



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

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA  
DE DECISIONES EN AVIC – AGROPECUARIA DE LA CIUDAD DE  
AMBATO”**

**AUTORA:**  
**GUERRERO URRUTIA YOLANDA MERCEDES**

**TUTORA:**  
**DRA. CECILIA TOSCANO**

**AMBATO – ECUADOR**


**2015**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Cecilia Toscano, en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN AVIC – AGROPECUARIA DE LA CIUDAD DE AMBATO”** desarrollado por Yolanda Mercedes Guerrero Urrutia, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a la evaluación del Tribunal de Grado del Honorable Consejo Directivo para su respectivo estudio y calificación.

Ambato, marzo 17 del 2015


  
.....  
**DRA. CECILIA TOSCANO**  
**LA TUTORA**

# **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Yolanda Mercedes Guerrero Urrutia, con cédula de ciudadanía No 180246430-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación, bajo el tema: **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN AVIC – AGROPECUARIA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, marzo 17 del 2015

**AUTORA**



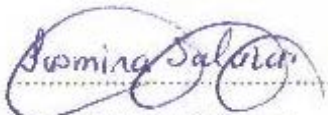
.....  
**Yolanda Mercedes Guerrero Urrutia**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN AVIC – AGROPECUARIA DE LA CIUDAD DE AMBATO**” Elaborado por Yolanda Mercedes Guerrero Urrutia, estudiante de la Facultad 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, abril 30 del 2015

Para constancia firman:



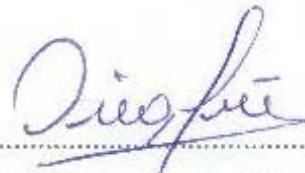
Dra. Jazmina Salazar

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Dra. Margoth Bonilla

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Econ. Diego Proaño, Mg.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

La realización de este trabajo de investigación, lo dedico a mis dos maravillosos hijos David y Christian, a mi esposo Jimmy, a mis padres Leonardo y Conchita, a mi hermano Pablo, a mi cuñada Stefy, a mis preciosos sobrinos Mathy y Sebas, y a mi prima Tere, quién ha sido más que prima una hermana, ellos, quienes confiaron en mí, ellos, que han estado conmigo en las buenas y malas, siempre dándome fuerzas, apoyo y ánimo para seguir adelante.

Yoly

# AGRADECIMIENTO

Un infinito agradecimiento a DIOS, por permitirme cumplir una de mis metas como es el presente trabajo, por día a día proveerme de salud, por darme su protección y bendición.

Quiero agradecer especialmente a mis hijos David y Christian, ya que ellos han sido mi bendición y mi razón para seguir adelante, y en mi vida universitaria han sido el pilar fundamental para esforzarme cada día.... los amo y que dios les bendiga siempre.

A mi esposo Jimmy, por estar presente en mi vida, por darme su amor, su respeto, su comprensión, su apoyo incondicional y por aceptarme como soy, con defectos y virtudes...que dios bendiga este amor...te amo.

Como no agradecer a mis padres Leonardo y Conchita, quienes han estado conmigo siempre, toda mi vida, en todo momento, con su amor de padres, con sus consejos y bendiciones, por guiarme siempre por el camino del bien, y gracias a ellos soy lo que soy....mil gracias....que mi dios les pague por todo.

A mi hermano Pablito junto a Stefy, mi cuñis... muchas gracias por ser parte de mi vida gracias por estar siempre juntos en todo, a mis sobrinos Mathy y Sebas, quienes con su travesuras de niños, me hacen sonreír.

Un agradecimiento total a mi prima Tere, bueno no prima, hermana Tere, quién a pesar de la distancia esta junto a mí siempre, con quién puedo contar todo, ella, quién siempre está dispuesta a escucharme, y apoyarme.

No quiero dejar pasar por alto mi agradecimiento inmenso a mis amig@s y compañer@s de la carrera universitaria, ya que todo este tiempo hemos sido un bonito grupo, hemos compartido muchas cosas, mil gracias por su compañerismo, amistad y cariño.

A la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de estudiar ahí, a sus docentes por cada sábado impartirme sus conocimientos. Un agradecimiento especial a las Dras. Cecilia Toscano, Margoth Bonilla y Jazmina Salazar, quiénes fueron mis guías como tutora y calificadoras respectivamente en esta investigación, milll.....gracias, por su paciencia.

Y... porque no?...agradecerle a mi mascota "benjy", quién ha estado junto a mi cada noche en el desarrollo de mi investigación.

En fin, un agradecimiento inmenso a todos por ser parte de mi diario vivir, y por ayudarme a seguir adelante con el cumplimiento de mis metas.

Un Dios les pague.....

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N.-	NOMBRE	PÁGINA
1	Estructura sectorial de la PEA en Tungurahua.	7
2	Producto Nacional Bruto sectorial de Tungurahua.	8
3	Unidad de Observación	42
4	Variable Independiente – Control Interno	43
5	Variable Dependiente – Toma de Decisiones	44
6	Procedimientos de la recolección de información	45
7	Variables	69
8	Cálculo de correlación r (1)	70
9	Cálculo de correlación r (2)	70
10	Campana de GAUSS	76
11	Sistema de Control Interno - Fases de ejecución	106
12	Análisis FODA	109
13	Escala de evaluación	134
14	Tabla de intervalos	135
15	Cuestionario de C.I. Ambiente de Control	136
16	Cuestionario de C.I. Establecimiento de Objetivos	137
17	Cuestionario de C.I. Identificación de Eventos	138
18	Cuestionario de C.I. Evaluación de Riesgos	139
19	Cuestionario de C.I. Respuesta a los Riesgos	140
20	Cuestionario de C.I. Actividad de Control	141
21	Cuestionario de C.I. Información y Comunicación	142
22	Cuestionario de C.I. Supervisión y Monitoreo	143
23	Cuadro de Nivel de Riesgo y Nivel de Confianza	145
24	Niveles de Confiabilidad	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N.-</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Logotipo de empresas agropecuarias en el Ecuador.	3
2	Logotipo publicitario de la empresa AFECOR	4
3	Empresa AGRIPAC	5
4	Logotipo publicitario de AGRITOP	6
5	Árbol de problemas	11
6	Variable Independiente y Variable Dependiente	19
7	Subordinación conceptual de la Variable Independiente	20
8	Subordinación conceptual de la Variable Dependiente	21
9	Estructura del COSO II	27
10	El proceso decisional	36
11 - 26	Fichas de observación y representación gráfica de los ocho componentes del COSO II ERM	48 – 63
27 - 28	Ficha de observación y representación gráfica del componente Estados Financieros	64 – 65
29 - 30	Ficha de observación y representación gráfica del componente Toma de decisiones	66 – 67
31	Correlación de variables	72
32	COSO I y COSO II ERM	89
33	Toma de decisiones	104
34	Representación gráfica de la Tendencia	146



# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1 tema de investigación	2
1.2 planteamiento del problema	2
1.3 justificación	14
1.4 objetivos	14
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1 antecedentes investigativos	16
2.2 fundamentaciones	17
2.3 categorías fundamentales	19
2.4 hipótesis	39
2.5 elementos de la hipótesis	39
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>40</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
3.1 enfoque	40
3.2 modalidad básica de la investigación	40
3.3 nivel o tipo de investigación	41
3.4 población y muestra	41
3.5 operacionalización de variables	43
3.6 recolección de información	45
3.7 procesamiento y análisis	46

<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>4.1 análisis e interpretación</b>	<b>47</b>
<b>4.2 verificación de hipótesis</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
<b>5.1 conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>5.2 recomendaciones</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>80</b>
<b>LA PROPUESTA</b>	<b>80</b>
<b>6.1 datos informativos</b>	<b>80</b>
<b>6.2 antecedentes de la propuesta</b>	<b>82</b>
<b>6.3 justificación</b>	<b>82</b>
<b>6.4 objetivos de la propuesta</b>	<b>83</b>
<b>6.5 análisis de factibilidad</b>	<b>84</b>
<b>6.6 fundamentación</b>	<b>86</b>
<b>6.7 modelo operativo</b>	<b>105</b>
<b>6.8 administración de la propuesta</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>154</b>

## INTRODUCCIÓN

La Empresa “AVIC – Agropecuaria”, ubicada en la ciudad de Ambato, tiene como actividad principal la producción y comercialización de materia prima para la elaboración de balanceados y productos de consumo masivo, los mismos que son distribuidos dentro y fuera de la provincia.

Para la elaboración de ésta investigación, tomamos como primera instancia la realización de un análisis detallado en donde identificamos el problema, esto nos ayuda para la formulación de objetivos que la empresa desea alcanzar mediante este trabajo. Delimitando y justificando los motivos por los que se plantea el tema señalado. Se indica también la forma y el modo de investigación que se utilizó, detallando cada uno de los componentes del COSO II ERM, los mismos que nos han servido para el desarrollo óptimo de éste trabajo, analizando todo el contenido, nos contribuyó con la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Habiendo ya obtenido, analizado y procesado toda la información, se ha llegado a determinar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En este trabajo de investigación se encontrará los seis capítulos importantes como son el Capítulo I, en donde hablaremos del problema existente, conociendo los objetivos principales de la empresa; analizando lo anterior, pasaremos al Capítulo II, en el que realizaremos el Marco teórico y todas sus fundamentaciones para la realización de ésta investigación, tenemos el Capítulo III, aquí hablamos de la metodología correcta para la aplicación, pasamos al Capítulo IV, en el que una vez obtenida toda la información mediante fichas de observación, se realiza los respectivos análisis e interpretaciones de sus resultados, obteniendo todo esto, pasamos al Capítulo V, indicando las conclusiones a que se ha llegado, y realizando las respectivas recomendaciones. Por último, tenemos el Capítulo VI, en donde se detalla la propuesta, la misma que será en beneficio de la empresa AVIC – Agropecuaria, de la ciudad de Ambato.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en AVIC agropecuaria en el año 2015”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 *Contextualización*

##### **Macro:**

El Ecuador se ha convertido en un país fundamentalmente agrícola, gracias a que existe un 82% de la población tanto en la sierra como en la costa ecuatoriana que mediante la hacienda tradicional y las plantaciones de cultivos tropicales respectivamente, han podido llegar a mercados internos y externos mediante el autoconsumo como la exportación, ocasionando esto un auge y crisis en la economía del país.

Las empresas agropecuarias ecuatorianas, analizan diferentes aspectos para un correcto desenvolvimiento, entre los principales podemos mencionar:

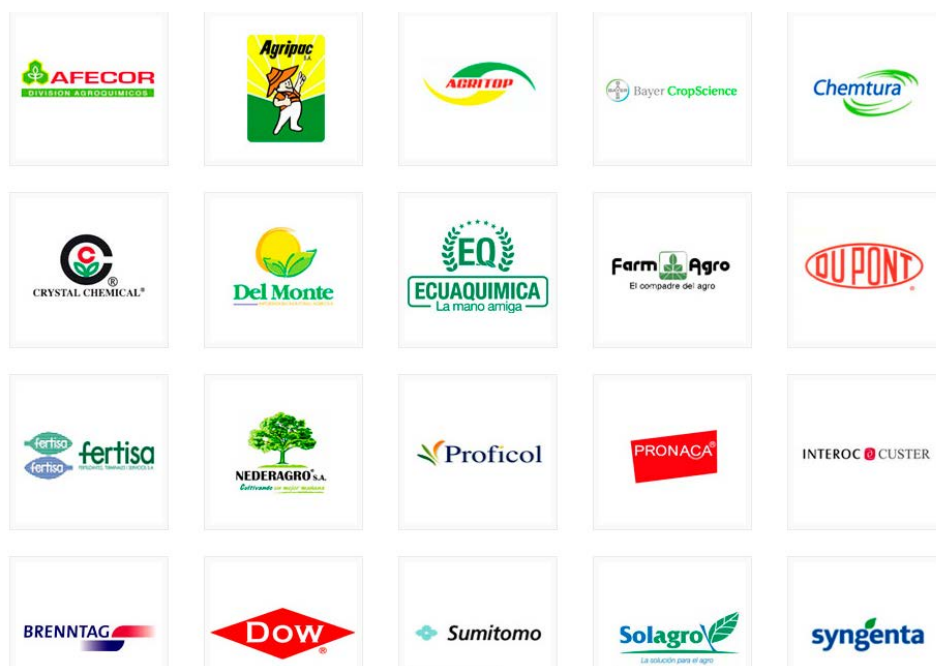
- **Técnicas:** Utilizando el conocimiento de ciencias agropecuarias y aplicándolas en el proceso productivo, eligiendo territorio que sirva para su operación, tomando en consideración los recursos disponibles, pudiendo ser propios, arrendados, o en sociedad, brindando seguridad y garantía en la reducción de riesgos, utilizando los bienes y servicios.

