargo el resultado de la decisión estará en un rango conocido.

## **Incertidumbre**

Al no contar con casi nada de información el decisor no podrá identificar claramente cuáles podrían ser las posibles alternativas y por lo tanto se desconoce los resultados que estas producirían.

Como lo menciona Griffin (2011, pág. 277) *“Quien toma decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias de cada alternativa. Esta incertidumbre se deriva de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones contemporáneas y sus entornos.”*

## **Tipos**

La toma de decisiones se clasifica de la siguiente manera:

### **Programadas**

En palabras de Fernández (2010, pág. 261) *“Las decisiones programadas son repetitivas, están correctamente definidas y cuentan con procedimientos establecidos para resolver el problema. Sus criterios de desempeño son claros, existe buena información sobre las mismas, las opciones se especifican con facilidad y hay una certeza relativa de que la opción escogida tenga éxito.”*

La toma de decisiones programadas generalmente se encuentran en la condición de certidumbre o certeza, ya que se conoce con anterioridad cuáles serán los efectos de tales decisiones, estas decisiones se encuentran plasmadas dentro de la organización en reglas, reglamentaciones y tablas de decisión.

Según Griffin (2011, pág. 274) *“Es aquella que está estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia.”*

En este tipo de decisión el tomador de decisiones no tiene la necesidad de generar ninguna solución pues como estas situaciones son repetitivas se basan en decisiones tomadas anteriormente o se rige en algún reglamento lo que permite que se ahorre tiempo y se pueda poner más atención a otras actividades.

### **No Programadas**

Como lo menciona Fernández (2010, pág. 261) *“No existen procedimientos establecidos para resolver el problema (o afrontar las oportunidades), ya sea porque es la primera vez que se presenta o porque su naturaleza y estructura precisas son complejas o porque es tan importante que merece una solución a la medida.”*

Las decisiones no programadas a diferencia de las programadas no tienen establecidos parámetros o reglamentos en los que se puedan basar para tomar algún tipo de decisión, otra de las diferencias radica en el carácter para asumir las consecuencias de tal decisión por parte del decisor debido a que en este tipo de decisiones no se tiene certeza de lo que pasará.

En palabras de Griffin (2011, pág. 274) *“Las decisiones no programadas son relativamente no estructuradas y ocurre con mucha menor frecuencia”*

Este tipo de decisiones surgen con problemas que generalmente no ocurren con mucha frecuencia o que surgen de manera imprevista y por lo tanto necesitan de una solución específica, por su gran impacto este tipo de decisiones son tomadas por una persona que esté en un nivel superior es decir por el gerente o por los directivos de la entidad.

### **Proceso**

El proceso en la toma de decisiones ayuda a determinar la naturaleza de la situación, las alternativas y la mejor opción para ponerla en práctica.

### **Identificar las situaciones en la decisión**

El primer paso dentro del proceso de la toma de decisiones es el suceso de estímulo o la identificación de situaciones, esto surge al momento que se genera alguna discrepancia entre lo que está sucediendo y lo que debe suceder ya sea en la empresa de manera global o en algún departamento específico, esta discrepancia hará que el decisor tome acciones sobre lo que está sucediendo.

Para Robbins & Coulter (2005, pág. 136) *“Para iniciar el proceso de toma de decisiones, el problema debe acuciar al gerente para que actúe.”*

El decisor debe tener el deseo de realizar los cambios necesarios para que ese inconveniente que se viene dando desaparezca, es así que lo primero que debe realizar es un diagnóstico del problema para entender de mejor manera que es lo que está sucediendo y poder identificar cuáles son las principales causas que están generando que los objetivos no se estén cumpliendo.

Púes como lo menciona Baguer (2001, págs. 252, 253) *“Las personas tratan con frecuencia buscar soluciones antes de entender bien el problema. Para definir de forma correcta el problema se tiene que conseguir la mayor información posible”*.

### **Desarrollar los objetivos y los criterios**

En palabras de Robbins & Coulter (2005, pág. 136) *“Los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión”*

Lo que se pretende a través de identificar los criterios y objetivos es establecer aspectos que son fundamentales al momento de tomar decisiones, pues estas pautas ayudaran a guiar el proceso en la toma de decisiones de lo que es relevante y no lo es.

Dentro de éstos criterios se pueden presentar restricciones, objetivos que se quieren lograr, costos, etc. Esto ayudará a definir bases tanto cualitativas como cuantitativas que ayuden a la generación de alternativas.

### **Generar Alternativas**

Según Baguer (2001, pág. 254) *“En este punto se enumerarán todas las alternativas posibles. En la etapa de enumeración no hay que ser crítico con ninguna de ellas, ya que pueden descartarse por este hecho alternativas viables.”*

En este punto el decisor debe realizar una lista en la que se encuentre todas las alternativas posibles vistas de diferentes ángulos, en la generación de alternativas es necesario que el decisor utilice toda su creatividad y de esta manera encuentre varios caminos de solución para el problemas, cabe recalcar que en esta etapa lo que se buscan son posibles soluciones más no evaluar las alternativas pues esto se lo realizará en el siguiente punto.

En palabras de Fernández (2010, pág. 292) *“Implica determinar una o más soluciones al problema. Puede describirse en términos de dos rutinas básicas: búsqueda y diseño. Las rutinas de búsqueda se utilizan para encontrar una solución existente que puede aplicarse. Las rutinas de diseño implican el*

*desarrollo de una solución según especificaciones individuales o la modificación de una solución existente.”*

Como se mencionó anteriormente lo que se busca con la generación de alternativas es identificar las posibles soluciones que se pueden dar desde diversos ángulos, sin embargo es necesario aclarar que no es conveniente generar infinitas alternativas de solución pues estas pueden llegar en algún punto a confundir al decisor, pues al generar muchas de estas soluciones varias de ellas podrían ser similares y al momento de elegir una de ellas se tornaría complicada la selección, lo ideal sería que las alternativas que se generen en esencia sean distintas.

### **Analizar Alternativas**

Según Hitt, Black y Porter (2006, pág. 305) *“Para comenzar, es necesario especificar las alternativas que producirían los resultados mínimos aceptables. Por consiguiente, puede descartarse cualquier opción con escasa probabilidad de generar, cuando menos, los resultados mínimos aceptables.”*

Una vez que se realizada la lista de alternativas es momento que el decisor evalúe de manera crítica cada una de las alternativas propuestas, en este punto se determinarán las ventajas y desventajas de acuerdo a los criterios que se establecieron previamente en este proceso.

### **Seleccionar la alternativa**

En palabras de Robbins (2005, pág. 136) *“La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables.”*

Una vez analizadas cada una de las alternativas el decisor deberá elegir la alternativa que tuvo la más alta ponderación entre todas, es decir la que cumpla con los criterios que se planteó previamente en el proceso de toma de decisiones, el siguiente paso será su implementación.

Como lo menciona Griffin (2011, pág. 281) *“Elegir la mejor de éstas es el verdadero punto crucial de la toma de decisiones. Un enfoque es elegir la*



*alternativa con la combinación óptima de factibilidad, condición de satisfacción y consecuencias costeables.”*

### **Implementar la decisión**

Según Robbins (2005, pág. 138) *“Se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les dice que deben hacer.”*

En la etapa de implementación lo que se busca es que la alternativa seleccionada se lleve a cabo, el decisor deberá comunicar a todas las personas afectadas dentro de la empresa, además se busca a través de esta etapa que las personas se comprometan con el cumplimiento de la alternativa seleccionada para que se pueda cumplir con los objetivos establecidos, la implementación de la alternativa debe tener una planificación, organización, dirección y seguimiento para que este punto sea efectivo.

### **Verificar y Evaluar los resultados**

Una vez implementada la alternativa de solución viene la etapa de verificación, la misma que consiste en evaluar si se cumplió o no con los objetivos, es decir si la alternativa adoptada fue la correcta y solucionó el problema que aquejaba a la organización.

En palabras de Hitt, Black y Porter (2006, pág. 306) *“Para hacerlo, usted necesita reunir la información pertinente, y luego comparar los resultados con los objetivos y los estándares que estableció desde el principio.”*

En caso de que los resultados no sean los esperados y el problema aun persista se deberá realizar un estudio para detectar cual fue la causa para que no se cumpliera con lo esperado, estas respuestas podrían llevar de regreso al decisor a los primeros pasos dentro del proceso de toma de decisiones.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrollará bajo el enfoque Mixto pues permitirá la correcta definición del problema, comenzando desde los objetivos ya definidos, plantearemos la hipótesis la cual será aceptada o rechazada mediante el uso de pruebas piloto, dicha hipótesis mantendrá relación funcional entre las variables para el análisis de la información, es decir a través del enfoque cuantitativo se realizará la tabulación de las preguntas y a través del enfoque cualitativo se podrá realizar una descripción de la información de las variables.

Como lo señala Gómez (2006, pág. 60) *“Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico” porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio meramente numérico de sus partes.”*

*“En la investigación cualitativa, se estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.”* (Blasco Mira & Pérez Turpín, 2007, pág. 25)

En palabras de Hernández (2003) el Enfoque Cuantitativo: *“Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probará hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y*

*frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”*

El mismo autor señala que en el Enfoque Cualitativo *“Por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”*

### **3.2. Modalidad básica de la Investigación.**

Las modalidades de la investigación son:

#### **Investigación de Campo**

En términos de Herrera, E.; Medina, F. y Naranjo, L. (2008, pág. 95) Investigación de campo *“Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”*

Por lo que podemos argumentar que la investigación de campo se realiza en el propio lugar en donde se encuentra el objeto de estudio, lo que ayuda a que la información obtenida sea más confiable lo que da soporte a los diseños exploratorio y descriptivo.

Asimismo, como lo señala Arias (2006, pág. 31) *“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental.”*

El desarrollo de esta investigación utilizará la modalidad de campo, ya que como se mencionó anteriormente la investigación de campo es la que recurre al lugar de los hechos, el lugar de los acontecimientos y esta nos ayudará a verificar como

incide el sistema de control interno en la toma de decisiones en la empresa FRAXI.

### **Investigación Documental**

En palabras de Herrera, E.; Medina, F. y Naranjo, L. (2008, pág. 95) la investigación documental “Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar 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)”

Es por esto que en esta investigación además de usar la modalidad de la investigación de campo también utilizara la modalidad documental pues como lo menciona Ávila (1999, pág. 50) “La investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información”

Además En términos de Baena, Franklin y Gómez (2002, pág. 88) puede definirse como “una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tienen como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica.”

Podemos concluir que esta modalidad tiene como principal fuente de información registros, gráficos y otras fuentes de información que ayudara a que el problema de investigación pueda ser analizado con mayor profundidad lo que será de gran ayuda para deducir diferentes enfoques basándose en documentos, La presente investigación se realizará utilizando la modalidad documental acorde a las variables de control interno y toma de decisiones en la empresa FRAXI ubicada en la parroquia de Santa Rosa.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicarán los siguientes tipos de Investigación:

#### **Investigación Exploratoria**

De acuerdo a Hernández (N/D, pág. 9) “Los estudios Exploratorios se efectúan, normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”

Es decir este tipo de investigación tiene como principal objetivo aumentar la comprensión sobre el problema u objeto de estudio, sin embargo no debe ser utilizado para extraer conclusiones definitivas, debido a su falta de poder estadístico, pero puede ayudar a un investigador comenzar a determinar cómo y por qué suceden las cosas.

Este tipo de investigación, por lo tanto describe la investigación del problema u objeto de estudio que aún no está claramente definido, y es muy ventajoso ya que permite que el investigador tenga una mayor comprensión del tema lo que permitirá que se determine de mejor manera el enfoque y se puedan cumplir los objetivos planteados.

Una vez concluida la técnica exploratoria, se continuará con la investigación Descriptiva que ayudará a que se tenga una mejor comprensión del tema y de esta manera poder entender las características principales de las variables que en este caso es control interno y toma de decisiones en la empresa FRAXI.

#### **Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación es la que nos ayudará a describir las características y propiedades más importantes del objeto de estudio, pues como menciona Miró, J; (1994) “Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”.

Con este tipo de investigación lo que se busca es examinar las características más importantes del problema, ya que no se limita simplemente a la recolección de datos y nos permitirá identificar la relación existente entre las dos variables.

En palabras de Rodríguez (2005, pág. 24) “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” Lo que ayudará a que las variables del problema descrito anteriormente puedan ser analizados y de esta manera encontrar la relación existente entre ambas.

Igualmente, como lo menciona Tamayo,(1995, pág. 46) “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”

Es decir a través de esta e tipo de investigación trabaja sobre la realidad de las variables sujetas a estudio y sobre cada característica que ayudará a que la interpretación que se realizará de cada una sea correcta.

Se aplicara la investigación descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la empresa FRAXI y los eventos que se realizara en relación al control interno y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa en cuestión.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

En términos de Arias; (2006, pág. 81) “La población, o en términos más preciso población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio.”

Según Tamayo,(2004, pág. 174) Población es la “Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio

integrado un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se la denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.”

Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por la empresa FRAXI ubicada en la parroquia de Santa Rosa y esta conformará de la siguiente manera:

### Población

<b>Gerente</b>	<b>1</b>
<b>Contador</b>	<b>1</b>
<b>Asistentes de Contabilidad</b>	<b>2</b>
<b>Vendedores</b>	<b>3</b>
<b>Bodegueros</b>	<b>4</b>

**Gráfico 3. 1: Población**

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### **3.4.2. Muestra**

En palabras de Icart, Gallegos (2006, pág. 55) “La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población.”

Es decir la determinación de la muestra será muy importante, porque a través de ésta se determinará las principales características de la población, utilizando criterios que la ayuden a que sea representativa.

En Términos de Gómez (2006, pág. 108) la muestra es “Un subconjunto de la población de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativo de ésta”. Pues lo que se busca es que los resultados que se obtengan con la muestra puedan generalizar a la población completa.

Debido a que la muestra no supera los 80 trabajadores no se aplicará la fórmula para determinar la muestra en dicho trabajo, por lo tanto se trabajará con la población total.



### 3.5. Operacionalización de variables

#### 3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Control Interno:</b>            “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”            (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992-2004)</p>	Ambiente de Control	Integridad y Valores Éticos	¿Existe algún reglamento que incluya valores éticos?	Anexo 1
	Evaluación de Riesgos	Riesgos identificados	¿Se han establecidos objetivos dentro de la empresa?	Anexo 1
	Actividades de Control	Actividades Cumplidas	¿Las actividades y controles establecidos se han cumplido en el tiempo definido?	Anexo 1
	Información y Comunicación	Informes presentados	¿Existe una comunicación oportuna entre los trabajadores y el gerente de la empresa?	Anexo 1
	Supervisión o Monitoreo	Medidas correctivas	¿Se han realizado actividades de supervisión?	Anexo 1

**Gráfico 3. 2: Operacionalización de la Variable Independiente**

Elaborado por: López A. (2014)

### 3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b><u>TOMA DE DECISIONES:</u></b>  <i>“La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. En todo momento se toma decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.”</i>                      (Herrera , 2009)</p>	Certeza	Probabilidad de Ocurrencia	¿Se cuenta con información adecuada para tomar decisiones?	Anexo 1
	Incertidumbre		¿Existen decisiones pre establecidas sobre situaciones recurrentes?	Anexo 1
	Riesgo	Probabilidad de Éxito	¿Las decisiones que se han tomado han sido efectivas?	Anexo 1
	Conflictos de Decisión	Selección de alternativas	¿El análisis de alternativas se realiza en base a criterios?	Anexo 1

**Gráfico 3. 3: Operacionalización de la Variable Dependiente**

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **3.6. Recolección de Información**

#### **3.6.1. Plan para la Recolección de Información**

En la presente investigación se acudió a textos bibliográficos, entrevistas y demás instrumentos que ayuden a la elaboración del mismo en base al siguiente plan:

El plan de recolección de información comprende el conjunto de los siguientes elementos.

##### **a. ¿Para qué?**

Para Determinar la relación del control interno con la toma de decisiones en la empresa FRAXI para identificar su relación a fin buscar una solución.

##### **b. ¿A qué personas o sujetos?**

Al presidente, contadora y Asistentes de Contabilidad.

##### **c. ¿Sobre qué aspectos?**

La recolección de datos se basara en el control interno y la toma de decisiones en la Empresa FRAXI ubicada en la parroquia de Santa Rosa.

##### **d. ¿Quién o Quiénes?**

La investigación se realizara en base a la responsabilidad de la investigadora: Andrea López.

##### **e. ¿A Quiénes?**

Ingeniera Alexandra Barrionuevo Gerente de la empresa y a Contadora de la Empresa FRAXI

##### **f. ¿Cuándo?**

Se lo realizara el cuarto trimestre del año 2014.

##### **g. ¿Dónde?**

La presente investigación será realizada en la Empresa FRAXI ubicada en el kilómetro siete vía a Guaranda en la parroquia de Santa Rosa en el cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

**h. ¿Cuántas veces?**

La técnica de recolección de información será aplicada una sola vez por tratarse de una investigación de carácter transversal.

**i. ¿Cómo?**

Con la técnica del cuestionario

El cuestionario

En términos de Pardina (2005, pág. 117) el cuestionario “Como un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación, no puede ser estudiado como algo aislado. El cuestionario presupone el diseño de la investigación; y la construcción del cuestionario requiere un procedimiento estricto”

En efecto la presente investigación se utilizará el cuestionario formulado con un banco de preguntas que tienen que ver con el tema objeto de estudio.

**j. ¿Con que?**

Con el instrumento lista de chequeo.

En palabras de PDCHOME(2014) las listas de chequeo” son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática”

Es decir, la lista de chequeo permitirá al investigador comprobar sistemáticamente las actividades asegurándose que el trabajador no se olvide de nada importante.

En el desarrollo de esta investigación se utilizara una lista de chequeo el cual nos servirá de guía para encontrar los puntos más importantes que ayudarán a resolver el problema objeto de estudio.

### **3.7. Plan de procesamiento de la investigación.**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento**

En términos de INGENI (2010) “el procesamiento de información como la serie de actividades mediante las cuales se ordenan, almacenan y preparan los archivos con la información captada, asegurando su congruencia con el fin de proceder a su explotación para la presentación de resultados estadísticos.”

#### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

- a. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos de hipótesis.
- b. Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- c. Comprobación de Hipótesis, para la verificación estadística en base a t de student.
- d. Establecimiento de la conclusión y su respectiva recomendación, basada en cada objetivo específico propuesto en el trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

#### **4.1. Análisis de los Resultados**

Una vez recolectada la información se procederá a la revisión y tabulación de las preguntas previamente planteadas en el programa Excel 2010, los resultados que se obtengan se presentarán de manera gráfica lo que facilitará su apreciación y comprensión, se estudiará cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico, siendo esto uno de los principales pasos para la verificar o rechazar la hipótesis del problema de la presente investigación.

#### **4.2. Interpretación de Datos**

Para la interpretación de los datos se recurrirá a las listas de chequeo que fueron llenadas previamente por el personal de la empresa FRAXI SA.

Las listas de chequeo fueron aplicadas a los once trabajadores de la empresa y al gerente que representan la población total de la organización en la presente investigación. Los resultados de los ítems se analizan a continuación.

## PREGUNTA 1

¿Existe un código de ética aprobado por la Entidad?

**TABLA 4.1. CÓDIGO DE ÉTICA**

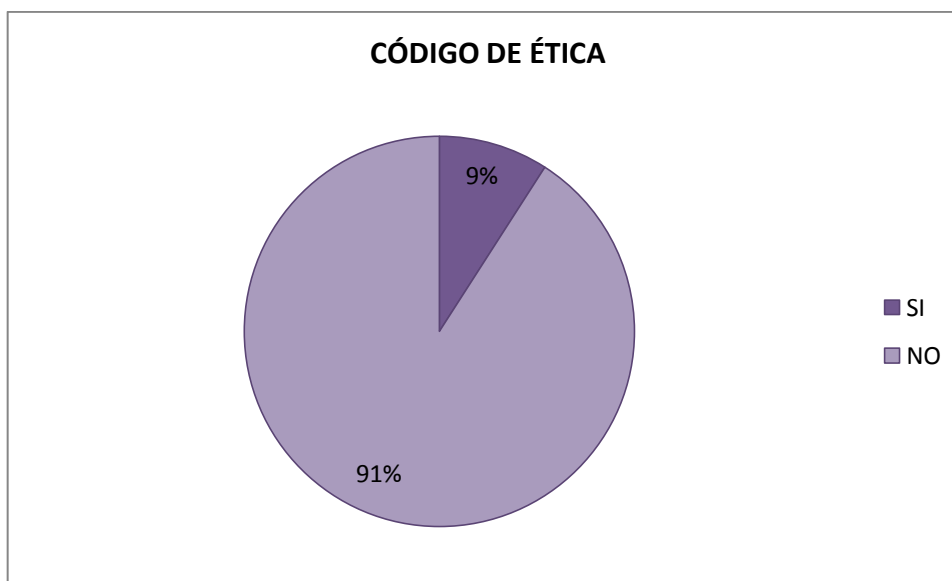
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	1	9,09%
NO	10	90,91%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 1: Código de Ética**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.1. CÓDIGO DE ÉTICA**



**Gráfico 4. 1: Código de Ética**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

## **Análisis**

Una vez tabulada las encuestas se encontró que el 9% de los encuestados consideró que si existe un código de ética aprobado por la administración de la empresa FRAXI, sin embargo el 91% restante no coincidió de la misma manera.

## **Interpretación**

De acuerdo a los resultados de las encuestas se pudo determinar que el 91% de los encuestados concordó en que en la empresa no se maneja un código de ética aprobado por la administración debido a que no se encuentra plasmado en ningún documento de la organización y por lo tanto no tienen conocimiento de que este exista.

## **PREGUNTA 2**

¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones?

**TABLA 4.2. COMUNICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	2	18,18%
NO	9	81,82%
TOTAL	11	100,00%

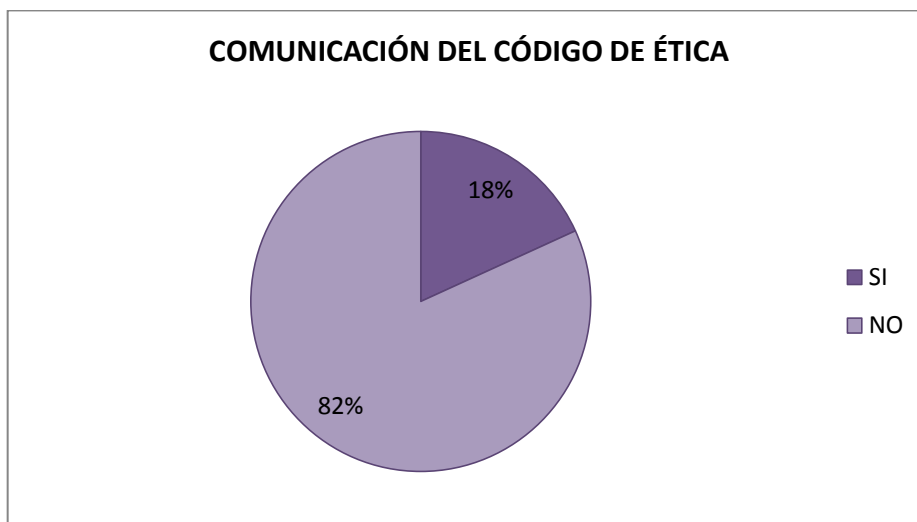
**Tabla 4. 2: Comunicación del Código de Ética**

Fuente: **Encuesta**

**Elaborado por:** López A. (2014)



## GRAFICO 4.2. COMUNICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA



**Gráfico 4. 2: Comunicación del Código de Ética**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

El 82% de los encuestados ha manifestado que en la empresa no se realizan talleres en los que se informe acerca de un código de ética, no obstante el 18% de los encuestados ha manifestado que si se les ha comunicado sobre el código de ética.

### **Interpretación**

La mayoría del personal encuestado ha coincidido en que no se realizan talleres o reuniones en las que se hable específicamente sobre el código de ética que se debe cumplir dentro de la organización, pues al no contar con un código aprobado por la administración los trabajadores de la empresa desconocen de la existencia de tal código.

### **PREGUNTA 3**

¿Existe un Plan estratégico dentro de la empresa?

**TABLA 4.3. PLAN ESTRATEGICO**

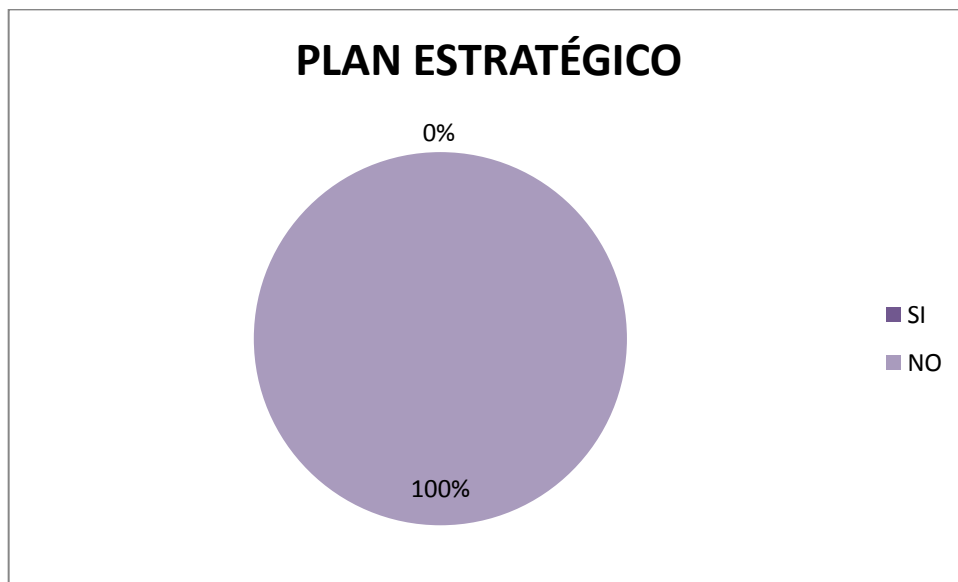
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00%
NO	11	100,00%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 3: Plan Estratégico**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: López A. (2014)

**GRAFICO 4.3. PLAN ESTRATÉGICO**



**Gráfico 4. 3: Plan Estratégico**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: López A. (2014)

### **Análisis**

El 100% de las personas que han sido encuestados respondieron que en la empresa no se maneja un Plan Estratégico.

### **Interpretación**

Una vez tabuladas las encuestas se puede concluir que en la empresa FRAXI SA no se maneja un plan estratégico pues como se puede observar el 100% de los

encuestados ha respondido de esta manera, esto se debe a que la administración no ha establecido estrategias dentro de la organización.

#### **PREGUNTA 4**

¿Se han establecido objetivos dentro de la empresa?

**TABLA 4.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

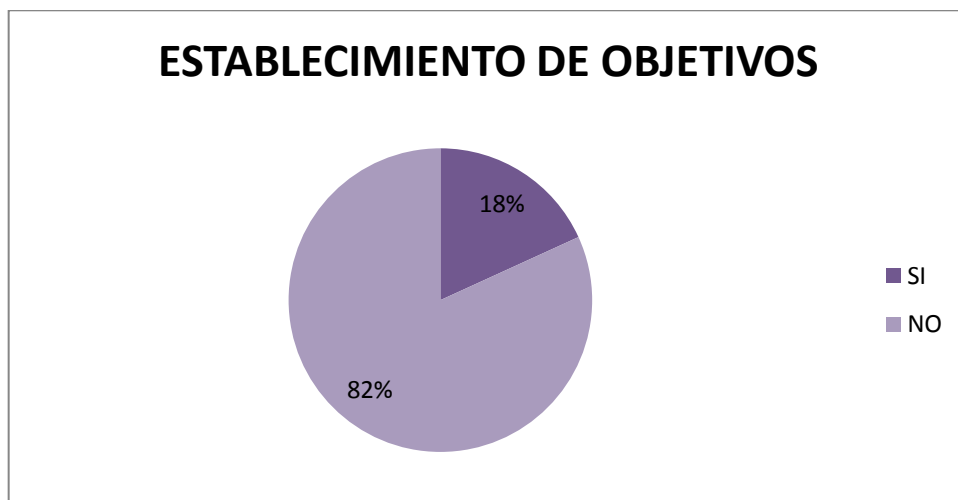
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	18,18%
NO	9	81,82%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 4: Establecimiento de Objetivos**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**



**Gráfico 4. 4: Establecimiento de Objetivos**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

## **Análisis**

Una vez terminada la tabulación de las encuestas se encontró que el 82% de los encuestados coincidió que en la empresa no se han establecido objetivos, sin embargo el 18% restante discrepa de los demás encuestados.

## **Interpretación**

Se encontró que en la empresa FRAXI el gerente no ha desarrollado objetivos organizacionales, esto se debe a que no se conoce la importancia del establecimiento de tales objetivos y lo relevante que es para el desarrollo de la empresa.

## **PREGUNTA 5**

¿Se han establecido suficientes actividades de control dentro de la empresa?

**TABLA 4.5. ACTIVIDADES DE CONTROL**

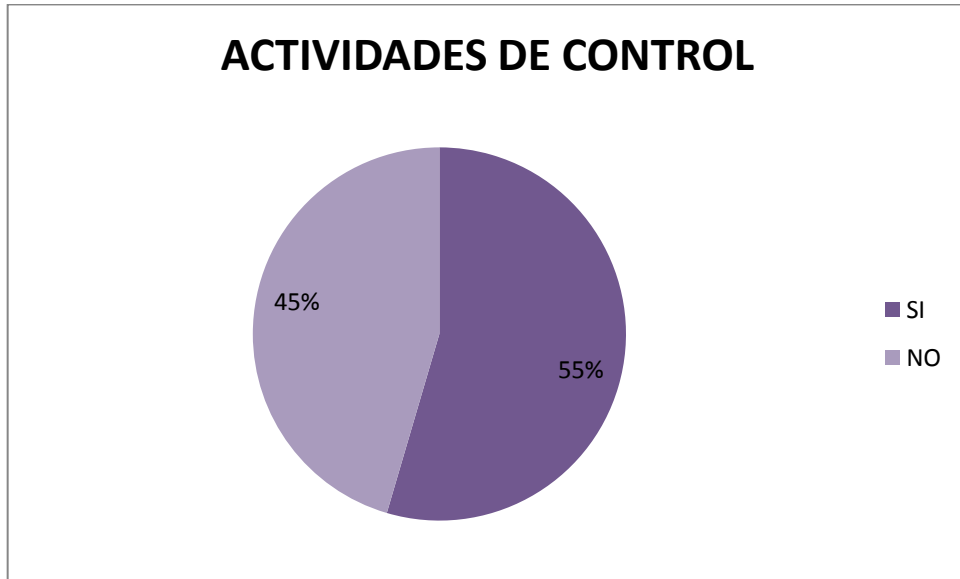
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	6	54,55%
NO	5	45,45%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 5: Actividades de Control**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### GRAFICO 4.5. ACTIVIDADES DE CONTROL



**Gráfico 4. 5: Actividades de Control**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### **Análisis**

Una vez concluida la tabulación de las encuestas se ha encontrado que dentro de la organización el 55% de los encuestados han manifestado que si existen actividades de control, a pesar de esto el 45% restante no concuerda de la misma manera.

#### **Interpretación**

Dentro de la empresa FRAXI el personal encuestado ha manifestado que en la entidad si se han establecido actividades de control, no obstante estas actividades van dirigidas únicamente a las actividades relacionadas con el efectivo dejando de esta manera vulnerables a las demás cuentas que se manejan en la entidad, pues al no contar con controles los errores en la información son más frecuentes.

## PREGUNTA 6

¿Conoce las actividades de control existentes?

**TABLA 4.6. CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

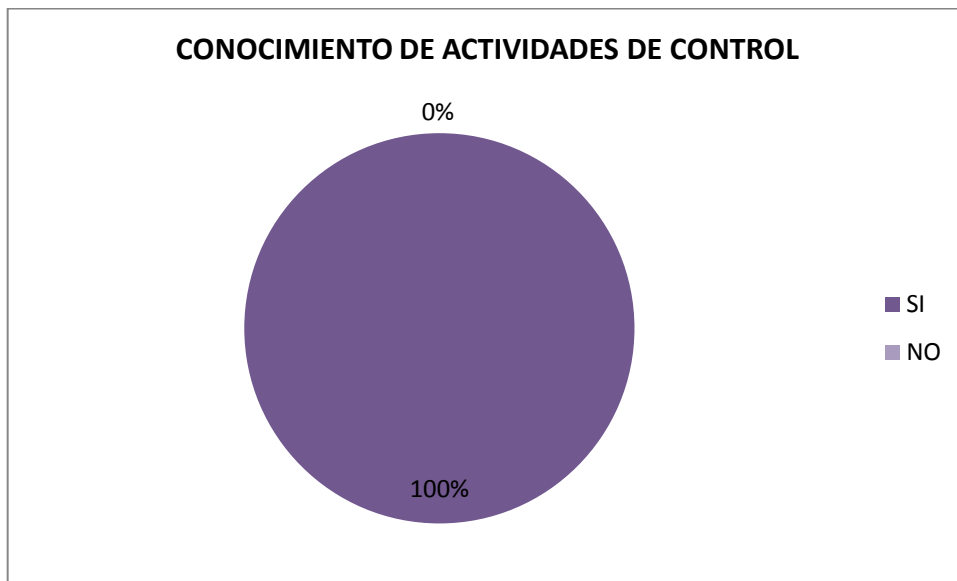
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	11	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 6: Conocimiento de Actividades de Control**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.6. CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**



**Gráfico 4. 6: Conocimiento de Actividades de Control**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### Análisis

El 100% de los encuestados ha concordado que conocen las actividades de control dentro de la empresa FRAXI.

## Interpretación

Las actividades de control que ha impuesto la administración han sido informadas de manera correcta a los trabajadores, pues estos conocen que actividades de control deben realizar dentro de la organización.

## PREGUNTA 7

¿Existe la suficiente comunicación entre el gerente y los trabajadores?

**TABLA 4.7. COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

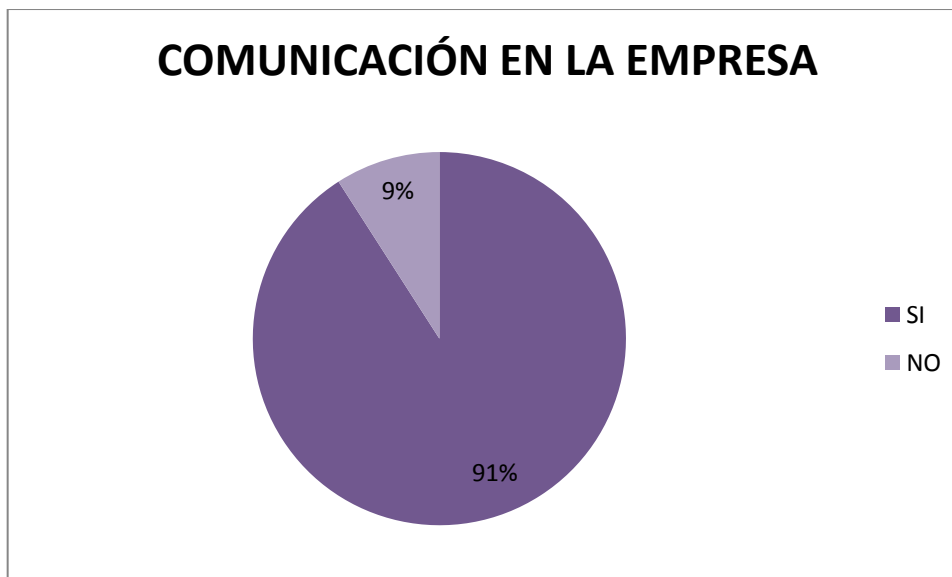
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	90,91%
NO	1	9,09%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 7: Comunicación en la Empresa**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.7. COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**



**Gráfico 4. 7: Comunicación en la Empresa**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados de la encuesta se encontró que el 91% de los trabajadores dentro de la empresa opina que si existe suficiente comunicación entre gerente y trabajadores, sin embargo el 9% opina lo contrario.

## **Interpretación**

En la empresa la mayoría de los trabajadores es decir el 91% de los encuestados manifestó que en la organización la comunicación entre gerente y empleados es buena, esto se debe a que se realizan reuniones para hablar de temas que son de interés en la empresa y que benefician tanto a los trabajadores como a la entidad.

## **PREGUNTA 8**

¿Considera que la información que se maneja dentro de la empresa es de calidad?

**TABLA 4.8. INFORMACIÓN DE CALIDAD**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	4	36,36%
NO	7	63,64%
TOTAL	11	100,00%

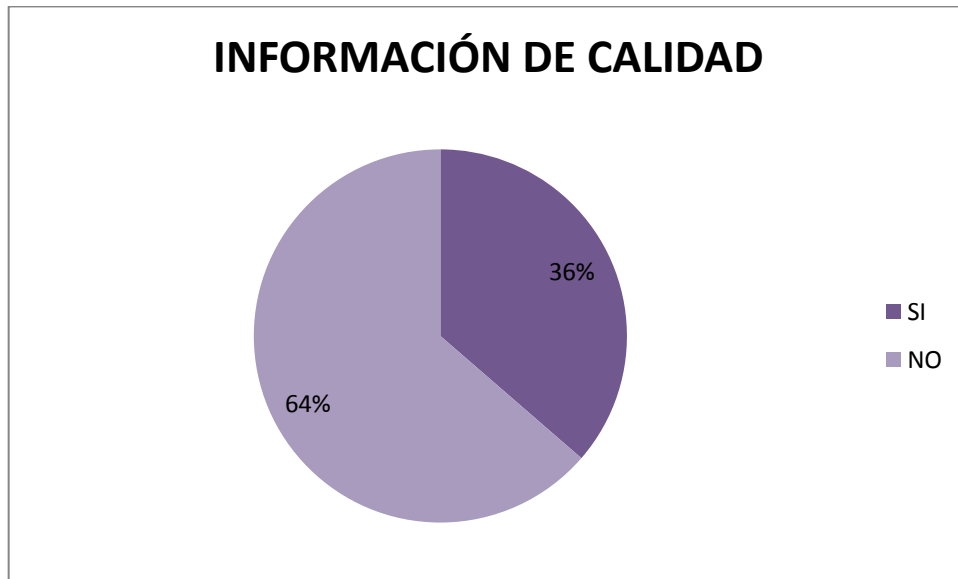
**Tabla 4. 8: Información de Calidad**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)



## GRAFICO 4.8. INFORMACIÓN DE CALIDAD



**Gráfico 4. 8: Información de Calidad**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

Tras concluir con la tabulación de las encuestas se presenta los siguientes resultados, en la empresa FRAXI el 64% de los encuestados opinan que la empresa no cuenta con información de calidad mientras que el 36% restante concuerda en que si existe información de calidad.

### **Interpretación**

Dentro de la organización los trabajadores opinan que la información no es de calidad pues al no existir suficientes controles a ciertas actividades el riesgo a que ocurran errores es más propenso dando como resultado que la información no sea la adecuada.

### **PREGUNTA 9**

¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades dentro de la empresa?

**TABLA 4.9. SUPERVISIÓN**

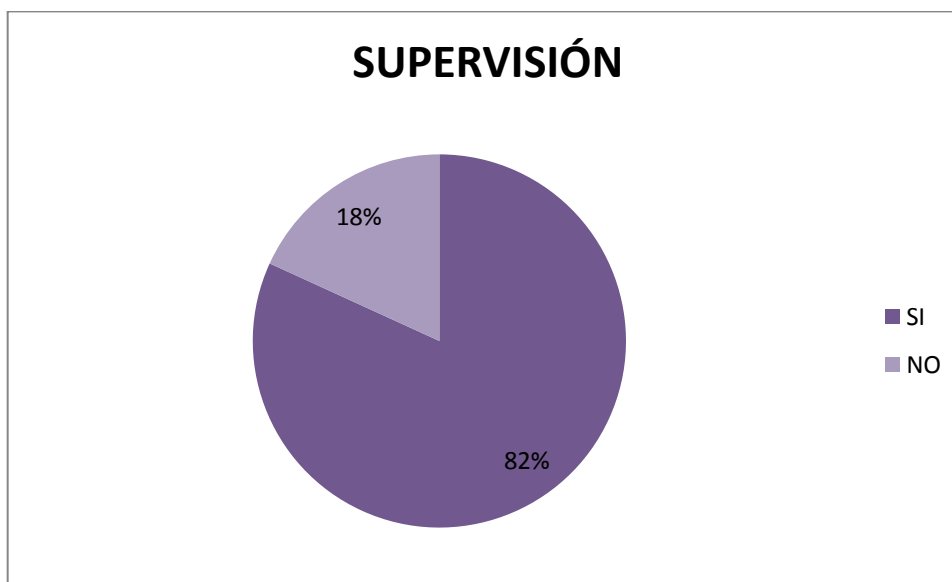
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	81,82%
NO	2	18,18%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 9: Supervisión**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.9.SUPERVISIÓN**



**Gráfico 4. 9: Supervisión**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

El 82% de los encuestados concordó en que en la empresa si existe una persona que supervisa las actividades que se realizan en la empresa, mientras que el 18% no está de acuerdo con esta afirmación.

## Interpretación

En la empresa FRAXI el 82% de los encuestados concordó que si existe una persona encargada de supervisar las actividades que realizan los trabajadores dentro de la empresa, no obstante el encargado de supervisar estas actividades no cuenta con un registro en el que verifique si las actividades se están realizando correctamente.

## PREGUNTA 10

¿Cree que es necesario vigilar periódicamente las actividades realizadas por los trabajadores?

**TABLA 4.10. MONITOREO**

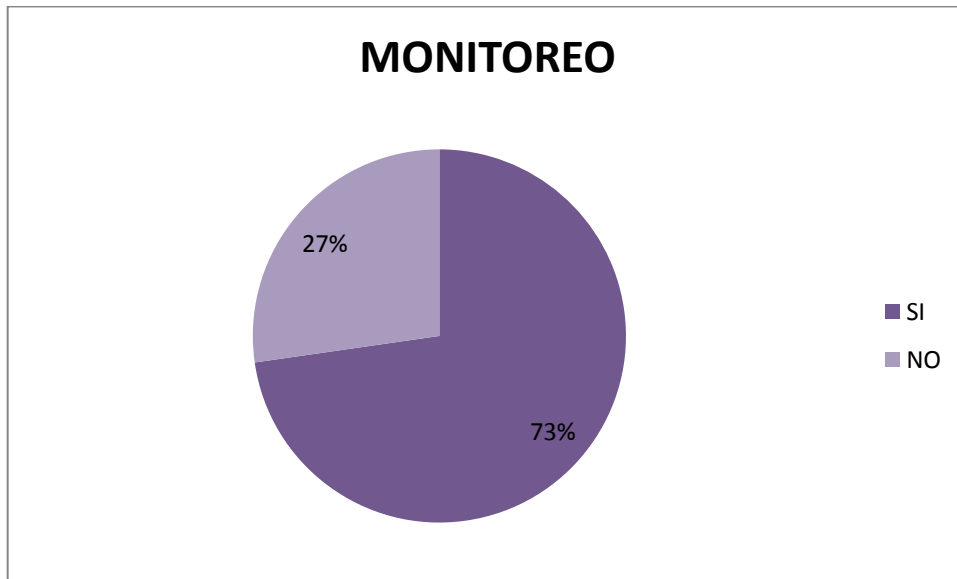
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	8	72,73%
NO	3	27,27%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 10: Monitoreo**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### GRAFICO 4.10. MONITOREO



**Gráfico 4. 10: Monitoreo**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos decir que en la empresa el 73% de los trabajadores opinan que si se deberían realizar supervisiones constantes pero el 27% de los encuestados opina de diferente manera.

#### **Interpretación**

Según la encuesta los trabajadores argumentan que en la empresa si debería existir una supervisión constante, es decir vigilar todas las actividades para que el trabajo que se realiza en la entidad sea efectuada correctamente.

#### **PREGUNTA 11**

¿Existe solo una persona que se encarga de tomar decisiones en la empresa?

**TABLA 4.11. PERSONA ENCARGADA DE TOMAR DECISIONES**

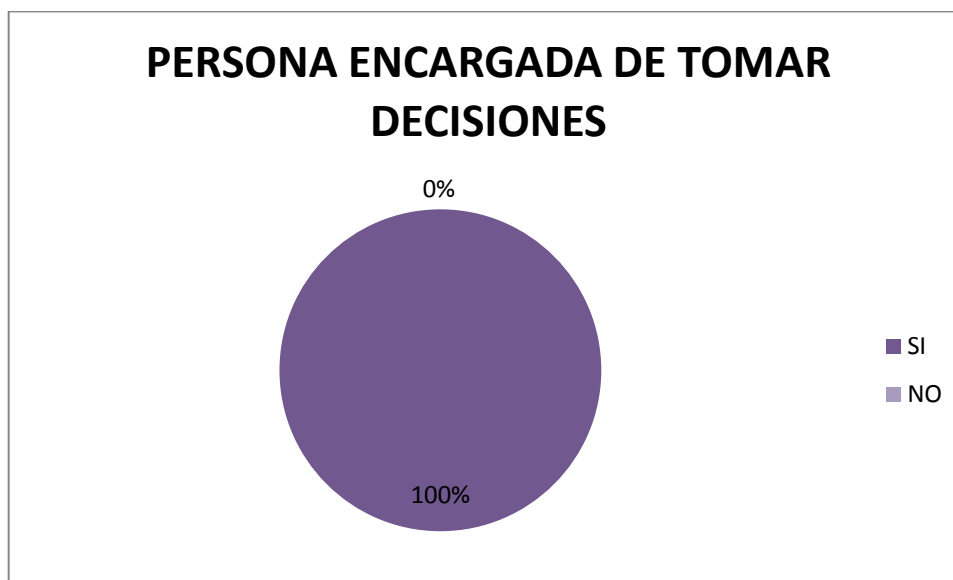
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	11	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 11: Persona encargada de Tomar Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.11. PERSONA ENCARGADA DE TOMAR DECISIONES**



**Gráfico 4. 11: Persona encargada de Tomar Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

El 100% de los encuestados ha concordado que en la Empresa FRAXI solo una persona es la encargada de tomar decisiones.

## Interpretación

En la empresa la única persona encargada de tomar decisiones es el gerente, es por este motivo que en los resultados de la encuesta el 100% de las personas que han sido encuestados han concordado con su respuesta.

## PREGUNTA 12

¿Se comunica oportunamente las decisiones que se han tomado a los trabajadores?