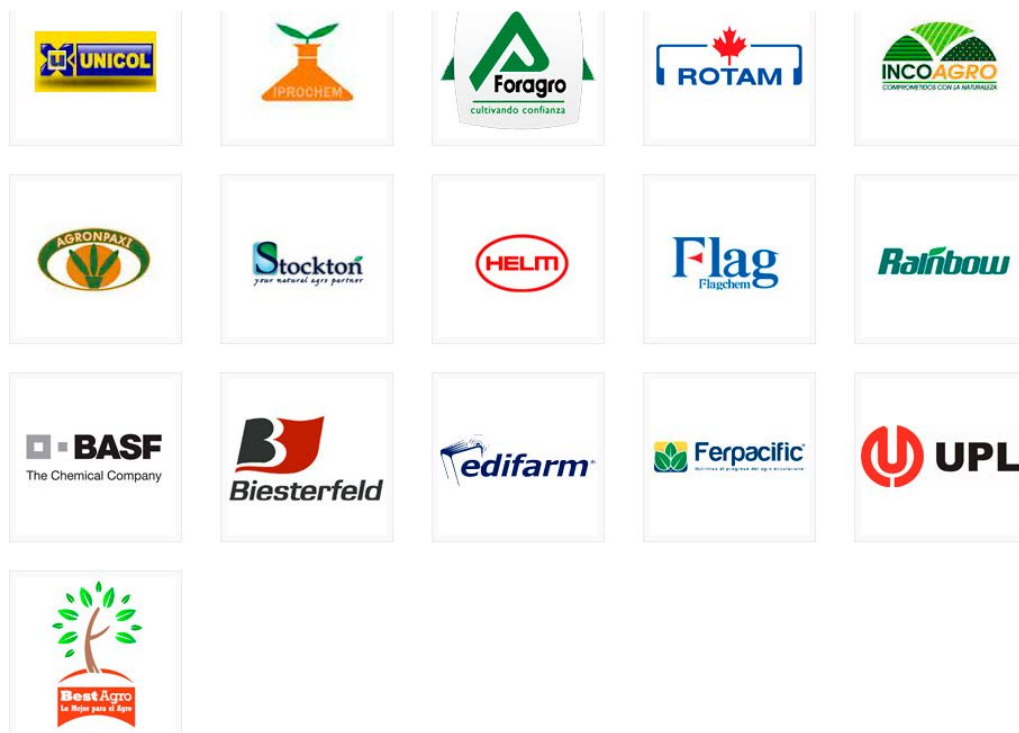
- **Financieras:** Buscando capital necesario y manejando de la mejor manera los mismos, pueden ser propios o mediante créditos.
- **Comerciales:** Tomando en cuenta ingresos y egresos generados por la compra, venta, transporte y estudio de mercado.
- **Contables:** Registrando los movimientos económicos de la empresa, y así obtener resultados positivos o negativos.
- **Administrativas:** Saber coordinar, supervisar, organizar, planificar, y vigilar todos los movimientos con el propósito de reducir los riesgos y maximizar las utilidades.

En el Ecuador existen un sin número de empresas agropecuarias entre ellas tenemos:

(<http://www.lmlconsultores.com.ec/portafolio.html>, 2015)

**GRÁFICO N.- 1: Logotipos de Empresas Agropecuarias en el Ecuador.**





FUENTE: [www.consultores.com](http://www.consultores.com)

De las cuales he considerado muy importantes las siguientes:

## AFECOR

**GRÁFICO N.- 2: Logotipo publicitario de la empresa AFECOR.**



FUENTE: [www.afecor.com](http://www.afecor.com)

**FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO S.A.** Con el objeto de comercializar insumos agrícolas, fertilizantes, lubricantes, grasas y todo tipo de productos químicos el Sr. Agustín Febres Cordero, fundó en Guayaquil, el 17 de Enero de 1966 la empresa AFECOR. Ampliándola en el año 1986 con la venta de equipos de generación eléctrica, motores industriales, marinos, bombas de agua, etc.

## **AGRIPAC**

### **GRÁFICO N.- 3: Empresa AGRIPAC.**



**FUENTE:** [www.agripac.com](http://www.agripac.com)

AGRIPAC inicio su comercialización con productos fitosanitarios, pero la competitividad obligo a aprovechar las oportunidades comerciales abriendo nuevos horizontes y contando con una infraestructura adecuada para la distribución ofreciendo productos de calidad como insecticidas y raticidas de uso doméstico, como también semillas, maíz y balanceados.

## AGRITOP

**GRÁFICO N.- 4: Logotipo publicitario de AGRITOP.**



**FUENTE:** [www.agritop.com](http://www.agritop.com)

La capacitación continua del personal técnico de AGRITOP, permite brindar asesoría y control adecuado de los diferentes cultivos que se dan en nuestro país, a profesionales y técnicos que trabajan o colaboran con productores y propietarios de haciendas o fincas, además de ser especialistas en nutrición vegetal, lo que también permite ofrecer recomendaciones técnicas que garanticen la obtención de mayores niveles de productividad y rentabilidad en sus cultivos.

### **Meso:**

En la provincia de Tungurahua las empresas destinadas a la venta de productos de consumo masivo así como materia prima para elaborar balanceados, o productos agrícolas, presentan en su información financiera cifras económicas que no reflejan la situación real de las empresas porque los estados financieros son elaborados únicamente con fines tributarios. El proceso de toma de decisiones se sustenta en las actividades y experiencia de los administradores porque no se generan informes gerenciales cuantitativos que permitan adoptar decisiones con criterios técnicos. Se ha podido verificar que en Tungurahua, existe un 34% de población que se dedica a la actividad agropecuaria, motivando esto un cierto movimiento económico a la provincia.



(tungurahua, 2013)

“El 34% de la PEA de Tungurahua se encuentra concentrada también en las zonas rurales, especialmente en la actividad agropecuaria, un 18% de la PEA está en la industria, 18% en el comercio, 13% servicios, 5% transporte, construcción el 5%, servicios financieros el 2% y otras actividades el 5%”.

**TABLA N.-1: Estructura sectorial de la PEA en Tungurahua.**

<b>ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA PEA EN TUNGURAHUA</b>	
<b>SECTOR</b>	<b>% DE LA PEA</b>
AGRICULTURA	34%
MANUFACTURA	18%
COMERCIO	18%
SERVICIOS	13%
TRANSPORTE	5%
CONSTRUCCION	5%
SERVICIOS FINANCIEROS	2%
OTROS	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
FUENTE: Gobierno Provincial de Tngurahua	
ELABORACION: OCE	

**FUENTE: GOB.PROV.TUNGURAHUA**

(tungurahua, 2013)

La estructura económica de esta provincia también explica esta evolución creciente de la generación de riqueza. Para el año 2007, el sector más importante en términos de valor de la producción fue el de las industrias manufactureras que proporcionó 272 millones de dólares a la provincia y al país, lo que significó casi el 23% del PNB de la provincia. En segundo lugar están los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones que reportaron un valor de producción de 182 millones equivalentes al 15% provincial, se ha desarrollado el comercio al por mayor y menor, que aportó 181 millones de dólares y también el 15% a la producción. En cuarto lugar de importancia económica de la provincia está la construcción con el 13% del PNB de Tungurahua y en quinto puesto se ubica la actividad agropecuaria, que hacen de esta provincia una fuente eminente de productos alimenticios y materias primas agroindustriales, aportando el 9% del valor de la producción provincial.

**TABLA N.-2: Producto Nacional Bruto Sectorial de Tungurahua.**

<b>PRODUCTO NACIONAL BRUTO SECTORIAL DE TUNGURAHUA</b>		
<b>PNB TUNGURAHUA</b>	<b>MILES DE DOLARES DE 2000</b>	<b>APORTE %</b>
Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)	271.884	22,9%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	181.790	15,3%
Comercio al Por Mayor y al Por Menor	181.162	15,3%
Construcción	149.883	12,6%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	108.693	9,2%
Suministros de Electricidad y Agua	75.439	6,4%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	56.432	4,8%
Administración Pública y Defensa, Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	54.788	4,6%
Enseñanza, Servicios Sociales, de salud y otras actividades de servicios comunitarios, sociales y Personales	48.093	4,1%
Intermediación Financiera	34.150	2,9%
Hoteles y Restaurantes	23.053	1,9%
Explotación de Minas y Canteras	862	0,1%
Hogares Privados con Servicio Doméstico	620	0,1%
Pesca	221	0,0%
<b>TOTAL PNB TUNGURAHUA</b>	<b>1.187.070</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: BCE, CAMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA

FUENTE: BCE.CAM.IND.TUNG.

(tungurahua, 2013)

Tungurahua es la provincia, cuya industria genera mayor cantidad de empleo en la región, 19,4% después de la agricultura, lo que muestra que sus industrias son más intensivas en mano de obra, además es la provincia con mayor variedad de industrias de la región. En la provincia de Tungurahua, están presentes las siguientes industrias:

- Elaboración de productos de alimentos y bebidas (CIU 15)
- Fabricación de productos textiles (CIU 17),
- Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de piel (CIU 18),
- Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano (CIU 19),
- Producción de madera y fabricación de productos de madera, corcho excepto muebles (CIU 20),
- Fabricación de papel y de productos de papel (CIU 21),

- Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones (CIU 22),
- Fabricación de sustancias y productos químicos (CIU 24),
- Fabricación de productos de caucho y de plástico (CIU 25),
- Fabricación de otros productos minerales no metálicos (CIU 26),
- Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo (CIU 28). - Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. (No Clasificados Previamente) (CIU 29),
- Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos N.C.P. (CIU 31),
- Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques (CIU 34),
- Fabricación de otros tipos de equipo de transporte (CIU 35)
- Fabricación de muebles; industrias manufactureras N.C.P. (CIU 36).

### **Micro:**

La empresa AVIC AGROPECUARIA ubicada en el cantón Ambato en la calle Málaga 01-41 y Cádiz, es un claro ejemplo de la mayoría de las empresas dedicadas a la venta de productos así como la comercialización de materias primas utilizadas en la elaboración de balanceados, su principal debilidad está localizada en el control interno de los procesos contables que se efectúan a diario dentro de la organización lo que fomenta que la información financiera que se genera sea sólo para sus fines tributarios sin estar ligado a las necesidades de gestión de las mismas, relacionados con las funciones de abastecimiento, cobranzas y pagos, siendo necesario visualizar claramente el comportamiento de los indicadores financieros lo que facilita la toma de decisiones, objetivo que no se cumple para este tipo de empresas. Si estuvieran conscientes del nivel económico en que la empresa se encuentra se obtendría ventajas que permitan cumplir sus metas tomando las decisiones más importantes y a tiempo.

De una entrevista inicial con el Sr. Gerente de AVIC se concluye que en los controles internos implementados en este tipo de empresas prevalecen las debilidades sobre las fortalezas, a causa de la inestabilidad del personal en el departamento contable y los escasos conocimientos sobre normativas, técnicas,

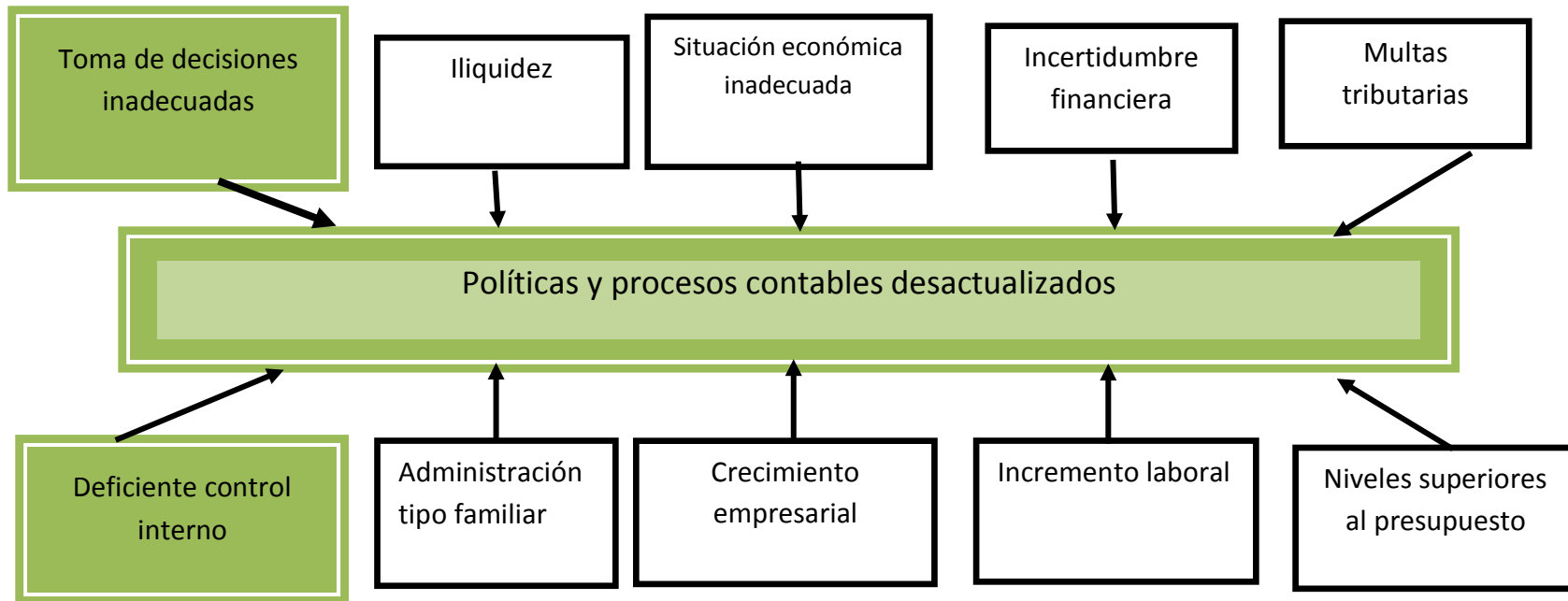
políticas y procesos, lo que genera la toma de decisiones inadecuadas, existiendo así una incertidumbre financiera dentro de la empresa.