**TABLA 4.12. COMUNICACIÓN OPORTUNA DE DECISIONES**

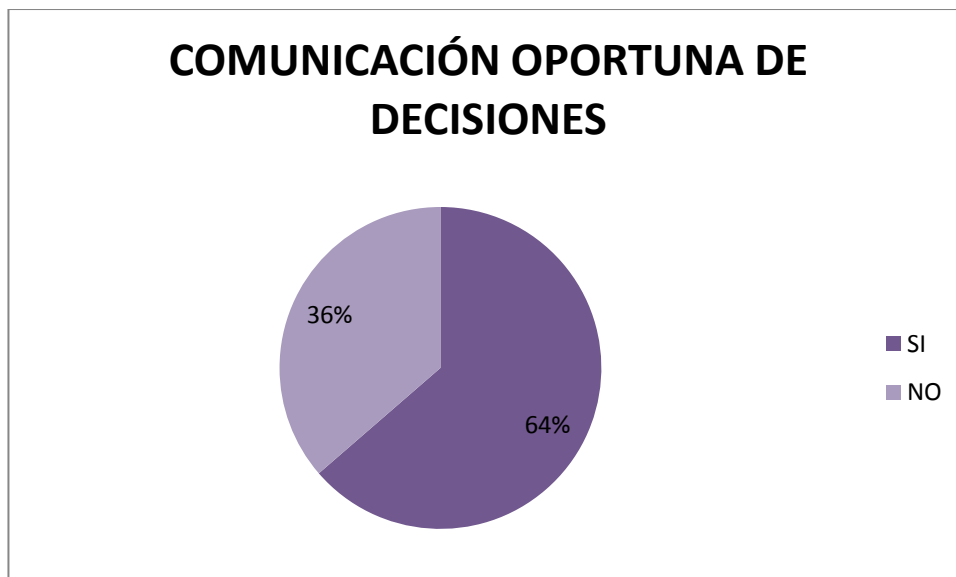
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	63,64%
NO	4	36,36%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 12: Comunicación oportuna de Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.12. COMUNICACIÓN OPORTUNA DE DECISIONES**



**Gráfico 4. 12: Comunicación Oportuna de Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

## **Análisis**

El 64% de los trabajadores manifiestan que las decisiones que se toman en la empresa son comunicadas de manera oportuna, no obstante el 36% restante está de acuerdo con esto.

## **Interpretación**

Una vez tabulada la encuesta se encontró que los trabajadores opinan que las decisiones que se toman en la organización son comunicadas de manera inmediata a los trabajadores para que estos puedan cumplir con lo dispuesto por la administración, esta comunicación se la realiza a través de reuniones en las que se detalla las decisiones a las que se ha llegado.

## **PREGUNTA 13**

¿Se cumplen con las decisiones Inmediatamente?

**TABLA 4.13. CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES**

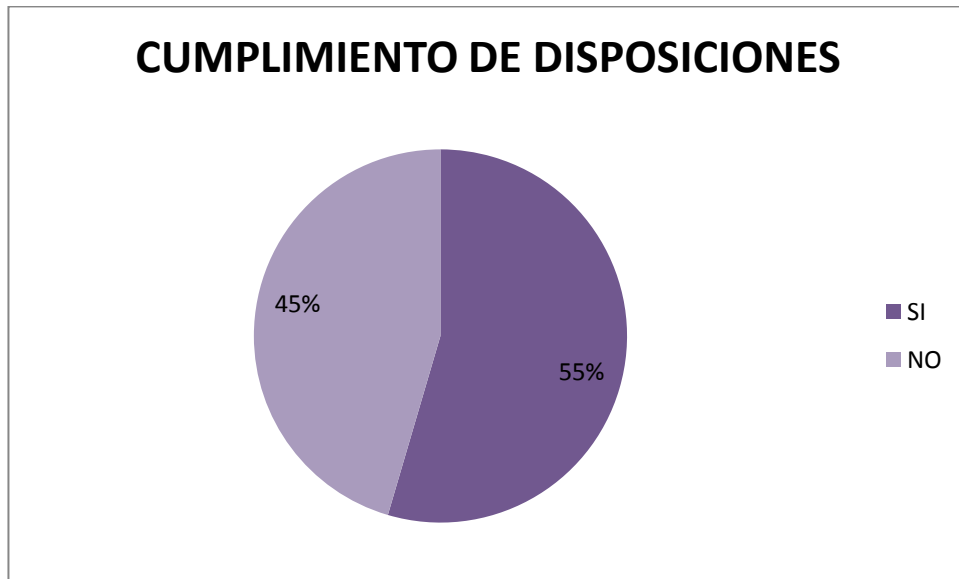
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	6	54,55%
NO	5	45,45%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 13: Cumplimiento de Disposiciones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### GRAFICO 4.13. CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES



**Gráfico 4. 13: Cumplimiento de Disposiciones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### **Análisis**

Según la encuesta el 55% de las personas piensa que se cumplen con las decisiones tomadas por la organización de manera inmediata, mientras que el 45% no opina de la misma manera.

#### **Interpretación**

En la Empresa FRAXI la mayoría del personal piensa que se cumplen con las disposiciones que han sido comunicadas en reuniones previas, pues el gerente quien es el encargado de supervisar que se cumplan las disposiciones observa que los trabajadores cumplan con lo establecido, sin embargo no dispone de un documento en el que verifique que actividades se están cumpliendo y que actividades no se han desarrollado aún.

#### **PREGUNTA 14**

¿Las decisiones que se han tomado han sido efectivas?



**TABLA 4.14. EFECTIVIDAD DE LAS DECISIONES**

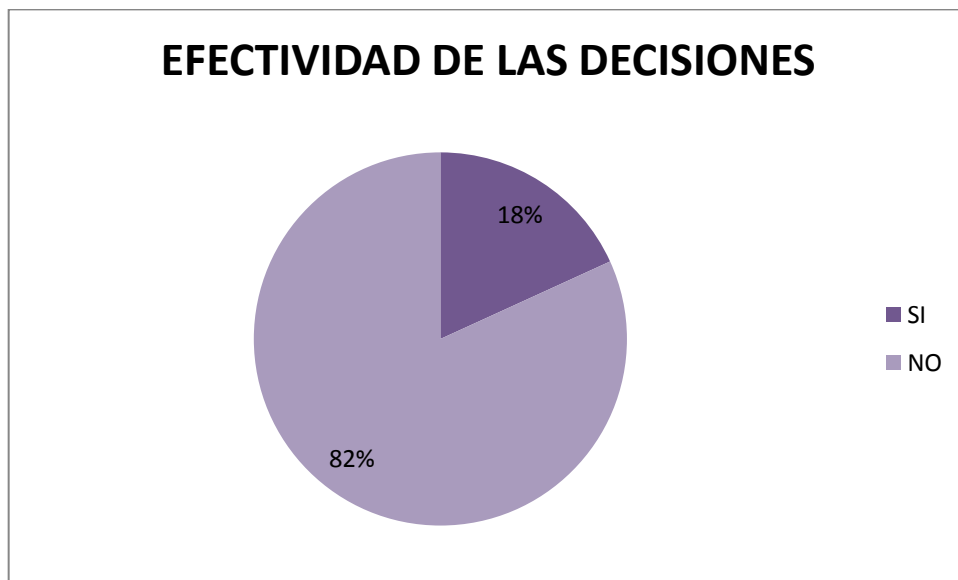
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	18,18%
NO	9	81,82%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 14: Efectividad de las Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.14.EFECTIVIDAD DE LAS DECISIONES**



**Gráfico 4. 14: Efectividad de las Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

De acuerdo a las encuesta el 82% de los trabajadores han manifestado que las decisiones que se han tomado dentro de la empresa no siempre son efectivas, pese a esto el 18% piensa que las decisiones si han sido efectivas.

## Interpretación

La mayoría de los encuestados coincide que las decisiones que se han tomado en la organización no son efectivas en su gran mayoría pues los problemas que se presentan no han sido resueltos totalmente y estas dificultades permanecen dentro de la organización causando que las actividades no puedan cumplirse de manera eficaz.

## PREGUNTA 15

¿Se compromete a todos los miembros de la organización para confeccionar planes y ponerlos en práctica?

**TABLA 4.15. COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	36,36%
NO	7	63,64%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 15: Compromiso de los Trabajadores**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### GRAFICO 4.15. COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES



**Gráfico 4. 15: Compromiso de los Trabajadores**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### **Análisis**

De acuerdo a lo encuestado el 64% de los trabajadores manifiesta que no se ha comprometido a los trabajadores de la organización, sin embargo el 36% de los trabajadores opina lo contrario.

#### **Interpretación**

La mayoría de los encuestados ha admitido que en la empresa no se ha comprometido a los trabajadores para que éstos confeccionen planes y que los pongan en práctica para que de esta manera ayuden a la administración, pues no se ha realizado reuniones en las que se hable de estos temas y se motive a los trabajadores para que éstos puedan desarrollar ideas que ayuden al desarrollo de la empresa.

## PREGUNTA 16

¿Se usan sistemas de control para comprobar los progresos?

**TABLA 4.16. SISTEMAS DE CONTROL**

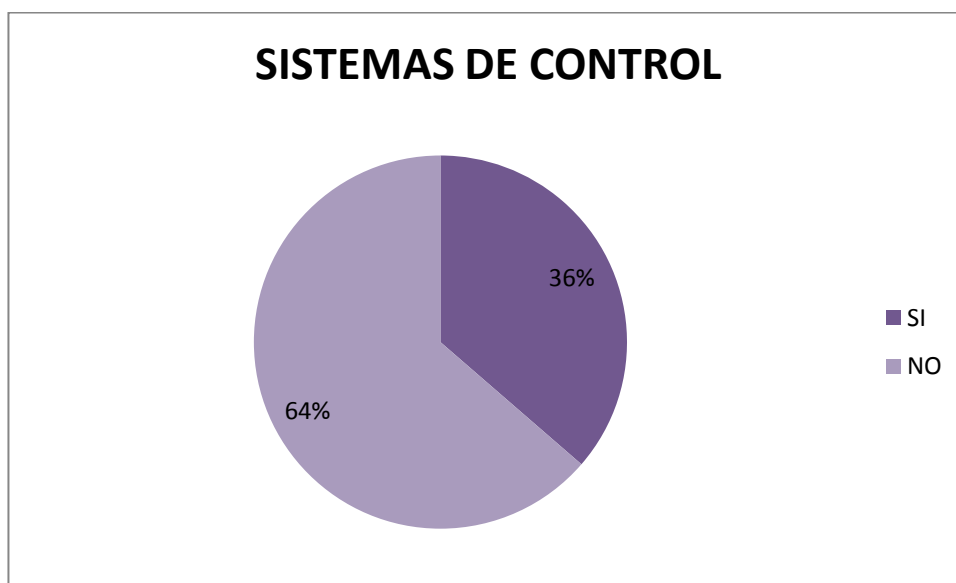
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	36,36%
NO	7	63,64%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 16: Sistemas de Control**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.16. SISTEMAS DE CONTROL**



**Gráfico 4. 16: Sistema de Control**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### Análisis

Una vez tabuladas las encuestas los resultados obtenidos son los siguiente el 64% de los trabajadores opina que no existe sistemas de control para verificar los

progresos en el cumplimiento de las decisiones que se han tomados, mientras que el 36% de los trabajadores piensa distinto.

### **Interpretación**

Los trabajadores de la empresa FRAXI coinciden en que la organización no cuenta con sistemas de control para comprobar el progreso de las decisiones que ha tomado la administración, esto se debe a que en la empresa no se cuenta con documentos que ayuden a validar las actividades que realizan los trabajadores, lo que ocasiona que no se disponga de un detalle de las actividades cumplidas y de las actividades que aun no ha sido efectuadas.

### **PREGUNTA 17**

¿Se comunican las decisiones claramente y se asegura de que éstas sean comprendidas totalmente?

**TABLA 4.17. CLARIDAD AL COMUNICAR LAS DECISIONES**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	9	81,82%
NO	2	18,18%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 17: Claridad al comunicar las Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### GRAFICO 4.17. CLARIDAD AL COMUNICAR LAS DECISIONES

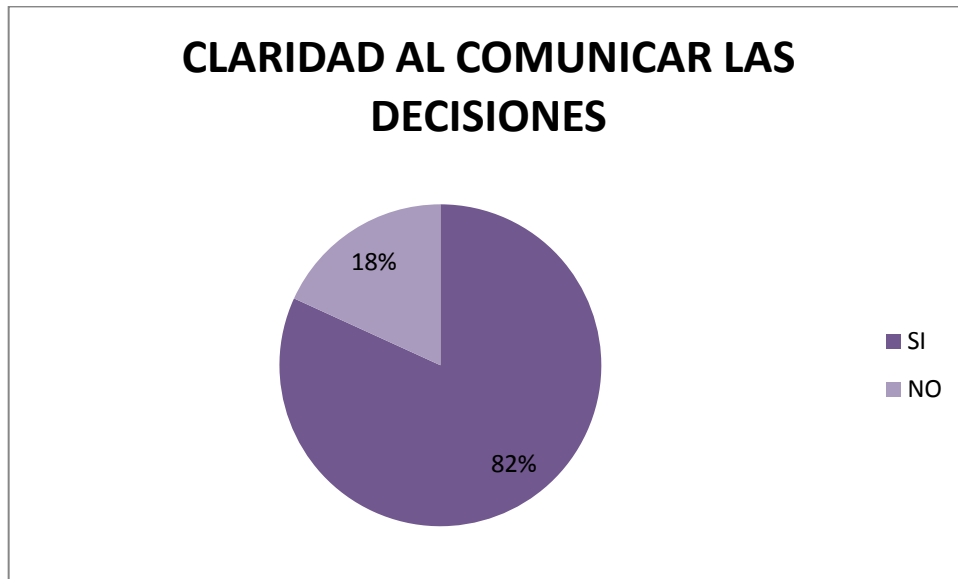


Gráfico 4. 17: Claridad al comunicar las Decisiones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: López A. (2014)

#### Análisis

El 82% concuerda que las decisiones son comunicadas de manera clara y son comprendidas satisfactoriamente, sin embargo el 18% cree que las decisiones no son comprendidas totalmente.

#### Interpretación

Del resultado de las encuestas la mayoría de los trabajadores piensan que el gerente en las reuniones que se realiza para informar sobre algunos temas informa de manera clara las decisiones que se han tomado, pues detalla cada una de las actividades que piensa poner en marcha para que los trabajadores puedan cumplir correctamente con lo establecido.

#### PREGUNTA 18

¿Se toman decisiones constantemente?

**TABLA 4.18. FRECUENCIA EN EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES**

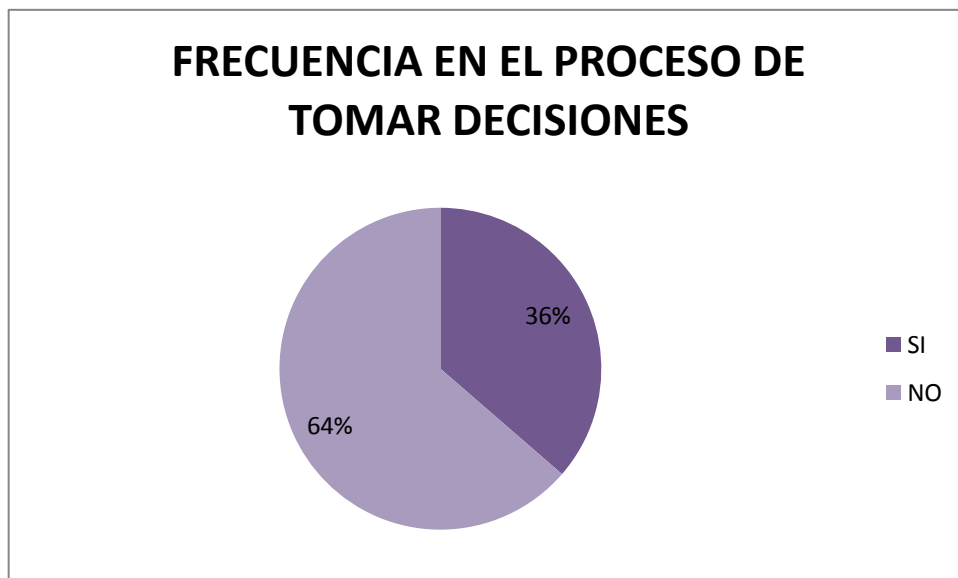
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	36,36%
NO	7	63,64%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 18: Frecuencia en el Proceso de Tomar Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.18. FRECUENCIA EN EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES**



**Gráfico 4. 18: Frecuencia en el Proceso de Tomar Decisiones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

Una vez terminada la tabulación de las encuestas se encontró que el 64% de los trabajadores opinan que en la empresa no se toman decisiones constantemente contra un 36% de personas que opinan distinto.

## Interpretación

En la empresa FRAXI la mayoría de los trabajadores opinan que en la organización el gerente no toma decisiones constantemente, esto se debe a que la gerente quien es la encargada de tomar decisiones no esta informada de algunos problemas que radican en la empresa, pues a pesar de las reuniones con sus trabajadores, éstos no comunican de tales inconvenientes.

## PREGUNTA 19

¿Se deja constancia escrita de las decisiones que se han tomado en la empresa?

**TABLA 4.19. CONSTANCIA ESCRITA DE DECISIONES TOMADAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00%
NO	11	100,00%
TOTAL	11	100,00%

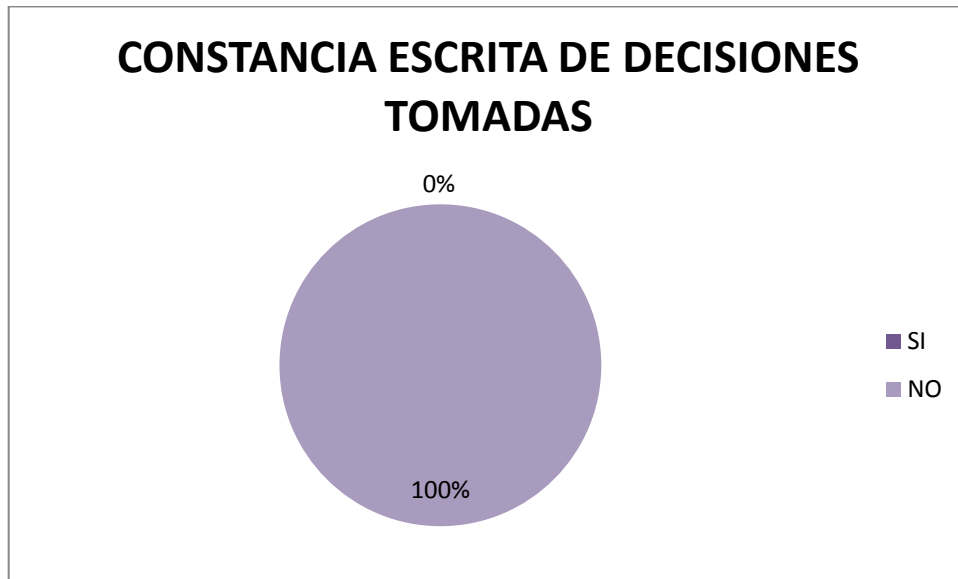
**Tabla 4. 19: Constancia escrita de Decisiones Tomadas**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)



#### GRAFICO 4.19. CONSTANCIA ESCRITA DE DECISIONES TOMADAS



**Gráfico 4. 19: Constancia Escrita de decisiones Tomadas**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

#### **Análisis**

El 100% de los encuestados ha concordado que dentro de la empresa las decisiones que se toman no quedan plasmadas en ningún documento.

#### **Interpretación**

En la empresa FRAXI el total de los encuestados coincidió que el gerente no deja constancia escrita de ninguna de sus decisiones, esto se debe a que el encargado de tomar decisiones simplemente comunica las disposiciones que se deben cumplir sin embargo no hay un documento que contenga ninguna de las decisiones que se toman en la empresa.

#### **PREGUNTA 20**

¿El encargado de tomar decisiones se hace responsable del rendimiento de las personas a su cargo?

**TABLA 4.20. SUPERVISION DEL RENDIMIENTO**

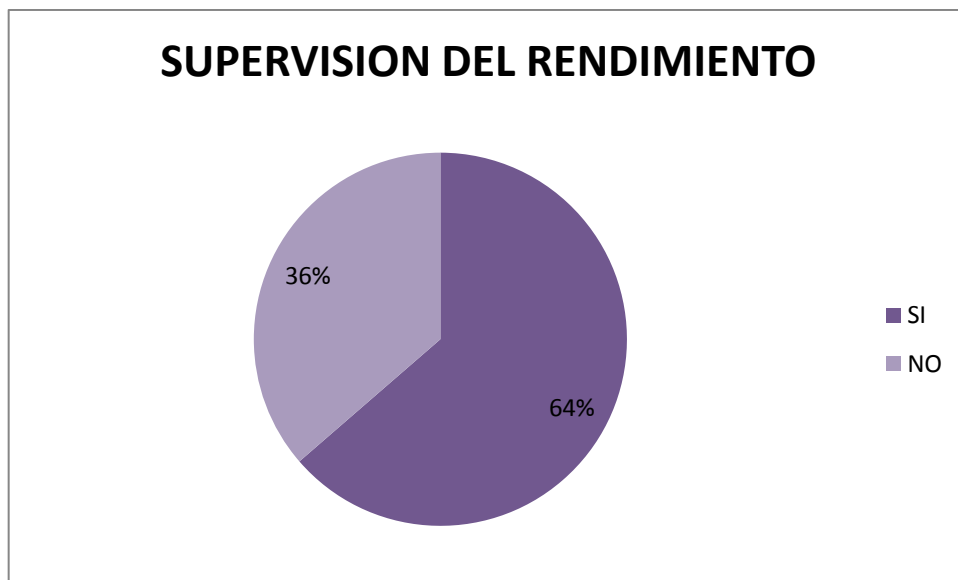
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	63,64%
NO	4	36,36%
TOTAL	11	100,00%

**Tabla 4. 20: Supervisión del Rendimiento**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

**GRAFICO 4.20.SUPERVISION DEL RENDIMIENTO**



**Gráfico 4. 20: Supervisión del Rendimiento**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** López A. (2014)

### **Análisis**

El 36% de los encuestados ha manifestado que el gerente si se hace responsable del rendimiento de las personas a su cargo, mientras que el 64% opina lo contrario.

## **Interpretación**

La mayoría de los trabajadores de la organización piensa que la gerente quien es la encargada de tomar decisiones no está supervisando el rendimiento de las personas que tienen que cumplir con lo establecido pues argumentan que solo informa las decisiones pero no está monitoreando las actividades que tienen que realizar.

### **4.3. Verificación de la Hipótesis**

La verificación de la hipótesis se efectúa a través de los resultados que se obtuvieron de las listas de chequeo realizadas al personal de la empresa con el método de Puntuación t.

#### ***4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis***

##### a) Modelo Lógico

Hipótesis Nula: El control interno no impacta significativamente en la toma de decisiones en la empresa FRAXI SA.

Hipótesis Alternativa: El control interno si impacta significativamente en la toma de decisiones de la empresa FRAXI SA.