El entorno empresarial exige una gerencia preparada al igual que un departamento contable adecuado con las suficientes herramientas y conocimientos para edificar una empresa, debiendo capacitarse continuamente y así lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en su trabajo, por lo que se convierte en un factor importante en el éxito empresarial y en el adecuado control interno, en todas las áreas, además es una herramienta sencilla y de gran utilidad con el fin de controlar los recursos de una organización y resolver los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Es así como el control interno es un factor importante para lograr una organización eficiente en el flujo de información financiera, el mismo permite presentar oportunamente y con el grado de detalle necesario logrando una acertada toma de decisiones, permitiendo así a la empresa alcanzar sus metas dentro de los plazos programados.

1.2.2. Análisis crítico

GRÁFICO N.- 5: Árbol de problemas



FUENTE: La Investigadora  
ELABORADO POR: Yolanda Guerrero

## **Relación Causa – Efecto**

La presente investigación al realizar el análisis crítico define como principal causa el deficiente control interno que tiene la empresa AVIC agropecuaria, esta situación genera la toma de decisiones inadecuadas.

Tenemos también que la administración tipo familiar y el crecimiento empresarial, produce iliquidez a más de una situación económica inestable, manteniendo una incertidumbre financiera dentro de la empresa.

### ***1.2.3. Prognosis***

AVIC Agropecuaria si no implementa un control interno adecuado no podrá obtener una información real y oportuna sobre los movimientos y transacciones diarias dentro de la empresa, teniendo como consecuencia una inseguridad sobre el factor económico de la organización, dificultando la toma de decisiones acertadas y posteriormente ocasionará problemas de pagos a los trabajadores y proveedores, así como el pago de multas tributarias y otros tipos de sanciones económicas.

El inadecuado control interno además incidirá para que la empresa se quede estancada en el tiempo y en el espacio dejando que sus competidores se posesionen en el mercado. Los gastos y riesgos que implica el no tener una adecuada organización financiera - contable contribuirá a la pérdida de recursos humanos al igual que económicos.

En esencia, la empresa no podrá crecer económicamente, sin tener una información clara que permita distribuir eficientemente sus recursos, también es importante mencionar la necesidad de actualizar sus políticas y procesos contables, de lo contrario, se continuará generando información incorrecta y como consecuencia de ello se corre el riesgo de asumir sanciones de los organismos de

control, afectando de manera directa la imagen y la economía de la empresa acarreado la pérdida de clientes lo cual conducirá a una crisis económica y social.

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

¿Es el deficiente control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa AVIC agropecuaria en el año 2015?

#### ***1.2.5. Preguntas directrices***

- ¿Qué consecuencias trae la inadecuada aplicación de políticas contables?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia y eficacia del proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuál es el grado de confiabilidad del sistema de control interno utilizado actualmente?
- ¿De qué manera afecta la aplicación de la contabilidad basada en ineficientes procedimientos?
- ¿A qué se debe que la empresa tenga inestabilidad económica?

#### ***1.2.6. Delimitación***

- **Campo:** Contabilidad
- **Área:** Control interno
- **Aspecto:** Sistema de control interno.
- **Temporal:** Año 2015
- **Espacial:** AVIC Agropecuaria ubicada en el cantón Ambato, parroquia la matriz, calle Málaga 01- 41, a una cuadra del colegio Bolívar, ciudadela España.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Es importante la investigación porque a través de la misma se podrá diseñar, mejorar o plantear un control interno con la finalidad de tomar decisiones oportunas que permitan el crecimiento económico de la empresa y de esta manera aportar al crecimiento económico de la sociedad, cumpliendo satisfactoriamente con las necesidades de información de la empresa y del empresario, perfeccionando continuamente la organización contable.

Es útil el presente trabajo ya que contribuirá con el mejoramiento y desarrollo económico de la empresa, además permitirá a la Gerencia conocer el estado real de la inversión, reorganizar los procedimientos existentes, así como implementar controles para aprovechar los recursos de la empresa lo que conllevará a fortalecer su situación económica.

Es factible ya que se cuenta con información necesaria para la realización de esta investigación, la misma que será proporcionada por AVIC agropecuaria, además también existe bibliografía referente al tema y desde el punto de vista humano, se cuenta con la colaboración del personal de la empresa y fundamentalmente de su área administrativa, contable y gerencial.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### ***1.4.1. Objetivo general***

Analizar el sistema de control interno sus políticas y procesos y su incidencia en la generación de la información financiera confiable y la optimización de la toma de decisiones.



#### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- Realizar una evaluación del control interno de la empresa.
- Analizar las decisiones tomadas por la administración en el aspecto financiero para medir la efectividad y eficacia de las medidas adoptadas.
- Proponer una alternativa de solución que conlleve a establecer actividades y políticas de control para la toma de decisiones adecuadas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La aplicación de un adecuado control interno es de gran importancia, ya que por medio de la misma se obtiene la información financiera que sirve de guía y base para la toma de decisiones dentro de la empresa. Se puede decir que esta información es la base fundamental de una organización para decidir qué medidas y acciones tomar.

- Se han desarrollado algunos estudios que sirven de base al tema que se va a investigar. Según JAKELINE ALEXANDRA BARCLAY ESCOBAR (2005/142) en su tesis de SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE PERFECCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA BROTHER´S, para obtener el título de "DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA". Plantea como objetivo general "Diseñar un Sistema de Control Interno adecuado para la mejor toma de decisiones de la Industria Plástica BROTHER´S", luego de su respectivo análisis a la información obtenida mediante investigación de campo la autora llega a la siguiente conclusión "El control interno es una parte del proceso administrativo, sin embargo no todo lo que la administración realiza es un elemento de control interno, así mismo muchas decisiones y acciones que la administración toma no representan control interno".
- También tenemos a JUANA DEL CISNE VILLACÍS GONZÁLEZ (2005/126) en su tesis de CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO-EMAPA 2005, para obtener el título de "DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA".

Se plantea como objetivo general “Realizar un Sistema de Control Interno apto para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en la EMAPA”, analizando luego la información obtenida durante la investigación de campo la autora llega a la conclusión de que “El control interno constituye una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de la alta dirección, tanto en instituciones públicas como privadas, cuyo propósito es que los objetivos planteados por la empresa se cumplan a cabalidad con las normas y reglamentos establecidos”.

- Y según BÉLGICA HOLANDA SALAS ESPÍN (2004/138) en su tesis de DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO CÍA.LTDA, previo a la obtención del título de “DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA”. Indica como objetivo general “Diseñar un Control Interno que servirá para mejorar la toma de decisiones en la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda”, luego de un completo análisis a toda la información obtenida, llega a la conclusión de que “Es necesario contar con un sistema de control interno para cumplir con los objetivos y metas forjadas por la empresa, este sistema debe ser sólido y abarcar todas las áreas con el fin de que sus operaciones serán realizadas de forma eficiente eficaz y oportuna”.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### ***2.2.1. Fundamentación filosófica***

La investigación con el problema referido, el Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones, está ubicado en el paradigma positivista porque el estudio de las variables establece la existencia de relación entre las mismas, han demostrado también estar vinculadas con problemas de gran importancia, evitando de esta manera el crecimiento rápido de la organización.

### **2.2.2. Fundamentación legal**

La presente investigación se sustenta en bases legales de las cuáles podemos nombrar el COSO, SRI, LAS NEA, LAS NIA, LOS BENEFICIOS DEL COPCI, entre otros.

Según (GAITAN, 2008):

El entorno económico, político y social genera cambios en los sistemas de control interno de las organizaciones empresariales, ya que los riesgos varían, las necesidades son otras, las culturas se transforman y los avances tecnológicos son vertiginosos, su implementación y evaluación no pueden ser responsabilidad aislada de la administración, el contador o la auditoría. El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Este autor en su libro nos habla sobre el control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, y el análisis de informe COSO I y II, lo que nos ayuda como guía para desarrollar un mejor control interno en la empresa.

(MANTILLA, 2008) nos dice:

El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera. Es un proceso diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal y tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

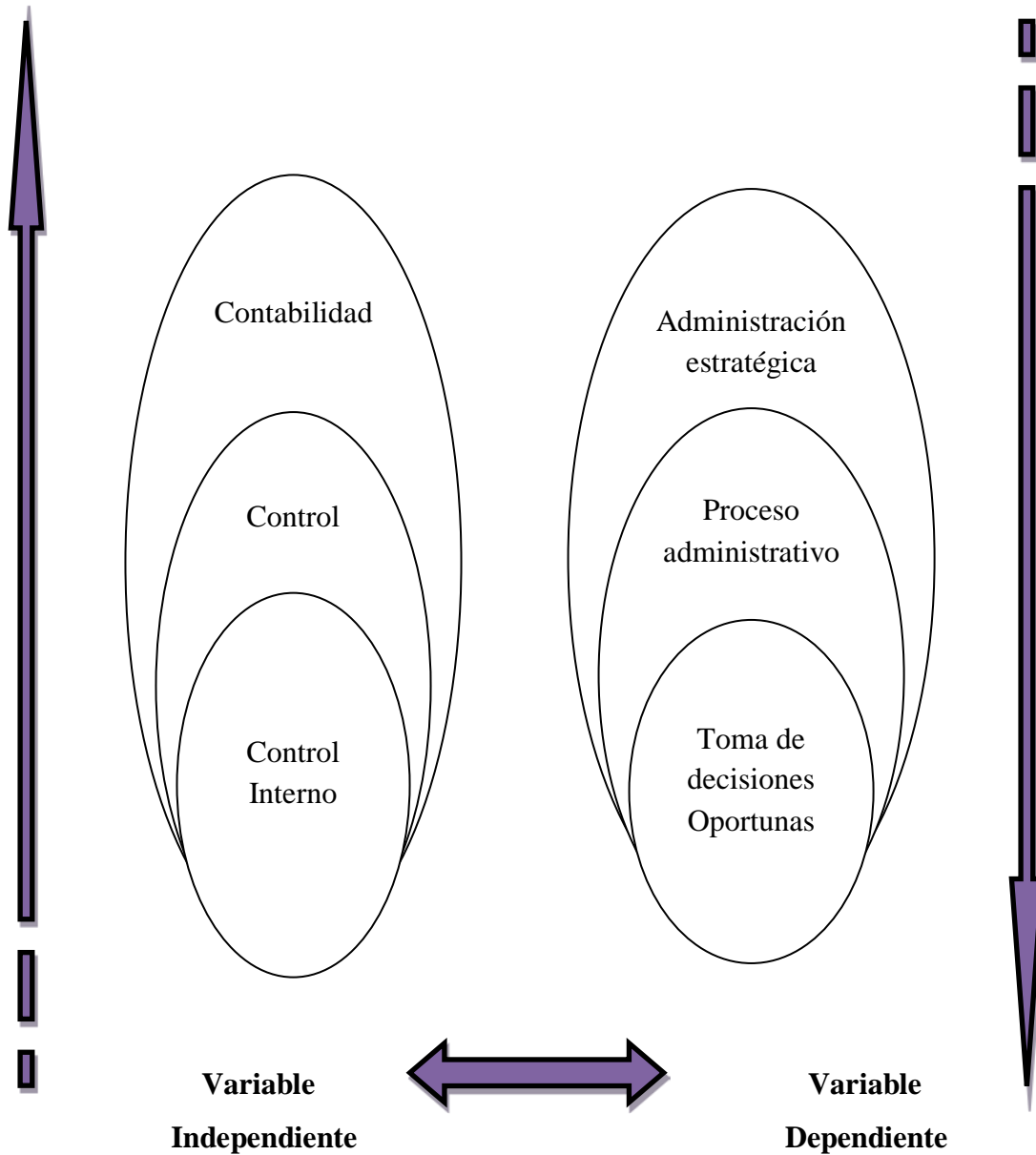
Podemos tomar en consideración lo que las NIA, nos indica en el A2:

Es esencial que el auditor adquiera un debido entendimiento sobre el control interno así cuando identifique y evalúe los riesgos de errores, considerará al mismo para planear los procedimientos apropiados a seguir, pudiendo el auditor identificar deficiencias en cualquier etapa de la auditoría.

## 2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

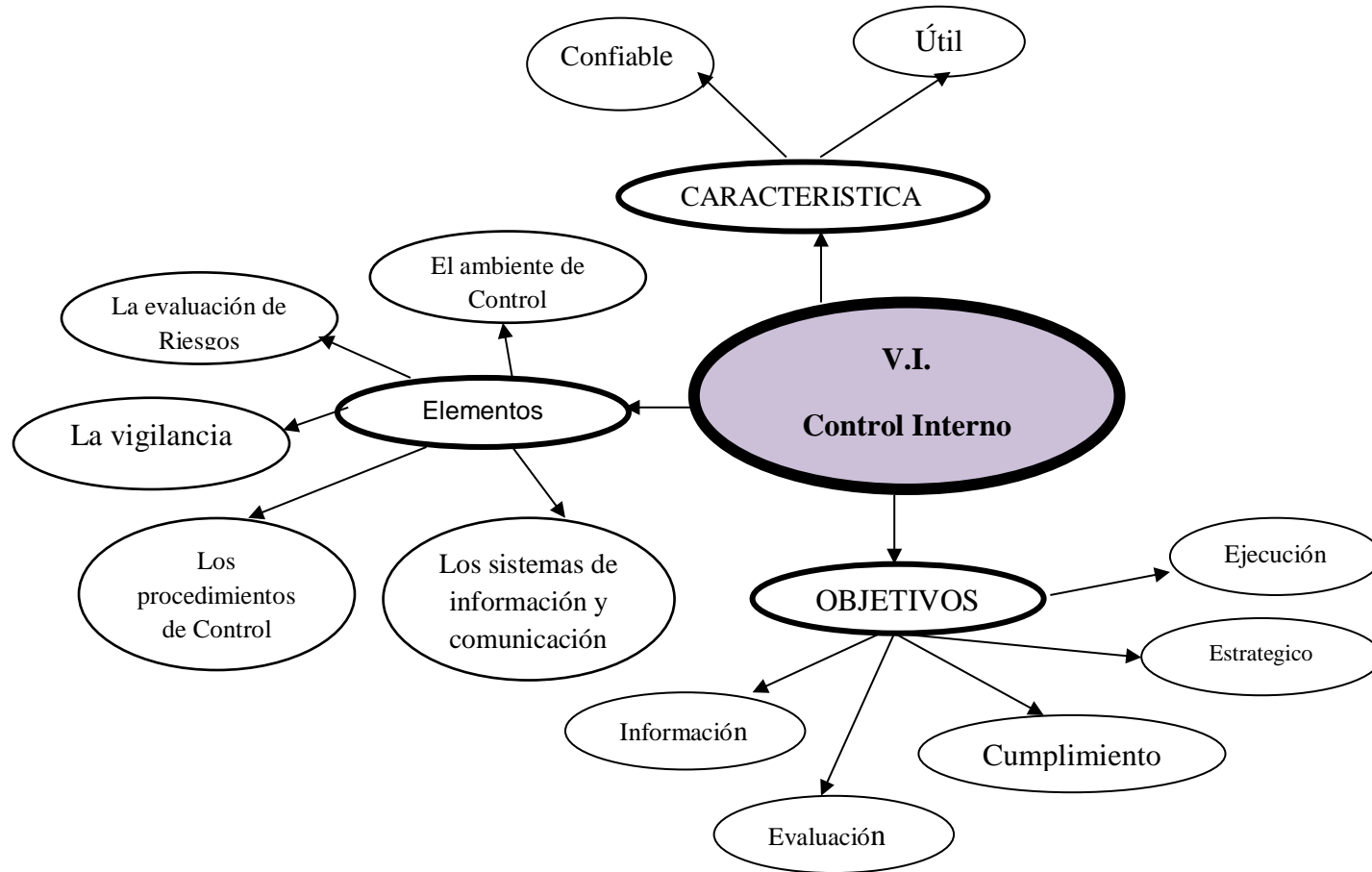
### 2.3.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

**GRÁFICO N.- 6: Variables independiente y dependiente**



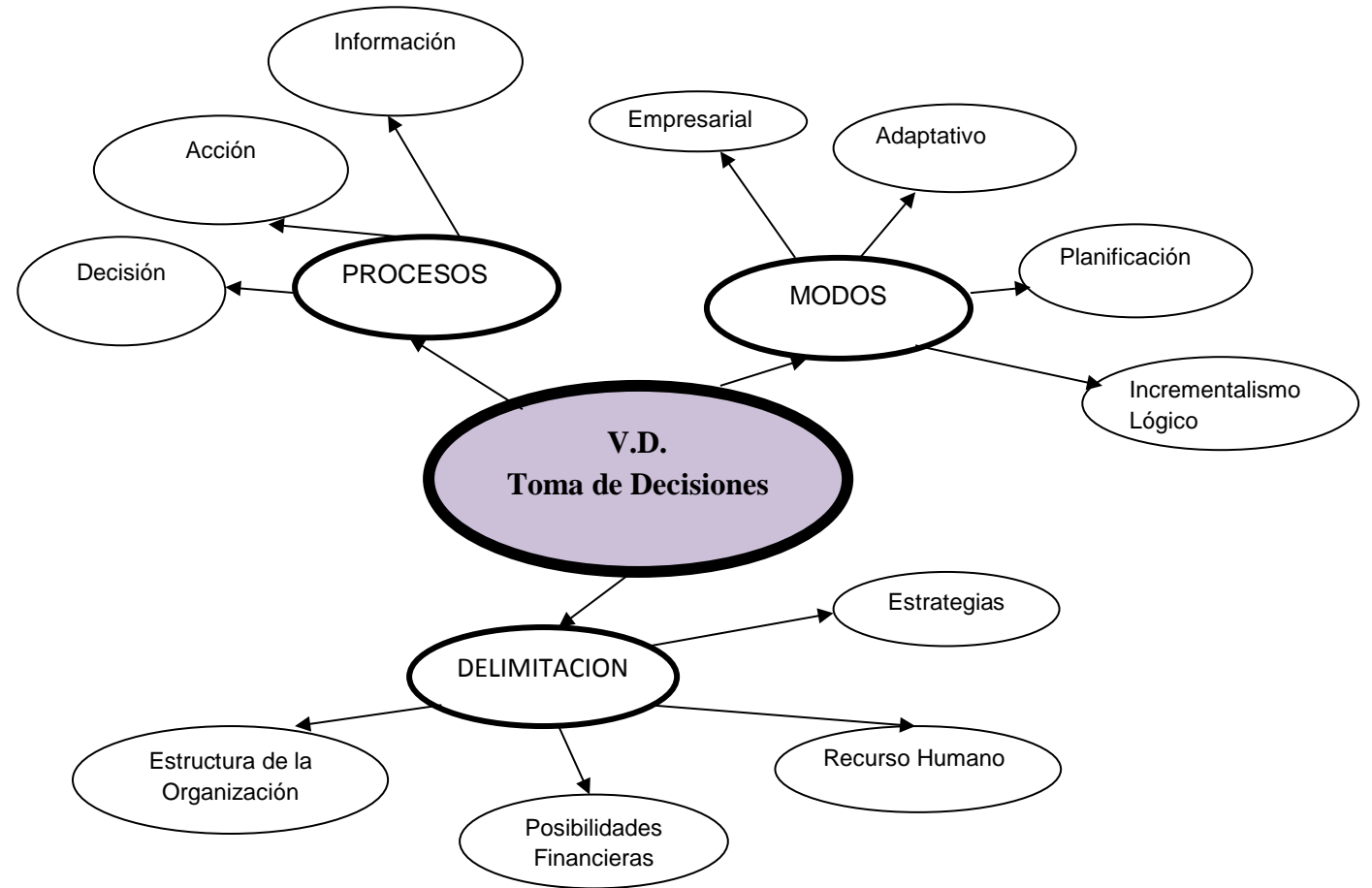
**FUENTE: La Investigadora  
ELABORADO POR: Yolanda Guerrero**

**GRÁFICO N.- 7: Subordinación conceptual de la variable independiente**



**FUENTE: La Investigadora  
ELABORADO POR: Yolanda Guerrero**

**GRÁFICO N.- 8: Subordinación conceptual de la variable dependiente**



**FUENTE: La Investigadora  
ELABORADO POR: Yolanda Guerrero**

### **2.3.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.**

#### 2.3.2.1. Marco conceptual variable independiente.

**CONTROL:** El control es un sinónimo de autocontrol, el mismo que se debe hacerlo con mucha responsabilidad, enfocándonos en los principios y normas establecidas.

Según (SOLORZANO, 2013):

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad, responsabilidad, organización y desarrollo profesional para sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

#### **CONTABILIDAD DENTRO DEL CONTROL INTERNO:**

Contabilidad es la disciplina que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio y la realidad económica y financiera de las organizaciones, empresas, con el fin de facilitar la dirección y el control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática para las distintas partes interesadas. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>)

La Contabilidad debe realizar una persona independiente la misma que debe evaluar la información obtenida, tomando en consideración algunas normas establecidas para el efecto

(GAITAN R. E., 2008), nos dice:

“Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva”.



Que todas las operaciones se registren oportuna y correctamente en las cuentas apropiadas, dentro del periodo contable que se ha realizado, permitiendo así la preparación oportuna de estados financieros y el control contable debido.

**EL CONTROL INTERNO:** Dentro del control interno tenemos el plan organizacional, métodos y procedimientos a seguir para un adecuado control dentro de la empresa. Es un sistema compuesto por un conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad.

El control interno es un elemento fundamental de la administración que no debe soslayarse o dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de ahí el concepto de interno): puede desarrollar una planeación sin control; no puede haber un proceso de organizar sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales, y financieros sin control o intercoordinados; y, obviamente, no se puede administrar sin control. (SANTILLANA, 2008)

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adaptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. (ESTUPIÑAN, 2006)

### **Estructura del Control Interno**

Según, (Y, 2004) indica:

Los elementos de la estructura del Control Interno son:

- El Ambiente de Control
- La Evaluación de Riesgos
- Los Sistemas de Información y Comunicación
- Los Procedimientos de Control
- La Vigilancia

La división del Control Interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la Auditoría.

Al llevar a cabo el estudio y la evaluación del Control Interno, el auditor debe tener en mente la siguiente pregunta: ¿Cómo un control específico afecta las aseveraciones que realiza la empresa en los estados financieros?

Analizando cada elemento tenemos:

- **El ambiente de control.** La gerencia de la empresa y los funcionarios responsables del control, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.
- **La evaluación de riesgos.** Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.
- **La vigilancia.** En cada empresa debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un ejecutivo del máximo nivel y el auditor interno, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.
- **Los procedimientos de control.** Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la gerencia mediante su guía y supervisión.

- **Los sistemas de información y comunicación.** La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información y comunicación. Un sistema de información abarca información cuantitativa y cualitativa. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

Para poder lograr las metas y objetivos de la empresa, es necesario tener un control interno debidamente estructurado, tomando en consideración los procedimientos y políticas establecidas, esto ayudará a dar seguridad en la toma de decisiones.

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

Todas las organizaciones enfrentan riesgos, estos afectan la posibilidad de la organización de competir para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. (ESTUPIÑAN, EL CONTROL INTERNO, 2008)

Los riesgos identificados por la alta dirección están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran diversas áreas de la empresa. La función de control interno es identificar los riesgos y asignar prioridades de revisión a las actividades en riesgo.