##### b) Modelo Matemático

Ho:  $P1 = P2$ ;  $P1-P2 = \omega$

H1:  $P1 \neq P2$ ;  $P1-P2 \neq \omega$

##### c) Modelo Estadístico

T < 30 casos

Z > 30 casos

### 4.3.2. Nivel de Significancia

Para la presente investigación se tomará el 95% de nivel de confianza y un error del 5%

### 4.3.3. Estadístico de Prueba

El estadístico de prueba para la presente investigación es t, determinado por la siguiente fórmula:

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

**Dónde:**

P1= Proporción Variable Independiente (P. Favorable)

P2= Proporción Variable Dependiente (P. Favorable)

$\hat{p}$  = Probabilidad de Éxito conjunta

$\hat{q}$  = Probabilidad conjunta de fracaso

N1= Número de casos Variable Independiente

N2= Número de casos Variable Dependiente

### 4.3.4. Regla de Decisión

a) Cálculo de grados de libertad

**Pregunta Variable Independiente**

Pregunta 5	SI	3
	NO	8
	TOTAL	11

### Pregunta Variable Dependiente

Pregunta 14	SI	4
	NO	7
	TOTAL	11

$1 - 0.95 = 0.05$ ;  $\alpha$  0.05 nivel de significancia



Nivel de Confianza

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = (11 + 11) - 2$$

$$gl = 20$$

Con grados de libertad y el 95% de nivel de confianza se determina el valor de  $x^2_{t=20}$

### Grados de Libertad

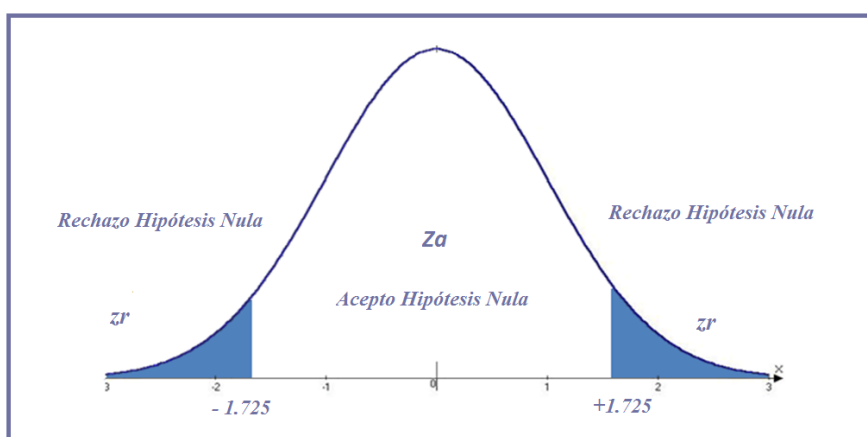
Tabla de grados de Libertad para la Distribución t de Student				
v	t.995	t.99	t.975	t.95
1	63.657	31.821	12.706	6.314
2	9.925	6.965	4.303	2.920
3	5.841	4.541	3.188	2.353
4	4.604	3.747	2.776	2.132
5	4.032	3.365	2.571	2.015
6	3.707	3.143	2.447	1.943
7	3.499	3.008	2.365	1.895
8	3.355	2.896	2.306	1.850
9	3.250	2.821	2.262	1.833
10	3.169	2.764	2.228	1.812
11	3.106	2.718	2.201	1.796

12	3.055	2.681	2.179	1.782
13	3.012	2.650	2.160	1.771
14	2.977	2.624	2.145	1.761
15	2.947	2.602	2.131	1.753
16	2.921	2.583	2.120	1.746
17	2.898	2.567	2.110	1.740
18	2.878	2.552	2.101	1.734
19	2.861	2.539	2.093	1.729
20	2.845	2.528	2.086	1.725

**Gráfico 4. 21: Grados de Libertad**

**Elaborado por:** López A. (2014)

**Fuente:** Libro de Estadística- Spiegel- Stephens



Se acepta la Hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor de “ $t$ ” a calcularse ( $t_c$ ) está entre  $\pm 1.725$  con un alfa de 0.05 y 20 grados de libertad con ensayo bilateral.

Se acepta la Hipótesis alternativa y se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor de “ $t$ ” a calcularse esta fuera de  $\pm 1.725$  con un alfa de 0.05 y 20 grados de libertad con ensayo bilateral.

#### **4.3.5. Cálculo de Estadístico de Prueba**

Con los resultados de las preguntas seleccionadas, se tiene los siguientes datos de la investigación:

$$P1 = 6/11 = 0.55$$

$$P_2 = 2/11 = 0.18$$

$$P = (6+2) / 22 = 0.36$$

$$Q = (1-p)$$

$$Q = (1-0.36) = 0.64$$

Fórmula:

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

$$t = \frac{0.55 - 0.18}{\sqrt{0.36 * 0.64 \left(\frac{1}{11} + \frac{1}{11}\right)}}$$

$$t = \frac{0.37}{\sqrt{0.2304 \left(\frac{2}{11}\right)}}$$

$$t = \frac{0.37}{0.20} = 1.85$$

#### **4.3.6. Decisión**

Como T calculado es igual a 1.85 y es un valor que se encuentra fuera de  $\pm 1.725$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: El control interno si impacta significativamente en la toma de decisiones de la empresa FRAXI SA.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación en la empresa FRAXI SA y haber procesado los datos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En la empresa FRAXI la administración no ha establecido objetivos organizacionales que ayuden a cumplir con las metas que se desea alcanzar, además de esto no se ha desarrollado un programa o un Plan estratégico para guiar los esfuerzos de los trabajadores hacia un mismo objetivo.
- Asimismo se ha encontrado que en la entidad las actividades de control que ha establecido la administración no son suficientes, esto se debe a que las actividades que se han implantado solo han sido enfocadas para el efectivo, dejando vulnerables de errores a las demás actividades relacionadas a los demás componentes de la empresa.
- De acuerdo al análisis de la tabulación y previa entrevista se ha llegado a la conclusión que en la empresa las decisiones que ha tomado el gerente no han sido efectivas como se ha pretendido, pues no se cuenta con un proceso para tomar decisiones lo que evita de alguna manera a que se tenga una vista completa del problema y sus posibles alternativas.
- Las decisión que han sido tomadas dentro de la empresa no han sido plasmadas en algún documento que sustente su existencia o en que el que deje constancia escrita de lo que se quiere realizar o se está realizando dentro de la entidad, lo que ocasionado que en la mayoría de los casos los trabajadores se olvide de las decisiones tomadas.
- De la misma forma en la empresa FRAXI no se ha delegado a una persona responsable para que dé seguimiento al rendimiento de los trabajadores en lo



- que se refiere al cumplimiento de disposiciones establecidas por la gerente, pues no existe un registro de si las actividades son realizadas de manera correcta o incorrecta.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a la gerencia es que se establezcan objetivos para el cumplimiento de las metas organizacionales, pues a través de los éstos se fabricara un camino hacia lo que se quiere alcanzar junto con un plan estratégico en el que se establecerán estrategias a corto, mediano y largo plazo que facilitará a que se cumpla con las metas organizacionales.
- Se recomienda que en la entidad se establezcan más controles, púes al instaurar nuevas actividades se tendrá una mejor vigilancia de todas las diligencias que se realizan dentro de la empresa dando como resultado que todo proceso realizado dentro de la organización sea efectivo.
- Se recomienda que al momento de tomar decisiones se establezca un proceso, pues a través de este proceso la persona encargada de tomar decisiones establecerá criterios que le ayudarán a ver el o los problemas de diferentes perspectivas y de esta manera las alternativas de solución serán más amplias y abarcarán aspectos importantes.
- Las decisiones que se toman en la empresa deben ser plasmadas en algún documento por lo que se recomienda que una vez tomada la decisión se realice una constancia escrita, lo que ayuda a que se tenga presente las decisiones que se han tomado y dado el caso se tomen como referencia para nuevas soluciones a problemas similares que se puedan presentar dentro de la organización.
- La empresa FRAXI requiere que se implemente un modelo de Control contable lo que ayudará a que el control interno sea adecuado y a su vez la información que se obtenga sea confiable y con esto se tomen decisiones acertadas.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **Título:**

Modelo de control contable.

##### **Institución Ejecutora**

La entidad ejecutora es la empresa FRAXI SA, siendo el gerente quien con su información ayudará al cumplimiento de la propuesta.

##### **Beneficiarios**

Los principales beneficiarios serán la dueña de la empresa FRAXI SA, así como el personal del área contable.

##### **Ubicación**

La empresa FRAXI SA se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato, parroquia Santa Rosa.

##### **Tiempo Estimado para la Ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución será durante el tercer trimestre del año 2015 (Julio-Septiembre)

Inicio 01 de Julio Fin 30 de Septiembre

##### **Equipo Técnico Responsable**

Investigadora, departamento contable y Administrativo

## **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

Según el trabajo investigativo desarrollada por Pérez (2005) denominada “Diseño de un manual de Políticas y Procedimientos para lograr la eficiencia en las actividades de la empresa Oswaldo Jeans de la ciudad de Ambato”. Se pudo conocer de la existencia de un instrumento que informe sobre el trabajo a realizarse por parte del personal dentro de la empresa, el mismo que asegure la continuidad y coherencia en los procedimientos a través del tiempo. Para lo cual el investigador propuso el diseño de un manual de políticas y procedimientos con la finalidad de que los recursos de la empresa estén mejor controlados y utilizados de tal manera que se evite la pérdida de los mismos.

Según el trabajo investigativo desarrollada por Moscoso (2006) denominada “Procedimientos de control para la recuperación de cartera y el mejoramiento económico de COORTEG”. Propone diseñar y aplicar procedimientos de control para el otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida a fin de brindar una herramienta que ayude a mejorar y optimizar los recursos financieros y administrativos de la industria. La propuesta permitirá mejorar los procesos que deben seguir los ejecutivos de crédito y cobranzas para realizar un seguimiento minucioso de la cartera vencida para su recuperación de tal forma que la empresa pueda tener liquidez y así incrementar el volumen de créditos a otorgarse lo que incrementará la rentabilidad de la empresa.

## **6.3. Justificación**

Una vez concluido el análisis de resultados de las encuestas se encontró que en la empresa FRAXI existen varias falencias en lo que respecta a controles, por lo que implementar un modelo de control contable dentro de la empresa permitirá que se tenga más vigilancia sobre todos o casi todas las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Un modelo de control contable abarca procedimientos que ayudan a la salvaguarda de los activos y de la misma manera asegura que el registro de las transacciones sean exactos, por lo tanto este modelo permitirá que en la

organización los trabajadores se rijan bajo procedimientos que den como resultado información financiera razonable.

Con la implementación de este manual la entidad contará con procedimientos en los que se detallan de manera cronológica y sucesiva las actividades que deberán ser realizadas por los empleados de la empresa en los que se incluirán a todos los componente de la entidad, y no solo a rubros que tienen relación con el efectivo como se ha venido realizando hasta el momento, lo que será de gran beneficio pues se tendrá vigilado todas las actividades realizadas de manera diaria o por lo menos una gran parte de ellas.

Lo que se pretende a través de esta propuesta es que en la empresa FRAXI existan actividades que permitan que el trabajo realizado por los empleados sea realizado correctamente, pues al contar con un manual establecido por la administración tanto los empleados antiguos como los nuevos empleados conocerán con certeza los deberes que tendrán que desempeñar en cada una de sus labores diarias.

#### **6.4. Objetivos**

##### **6.4.1. Objetivo General**

Implementar un Modelo de control contable que permita garantizar que la información financiera sea razonable.

##### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis previo para determinar el nivel de riesgo que existe dentro de la empresa.
- Analizar los procedimientos y políticas contables que se aplica en la empresa a para localizar posibles falencias dentro de cada proceso.
- Reestructurar los controles contables que permitan el correcto cumplimiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

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

Desde el punto de vista socio cultural se puede argumentar que esta esta propuesta es factible, pues al implantar un modelo de control contable en la empresa FRAXI las actividades tendrán una mejor vigilancia lo que permitirá que el personal realice un trabajo eficaz y la probabilidad de errores o de que se obtenga información errónea sea menos propensa.

### **6.5.2. Factibilidad Administrativa**

Se visualiza que tanto la administración como el personal contable brindarán la apertura necesaria para la implementación de la propuesta, pues una vez implementada la idea el personal contable tendrá controles efectivos sobre cada uno de los procedimientos que se realizan en cada una del ciclo contable de la organización.

### **6.5.3. Factibilidad Financiera**

La propuesta que se quiere implementar es factible según el aspecto financiero, esto se debe a que la entidad dispone del recursos económicos, financieros y de materiales para su correcta ejecución.

El costo de implementar el modelo de control contable no es alto por lo que la empresa dispone de los recursos necesarios para ponerla en marcha.

### **6.5.4. Factibilidad Social**

El recurso humano de la empresa FRAXI SA contribuirá para que se lleve a cabo la realización de la propuesta, pues será de beneficio para el funcionamiento normal de la empresa.

## 6.6. Fundamentación

### 6.6.1. Modelo contable

Según Mira (2005, pág. 200) *“Los controles contables comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros de control.”*

El modelo de control contable ayudará que en la empresa se implementen métodos y procedimientos que permitirán que se tenga una vigilancia permanente de las operaciones que se realizan a diario, asimismo este modelo dispone de objetivos pues como lo menciona el mismo autor:

*“Los objetivos del sistema de control interno de tipo contable se deben relacionar con cada una de las etapas por las que discurre una transacción. Las etapas más importantes relativas a una transacción comprenden su autorización, ejecución, registro y finalmente la responsabilidad respecto a la custodia y salvaguarda de los activos que, en su caso, resulten de dicha transacción, con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas y que se encuentren clasificadas en las cuentas apropiadas.”*  
(Mira Navarro, 2005, pág. 201)

Para Horngren, Charles; Sundem, Gary; Elliot, John (pág. 189) *“Los controles contables abarcan los métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros.”*

En palabras del mismo autor los controles contables deben ofrecer seguridad razonable en lo que se refiere a:

1. *“Autorización. Las transacciones se realizan atendiendo a las intenciones generales o específicas de la gerencia.*
2. *Registro. Todas las transacciones autorizadas se registran en las cantidades, periodo y cuentas adecuadas. No se registran las transacciones ficticias.*
3. *Medidas de Seguridad. Las precauciones y los procedimientos limitan adecuadamente el acceso de los activos.*
4. *Conciliación. Los registros se comparan con otros documentos conservados aparte y con conteos físicos.*

*Gracias a estas comparaciones se garantiza la realización de otros controles objetivos.*

5. *Valuación. Los montos registrados se revisan periódicamente para estimar el deterioro de los valores y la devaluación inevitable.*” (Horngren, Sundem, & Elliot, 2000, pág. 189)

En palabras de Montesinos (pág. 165) “*Entre los procedimientos de control interno contable que el auditor debe evaluar deben estar:*

- *La separación de funciones (evitar que una persona realice al mismo tiempo dos funciones que le permiten cometer y ocultar errores voluntarios o involuntarios)*
- *La ejecución de las transacciones (éstas se llevan a cabo en los términos en que fueron autorizadas)*
- *Registro de las transacciones (por los importes, y en los periodos contables e que se llevaron a cabo y en cuentas apropiadas)*
- *Acceso, físico o indirecto- a través de documentos que permiten su disposición- a los bienes del activo (limitado al personal autorizado)*
- *Comprobación física de existencias contables (si coinciden con las existencias según libros)”*

### **6.7. Metodología – Modelo Operativo**

El Modelo de control contable constituye una herramienta para lograr que los procedimientos de control y verificación de las operaciones propias del proceso contable en la empresa FRAXI sean efectivos y capaces de garantizar que la información financiera sea razonable.

Este modelo está constituido por cuatro fases y estas son:

Fase I	Análisis Previo
Fase II	Estudio de Procedimientos y políticas contables
Fase III	Reestructuración de Controles Contables
Fase IV	Conclusiones y Recomendaciones

### **6.7.1. Fase I: Análisis Previo**

Dentro de la primera fase de la propuesta está el análisis previo, que está compuesto por la identificación de los procesos realizados por la empresa y la evaluación de riesgo a través de cuestionarios y flujo gramas.

#### **6.7.1.1. Identificación de Procesos**

En la empresa FRAXI se han podido identificar los siguientes procesos:

- Proceso de Compras
- Proceso de Ventas
- Proceso de Pagos a los Proveedores



## **6.7.1.2. Evaluación de Riesgo y Control**

### **6.7.1.2.1. Proceso de Compras**

#### **EMPRESA FRAXI**

#### **PROCESO DE COMPRAS**

#### **CÉDULA NARRATIVA**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

#### **Cédula Narrativa del Proceso de Compras**

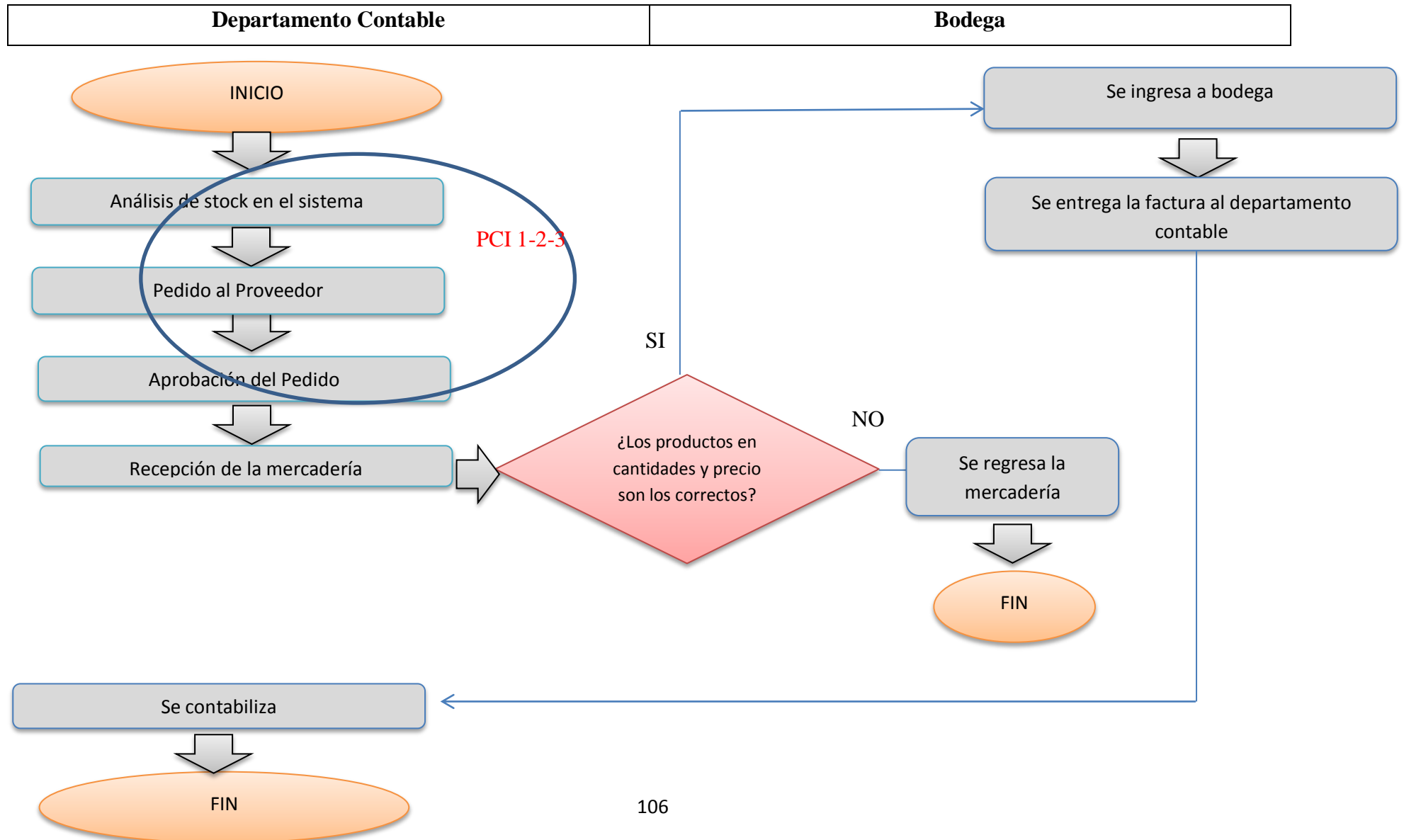
En la Empresa de Materiales de Construcción FRAXI el proceso de adquisición es realizado por la Sra. Alexandra Barrionuevo quien es la contadora de la empresa, el primer paso que se realiza en este proceso es la verificación de existencias a través del sistema contable y mediante una constatación física.

Una vez encontrado los materiales que necesitan de abastecimiento, la contadora solicita la mercadería a los proveedores registrados en la base de datos sin pedir antes una cotización, pues argumenta que los precios no varían, después de esto la contadora espera la confirmación por parte de los proveedores.

Posteriormente realizado el pedido se espera el plazo establecido de entrega que varía entre tres a cinco días dependiendo del material solicitado, finalizado el plazo los materiales son recibidos por la contadora y el bodeguero quienes realizan una constatación de los materiales en calidad y precio a través de la factura

Al confirmar que todos los materiales están de acuerdo a lo establecido, la contadora ordena a los bodegueros que se ingrese la mercadería a bodega, finalmente la contadora contabiliza la compra.

### Flujo grama del Proceso de Compras.



**EMPRESA FRAXI**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ANALISIS PREVIO – PROCESO DE COMPRA**

**PERIODO 2013**

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	Fecha	Investigadora
1	¿Se realiza una verificación de existencias tanto en el sistema como físicamente antes de efectuar el pedido?	x			09/04/2015	Andrea López
2	¿Se envía el reporte de la mercadería requerida a la gerente?		X		09/04/2015	Andrea López
3	¿Existe una autorización de la gerente para realizar el pedido en un documento?		X		09/04/2015	Andrea López
4	¿Existe una base de datos de los proveedores?	X			09/04/2015	Andrea López
5	¿Se ha buscado nuevos proveedores?		X		09/04/2015	Andrea López
6	¿Se piden cotizaciones a los proveedores seleccionados?		X		09/04/2015	Andrea López
7	¿Se recibe la mercadería en el plazo establecido?	X			09/04/2015	Andrea López
8	¿Se constata la mercadería solicitada al momento de ser recibida?	X			09/04/2015	Andrea López
9	¿Se entrega inmediatamente la factura de compra al departamento contable?	X			09/04/2015	Andrea López
10	¿Se ingresa la factura al sistema de manera inmediata?	X			09/04/2015	Andrea López
11	¿Se dispone de políticas de compras?		X			
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>5</b>			
<b>COMENTARIOS</b>						
<p>En la empresa FRAXI el proceso de compras presenta las siguientes falencias: No se envía reportes de la mercadería requerida a la gerente y no hay una autorización documentada además no se piden cotizaciones a los proveedores y en ocasiones la mercadería no llega en el plazo establecido.</p>						
					<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>
					<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>

**EMPRESA FRAXI**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

**ANÁLISIS PREVIO – PROCESO DE COMPRA**

**PERIODO 2013**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
		10	5		
1	¿Se realiza una verificación de existencias tanto en el sistema como físicamente antes de efectuar el pedido?	1	1	1	
2	¿Se envía el reporte de la mercadería requerida a la gerente?	1	0		0
3	¿Existe una autorización de la gerente para realizar el pedido en un documento?	1	0		0
4	¿Existe una base de datos de los proveedores?	1	1	1	
5	¿Se ha buscado nuevos proveedores?	1	0		0
6	¿Se piden cotizaciones a los proveedores seleccionados?	1	0		0
7	¿Se recibe la mercadería en el plazo establecido?	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
8	¿Se constata la mercadería solicitada al momento de ser recibida?	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
9	¿Se entrega inmediatamente la factura de compra al departamento contable?	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
10	¿Se ingresa la factura al sistema de manera inmediata?	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
11	¿Se dispone de políticas de compras?	<b>1</b>	<b>0</b>		0

CALIFICACIÓN TOTAL = CT	5
PONDERACIÓN TOTAL = PT	11
NIVEL DE CONFIANZA: NC= (CT/PT)*100	45%
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% -NC%	55%

El nivel de confianza se calcula en base a los siguientes indicadores:

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

### **Conclusión:**

Se concluye que dentro de la empresa FRAXI el nivel de riesgo es moderado pues se encuentra en el rango del 25%-49%, esto se debe a que en la empresa no se han desarrollado documentos que ayuden a tener un control adecuado sobre la autorizaciones de ciertos procesos, además no existe un documento en el que se detalle las mercaderías requeridas en bodega y sean enviadas a la gerente.