### **Objetivos del control Interno**

Orientar el cumplimiento de las obligaciones laborales y establecer controles para mejorar los indicadores de desempeño relacionado con talento humano con el fin de mejorar la productividad empresarial

El control interno comprende el plan de la organización, métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de los mismos, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (STEVEN, 1988)

En sí, los objetivos principales del Control Interno son, verificar la confiabilidad de la información financiera y su exactitud, en lo posible promover la eficiencia en las operaciones realizadas, y que los activos existentes estén en buen recaudo.

El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno. (<http://fccea.unicauca.edu.co/>)

Obteniendo la Información real y haciendo la respectiva evaluación, para poder dar el cumplimiento, utilizando estrategias adecuadas para su ejecución, se podrá dar cumplimiento a los objetivos planteados.

### **CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO:**

Según ([www.buesaco-narino.gov.co](http://www.buesaco-narino.gov.co)), tenemos:

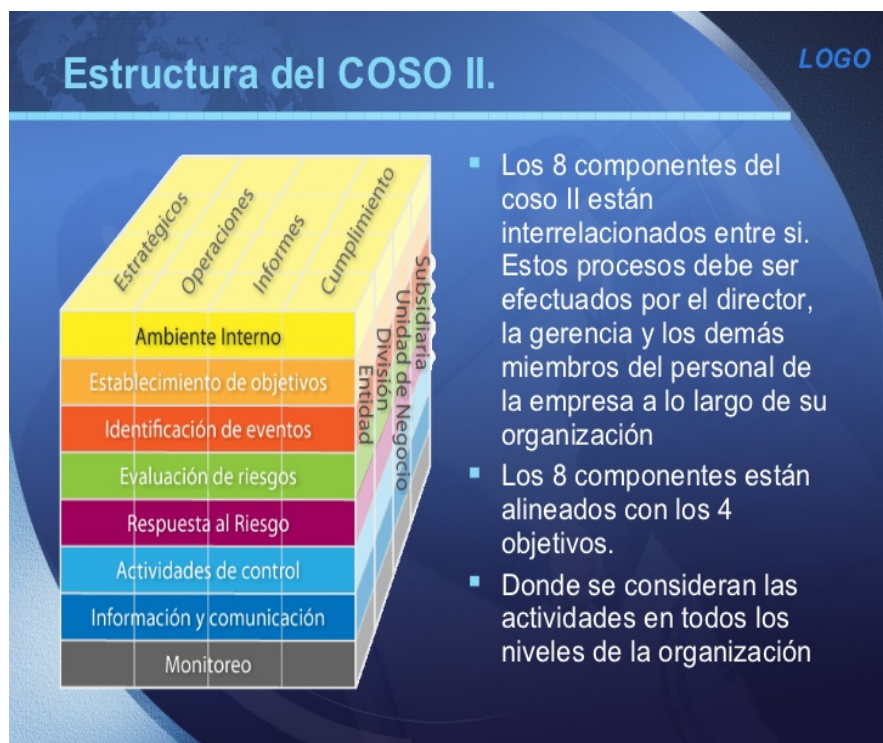
- Establecer una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de Implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión que le permita el cumplimiento de sus objetivos.
- Motivar la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa.
- Mantener una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos.
- Establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.
- Otorgar un valor preponderante a la evaluación ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo realizado por la Unidad de Control Interno o por los órganos de Control legalmente establecidos.
- Dar mayor relevancia a los Planes de Mejoramiento, como herramienta que garantice la proyección de la entidad hacia la excelencia y calidad total.

Además podemos mencionar las siguientes, las mismas que nos servirán en la presente investigación:

- **Confiable.** La realización del control interno dentro de la empresa, tiene que ser confiable para poder tomar las mejores decisiones.
- **Útil.** Un sistema de control interno bien estructurado es de mucha utilidad en la empresa, ya que permite evaluar si las políticas establecidas en la empresa son apropiadas para el negocio y consistentes con el marco aplicable a los estados financieros.

## EL COSO II ERM

### GRÁFICO N.- 9: Estructura del COSO II



FUENTE: web. COSO I Y COSO II ERM COSO I, 1992.COSO II ERM, 2005.

## **El COSO II ERM**

El control interno, es un proceso repetitivo y permanente, en donde sus ocho componentes influyen entre sí, los mismos que ayudan a la administración y al buen manejo de la empresa, y son los siguientes:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Actuando entre sí, hacen que las actividades operativas de la empresa, sean llevadas de la mejor manera, fomentando la buena calidad en la delegación de funciones y responsabilidades, facilitando una buena toma de decisiones.

Con la implementación de estos componentes, se podrá obtener respuestas rápidas ante los cambios.

- **Ambiente de control:**

Según (gmacagno, 2013):

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

El ambiente interno o llamado también ambiente de control, es el punto fundamental para la ejecución de acciones en la empresa, tomando en cuenta las disposiciones, políticas y regulaciones que sean necesarias para su implantación y desarrollo.

- **Establecimiento de objetivos:**

(Management, 2012) dice :

“La gerencia establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y establece los objetivos relacionados y alineados con la estrategia”.

La administración de la empresa debe fijar objetivos que apoyen la misión de la entidad, dichos objetivos se fijan con estrategias necesarias en base a los establecidos para su cumplimiento y su información.

- **Identificación de Eventos:**

Según (Management, 2012):

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo (oportunidades), negativo (riesgos) o ambos. Los eventos con un impacto positivo son recanalizados por la Gerencia al establecimiento de la estrategia y de los objetivos. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la entidad teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, el cumplimiento de sus objetivos.

- **Evaluación de Riesgos:**

(gmacagno, 2013) indica :

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

La evaluación de riesgos es muy importante, ya que nos permite conocer en que está fallando la empresa, con esto podemos ver los impactos positivos y negativos en los que debemos examinar por categorías o individualmente, los riesgos siempre se deben evaluar como inherente y residual, para obtener un mejor resultado.

- **Respuesta a los riesgos:**

ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos. Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de entidad, para lo cual es necesario considerar como se relacionan los riesgos individuales. (gmacagno, 2013)

Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que indique el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo para la entidad, determinando si el riesgo residual que concuerde con el riesgo reconocido por la misma.

- **Actividades de control:**

(gmacagno, 2013) indica :

Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar a las directivas de la administración a mitigar riesgos al logro de objetivos que son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

Las actividades de control son realizadas por la Gerencia y demás personal de la empresa. Estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección y revisión de indicadores de rendimiento, también es el



control de stocks utilizando modelos de inventarios. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos.

- **Información y comunicación:**

Según (gmacagno, 2013):

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

La información adecuada debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma ágil y dentro del tiempo indicado, que permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas generan reportes con información operacional, financiera y de cumplimiento.

- **Supervisión:**

Según (gmacagno, 2013):

Monitoreo Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la Gerencia debe

llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

(HOLM, 2009) nos dice:

El Marco Integrado de Control según COSO II ERM, asegura la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)  
Identificación, evaluación y respuesta al riesgo(R)  
Fiabilidad de la información financiera (F)  
Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

2.3.2.2. Marco conceptual variable dependiente.

### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:**

Según (MARSHAL, 2000):

La administración estratégica concierne al estudio de los problemas, actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.

La administración estratégica es el establecimiento de las acciones gerenciales que orientan a la empresa a la consecución de sus objetivos basados en principios que promueva la eficiencia organizacional.

- **Administración de riesgos**

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir, y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de objetivos efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad. (ESTUPIÑAN, CONTROL INTERNO)

### **PROCESO ADMINISTRATIVO:**

En el proceso administrativo se conocerá sobre la importancia que tiene dentro de una empresa ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la empresa ya que si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones. (Pérez, 2013)

Para realizar un buen proceso administrativo, es necesario no descuidar los pasos arriba indicados, esto llevará a que en la empresa se tomarán las mejores decisiones para seguir adelante.

### **TOMA DE DECISIONES:**

Según (HAMMOND, 2006):

Dice que los ejecutivos eficaces no toman gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel mas elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estrategico y genérico en lugar de intentar "resolver problemas". Por lo tanto no se dejan impresionar en gran manera por la necesidad de tomar decisiones con gran rapidez; en lugar de eso, considera que la habilidad de operar con un gran número de variables es un síntoma de baja calidad intelectual. Desean conocer en qué consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que hay que satisfacer al tomarla. Prefieren crear un impacto más que una técnica. Y buscan más la firmeza que la habilidad. Por encima de todo, el ejecutivo eficaz sabe que la toma de decisiones tiene su propio proceso sistemático y sus propios elementos claramente definidos.

Según (BRAVO, 1995)

“Todas las áreas operativas y funcionales de la empresa están íntimamente interrelacionadas y son estrechamente dependientes las unas de las otras”.

Lo anterior quiere decir que: Cualquier decisión que se tome en una área de la empresa afectará en las demás áreas de la organización. Las decisiones que se toman al ejecutar una cualquiera de las diez funciones de la dirección inciden, repercuten y condicionan las áreas operativas ya que tienen el mismo objeto de acción y el mismo propósito: la empresa, sus dependencias y sus actividades.

**TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS:** Cualquier decisión que se tome repercutirá en las demás áreas de la empresa. Para el efecto podemos citar algunos tipos de decisiones que debemos considerar:

- Según el nivel en el que se implanten
  - . Estratégicas
  - . Tácticas
  - . Operativas

**Decisiones Tácticas y Operativas:** Están relacionadas con la forma de operar y administrar las actividades en la organización en un corto plazo, por ejemplo: relativas a la contratación y selección del personal, estructuración de las áreas, inversión en recursos etc. **Decisiones Estratégicas:** Influyen a largo plazo en el desarrollo de la empresa, son inherentes al proceso de planificación, por lo tanto, están involucradas en la determinación de los objetivos, formulación de estrategias, en fin conducen a cambios deseados en el futuro. Se verán afectadas por los cambios del entorno, tanto el más cercano, como el global. (DOMINGUEZ, 2006)

- Según el grado de planificación previa
  - . Programadas
  - . No programadas

**Decisiones programadas:** Las decisiones programadas son las que un gerente ha encontrado y tomado en el pasado. La decisión que el gerente hizo fue correcta porque utilizó la ayuda de las políticas de la empresa, de cálculos o de un conjunto de directrices para la toma de decisiones. **Decisiones no programadas:** Las decisiones no programadas implican situaciones que son nuevas o novedosas y para los cuales no hay respuestas comprobadas que puedan ser utilizadas como guía. En tal caso, un gerente debe tomar una decisión que es única para la situación y los resultados son una solución a la medida. (Richards-Gustafson)

- Según la problemática que analizan
  - . Estructuradas
  - . Semiestructuradas
  - . No Estructuradas

**Decisión Estructurada:** Se hace de acuerdo a procesos específicos. **Decisión no Estructurada:** Alto grado de libertad e incertidumbre. Decisiones para las cuales la información que se obtiene de un sistema computacional es solo una porción del conocimiento total requerido para tomar una decisión. **Decisión semi-estructurada:** Existen componentes estructurados (datos fijos, modelos o reglas de decisión), pero la decisión pertenece al humano. (Ruiz)

- Según el entorno, en condiciones de
  - . Certeza
  - . Riesgo
  - . Incertidumbre

**Certeza:** Bajo las condiciones o certidumbre, se conocen los objetivos y se tiene información exacta medible y confiable, acerca del resultado de cada una de las alternativas. **Incertidumbre:** Es poco lo que se sabe de las alternativas y resultados. **Riesgo:** Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversas. Se entiende también como la medida y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Se produce el riesgo, siempre que no sean capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa. (CONTRERAS, 2012)

**PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:** El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias, para tomar la mejor decisión.

Según (SIMON, 1992)

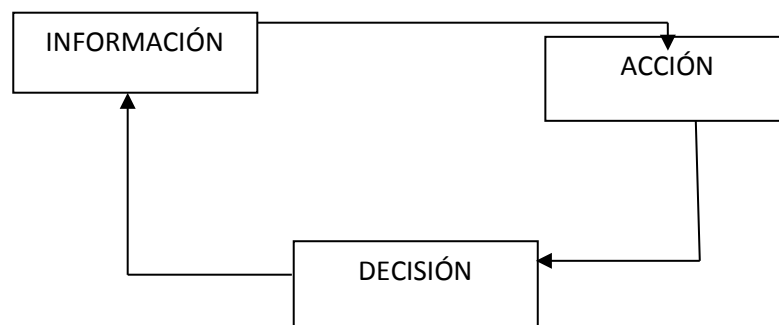
La perspectiva del proceso se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma y no tanto del fondo. La perspectiva del problema se orienta a la resolución de problemas concretos aplicando, para ello, los métodos más adecuados disponibles.

En opinión de (AGUILERA, 1994)

La toma de decisiones es un proceso dialéctico por el que las organizaciones tratan de limitar sus riesgos tomando decisiones en una secuencia discreta.

Todo proceso de toma de decisiones se configura, de la manera más simplista posible, como un paso intermedio entre la captación de información y la posterior acción, o puesta en práctica de las decisiones tomadas.

#### **GRÁFICO N.- 10: El proceso decisional**



**FUENTE: La Investigadora**  
**ELABORADO POR: Yolanda Guerrero**

El planteamiento arriba indicado, es la mejor guía para tomar una decisión dentro de la empresa, llevándola a cabo con exactitud, se mantendría una información útil para posteriores procesos de decisión. Lamentablemente en muchas empresas no se toma atención de estos tres puntos básicos y toman decisiones sin un análisis respectivo, esto generalmente se da por múltiples situaciones, puede ser por entornos turbulentos y volátiles, que se dan en épocas de inestabilidad y mucha competencia, ocasionando así el no saber a qué se enfrenta la empresa.

Según los autores (NEWLL, 1972):

Amplían este proceso a cuatro pasos: inteligencia, diseño, elección, y revisión. La fase de la inteligencia hace referencia al análisis de la situación que origina el proceso decisional, el diseño comprende el estudio de las distintas alternativas que puede elegir el sujeto decisor, la elección tiene como objetivo determinar cuál de dichas alternativas se va a llevar a la práctica, y la revisión se basa en el control de decisiones tomadas. Aunque ambos planteamientos recogen los puntos clave del proceso decisional, conviene pormenorizar y descomponer un poco más detalladamente las fases que lo configuran. Desde nuestro punto de vista, éstas son las siguientes:

- a) Fijación o determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- b) Definición y análisis de la situación.
- c) Captación de la información.
- d) Análisis de las posibles alternativas, soluciones o cursos de acción.
- e) Evaluación de las alternativas.
- f) Elección de las alternativas más adecuadas.
- g) Implantación de la decisión tomada.
- h) Control de la puesta en marcha.

En todo caso el orden de estas fases va a depender de un amplio conjunto de circunstancias, relacionadas con el conocimiento previo que el que decide tiene de la situación de la partida, lo cual puede provocar que el punto b) vaya antes que el a) y que el c) vaya antes que el b).

**MODOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:** Para tomar decisiones estratégicas se necesita considerar cuatro aspectos importantes que son el empresarial, adaptativo, la planificación y el incrementalismo, todo esto hace que una empresa se impulse y siga adelante, teniendo además al mando una persona con ideas claras, que tenga facilidad de llegar a las demás personas y adoptar una misma idea, al momento de tomar las decisiones.

- **Modo empresarial:** Es una estrategia realizada con visión por la persona que está al mando de la empresa, enfocándose en oportunidades y problemas, teniendo como meta principal el crecimiento y adelanto de la misma.
- **Modo adaptativo:** Esta estrategia es muy común en muchas empresas, se la llama también “ingeniárselas como sea”, es utilizada para la toma de decisiones en problemas existentes, y más no para busca de nuevas oportunidades.
- **Modo de planificación:** Con esta estrategia, tenemos la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas que existen en la empresa, recopilando información adecuada para su análisis, generando siempre alternativas viables.
- **Incrementalismo:** Esta estrategia nos enseña a debatir, analizar, y experimentar, usando un proceso interactivo en la empresa, teniendo muy en cuenta la misión clara y los objetivos de la misma.

**DELIMITACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES:** Dentro del control interno también existen delimitaciones que se debe considerar para una mejor toma de decisiones, las mismas que son:

- **Recursos humanos:** El talento humano que participa en esta investigación, desempeña un papel importante debido a que su contribución es de tipo intelectual.
- **Estrategias:** Dentro de las estrategias podemos decir que una vez analizada la información obtenida, se podría dar posibles alternativas, soluciones o cursos de acción, evaluando y eligiendo la alternativa más adecuada.



- **Posibilidades financieras:** Para dar cumplimiento a las actividades expuestas, es necesario aclarar que el financiamiento es asumido por parte de la empresa.
- **Estructura de la organización:** Esta empresa está compuesta por diez personas, un gerente, secretaria, contadora, vendedores, choferes y bodeguero, los mismos que están dispuestos a colaborar con esta investigación.

#### 2.4. HIPOTESIS

El control interno incide en la toma de decisiones en la empresa AVIC agropecuaria en el año 2015.

#### 2.5. ELEMENTOS DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Control Interno
- **Variable dependiente:** Toma de decisiones
- **Unidad de observación:** La empresa AVIC agropecuaria
- **Términos de relación:** Lo que incide

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

La presente investigación presenta un tema amplio que está dirigido a solucionar el problema, es por esta razón que se enfoca dentro del paradigma cuantitativo, que permitirá conocer la realidad para poder aplicar la metodología correcta.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### ***3.2.1. Investigación de campo***

La investigación es de campo, porque está sometida a verificación y está se debe realizar en la empresa.

##### ***3.2.2. Investigación bibliográfica***

Para la presente investigación utilizaremos libros, páginas de internet, y todo tipo de fuentes secundarias que nos den la información necesaria para poder desarrollar este trabajo.

La investigación bibliográfica, nos ayuda a tener documentos que contengan conceptos claros, permitiéndonos captar, analizar y entender su teoría.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### ***3.3.1. Investigación exploratoria***

Esta investigación es utilizada para plantear problemas, formular hipótesis, poner al investigador al tanto con la realidad del problema, utilizando información de fuentes secundarias.

#### ***3.3.2. Investigación descriptiva***

Es aquella que se basa en el problema motivo de la investigación, obligando a realizarla minuciosamente, tomando en consideración todos los aspectos como condiciones, opiniones, puntos de vista, procesos, etc. En sí todo lo que se relacione con el problema.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### ***3.4.1. Población***

Según el tipo de estudio que estamos elaborando con nuestra investigación, la población a estudiar la hemos delimitado dentro del ámbito espacial de la empresa, tomando en cuenta entre empleados y directivos a diez personas. A los cuáles se les realizó encuestas, y fichas de observación, en base a toda la documentación emitida por su parte para la realización de este estudio.

**TABLA N.- 3: Unidad de Observación**

**Nómina oficial de los empleados de la Empresa AVIC Agropecuaria.**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE EMPLEADO</b>	<b>CARGO QUE DESEMPEÑAN</b>
<b>1</b>	VILLACRES CAMINO JHONSON	GERENTE GENERAL
<b>1</b>	VILLACRES CAMINO JENNY	CONTADORA
<b>1</b>	YAUCAN GAMARRA JOSE	CHOFER
<b>1</b>	COPA SAYAY JOSE CECILIO	CHOFER
<b>1</b>	VILLACRES AYALA CRISTOBAL	BODEGUERO
<b>1</b>	CASTILLO SILVA YULGINO	CHOFER
<b>1</b>	YANCHA CAIZA CARLOS	VENDEDOR
<b>1</b>	ZURITA CRUZ ANA PIEDAD	VENDEDORA
<b>1</b>	HARO CAÑAR SILVIA	VENDEDORA
<b>1</b>	ORTEGA SALAZAR MIRIAM	SECRETARIA
<b>10</b>	<b>TOTAL</b>	

**FUENTE: AVIC Agropecuaria**  
**REALIZADO POR: Yolanda Guerrero**

La población en esta investigación es de diez trabajadores de la empresa AVIC Agropecuaria, a quienes se les realizará las respectivas encuestas y fichas de observación.

**3.4.2. Muestra**

En la presente investigación, no se va a calcular la muestra, ya que es una empresa pequeña y se va a trabajar con toda la población.



**3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente**

**TABLA N.- 5: VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de Decisiones**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La toma de decisiones es el proceso decisorio mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda valor agregado a la administración con información previa.</p>	<p>Información previa</p> <p>Proceso decisorio</p> <p>Valor agregado</p>	<p>Frecuencia y oportunidad de la información contable</p> <p>Tiempo promedio de duración en la toma de decisiones</p> <p>Porcentaje de contribución con el valor agregado de la empresa</p>	<p>¿Con que frecuencia se presenta la información financiera de la empresa?</p> <p>¿Cómo califica el tiempo de duración de la toma de decisiones financieras?</p> <p>¿En qué medida las decisiones empresariales agregan valor a la empresa?</p>	<p>Encuestas y Fichas de observación</p>

FUENTE: La Investigadora

ELABORADO POR: Yolanda Guerrero

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información, se basa en el plan y el procesamiento de la información que se requiere, en esta investigación es la siguiente:

**TABLA N.- 6: Procedimiento de la recolección de información**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>¿PARA QUE?</b>	Proponer una alternativa de solución que conlleve a establecer actividades y políticas de control para la toma de decisiones adecuadas.
<b>¿A QUIÉN INVESTIGO?</b>	AVIC Agropecuaria
<b>¿SOBRE QUE ASPECTOS?</b>	Control Interno y Toma de Decisiones
<b>¿QUIÉN?</b>	Yolanda Guerrero Urrutia
<b>¿CUANDO?</b>	Enero 2015
<b>¿DÓNDE?</b>	AVIC Agropecuaria de la ciudad de Ambato, calle Málaga y Cádiz.
<b>¿QUE TÉCNICA DE RECOLECCIÓN?</b>	Encuestas – Fichas de observación
<b>¿CON QUÉ?</b>	Cuestionario

**FUENTE: La investigadora**  
**ELABORADO POR: Yolanda Guerrero**

## **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

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

Para la presente investigación, considero el siguiente plan:

- Revisión crítica de la información recogida.
- Repetición de la recolección.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
- Manejo de información.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

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

#### **Análisis de los resultados:**

Este análisis está dirigido a probar la hipótesis mediante un proceso ordenado.

#### **Interpretación de los resultados:**

Para una mejor interpretación, procedemos a representarlo gráficamente, con métodos y fórmulas estadísticas.

#### **Comprobación de hipótesis:**

La comprobación de la hipótesis se va a realizar de acuerdo al resultado obtenido de las fichas de observación y encuestas ya que la población es apenas de diez personas.

#### **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones:**

Para la elaboración de conclusiones y recomendaciones se tendrá en cuenta los objetivos planteados en el capítulo I, de tal manera que para cada objetivo específico se tendrá una conclusión y recomendación.



## **CAPÍTULO IV**

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

En la empresa “AVIC Agropecuaria”, conformada por diez miembros, se ha podido obtener información necesaria, mediante fichas de observación a todas las áreas de la empresa, estas tácticas han sido oportunas y ágiles, ya que se contó con el apoyo total por parte de todos los miembros.

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para el efecto, hemos tomado como componentes a los ocho elementos del COSO II ERM, a los estados financieros y a la toma de decisiones, dándonos un total de diez fichas de observación, los resultados arrojados en cada una de ellas han sido representadas gráficamente .

Una vez realizado todo, se ha procedido a la analización e interpretación de las mismas.

Todo este proceso nos ayudará a establecer una relación entre la hipótesis y los hechos reales.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 01

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**OBJETIVO:** VERIFICAR SI EL PERSONAL DE LA EMPRESA, TIENE CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA.

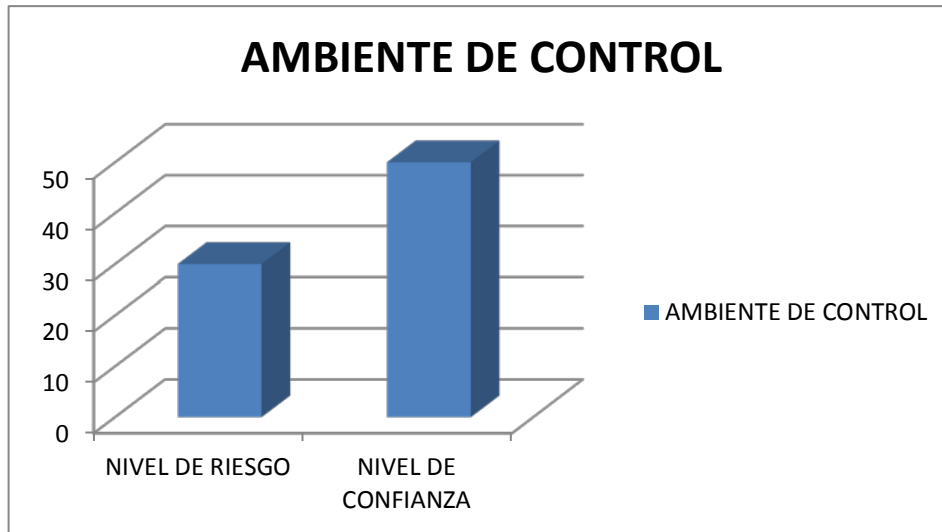
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	El código de ética para el personal, tienen en el área administrativa	1		Directa
2	Las normas y políticas son de la empresa	1		
3	En la empresa se contrata personal que tenga vínculos familiares	1		
4	La capacitación del personal es continua		0	
5	Se analiza y autoriza los compromisos y convenios	1		
6	Los puestos de trabajo existentes en la empresa, ayudan con los objetivos esperados		0	
7	Existe confianza entre el personal de la empresa	1		
8	La empresa mantiene actualizada su estructura		0	
<b>TOTAL:</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>30%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>50%</b>		

**GRÁFICO N.-** 11  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-**

**FUENTE:**

**ELABORADO POR:**

**12**

**La Investigadora**

**Yolanda Guerrero**

## ANÁLISIS

En la ficha de observación que se realizó para el ambiente de control en la empresa, la misma que consta de ocho ítems, obtuvimos un nivel de riesgo del 30%, mientras que en el nivel de confianza un 50%, dándonos un total del 80%, el mismo que cuadra con los ítems indicados.