#### **6.7.1.2.2. Proceso de Ventas**

### **EMPRESA FRAXI**

### **PROCESO DE VENTAS**

### **CÉDULA NARRATIVA**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

#### **Cédula Narrativa del Proceso de Ventas**

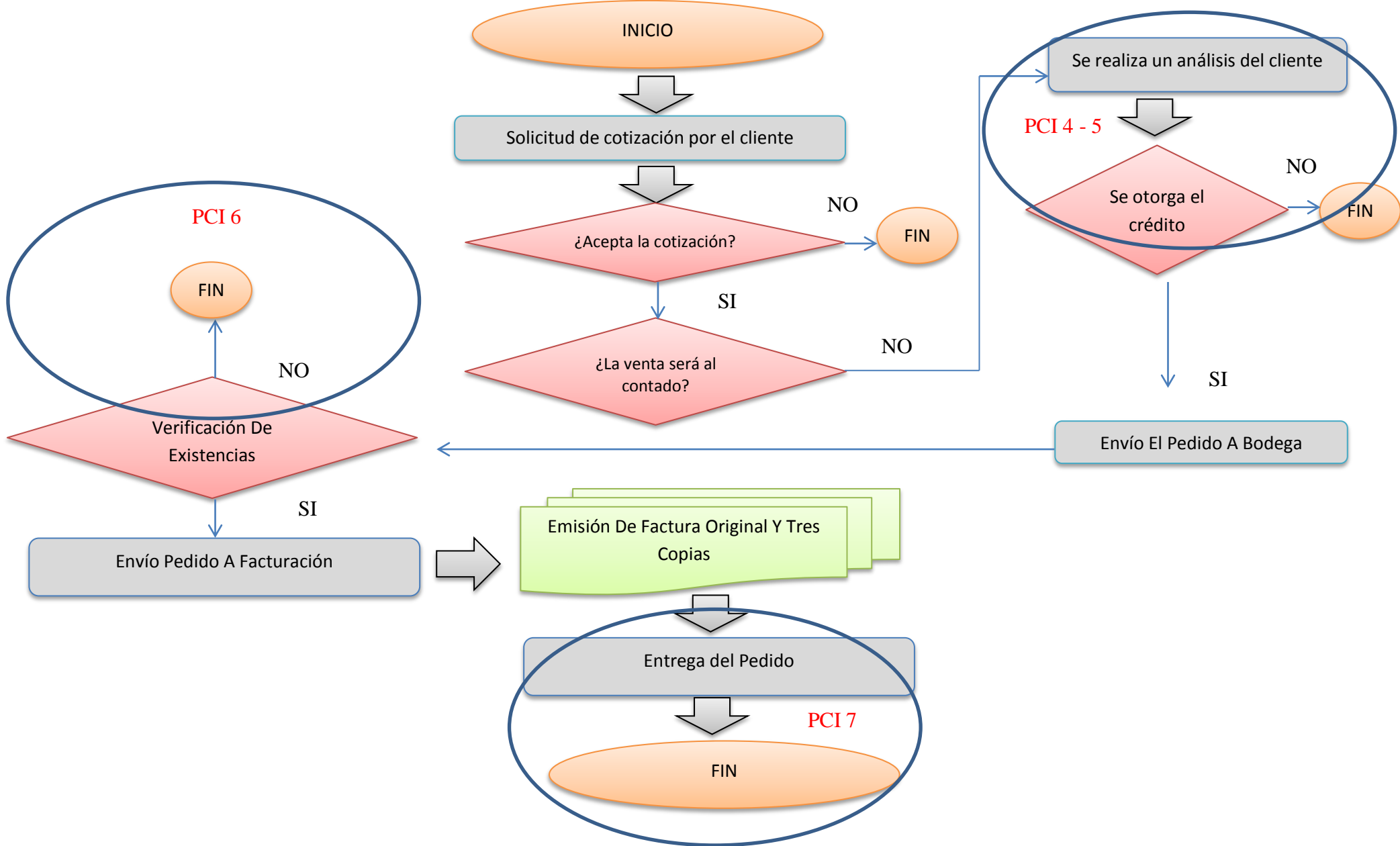
En la Empresa de Materiales de Construcción FRAXI el proceso de comercialización o ventas es realizado por los vendedores quienes reciben el pedido de cotización por parte de los clientes, una vez realizada la cotización y aceptada por los clientes se realiza la venta al contado o a crédito.

Si la venta es en efectivo se envía el pedido a los bodegueros y se espera que se realice la constatación física de los materiales para que luego sea comunicada de manera verbal a los vendedores, quienes comunican de la misma manera a la contadora de la empresa para que proceda a realizar la factura de venta.

Al momento de emitir las facturas se procede a entregar el documento al cliente y las copias quedan archivadas, finalmente el comprador realiza el pago en efectivo y se procede a embarcar los materiales para ser entregados.

En caso de que la compra sea a crédito lo primero que se hace es un análisis del cumplimiento de pago y de la regularidad de compras, si se acepta otorgar el crédito se realiza el mismo procedimiento que el de las ventas al contado.

Bodega	Departamento de Ventas	Departamento Contable
--------	------------------------	-----------------------



**EMPRESA FRAXI**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ANALISIS PREVIO – PROCESO DE VENTAS**

**PERIODO 2013**

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	Fecha	Investigadora
1	¿Existen políticas de venta?		X		09/04/2015	Andrea López
2	¿Se realiza un análisis del historial del cliente?	X			09/04/2015	Andrea López
3	¿Se cuenta con una base de datos de los clientes en los que conste información básica?		X		09/04/2015	Andrea López
4	¿Se pide autorización a la gerente para otorgar el crédito?	X			09/04/2015	Andrea López
5	¿Las autorizaciones están documentadas sobre el otorgamiento de crédito?		X		09/04/2015	Andrea López
6	¿En caso de no contar con los materiales se envía un reporte?		X		09/04/2015	Andrea López
7	¿Se cuenta con autorización para facturar las ventas a crédito?		X		09/04/2015	Andrea López
8	¿El archivo de facturas es el adecuado?	X			09/04/2015	Andrea López
9	¿Existe una constancia de la entrega de mercadería en la que firme el cliente?		X		09/04/2015	Andrea López
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>6</b>			
<b>COMENTARIOS</b>						
<p>En el análisis del proceso de ventas se pudo encontrar que la empresa no dispone de políticas de ventas así como una base de datos e los clientes, además no hay reportes de las entregas que se realizan a los clientes.</p>						
					<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>
					<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**EMPRESA FRAXI**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

**ANÁLISIS PREVIO – PROCESO DE VENTAS**

**PERIODO 2013**

N°	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	SI	NO
		9	3		
1	¿Existen políticas de venta?		0		0
2	¿Se realiza un análisis del historial del cliente?	1	1	1	
3	¿Se cuenta con una base de datos de los clientes en los que conste información básica?	1	0		0
4	¿Se pide autorización a la gerente para otorgar el crédito?	1	1	1	
5	¿Las autorizaciones están documentadas sobre el otorgamiento de crédito?	1	0		0
6	¿En caso de no contar con los materiales se envía un reporte?	1	0		0
7	¿Se cuenta con autorización para facturar las ventas a crédito?	1	0		0
8	¿El archivo de facturas es el adecuado?	1	1	1	
9	¿Existe una constancia de la entrega de mercadería en la que firme el cliente?	1	0		0

CALIFICACIÓN TOTAL = CT	3
PONDERACIÓN TOTAL = PT	9
NIVEL DE CONFIANZA: NC= (CT/PT)*100	33%

NIVEL DE RIESGO: RI= 100% -NC%	67%
--------------------------------	-----

El nivel de confianza se calcula en base a los siguientes indicadores:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

### Conclusión:

Se puede concluir que el proceso de ventas contiene varias falencias entre las que podemos nombrar las siguientes: la empresa no dispone de políticas para el otorgamiento de crédito además no se cuenta con una base de datos de los clientes en los que se detalle información básica, además no se cuenta con documentos en los que se sustente la autorización de los créditos como algún reporte en el que se observe que la mercadería llegó a los clientes según lo estipulado.

El proceso de ventas tiene un nivel riesgo alto, pues el porcentaje de peligro asciende al 67%, por lo cual deberían establecerse soluciones para las falencias detectadas.

### **6.7.1.2.3. Proceso de Pago a Proveedores**

#### **EMPRESA FRAXI**

#### **PROCESO DE PAGO A LOS PROVEEDORES**

#### **CÉDULA NARRATIVA**

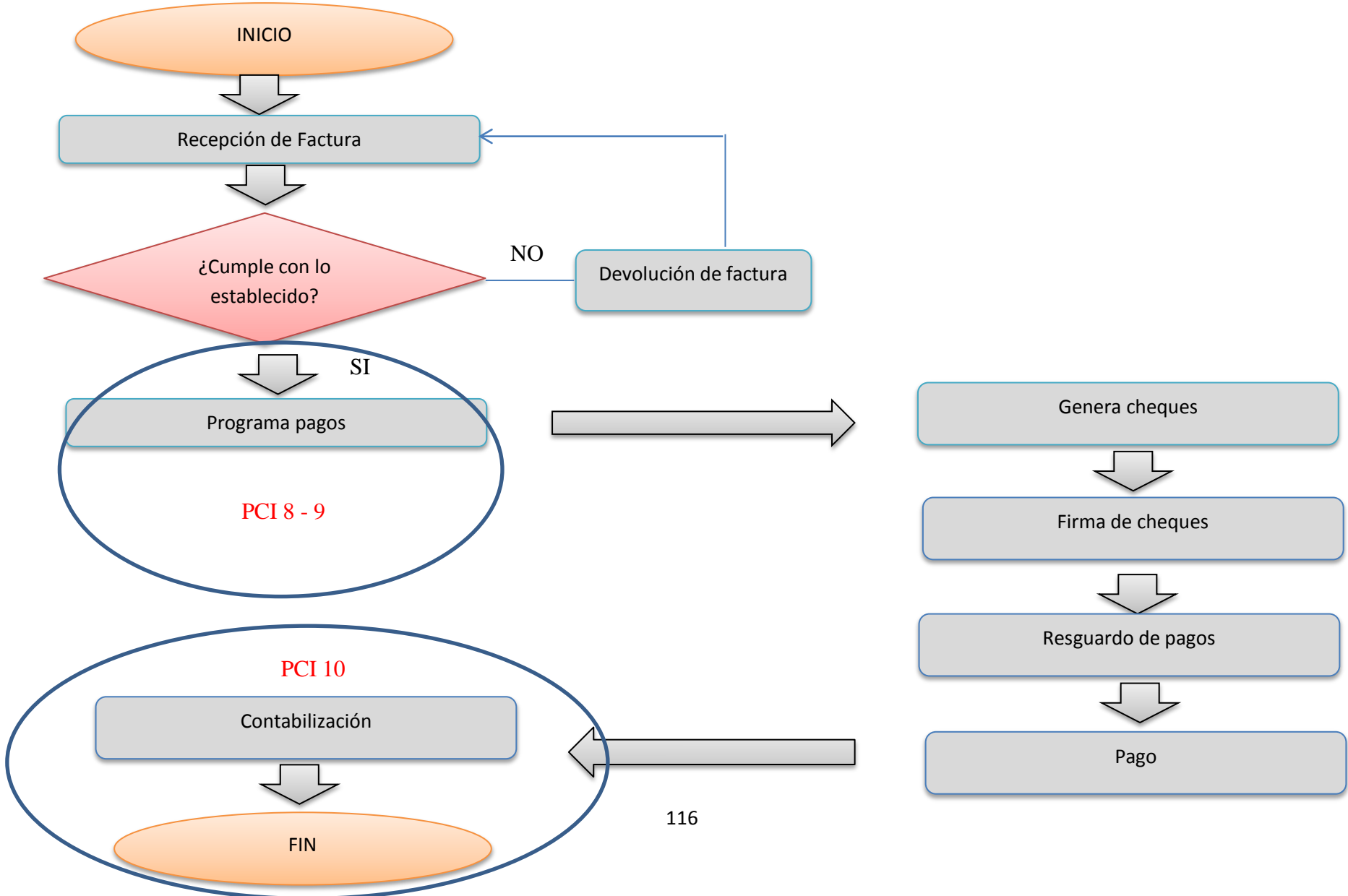
#### **DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

#### **Cédula Narrativa del Proceso de Pago a los Proveedores**

El proceso para el pago de los proveedores lo realiza la Sra. Alexandra Barrionuevo quien es la contadora de la empresa, el proceso inicia con la recepción de la factura entregada por los proveedores con lo que se procede a la revisión de las cantidades de material y precios convenido, pues si se observa que no coincide con lo pactado se procede a la devolución de la factura para que se realice los cambios.

Si no se observa ninguna novedad se procede a realizar el programa de pagos a los proveedores que por lo general se establece de 30 a 60 días dependiendo el proveedor, una vez cumplido el plazo la gerente elabora los cheques con las firmas respectivas, se resguarda el documento hasta su depósito. Una vez depositado se entrega a la contadora quien archiva el comprobante y se procede a la contabilización del pago de la deuda.

<b>Departamento Contable</b>	<b>Gerente</b>
------------------------------	----------------



**EMPRESA FRAXI**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ANALISIS PREVIO – PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES**

**PERIODO 2013**

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	Fecha	Investigadora
1	¿La entrega de la factura por parte de los proveedores es inmediata?	X			09/04/2015	Andrea López
2	¿Se revisa la factura detalladamente?	X			09/04/2015	Andrea López
3	¿En caso de que la factura no coincida con lo detallado, se devuelve el documento?	X			09/04/2015	Andrea López
4	¿Existe un cronograma para realizar los pagos a los proveedores?	X			09/04/2015	Andrea López
5	¿Se realiza un informe sobre las deudas que mantiene la empresa y se las envía al gerente?		X		09/04/2015	Andrea López
6	¿Existen políticas de pago?		X		09/04/2015	Andrea López
7	¿El archivo de las facturas de proveedores es el adecuado?	X			09/04/2015	Andrea López
8	¿La elaboración de cheques es autorizada por la gerente?	X			09/04/2015	Andrea López
9	¿Se tiene un archivo de los comprobantes de depósito con la copia del cheque?		X		09/04/2015	Andrea López
10	¿La contabilización de los pagos se realiza inmediatamente?	X			09/04/2015	Andrea López
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>			

**COMENTARIOS**

En el proceso de pago a los proveedores se encontró que no se realizan informes sobre las deudas que mantiene la empresa, además no existen políticas de pago y no se tiene un archivo de los comprobantes de depósito con la copia del cheque.

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

**EMPRESA FRAXI**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

**ANALISIS PREVIO – PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES**

**PERIODO 2013**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
		10			
1	¿La entrega de la factura por parte de los proveedores es inmediata?	1	1	1	
2	¿Se revisa la factura detalladamente?	1	1	1	
3	¿En caso de que la factura no coincida con lo detallado, se devuelve el documento?	1	1	1	
4	¿Existe un cronograma para realizar los pagos a los proveedores?	1	1	1	
5	¿Se realiza un informe sobre las deudas que mantiene la empresa y se las envía al gerente?	1	0		0
6	¿Existen políticas de pago?	1	0		0
7	¿El archivo de las facturas de proveedores es el adecuado?	1	1	1	
8	¿La elaboración de cheques es autorizada por la gerente?	1	1	1	
9	¿Se tiene un archivo de los comprobantes de depósito con la copia del cheque?	1	0		0
10	¿La contabilización de los pagos se realiza inmediatamente?	1	1	1	

CALIFICACIÓN TOTAL = CT	7
PONDERACIÓN TOTAL = PT	10
NIVEL DE CONFIANZA: NC= (CT/PT)*100	70%
NIVEL DE RIESGO: RI= 100% -NC%	30%

El nivel de confianza se calcula en base a los siguientes indicadores:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

### Conclusión:

Se puede concluir que en el proceso de pago a los proveedores el nivel de riesgo es moderado, pues el análisis realizado determinó que existen algunas falencias que pueden ser corregidas lo que permitirá mitigar los riesgos existentes.

Aunque el nivel de riesgo está entre el 25%-49% hay que realizar las correcciones necesarias para que los problemas no se agraden y causen problemas mayores dentro de la empresa.

### 6.7.2. Fase II: Estudio de Procedimientos y Políticas Contables

El estudio de Procedimientos y Políticas Contables se realizará a través de los hallazgos que se encontraron en el resultado de los cuestionarios previamente elaborados en la FASE I (Análisis Previo) lo que permitirá observar que procedimientos y políticas se han establecido en la organización.

**EMPRESA FRAXI**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS CONTABLES– PROCESO DE COMPRA**

**PERIODO 2013**

PCI	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
1	En la empresa FRAXI no se envían reportes de los materiales que necesitan ser adquiridos a través de un informe a la gerente.	La contadora realiza esta comunicación de manera verbal y no deja constancia a través de un reporte los materiales que se necesitan abastecer en la empresa.	No se posee un archivo de las comunicaciones que se realiza a la gerente y por lo tanto se desconoce de los materiales que han pedido con frecuencia	Es recomendable que se elabore un plantilla de reportes en la que conste la fecha y los materiales que necesitan ser adquiridos en la empresa FRAXI
2	No existe una autorización de la gerente para realizar la compra en un documento.	No se ha delegado a una persona para que desarrolle una plantilla de documentos en las que consten las autorizaciones para la adquisición de mercaderías.	La gerente no dispone de documentos que respalden las decisiones que ha tomado en lo que respecta a la adquisición de mercadería.	Se recomienda realizar un archivo en el que consten todas las autorizaciones que ha realizado la gerente.



3	El departamento contable no dispone de políticas para realizar sus compras.	No se han establecidos políticas para que la contadora pueda realizar las compras de la empresa ya sea al contado o a crédito.	No se realiza el pedido de cotizaciones a los proveedores pues se aceptan los precios establecidos. Esto s debe a que no se ha realizado la búsqueda de nuevos proveedores que le ofrezcan los mismos materiales a menor costo.	Se recomienda que se establezcan políticas de compras para que no exista ningún inconveniente al momento de su cancelación.
---	---	--	---	---

## EMPRESA FRAXI

### HOJA DE HALLAZGOS

#### ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS CONTABLES – PROCESO DE VENTAS

#### PERIODO 2013

PCI	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
4	La empresa FRAXI no dispone de políticas de	La contadora no se ha reunido con la gerente para establecer políticas de ventas	El riesgo a que ocurra algún incumplimiento de pago por	Se recomienda que se realice lo más pronto

	ventas.	y poder socializar este tema con las vendedoras de la empresa.	parte del cliente es más propenso	posible un manual de políticas de venta y que sea socializado con los vendedores.
5	No se cuenta con una base de datos de los clientes en los que conste información básica	La contadora no dispone de una base en los que se detalla información necesaria del cliente por ejemplo: lugar en donde trabajo, teléfonos, dirección, tipo de cliente, regularidad de compras, etc.	No se dispone de suficiente información sobre el cliente lo que ocasiona que al momento de otorgar el crédito no se tome en consideración varios aspectos que son necesarios.	Se recomienda que se elabore un documento por cada cliente según la frecuencia de compra, lo que permitirá tener mayor información sobre éstos.
6	Los bodegueros no envían reportes cuando observan el desabastecimiento de los materiales.	No se ha delegado esta función a los bodegueros, por lo tanto ellos solo cumplen la función de despachar la mercadería y acomodarla al momento de su adquisición.	No disponer de información sobre el desabastecimiento de materiales dentro de la empresa, lo que ocasiona problemas pues no se puede cumplir con el pedido de los clientes.	Se recomienda que se delegue a los bodegueros entregar reportes sobre el desabastecimiento de mercadería en la empresa a la contadora para que ésta pueda

				constatar con los registros del sistema e informar a la gerente.
7	No existe una constancia de la entrega de mercadería en la que firme el cliente	No se ha desarrollado un documento en el que se informe sobre las entregas que realiza la empresa a sus clientes y por lo tanto no existe un reporte de la complacencia del cliente en la entrega.	La empresa no dispone de un documento de respaldo en el que se pueda constatar que la mercadería ha sido entregada al cliente correctamente.	Se recomienda que se elabore un documento en el que el cliente de constancia de que la mercadería ha sido entregada correctamente.

**EMPRESA FRAXI**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS CONTABLES – PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES**

**PERIODO 2013**

PCI	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
8	No se realiza un informe sobre las deudas que mantiene la empresa y se las envía al gerente semanalmente o de manera mensual	La gerente no ha delegado esta función a la contadora, por lo tanto no se emiten informes semanales o mensuales sobre las deudas que mantiene la empresa.	Desconocimiento de las deudas canceladas y de las que aún mantiene la empresa de manera detallada con su respectivo comprobante de pago.	Es recomendable que la gerente se reúna con la contadora y se realice una lista de ítems que debería contener el documento.
9	El departamento contable no maneja políticas de pago	No se han establecido políticas para el pago a los proveedores de la empresa, pues no se han reunido la gerente y la contadora para establecer estos	No se manejan políticas de pago en la empresa FRAXI lo que evita que la empresa pueda manejar de mejor	Se recomienda que se establezcan políticas de pago en la empresa FRAXI

		lineamientos.	manera el pago a sus proveedores.	
10	La contadora no maneja un archivo de los documentos de pago que realiza la empresa a sus proveedores.	Los comprobantes de depósito no son archivados con una copia de sus respectivos cheques.	No se cuenta con un archivo en los que consten los pagos que se han realizado a los proveedores de manera detallada.	Es recomendable que se implante un archivo de comprobantes de pago en la empresa FRAXI.

**Conclusión:**

Se pudo determinar que en la empresa FRAXI no se manejan políticas contables y que existen varias falencias en lo que respecta a los controles que se realizan en cada uno de sus procesos, por lo que se recomienda que se establezcan nuevos procedimientos de vigilancia que ayude al correcto funcionamiento de la empresa.

### **6.7.3. Fase III: Reestructuración de Controles Contables**

Una vez que se ha conocido que procedimientos y políticas se manejan en la empresa FRAXI se procederá a la Reestructuración de los controles contables con la finalidad de mejorar la vigilancia de cada uno de los procesos.

La primera etapa de la fase III consistirá en la creación de controles, luego se procederá al diseño y reestructuración de los procesos que se verá reflejado a través de flujo gramas y finalmente se diseñará un formato de documentos que ayudarán a que en la empresa se lleve un control adecuado de cada proceso .

#### **6.7.3.1. Creación de controles Contables.**

Después del estudio de políticas contables y procedimientos en la FASE II se determinó que los controles contables a establecer de manera inmediata son:

##### **Para las Compras**

- Creación de un documento en el que la contadora pueda emitir reportes sobre el desabastecimiento de los materiales de construcción existentes en Bodegas.
- Creación de un documento en el que conste la autorización de la gerente para realizar el pedido a los proveedores.

##### **Para las Ventas**

- Establecer políticas de venta en la empresa FRAXI
- Crear una base de datos de los clientes de la empresa en el que conste información básica de cada uno de ellos.
- Crear un documento en el que los bodegueros informen a la contadora sobre el desabastecimiento de materiales de construcción.
- Crear un documento en el que conste la entrega de mercadería con la respectiva firma del cliente.

### Para el Pago de Proveedores

- Elaborar de un documento en el que se detalle las deudas que mantiene la empresa y las obligaciones que ya han sido cancelada con su respectivo documento de pago.
- Establecer políticas de pago a los proveedores.
- Crear un archivo en el que conste las papeletas de depósito con la copia de su respectivo cheque.

### Políticas de Compras

MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título: POLÍTICAS DE COMPRAS</b>			<b>Área:</b>
			Administrativa y Contable
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
0	Ninguna	Ninguna	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se deberá tener más de un proveedor.</li><li>2. Antes de realizar las compras se solicitará cotizaciones en las que conste: precio, calidad y tiempo de entrega.</li><li>3. Los proveedores con los que cuente la empresa deberán tener los mismos niveles de calidad.</li><li>4. Las compras se realizarán de acuerdo a los informes emitidos por los bodegueros con previa autorización de la gerente.</li><li>5. Las compras se realizarán a proveedores que garanticen los materiales adquiridos.</li><li>6. Se deberá tener en consideración el tiempo de entrega de la mercadería para evitar que exista un desabastecimiento en bodega.</li><li>7. Se realizará el pedido de cotizaciones a proveedores locales y de ciudades no tan lejanas con la finalidad de efectuar la mejor decisión que beneficie a la empresa.</li><li>8. Se verificará de manera semanal o quincenal que las órdenes de compra hayan sido efectuadas correctamente y que se haya cumplido con el abastecimiento de lo requerido.</li></ol>			

9. La búsqueda de nuevos proveedores se deberá realizar continuamente con la finalidad de encontrar nuevos proveedores que brinden mayores beneficios a la empresa.

### Políticas de venta a Crédito

MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título:</b>	<b>POLÍTICAS DE VENTA A CRÉDITO</b>		<b>Área:</b>
No. Revisión	Sustituye a:	Razón de la Revisión	Administrativa y Contable
0	Ninguna	Ninguna	Vigente desde:
<p>1. Los requisitos mínimos que el cliente deberá presentar para obtener un crédito dentro de la empresa será presentar los siguientes documentos: copia de la cédula yo en su caso el RUC de la empresa adquiriente, información sobre situación económica y dos referencias personales y comerciales acompañado de la lista de artículos que desea adquirir en nuestra empresa.</p> <p>2. El cliente deberá realizar dos pagos: el primero lo realizará al momento de la entrega de la mercadería que representa el 50% de la deuda y el otro 50% al finar el periodo vigente de la deuda, a partir de la fecha de facturación.</p> <p>3. Si el cliente no cumple con el pago dentro del tiempo establecido se procederá a calcular un valor por mora (este porcentaje se basará en el establecido por el Banco Central del Ecuador), y no se le realizará otro crédito hasta que la deuda haya quedado saldada completamente.</p> <p>4. El recibo de cancelación de crédito será entregado hasta que el cliente haya cumplido con el pago total de la deuda.</p> <p>5. En caso que el cliente realice abonos se le entregara un recibo con la firma del</p>			



contador y de la gerente.

6. Por cada cliente al que se le otorgue un crédito la contadora deberá realizar un archivo en los que consten los datos básicos del cliente así como los plazos establecidos para su cancelación. Este archivo quedará bajo custodia de la contadora de la empresa.

7. Los agentes vendedores deberán comunicar a los clientes la información necesaria para obtener un crédito en la empresa FRAXI.

### Políticas de Venta al contado

MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título:</b>	<b>POLÍTICAS DE VENTA AL CONTADO</b>		<b>Área:</b>
			Administrativa y Contable
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
0	Ninguna	Ninguna	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Una vez entregada la mercadería no se aceptarán devoluciones.</li><li>2. El cliente deberá revisar la mercadería al momento de su entrega para que no exista ningún inconveniente en lo que respecta al estado de los materiales de construcción.</li><li>3. Las ventas solo serán realizadas dentro de la empresa en el lugar establecido por la propietaria.</li><li>4. Las facturas de las ventas que se realizan al contado deberán contener el sello de PAGADO o CANCELADO en un lugar que sea visible en la factura, una vez que el cliente haya realizado el pago total de la deuda.</li></ol>			

## Políticas de Pago a los proveedores

MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título:</b>	<b>POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES</b>		<b>Área:</b>
			Administrativa y Contable
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
0	Ninguna	Ninguna	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los términos de pago parten desde que se recibe la factura de compra.</li><li>2. Si la fecha del vencimiento es un día feriado o no laboral, el valor será cancelado al siguiente día hábil.</li><li>3. Si la factura es devuelta por falta de información o por algún detalle incorrecto, la fecha de pago será calculado desde que se entregue nuevamente la factura.</li><li>4. El pago del monto de las facturas se las realizará mediante cheque.</li></ol>			

### 6.7.3.2. Reestructura de Procesos

MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
Título: COMPRAS			Área: Administrativa y Contable
No. Revisión	Sustituye a:	Razón de la Revisión	Vigente desde:
0	Ninguna	Ninguna	
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Implantar buenos hábitos para el correcto funcionamiento del Proceso de compras.</p> <p><b>2. OBJETIVO</b></p> <p>Controlar la eficiencia del proceso de compras en la empresa FRAXI para disminuir los niveles de riesgo interno.</p> <p><b>3. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>Gerente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que se cumpla con los procedimientos establecidos en el proceso de compras</li> <li>• Asegurarse de que exista un mejoramiento continuo en estos procedimientos.</li> <li>• Comunicar detalladamente sobre estos procedimientos a los involucrados</li> </ul> <p><b>Contadora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con lo establecido de manera correcta.</li> <li>• Sugerir mejoramiento en este proceso en caso de encontrar falencias.</li> </ul>			

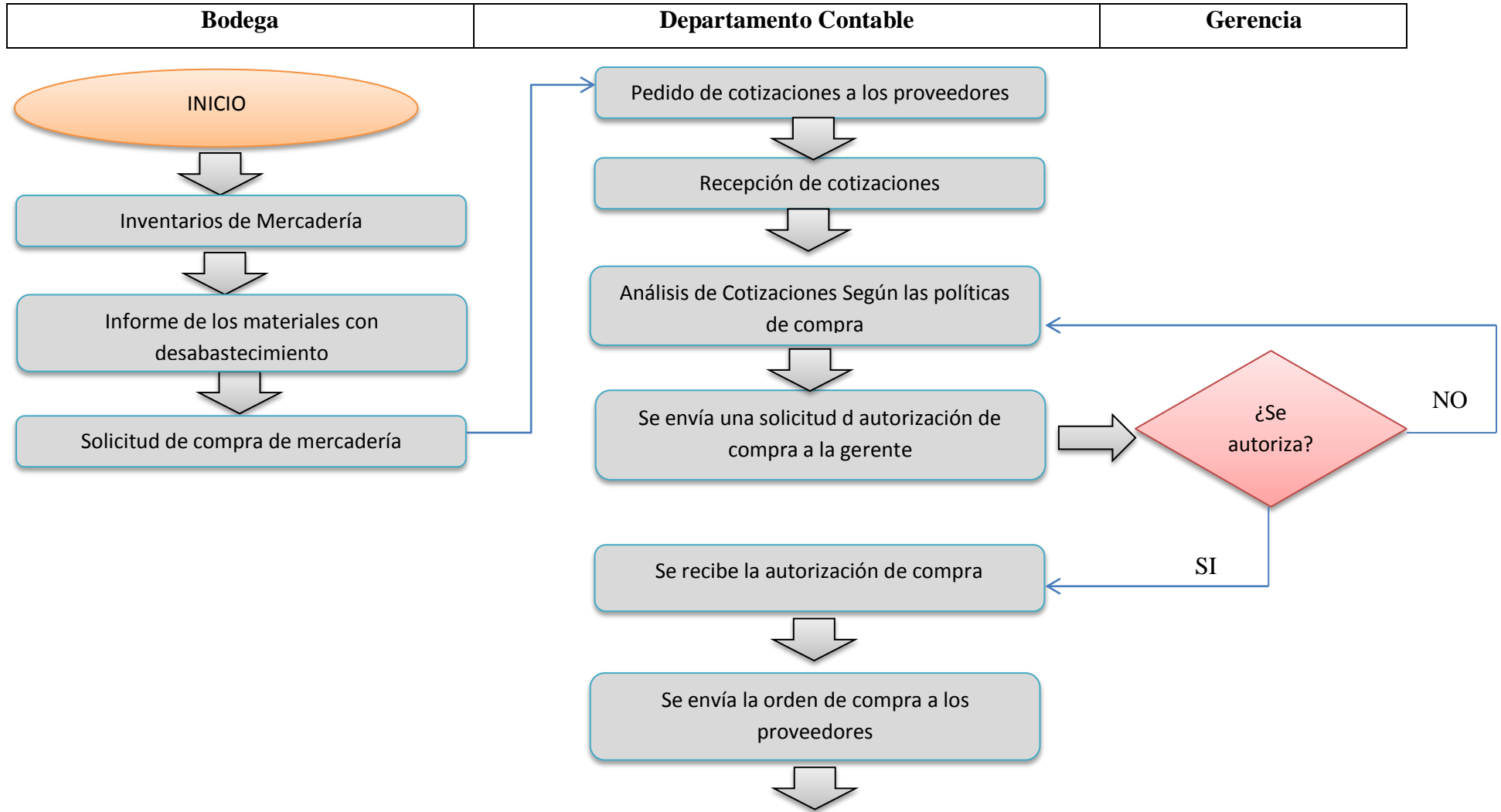
MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título: COMPRAS</b>			<b>Área:</b>
			<b>Administrativa y Contable</b>
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
<b>0</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Ninguna</b>	

#### 4. Descripción del Proceso.

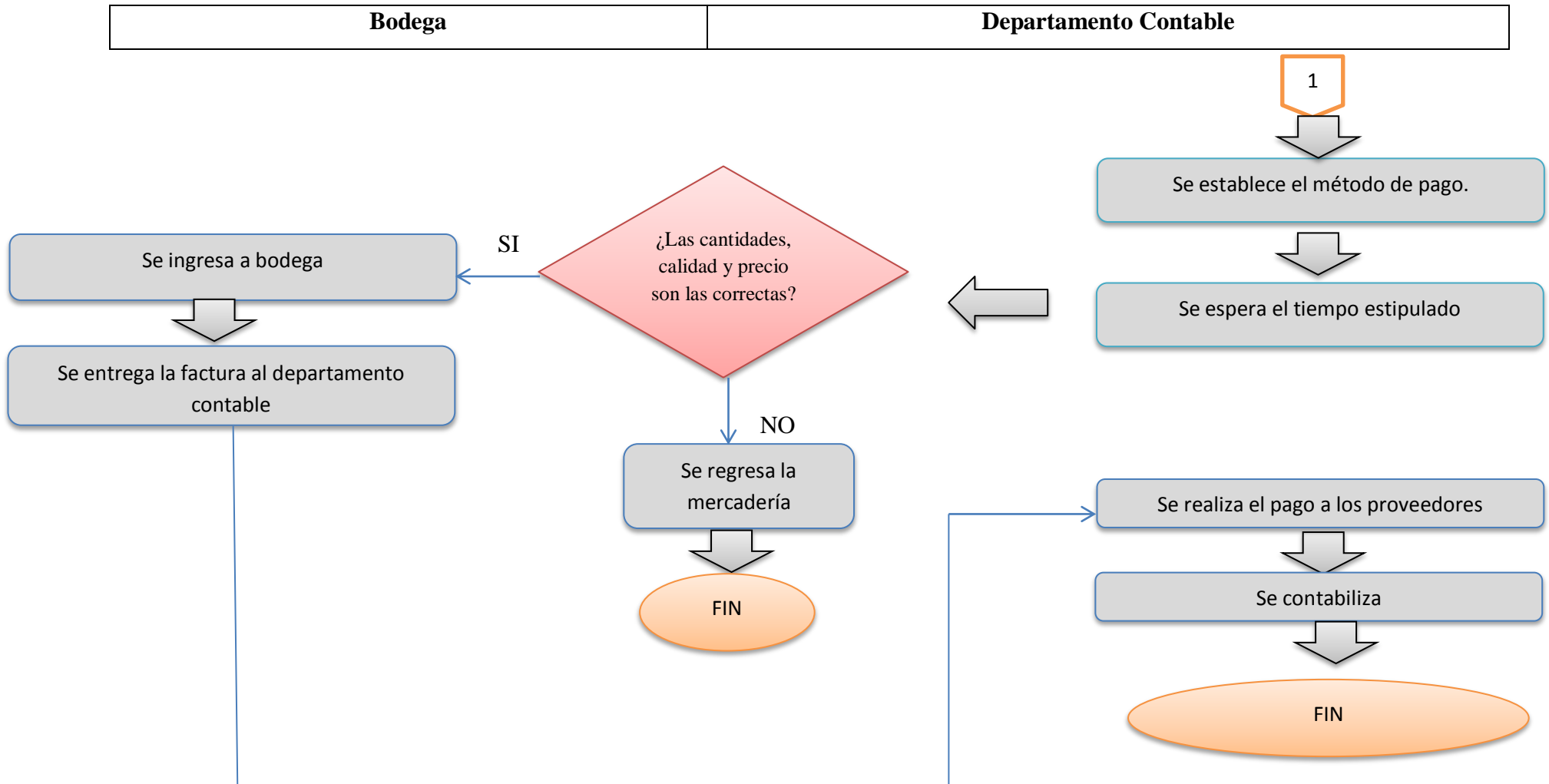
Responsable	PROCESO	
	N°	Detalle
Bodeguero	4.1.	<p><b>Compras al Contado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de mercadería por parte de los bodegueros para verificar la disponibilidad de los materiales de construcción de la empresa.</li> <li>• Elaboración de un reporte de los materiales en desabastecimiento y una solicitud de mercadería al departamento contable.</li> </ul>
Contadora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contadora deberá realizar una cotización a los proveedores de la base de datos o en su caso a nuevos proveedores que cumplan con requisitos básicos.</li> <li>• Se recibe las cotizaciones por parte de los proveedores en los que se detalla los productos y su respectivo valor.</li> <li>• Se realizará un análisis de las ofertas que han realizado los proveedores para la elección de los mejores proveedores.</li> </ul>
Gerente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se envía una solicitud de autorización a la gerente para que se realice la compra.</li> <li>• Se envía la autorización de la gerente en el departamento de contabilidad</li> </ul>
Contadora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la autorización de la gerente se procede a enviar la orden de compra a los proveedores.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procede a realizar la negociación y se establece el método de pago.</li> <li>• Se espera el tiempo estipulado.</li> </ul>
Contadora y Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento que la mercadería llega a la empresa la contadora junto con el bodeguero realiza la verificación de los materiales comparando con los datos de la factura.</li> </ul>
Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no existe ninguna novedad se procede al ingreso de la mercadería a las bodegas de la empresa.</li> </ul>
Contadora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La factura es entregada a contabilidad para que se realice el pago y sea contabilizado.</li> </ul>
Contadora		<p><b>Compras a Crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las compras son a crédito se deberá llenar los requerimientos establecido por los proveedores para que estos autoricen el crédito.</li> <li>• Si el crédito es autorizado se procede a establecer los métodos de pago con el proveedor.</li> <li>• Se realiza la compra y se espera el tiempo pactado</li> </ul>
Contadora y Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento que la mercadería llega a la empresa la Contadora junto con el bodeguero realiza la verificación de los materiales comparando con los datos de la factura.</li> </ul>
Contadora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no existe ninguna novedad se procede al ingreso de la mercadería a las bodegas de la empresa.</li> <li>• La factura es entregada a contabilidad para que esta sea contabilizada junto con el archivo del comprobante de pago.</li> </ul>

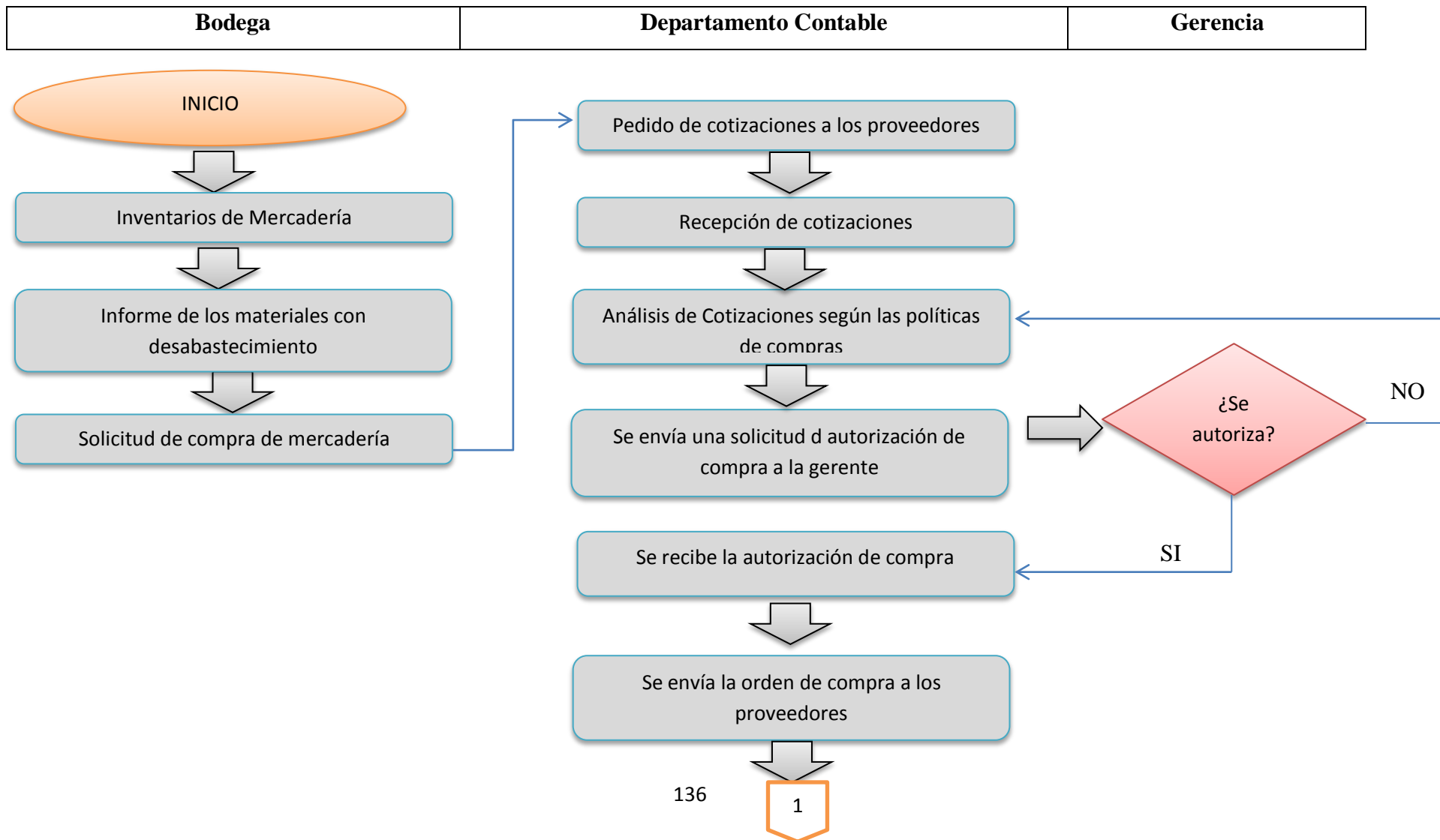
### Flujo grama Propuesto de compras al Contado



### Flujo grama Propuesto de compras al Contado (Continuación)

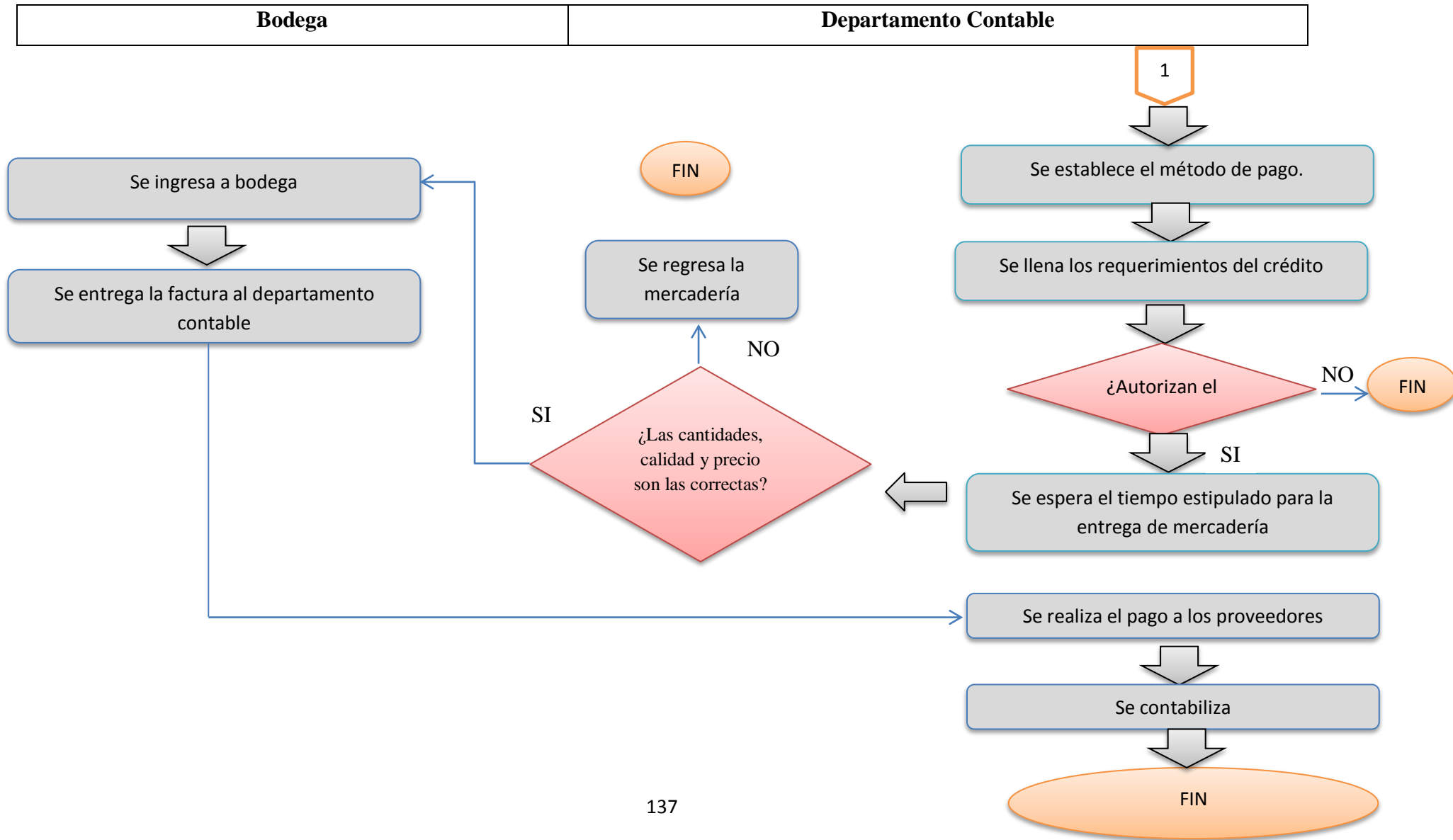


### Flujo grama Propuesto Compras a crédito





### Flujo grama Propuesto de compras al Crédito (Continuación)



MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título: VENTAS</b>			<b>Área:</b>
			<b>Administrativa y Contable</b>
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
<b>0</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Ninguna</b>	
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Implantar buenos hábitos para el correcto funcionamiento en el Proceso de Ventas</p> <p><b>2. OBJETIVO</b></p> <p>Controlar la eficiencia del proceso de ventas en la empresa FRAXI para disminuir los niveles de riesgo interno.</p> <p><b>3. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>Gerente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que se cumpla con los procedimientos establecidos en el proceso de ventas</li> <li>• Asegurarse de que exista un mejoramiento continuo en estos procedimientos.</li> <li>• Comunicar detalladamente sobre estos procedimientos a los involucrados</li> </ul> <p><b>Contadora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con lo establecido de manera correcta.</li> <li>• Sugerir mejoramiento en este proceso en caso de encontrar falencias.</li> </ul>			