## INTERPRETACIÓN

Luego del respectivo análisis podemos ver que el nivel de riesgo es bajo, ya que la empresa no cuenta con normas, políticas, capacitaciones y estructura actualizada, pero aún así mantiene su nivel de confianza alto, haciéndolo favorable su control.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 02

**COMPONENTE:** ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA SE UTILICEN EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y SU LOGRO, DENTRO DEL TIEMPO PRECISO

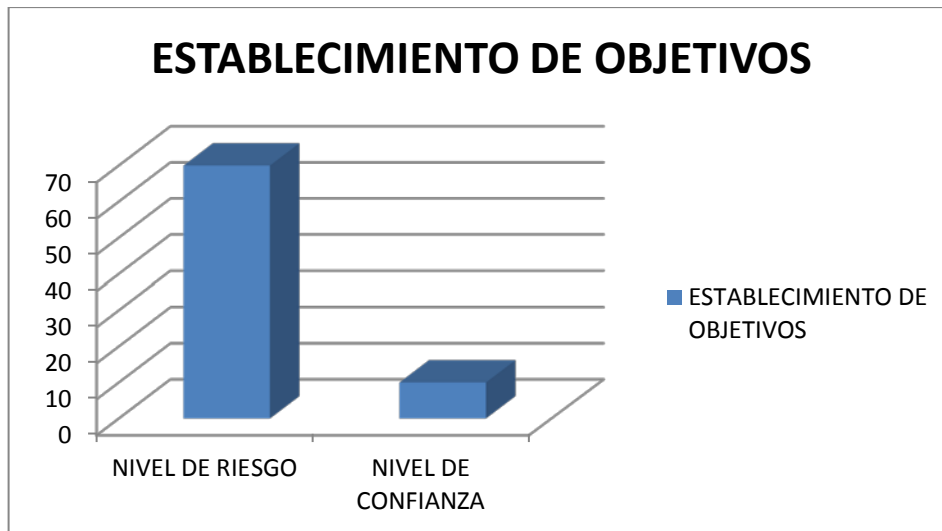
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	El proceso de establecimiento de objetivos que tiene la empresa		0	Directa
2	El establecimiento de objetivos se realiza por la información de los clientes		0	
3	Los empleados de la empresa conocen los beneficios que se obtienen con el logro de objetivos		0	
4	La empresa cuenta con los recursos necesarios para lograr los objetivos		0	
5	Dentro de la empresa existe el comprometimiento para el logro de objetivos		0	
6	Cada uno de los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa	1		
7	Se verifica que las actividades asignadas se cumpla dentro del marco legal		0	
8	La empresa realiza evaluaciones de los logros y objetivos planteados		0	
<b>TOTAL:</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>70%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>10%</b>		

**GRAFICO N.-** 13  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-** 14  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## ANÁLISIS

Dentro de la ficha de establecimiento de objetivos, nos arrojó un nivel de riesgo alto del 70%, en tanto que el nivel de confianza es del 10%, sumando un total del 80%, que concuerda con los ocho ítems realizados.

## INTERPRETACIÓN

Una vez analizada la ficha, se puede ver que existen puntos totalmente desfavorables como el no contar con los recursos necesarios para el logro de objetivos, etc. lo que hace ver que la empresa está fallando en el momento de establecer sus objetivos.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 03

**COMPONENTE:** IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE LA EMPRESA TENGA POLÍTICAS QUE FACILITEN LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS QUE AFECTEN EL LOGRO DE OBJETIVOS

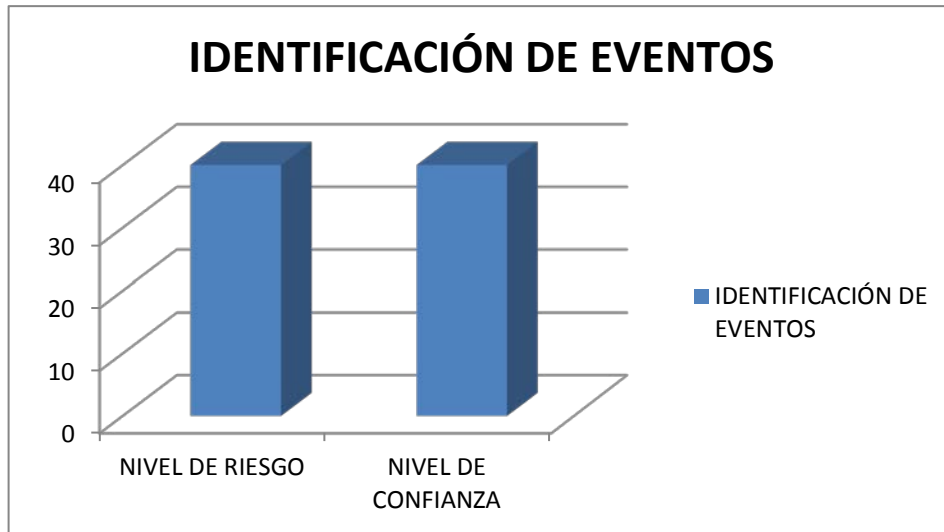
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	Las políticas están establecidas para realizar la identificación de eventos	1		Directa
2	El personal conoce de la identificación de eventos	1		
3	Se toma en consideración el criterio del personal en la evaluación de los riesgos		0	
4	El personal de la empresa esta consiente de no divulgar la información confidencial	1		
5	El personal es capacitado y evaluado en las áreas de gestión de riesgos		0	
6	La empresa cuenta con un plan de contingencias ante la pérdida de clientes selectos		0	
7	En caso de presentarse un caso fortuito la empresa tiene información de los clientes en la base de datos, con respaldo documentado		0	
8	Ante una tarea asignada y no cumplida, se prevee la falta de responsabilidad del personal	1		
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>40%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>40%</b>		

**GRAFICO N.-** 15  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-**

**FUENTE:**

**ELABORADO POR:**

**16**

**La Investigadora**

**Yolanda Guerrero**

## ANÁLISIS

La ficha elaborada para la identificación de fuentes, con ocho ítems, nos da un nivel de riesgo del 40%, al igual que el nivel de confianza, dándonos una suma total del 80%, concordando con los ítems arriba indicados.

## INTERPRETACIÓN

Analizando esta ficha de observación, podemos ver que el nivel de riesgo está al mismo nivel que el de confianza, lo que hace pensar que las políticas para la identificación de fuentes, cuenta con el conocimiento y apoyo del personal de la empresa.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 04

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

**OBJETIVO:** VERIFICAR, ANALIZAR Y CUANTIFICAR LOS RIESGOS ENCONTRADOS Y ESTABLECER MECANISMOS QUE AYUDEN A CORREGIR LOS MISMOS

**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

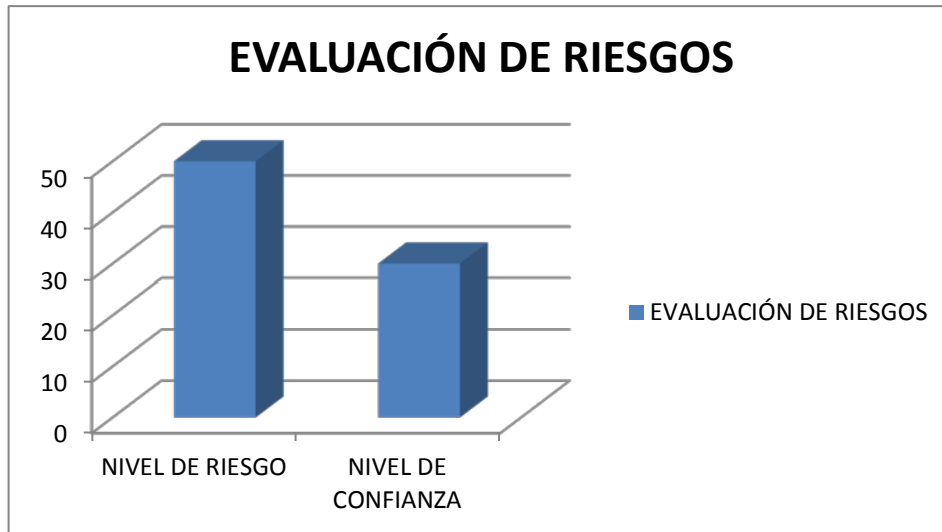
**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	La cartera de clientes es actualizada periódicamente en la base de datos	1		Directa
2	El personal de la empresa posee documentos que respalden el trabajo realizado		0	
3	Los activos que posee la empresa, cuentan con un registro detallado		0	
4	La información obtenida mediante reportes del personal es confiable, y oportuna		0	
5	Cuando se realizan cambios en el sistema de información, son comunicados oportunamente al personal		0	
6	El personal de la empresa tiene reuniones periódicas para analizar los avances y resultados	1		
7	El gerente revisa y verifica el cumplimiento de las leyes vigentes en el país	1		
8	Son efectivas las políticas y procedimientos de control interno para detectar o prevenir errores		0	
<b>TOTAL:</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>50%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>30%</b>		

**GRAFICO N.-** 17  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero



## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-**

**FUENTE:**

**ELABORADO POR:**

**18**

**La Investigadora**

**Yolanda Guerrero**

## ANÁLISIS

La presente ficha de observación a la evaluación de riesgos, nos presenta un nivel de riesgo del 50%, mientras que el nivel de confianza un 30%, lo que nos da un total del 80%, cotejado con los ocho ítems escritos.

## INTERPRETACIÓN

Luego de analizar esta ficha, nos damos cuenta que el nivel de riesgo es muy alto, esto se debe a que el personal no posee documentos que respalden su trabajo realizado, los activos no cuentan con un registro detallado, y la información obtenida no es la adecuada.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 05

**COMPONENTE:** RESPUESTA A LOS RIESGOS

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE LOS EVENTOS QUE AFECTEN AL LOGRO DE OBJETIVOS, SE LES DE LA RESPUESTA ADECUADA.

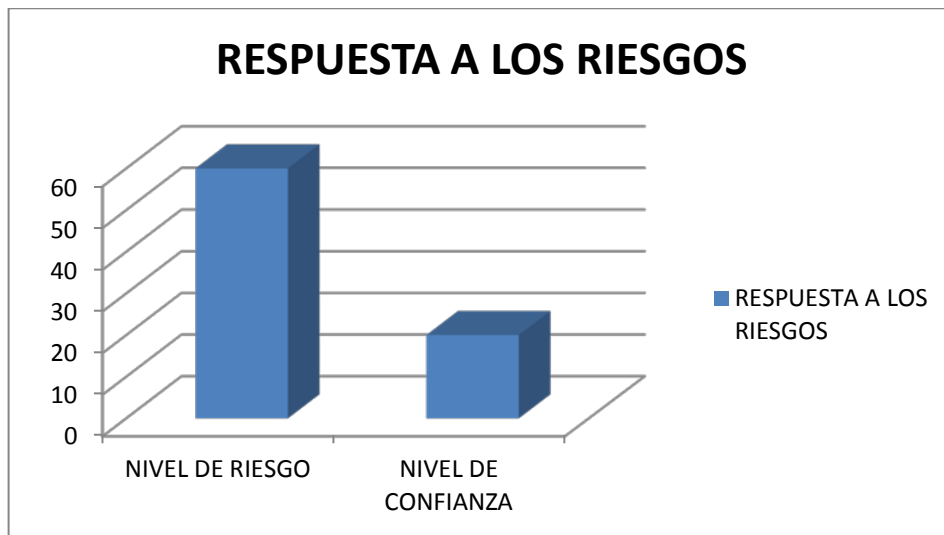
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	La empresa crea controles para los riesgos identificados		0	Directa
2	El personal de la empresa cuenta con documentación necesaria para el desempeño de los funciones	1		
3	Existe personal que supervise el desarrollo de las actividades de los empleados	1		
4	La base de datos de los clientes, tiene el mantenimiento adecuado		0	
5	La empresa cuenta con un programa de capacitación constante		0	
6	Para proporcionar un mejor servicio a los clientes, se cuenta con un programa de capacitación adecuado		0	
7	El funcionamiento del recurso tecnológico es evaluado constantemente		0	
8	Para asignar una actividad se evalúa la capacidad profesional del empleado		0	
<b>TOTAL:</b>		2	6	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		60%		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		20%		

**GRAFICO N.-** 19  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CALCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-** 20  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## ANÁLISIS

En la ficha de observación realizada a la respuesta a los riesgos, con ocho ítems, se obtuvo como respuesta un nivel de riesgo del 60%, y un nivel de confianza del 20%, sumando nos da un total del 80%.