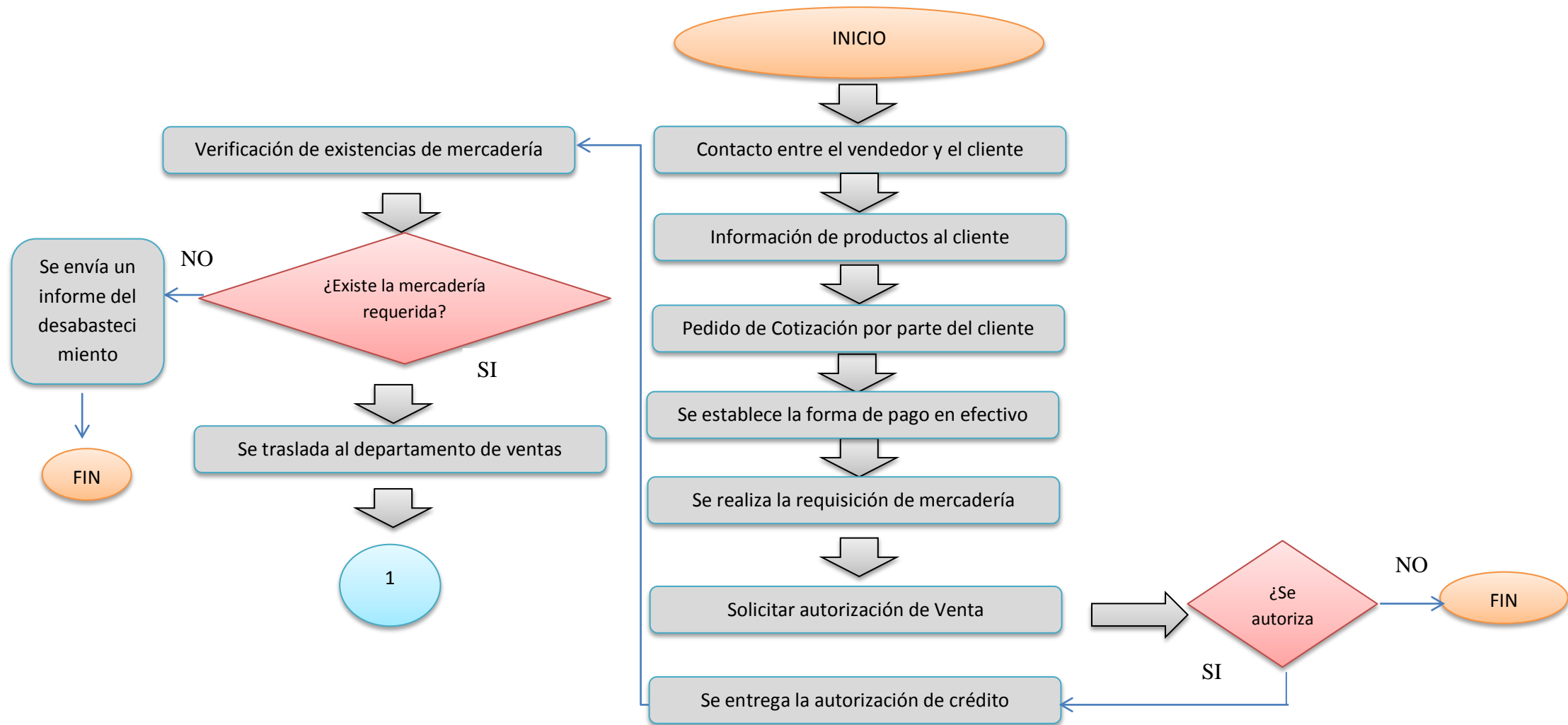
MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
Título Ventas			Área:
			Administrativa y Contable
No. Revisión	Sustituye a:	Razón de la Revisión	Vigente desde:
0	Ninguna	Ninguna	
<b>4. Descripción del Proceso.</b>			
Responsable	PROCESO		
	N°	Detalle	
Vendedor	4.1.	<b>Ventas al contado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece el contacto entre el comprador y el agente vendedor.</li> <li>• El vendedor informa al cliente sobre los productos que ofrece la empresa, así como las diferentes formas de compra que brinda la entidad.</li> <li>• El cliente realiza el pedido al vendedor</li> <li>• Se establece si la compra será al contado o se realizará mediante crédito.</li> <li>• Si la compra es en efectivo, el vendedor realizará la respectiva requisición con los materiales que necesita el cliente.</li> <li>• El vendedor pide autorización al contador para realizar la venta.</li> </ul>	
Contador		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la autorización de venta, se procede a la verificación de existencias de la mercadería, esto es realizado por el bodeguero.</li> </ul>	
Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificada la existencia de la mercadería el bodeguero procede a mover la mercadería al departamento de venta.</li> </ul>	
Vendedor		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor se encarga de realizar la factura correspondiente para que esta sea cancelada.</li> </ul>	

Contador		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente se dirigirá a donde la contadora para realizar el pago respectivo</li> <li>• Una vez cancelada la factura se procede a entregar el documento original al cliente y las copias serán archivadas correctamente.</li> <li>• Se realiza la contabilización de la venta.</li> </ul>
Bodeguero		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bodeguero procede a embarcar la mercadería para que esta sea entregada al cliente.</li> <li>• El cliente revisa la mercadería antes de que esta salga de las instalaciones de la empresa.</li> <li>• El bodeguero se encarga de llevar la mercadería al punto defino al momento de la venta.</li> <li>• El bodeguero procede a llenar un documento en el que conste que la mercadería ha sido entregada correctamente junto con la firma de conformidad del cliente</li> </ul>
Vendedor	4.2.	<p><b>Ventas a Crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la venta es a crédito el vendedor se encargará de brindar todo a la información al cliente para que éste llene los requisitos establecido en las políticas de venta y remitirlos al departamento contable.</li> </ul>
Contador		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contador recibirá al solicitante del crédito y verificará su consta en la lista de clientes de la empresa para que forme parte del archivo</li> <li>• El cliente define los materiales que necesita y establece las formas de pago.</li> <li>• Una vez culminado con esto la contadora envía esta información a la gerente para que decida si se le otorga el crédito.</li> </ul>
Gerente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la gerente decide otorgar el crédito la orden de pedido es enviada a la contadora para que</li> </ul>

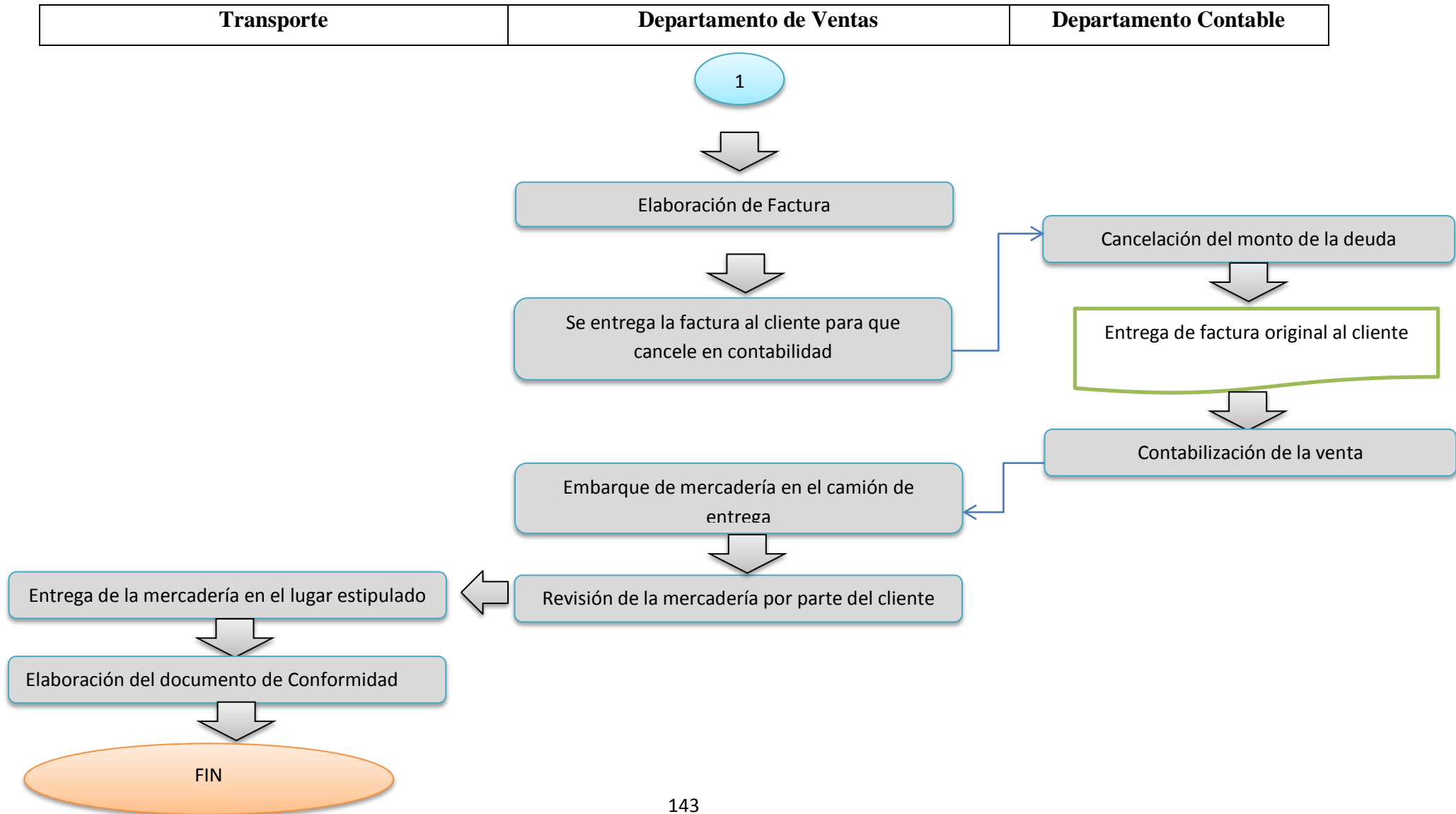
Bodeguero	<p>esta apruebe el crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la autorización de venta, se procede a la verificación de existencias de la mercadería, esto es realizado por el bodeguero.</li> <li>• Verificada la existencia de la mercadería el bodeguero procede a mover la mercadería al departamento de venta</li> </ul>
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor procede a realizar la factura según lo requerido por el cliente</li> </ul>
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente e dirigirá a donde el contador para abonar el 50% de la deuda según lo establecido en las políticas de venta.</li> <li>• Una vez cancelada el 50% de la factura se procede a entregar un comprobante en el que se muestra el abono del cliente.</li> </ul>
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bodeguero procede a embarcar la mercadería para que esta sea entregada al cliente.</li> <li>• El cliente revisa la mercadería antes de que esta salga de las instalaciones de la empresa.</li> <li>• El bodeguero se encarga de llevar la mercadería al punto defino al momento de la venta.</li> <li>• El bodeguero realiza procede a llenar un documento en el que conste que la mercadería ha sido entregada correctamente junto con la firma de conformidad del cliente</li> </ul>
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente realizará el pago del otro 50% pacto según lo que se estipula en las políticas de venta.</li> <li>• Una vez cancelada la totalidad de la deuda se procede a la entrega de la factura original junto con la copia del recibo del último pago.</li> </ul>

### Flujo Grama Propuesto Ventas al contado

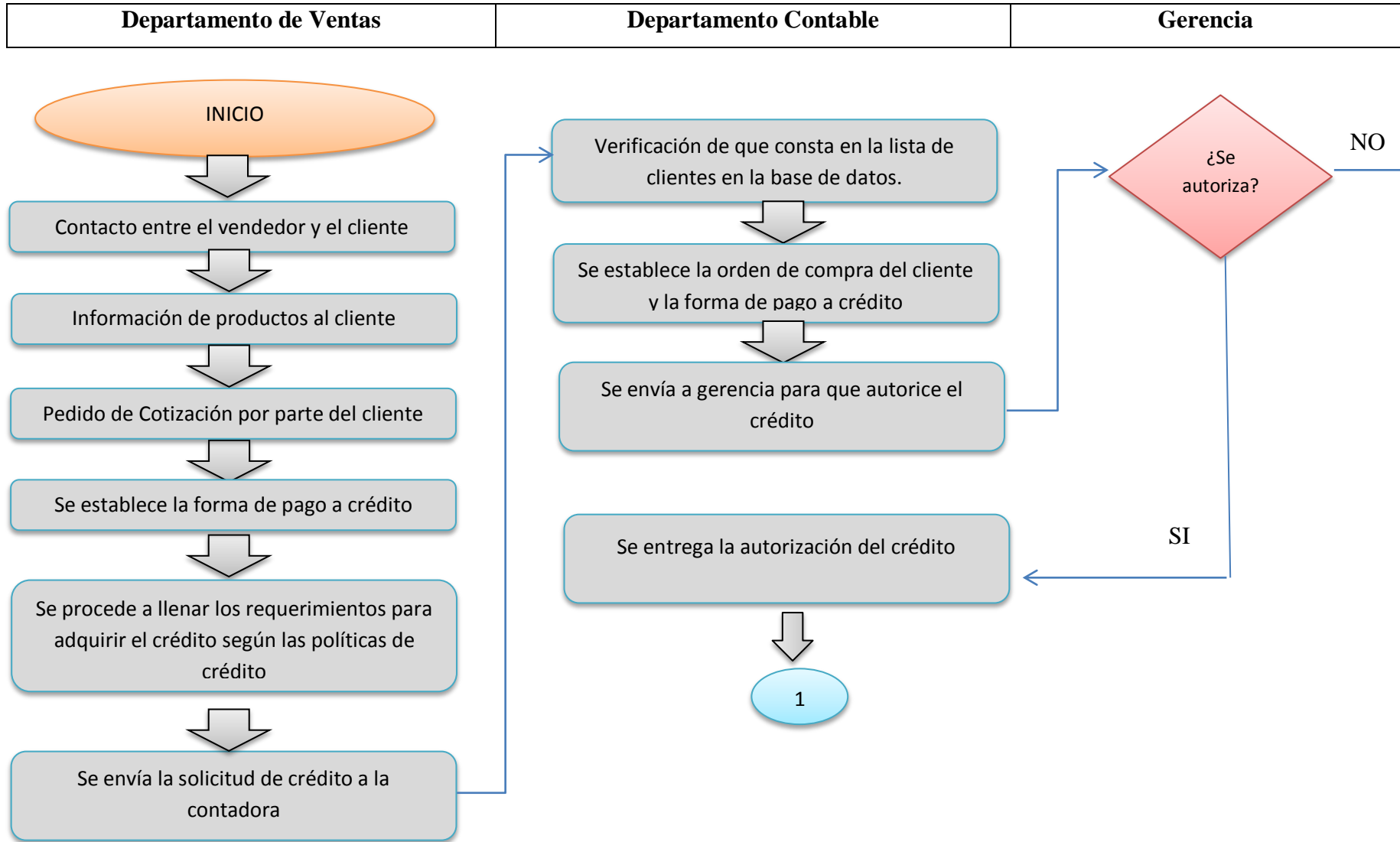
Bodega	Departamento de Ventas	Departamento Contable
--------	------------------------	-----------------------



**Flujo Grama Propuesto Ventas al contado (Continuación)**

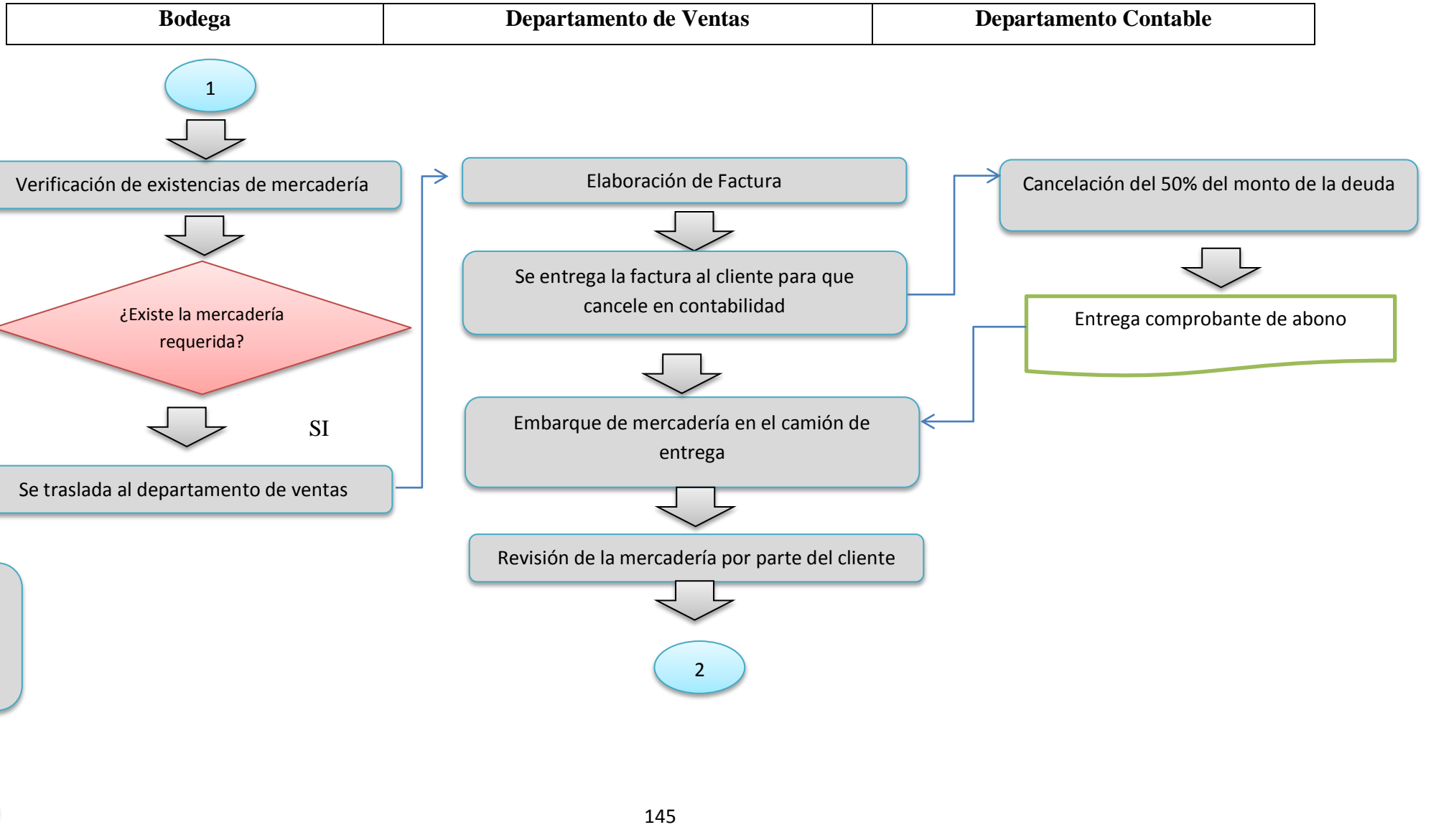


### Flujo Grama Propuesto Ventas a Crédito



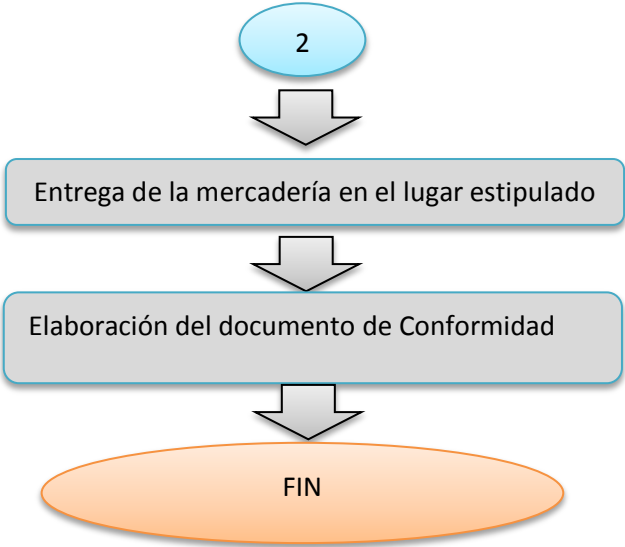


**Flujo Grama Propuesto Ventas a Crédito (Continuación)**



**Flujo Grama Propuesto Ventas a Crédito (Continuación)**

**Transporte**

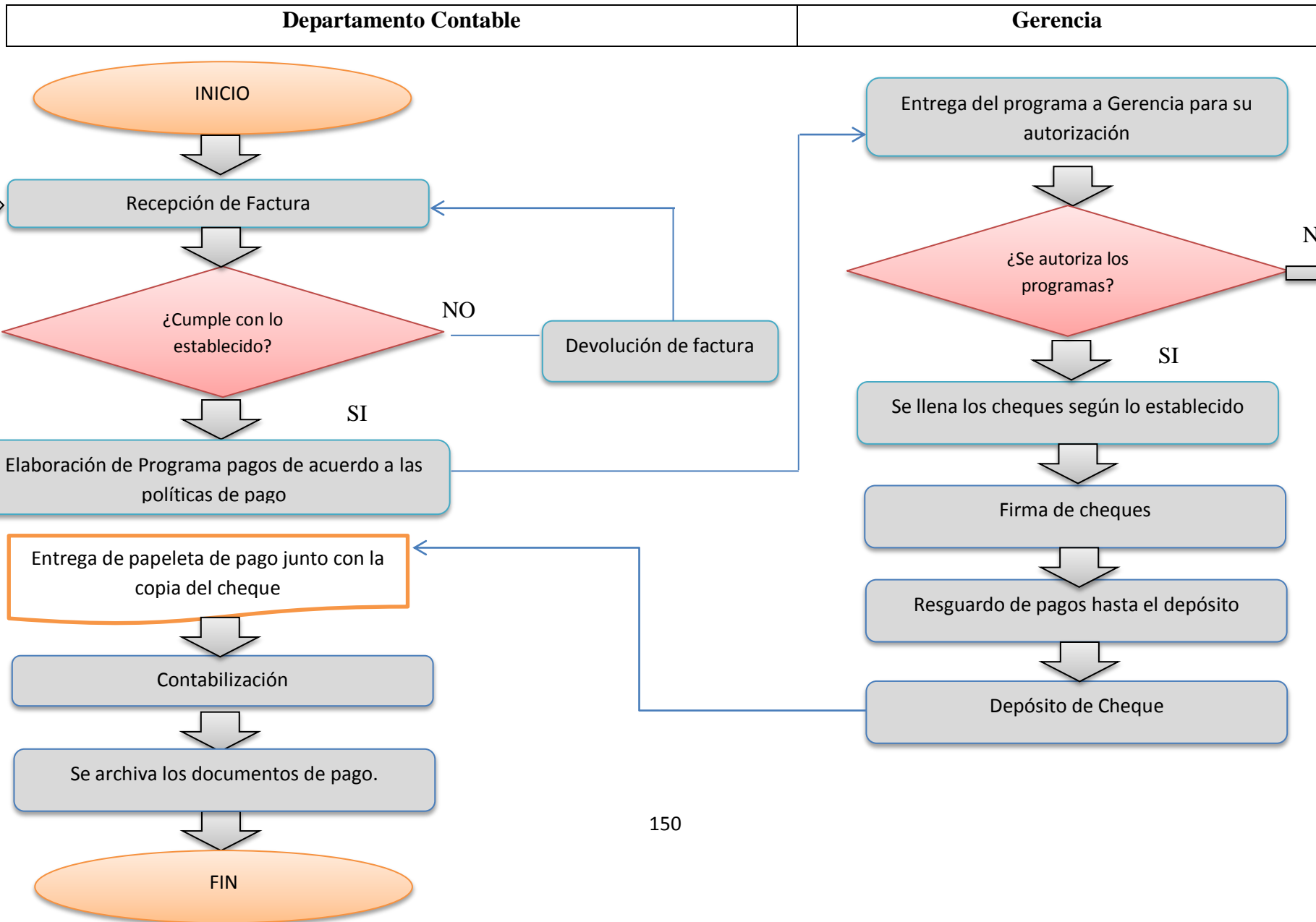


MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título: PAGO A PROVEEDORES</b>			<b>Área:</b>
			<b>Administrativa y Contable</b>
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
<b>0</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Ninguna</b>	
<p><b>5. PROPÓSITO</b></p> <p>Implantar buenos hábitos para el correcto Proceso en el pago a los proveedores</p>			
<p><b>6. OBJETIVO</b></p> <p>Controlar la eficiencia del proceso de pago a los proveedores en la empresa FRAXI para disminuir los niveles de riesgo interno.</p>			
<p><b>7. RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>Gerente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que se cumpla con los procedimientos establecidos en el proceso de pago a los proveedores.</li> <li>• Asegurarse de que exista un mejoramiento continuo en estos procedimientos.</li> <li>• Comunicar detalladamente sobre estos procedimientos a los involucrados</li> </ul> <p><b>Contadora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con lo establecido de manera correcta.</li> <li>• Sugerir mejoramiento en este proceso en caso de encontrar falencias.</li> </ul>			

MANUAL DE CONTROL CONTABLE			
<b>Título: PAGO A PROVEEDORES</b>			<b>Área: Administrativa y Contable</b>
<b>No. Revisión</b>	<b>Sustituye a:</b>	<b>Razón de la Revisión</b>	<b>Vigente desde:</b>
<b>0</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Ninguna</b>	
<b>5. Descripción del Proceso.</b>			
<b>Responsable</b>	<b>PROCESO</b>		
	<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	
Contadora		<p><b>Pago de deudas a 30 y 60 días.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso inicia con la recepción de la factura entregada por los proveedores</li> <li>• Se procede a la revisión de las cantidades de material y precios convenidos, pues si se observa que no coincide con lo pactado se procede a la devolución de la factura para que se realice los cambios.</li> <li>• Si no se observa ninguna novedad se procede a realizar el programa de pagos a los proveedores que por lo general se establece de 30 a 60 días dependiendo el proveedor</li> <li>• Se elabora un informe de las deudas que mantiene la empresa a la gerente para que autorice el programa de pagos realizado por la contadora.</li> </ul>	
Gerente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerente autorizará el programa de pagos de las obligaciones pendientes.</li> <li>• En la semana de vencimiento de cada deuda se procederá a la realización del cheque con los montos establecidos y la firma de la gerente.</li> <li>• Se Procede al resguardo de los documento hasta su depósito, esta función la realiza la gerente de la empresa.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deposita el cheque según lo estipulado en las políticas de pago y en el tiempo convenido para la cancelación de la deuda.</li> <li>• Una vez depositado el cheque, la gerente entrega la papeleta de depósito a la contadora.</li> </ul>
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contabilización del pago de la deuda.</li> <li>• Se archiva el comprobante con su respectiva copia del cheque y se procede a la</li> </ul>

### Flujo grama Propuesto pago a Proveedores



**6.7.3.3. Diseño de documentos**  
**Reporte de Mercadería**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION FRAXI**  
**KM 7-VIA GUARANDA**  
**PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

Santa Rosa, ..... de.....del 201....

Sra. Carmen Salazar  
Gerente de la empresa FRAXI

De mi consideración:

**Asunto: Reporte de Mercaderías**

Le comunico que una vez realizada la verificación de los materiales de construcción el encargado de bodega detalló que la mercadería a punto de terminarse es la siguiente:

<b>CODIGO ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD DISPONIBLE</b>

Atentamente,

Alexandra  
Barrionuevo  
**Contador de la  
empresa FRAXI**

**Autorización para realizar el pedido de mercadería**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION  
FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

**Carta de Autorización**

Santa Rosa , ..... de .....del  
201....

Ing. Alexandra Barrionuevo  
Contadora de la empresa  
FRAXI

Presente

**Asunto: Autorización para la compra de  
Mercadería**

En respuesta a su informe de desabastecimiento de mercadería, por medio de la presente autorizo realizar la compra de los materiales de construcción de la siguiente manera:

<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>

Atentamente,

Carmen Salazar  
**Gerente de la  
empresa FRAXI**



**Base de datos de Clientes:**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION  
FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

**PERFIL DE CLIENTES**



**Nombres** \_\_\_\_\_  
**Apellidos** \_\_\_\_\_  
**Cédula de Identidad** \_\_\_\_\_  
**Teléfono domicilio:** \_\_\_\_\_  
**Celular** \_\_\_\_\_  
**Domicilio** \_\_\_\_\_  
**Correo electrónico** \_\_\_\_\_

**Actividad Económica:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tipo de Cliente:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Estado:**  
Activo  
Inactivo  
**Montos de Compras:** \_\_\_\_\_  
**Regularidad de compras:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Autorización de Otorgamiento de Créditos**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION  
FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

**Carta de Autorización**

Santa Rosa, ..... de.....del  
201....

Ing. Alexandra Barrionuevo  
Contadora de la empresa  
FRAXI

Presente

**Asunto: Autorización para otorgamiento de  
Créditos.**

En respuesta a la solicitud de créditos realizados por los clientes y previo análisis de ciertos requerimientos necesarios, autorizo otorgar los créditos a los siguientes clientes:

<b>Cliente</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>

<b>Tipo de Garantía</b>			
<b>Cliente</b>	<b>Pagaré</b>	<b>Cheque</b>	<b>Letra de cambio</b>

Atentamente

Carmen Salazar  
**Gerente de la  
empresa FRAXI**

**Documento de Reporte de Bodega**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

Santa Rosa, ..... de.....del 201....

Ing. Alexandra Barrionuevo  
Contadora de la empresa FRAXI

De mi consideración:

**Asunto: Reporte de Mercaderías**

Le comunico que una vez realizada la verificación de los materiales de construcción que nos pidió para realizar el pedido a los clientes encontramos que los siguientes productos están a punto de agotarse:

<b>CODIGO ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD DISPONIBLE</b>

Atentamente,

**Encargado de  
Bodega**

**Documento de entrega de mercadería**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION  
FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

**ENTREGA DE MERCADERÍA**

**Cliente** \_\_\_\_\_  
**Domicilio** \_\_\_\_\_  
**Chofer** \_\_\_\_\_  
**Fecha** \_\_\_\_\_

<b>Factura</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad Entregada</b>	<b>Conforme</b>

**Observaciones:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Cliente**

**Informe sobre deudas de la empresa**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

Santa Rosa, ..... de.....del  
201....

Sra. Carmen Salazar  
Gerente de la empresa FRAXI

De mi consideración:

**Asunto: Informe de obligaciones con terceros**

Informo a usted las deudas que han sido canceladas y las deudas en las que la empresa aún mantiene obligaciones. A continuación se detalla de mejor manera tales obligaciones:

<b>Deudas canceladas</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Nº De Factura</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Saldo</b>	<b>Deuda A</b>		<b>Comprobante De Pago</b>
				<b>30 DIAS</b>	<b>60 DIAS</b>	

<b>Deudas pendientes</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Nº De Factura</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Saldo</b>	<b>Deuda A</b>		<b>Fecha Limite De Pago</b>
				<b>30 DIAS</b>	<b>60DIAS</b>	

Atentamente,

Alexandra  
Barrionuevo  
**Contadora de le  
empresa FRAXI**

**Comprobante de Pago**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION  
FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

**Comprobante de Pago  
Factura N°**

El Sr. \_\_\_\_\_

Pago la cantidad de \_\_\_\_\_  
por concepto de pago de la factura N° \_\_\_\_\_ emitida el \_\_\_\_\_

Santa Rosa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Alexandra  
Barrionuevo  
**CONTADORA**

\_\_\_\_\_  
Sra.  
Carmen  
Salazar  
**GERENTE**

**Comprobante de Abono para Clientes**

**SUS MATERIALES DE CONSTRUCCION  
FRAXI  
KM 7-VIA GUARANDA  
PARROQUIA SANTA ROSA-AMBATO**

**Comprobante de  
Abono  
Factura N°**

El Sr. \_\_\_\_\_

Pago la cantidad de \_\_\_\_\_  
por concepto de pago de la factura N° \_\_\_\_\_ emitida el \_\_\_\_\_

Santa Rosa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Alexandra  
Barrionuevo  
**CONTADORA**

\_\_\_\_\_  
Sra.  
Carmen  
Salazar  
**GERENTE**

## **6.7.4. Fase IV: Conclusiones y Recomendaciones**

### *6.7.4.1. Conclusiones*

- Una vez concluido el análisis de riesgo y de control a través de los cuestionarios y matrices de evaluación, se encontró que el riesgo dentro de la empresa es moderado en lo que respecta a sus principales procesos productivos.
- Se encontró que la empresa no dispone de políticas para el otorgamiento de crédito a sus clientes, pues solo se basaban en la regularidad de las compras de sus clientes.
- La empresa no dispone de documentos que ayuden a tener un control adecuado sobre ciertas actividades, pues no dispone de documentos en los que la gerente autorice la realización de procedimientos importantes como la compra de mercadería y pago de deudas a los proveedores.
- No se encontró un documento que contenga políticas de pago a proveedores en los que se estipule hasta que monto se deberá pagar con cheque.

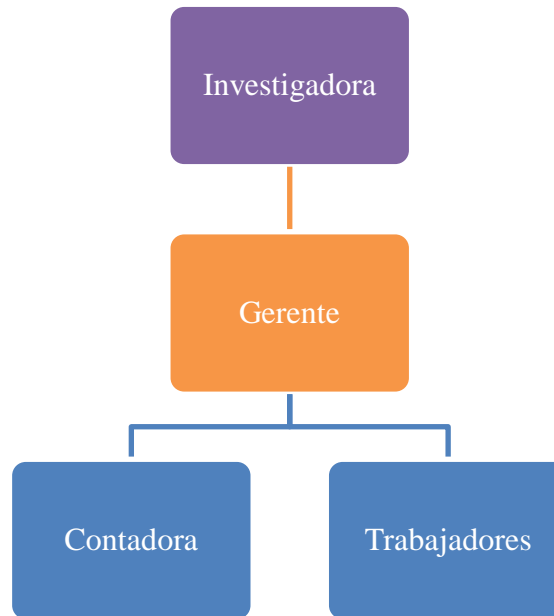
### *6.7.4.2. Recomendaciones*

- Se recomienda que se tome en consideración todas las sugerencias realizadas en la propuesta, pues ésta cuenta con políticas y una reestructura de los principales procesos de la empresa, además se establecen políticas que ayudarán a que ciertos procedimientos estén vigilados de mejor manera. Asimismo se recomienda a la gerente que realice un seguimiento sobre el cumplimiento de lo establecido en la propuesta y que comprometa a los trabajadores de la empresa para que todos los procesos se realicen según lo estipulado.



## 6.8. Administración

La implementación de la propuesta del presente trabajo de investigación estará gestionada de la siguiente manera:



Las cuales desempeñaran las siguientes funciones:

**Investigadora:** Se encargará de diseñar el Manual de Controles contables para los procesos de compras, proceso de ventas y pago a los proveedores de acuerdo a las necesidades que se han encontrado dentro de la organización.

**Gerente:** La gerente se encargará de facilitar la información requerida por la investigadora, así como la autorización para que los trabajadores de la empresa brinden su ayuda para que ésta pueda realizar el Manual de controles contables, con la finalidad de establecer procedimientos de control que sean efectivos y capaces de garantizar que la información financiera sea razonable, además la gerente se asegurará de que el Manual sea cumplido como se establece para mejorar el desarrollo de los procesos de la organización.

**Contadora:** La contadora colaborará con la entrega de información a la investigadora de manera oportuna para que ésta tenga una idea de los procedimientos que se realizan dentro de cada proceso realizado en la empresa FRAXI.

**Trabajadores:** Los trabajadores de la empresa se comprometerán a cumplir cada uno de los controles establecidos en el manual elaborado por la investigadora de manera correcta, pues de esta manera no solo estará comprometida la gerente sino todos los integrantes de la entidad lo que permitirá que los controles cumplan su propósito de ayudar a mejorar el funcionamiento de la empresa.

## 6.9. Prevención de la Evaluación

### MATRIZ DE ANÁLISIS EVALUATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EJECUCIÓN			OBSERVACIONES
				Si	No	Parcialmente	
Análisis Previo	1. Identificación de Procesos	Identificar los procesos que se realizan en la empresa	Autora y Gerente				
	2. Descripción de los Procesos	Detalle de cada una de las actividades que se realizan dentro de cada proceso	Autora y Gerente				
	3. Identificación de Nivel de Control y Riesgo	Elaboración de cuestionarios para evaluar el nivel de riesgo que existe en cada proceso	Autora				
Estudio de Políticas Contables Y Procedimientos	1. Identificación puntos débiles en cada uno de los procesos	Verificar si los controles impuestos por la gerente ayudan a mitigar los riesgos	Autora				
		Identificar que cuentas necesitan implementar o corregir los controles para evitar falencias en el proceso	Autora				

**MATRIZ DE ANÁLISIS EVALUATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA (CONTINUACIÓN)**

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EJECUCIÓN			OBSERVACIONES
				Si	No	Parcialmente	
Reestructura de Controles Contables	1. Creación de Controles Contables	Creación de Controles Contables, al igual que políticas contables	Autora				
	2.Reestructura de Procesos	Reestructura de Procesos en base a los controles establecido anteriormente	Autora				
	3Diseño de documentos	Diseño de documentos que permitirán tener un mejor control de ciertas actividades	Autora				
Conclusiones y Recomendaciones	1. Conclusiones	Elaboración de Conclusiones sobre las falencias que se encontraron durante el análisis de los controles que se efectúan en cada proceso	Autora				
	2.recomendaciones	Elaboración de Recomendaciones para cada una de las falencias que se encontró una vez finalizado el análisis de cada proceso	Autora				

<b>1</b>	<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Las personas que solicitaron la evaluación es la gerente de la empresa FRAXI SA
<b>2</b>	<b>¿Por qué evaluar?</b>	Porque o disponen de controles que ayuden al correcto desarrollo de los procesos en la empresa
<b>3</b>	<b>¿Para qué evaluar?</b>	Se evalúa para determinar los puntos débiles que existen en la empresa que causan inconvenientes.
<b>4</b>	<b>¿Qué evaluar?</b>	Cada uno de los procesos realizados en la organización para examinar las actividades y los controles que rigen sobre ellas para encontrar falencias.
<b>5</b>	<b>¿Quién evalúa?</b>	La evaluación y monitoreo continuo estará a cargo de la gerente y personal contable de la empresa.
<b>6</b>	<b>¿Cuándo evaluar?</b>	En forma permanente.
<b>7</b>	<b>¿Cómo evaluar?</b>	La metodología que se utilizará será participativa con colaboración personal, además se utilizará distintos instrumentos como observación.
<b>8</b>	<b>¿Con qué evaluar?</b>	Los recursos de evaluación serán los cuestionarios, entrevistas, encuestas, etc.

## Referencias Bibliográficas

### Trabajos citados

- AdmiStrategias. (Noviembre de 2013). *AdmiStrategias*. Obtenido de CONSEJOS PARA EVITAR CARTERA VENCIDA: <http://administrategia.com/blog/consejos-para-evitar-cartera-vencida>
- Arias, F. G. (2006). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*. Caracas: Oriol Ediciones.
- Arozena, A. (Miercoles de Junio de 2010). *Empresas Inteligentes*. Obtenido de La importancia de la Rentabilidad: <http://intelligentbiz.blogspot.com/2010/07/la-importancia-de-la-rentabilidad.html>
- Asamblea Nacional de Montecristi. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Avila Baray, H. L. (1999). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.
- Baena, Franklin, & Gómez. (2002). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*.
- Baguer Alcalá, Á. (2001). *Un timón en la Tormenta. Como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Blasco Mira, J. E., & Pérez Turpín, J. A. (2007). *Metodologías de Investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Editorial Club Universitario.
- Brachfiel, P. J. (2003). *Cómo vender a Crédito y cobrar sin contratiempos*. Ediciones Gestión 2000.
- Cárdenas, M., & Velasco, B. (2013). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una empresa social del Estado prestador de servicios de salud.
- Cardozo Cuenca, H. (s.f.). *Auditoría del Sector Solidario Aplicación de Normas Internacionales*. ECOE Ediciones.
- Cepeda, G. A. (1997). *Auditoría y Control Interno* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: MCGRAW-HILL INTERRAMERICANA, S.A.Editorial.
- Céspedes Llerena, N. G. (2011). *EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CONSTRUYENDO SU CASA EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL AÑO 2010*. Ambato.
- Chiluiza Rodriguez, P. A. (2011). *LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA FREVI DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2011*. Ambato.

- Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas. (2004). *Informe COSO*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992-2004). *Informe COSO I*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Informe COSO II*.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito.
- Contraloría General del estado. (2014). *La Insitución*. Quito.
- Cook, T., & Reichardt, C. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Paraninf, S.A.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones Guía Práctica y Orientaciones para Evaluar el Control Interno*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control-IICO.
- Gallardo, N. (25 de Junio de 2011). *Herramientas*. Obtenido de Fundamentación Ontológica y epistemológica de la Investigación:  
<http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
- Gerencie, & Osorio Suárez, W. (18 de Julio de 2011). *Gerencie*. Obtenido de Gerencie:  
<http://www.gerencie.com/que-es-mejor-tener-liquidez-o-rentabilidad.html>
- Gómez, M. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, S. (N/D). PROCESO DE INVESTIGACIÓN. En S. Hernández, *DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN*.
- Herrera, E. L., Medina, F. A., & Naranjo, L. G. (2008). *TUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Ambato-Ecuador.

- Herrera, M. (24 de Noviembre de 2009). *Scribd*. Obtenido de Scribd:  
<http://es.scribd.com/doc/25233289/Toma-de-Decisiones>
- Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración Novena Edición*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hitt, M., Black, & Porter. (2006). *Administración*. México: Felipe Hernández carrasco.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Elliot, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera Séptima Edición*. PEARSAON EDUCATION.
- Icart Isern, M. T., Fuentelsaz Gallego, C., & Pulpón Segura, A. (2006). *ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y UNA TESINA*. Barcelona.
- INGENI. (2010). *ESTADISTICA METODOLÓGICA*. AGUASCALIENTES.
- International Standard on Auditing ISA. (2002). *Evaluación de Riesgo y Control Interno Norma Internacional de Auditoría 6 Sección 400*. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Lara Bueno, M. I. (2007). *Manual Básico de revisión y verificación contable*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61- 28015 Madrid.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. LID Editorial Empresarial 2012 .
- LIRNE. (27 de Marzo de 2013). *Club Ensayos*. Obtenido de Métodos para el Control de Cartera: <http://clubensayos.com/Negocios/METODOS-PARA-EL-CONTROL-DE/633246.html>
- Maas el Portal de los nuevos empresarios. (miercoles de agosto de 2011). *Estrategias para mantener en el mercado, un primer alcance*. Obtenido de Estrategias para mantener en el mercado, un primer alcance:  
<http://mass.pe/noticias/2011/08/estrategias-para-mantenerte-en-el-mercado-un-primer-alcance>
- Machiquez R., W. R. (2007). *El control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en las Empresas*. Caracas.
- Madariaga, J. (2004). *Manual de Auditoría*. España: DEUSTO.
- Meigs, W. (2004). *Principios de Auditoría*. ND: ND.
- Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo, 3-A 28006 Madrid.
- Mira Navarro, J. C. (2005). *Apunts de Auditoría* . Creatgive Commons.
- Mira Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. VimLATEX.



- Miró, J. (1994). *LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA*. Awakening at Dawn.
- Montesinos Julve, V. (s.f.). *La Auditoría en España*.
- Mora Enguídanos, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid: Ecobook-Editorial del Economista.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2008). La Importancia de las Políticas de crédito. *Finanzas en su empresa*, 15-19.
- Moscoso, S. (2006). *Procedimientos de control para la recuperación de cartera y el mejoramiento económico de COORTEG*. Ambato.
- Núñez Montenegro, E. (2013). *Funda Pymes*. Obtenido de Gestión de Cobranzas. Evita que tus clientes te queden debiendo:  
[http://www.fundapymes.com/blog/consejos-para-evitar-que-tus-clientes-te-queden-debiendo/#.U3d\\_Z3aUAhQ](http://www.fundapymes.com/blog/consejos-para-evitar-que-tus-clientes-te-queden-debiendo/#.U3d_Z3aUAhQ)
- Pardina, F. (2005). *METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*. Siglo Veintiuno.
- PDCHOME. (2014). *PDCHOME*. Obtenido de PDCHOME:  
<http://www.pdcahome.com/check-list/>
- Peña Estrada, M. E. (2010). *El Control Interno de los activos corrientes y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VECOVA CIA. LTDA. en el año 2010*. Ambato.
- Pérez Salas, M. (Viernes de Junio de 2008). *Soluciones Prácticas*. Obtenido de Liquidez-Rentabilidad: <http://solprac.blogspot.com/2008/06/liquidez-rentabilidad.html>
- Pérez Serrano, G. (2004). *Modelos de Investigación Cualitativa en educación Social y Animación SocioCultural Aplicaciones Prácticas*. madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Pérez, N. (2005). *Diseño de un manual de Políticas y Procedimientos para lograr la eficiencia en las actividades de la empresa Oswaldo Jeans de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Posada Jimenez, L. P. (2012). *LIQUIDEZ Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN CMA CGM*. Bogotá.
- Preve, L. (s.f.). *El Desafío de la Rentabilidad*. Obtenido de El Desafío de la Rentabilidad:  
[http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16\\_50a154.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_50a154.pdf)
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Empresas Teoría y Practica*. LIMUSA S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración Octava Edición*. Pearson Educación de México, S.A. de CV.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Villahermosa.
- SENPLADES. (2013). OBJETIVO 10. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA. En SENPLADES, *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017*. QUITO.
- Serrahima Formosa, R. (30 de Enero de 2012). *Consultoría Y Formación en Dirección Financiera de la empresa*. Obtenido de Consultoría Y Formación en Dirección Financiera de la empresa: <http://raimon.serrahima.com/por-que-hoy-es-tan-importante-un-estricto-control-de-la-cartera-de-clientes/>
- Stoner, J., Freeman, & Gilbert, D. (1996). *ADMINISTRACION*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN*. Distrito Federal de México: LIMUSA.
- Tamayo, M. (1995). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Distrito Federal, México: LIMUSA SA.
- Toboada Allende, V. (2011). *El sistema de Control Interno y su importancia en la Administración Pública*.
- Toscano, R. (ND). *AGNITIO*. Obtenido de Cartera Vencida: <http://www.definicion-de.es/cartera-vencida/>
- Velasco , N. (nd). *Diccionario económico*. Obtenido de Ratios de rentabilidad: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-rentabilidad.html>
- Vidal Hernández, J. A. (2004). El control interno: La garantía del sistema contable para la gestión y la auditoría. *Revista Contable*, 15.
- Villavicencio Girona, R. C. (2008). *ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICE DE MORA ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS INTERNAS DE CONTROL, GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS EN MORTA DE MUTUAL LA PAZ*. La Paz.
- Villavicencio Olalla, N. G. (2011). *El control interno y su influencia sobra la toma de decisiones en calzado Liwi periodo 2010*. Ambato.
- Zamora Torres, A. I. (2011). *Eumed.com*. Obtenido de Rentabilidad y Ventaja comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el estado de Michoacán: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1: ENCUESTA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FAVULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA "FRAXI"**

<b>ENCUESTA</b>			
<b>" Empresa FRAXI "</b>			
Lugar:			
Fecha:			
<b>OBJETIVO:</b> Evaluar los componentes del sistema de control Interno			
<b>INSTRUCTIVO:</b> A la derecha de cada aspecto trace una X en la columna que corresponda, para indicar si se cumple o no los requerimientos establecidos.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Existe un Código de Ética aprobado por la Entidad?		
2	¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?		
3	¿Existe un plan estratégico dentro de la empresa?		
4	¿Se han establecido objetivos dentro de la empresa?		
5	¿Se han establecido suficientes actividades de control dentro de la empresa?		
6	¿Conoce las actividades de control existentes?		
7	¿Existe la suficiente comunicación entre el gerente y los trabajadores?		
8	¿Considera que la información que se maneja dentro de la		

	empresa es de calidad?		
9	¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades dentro de la empresa?		
10	¿Cree que es necesario vigilar periódicamente las actividades realizadas por los trabajadores?		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>			
11	¿Existe solo una persona que se encarga de tomar decisiones en la empresa?		
12	¿Se comunica oportunamente las decisiones que se han tomado a los trabajadores?		
13	¿Se cumplen con las decisiones Inmediatamente?		
14	¿Las decisiones que se han tomado han sido efectivas?		
15	¿Se compromete a todos los miembros de la organización para confeccionar planes y ponerlos en práctica?		
16	¿Se usan sistemas de control para comprobar los progresos?		
17	¿Se comunican las decisiones claramente y se asegura de que éstas sean comprendidas totalmente?		
18	¿Se toman decisiones constantemente?		
19	¿Se deja constancia escrita de las decisiones que se han tomado en la empresa?		
20	¿El encargado de tomar decisiones se hace responsable del rendimiento de las personas a su cargo?		
<b>TOTAL</b>			