## INTERPRETACIÓN

Analizada la ficha indicada, vemos que el riesgo encontrado es alto, eso se debe a que en la empresa no tiene un mantenimiento adecuado en la base de datos, no cuenta con programas de capacitación constante, no realizan la evaluación respectiva a los empleados, entre otros.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 06

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE LOS PRODUCTOS QUE SE COMPRA Y SE VENDE SEAN DE BUENA CALIDAD

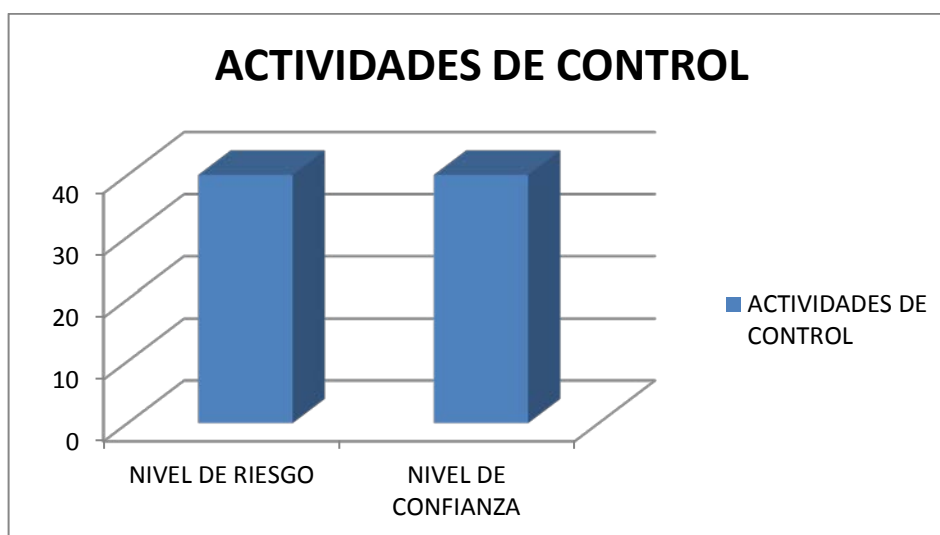
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	La calidad de los productos son evaluados por la empresa	1		Directa
2	Existe una sola persona encargada de realizar las compras		0	
3	Los productos recibidos son constatados físicamente en el momento que llegan	1		
4	Al momento que se realiza la compra, se verifica que la factura este correcta	1		
5	Existen políticas y procedimientos para realizar las compras		0	
6	La cancelación a los proveedores es oportuna y dentro del tiempo establecido		0	
7	El dinero que sale por concepto de compras, tiene un estricto control		0	
8	Al momento de recibir la mercadería se verifica la guía de remisión	1		
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>40%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>40%</b>		

**GRAFICO N.-** 21  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-** 22  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## ANÁLISIS

La ficha de observación arriba indicada, consta de ocho ítems, la misma que nos indica un nivel de riesgo y un nivel de confianza del 40% cada uno, sumando un 80% en total, lo que refleja que las actividades de control se manejan a la par.

## INTERPRETACIÓN

Con el análisis realizado a la ficha señalada, vemos que en la empresa las actividades relacionadas al control, se lleva con un nivel de confianza aceptable en el momento de la adquisición de mercadería, con productos de buena calidad, y con la revisión respectiva.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 07

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE CON LA CONTRIBUCIÓN Y APOYO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, SE LOGRE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

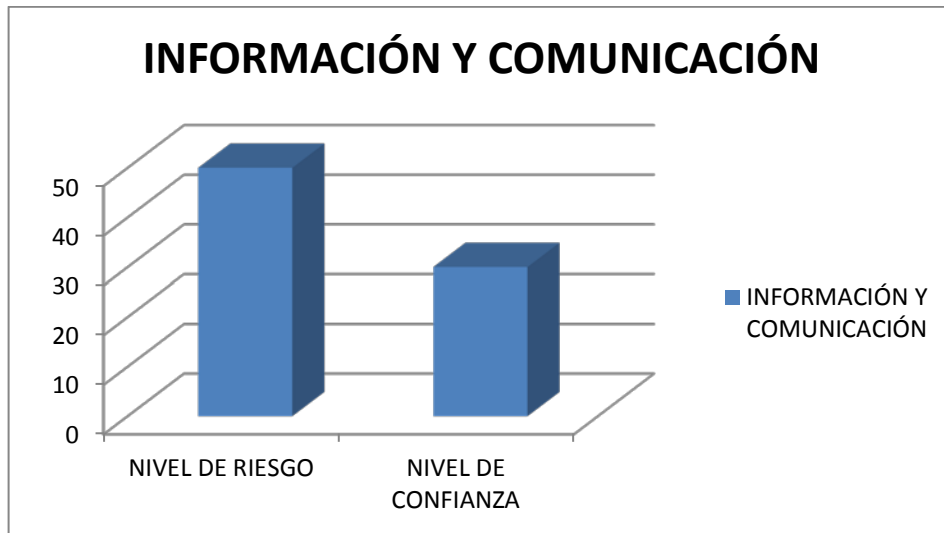
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	El personal de la empresa obtiene información externa e interna	1		Directa
2	La información suministrada al personal es correcta y precisa		0	
3	La empresa cuenta con medios de comunicación efectivos		0	
4	La eficiencia del control interno depende de la información suministrada por el sistema	1		
5	Existen mecanismos donde los empleados puedan recomendar formas para un mejoramiento continuo		0	
6	La administración de la empresa toma en consideración las sugerencias emitidas		0	
7	Los sistemas de información cuentan con procesos adecuados que faciliten la comprensión y análisis		0	
8	Al sistema de información puede acceder el personal que realiza actividades de control	1		
<b>TOTAL:</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>50%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>30%</b>		

**GRAFICO N.-** 23  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-** 24  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## ANÁLISIS

En la ficha de observación a la información y comunicación dentro de la empresa, nos arrojó un nivel de riesgo del 50%, y un nivel de confianza del 30%, dándonos un valor del 80%, que cuadra con los ocho ítems escritos.

## INTERPRETACIÓN

Luego de analizada la ficha en mención, se observa que el nivel de riesgo es del 50%, esto indica que la información y comunicación dentro de la empresa no es la esperada, muchas veces no aceptan sugerencias, y los medios de comunicación no son los adecuados.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 08

**COMPONENTE:** MONITOREO

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE SE LOGRE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, MEDIANTE LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA

**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

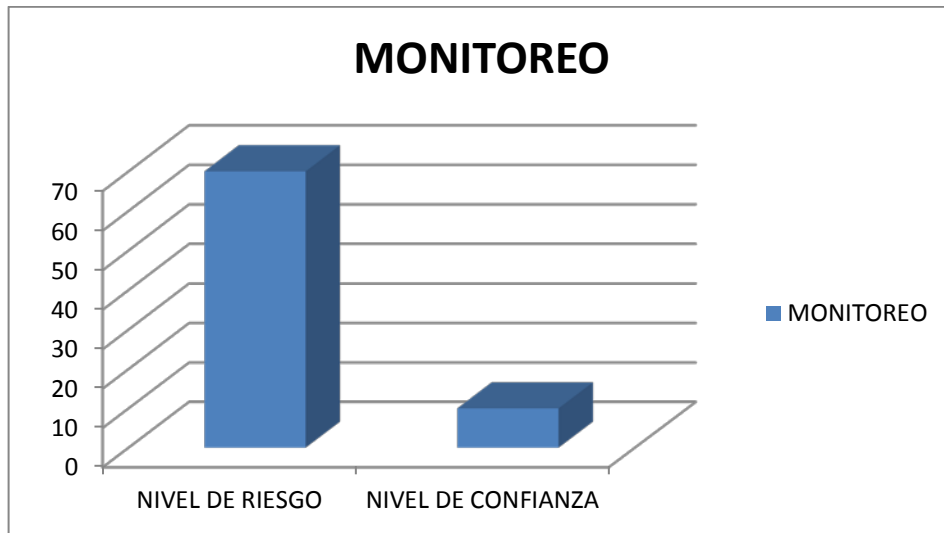
**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	Diariamente se revisan los informes de actividades del personal		0	Directa
2	Para disminuir los riesgos, se han implementado controles necesarios		0	
3	La documentación se archivada en el lugar indicado	1		
4	El sistema de información tiene cambios		0	
5	Al personal de la empresa se le evalúa constantemente en sus funciones		0	
6	Los resultados obtenidos son comparados con los programados en la administración		0	
7	El personal sabe por escrito cuando tiene deficiencias		0	
8	Los empleados son multados cuando no realizan responsablemente su trabajo		0	
<b>TOTAL:</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>70%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>10%</b>		

**GRAFICO N.-** 25  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero



## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-** 26  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## ANÁLISIS

Se realiza en análisis a la ficha de observación al monitoreo, y se encuentra que el nivel de riesgo es del 70%, en tanto que el nivel de confianza apenas es del 10%, lo que suma un total del 80%, equivalente a los ocho ítems descritos en la ficha.

## INTERPRETACIÓN

Una vez analizada, podemos ver que el nivel de riesgo es alto, lo que indica que el sistema de monitoreo que se lleva en la empresa no es el indicado, toda vez que no cuenta con sistemas de monitoreo, los empleados no tienen conocimiento de cambios existentes en la empresa.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 09

**COMPONENTE:** ESTADOS FINANCIEROS – RESULTADOS ECONÓMICOS - RENTABILIDAD

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS SE ENCUENTREN ACTUALIZADOS

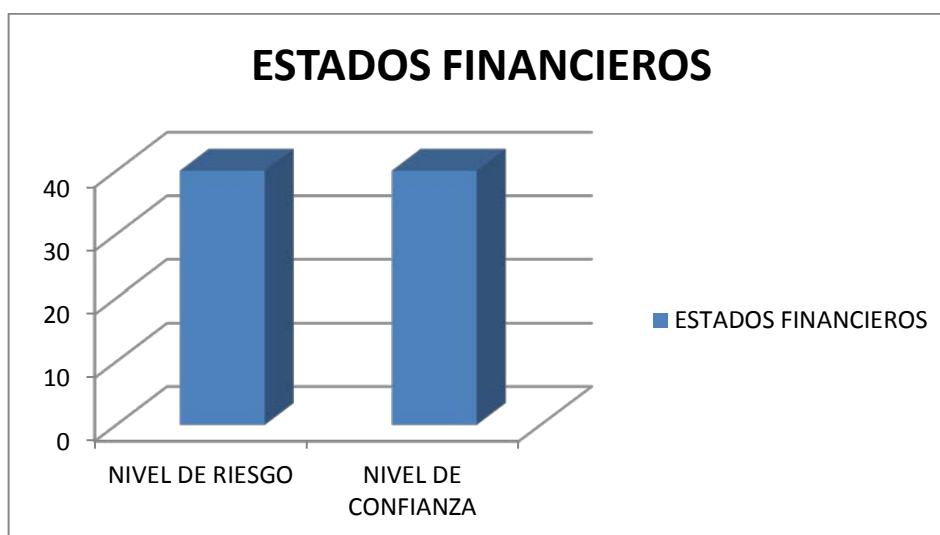
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	Se realizan los estados financieros en fechas no mayores a tres meses		0	Directa
2	El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio de la empresa	1		
3	Los asientos de ajustes por partidas de conciliación se realizan en el mes respectivo	1		
4	La empresa vende a los clientes que realmente valoran el trabajo de la misma		0	
5	Es importante para la empresa conocer la opinión de los clientes para mejorar la rentabilidad	1		
6	La empresa cuenta con indicadores claves para obtener los resultados económicos		0	
7	Se realiza un seguimiento periódico, evaluando y estableciendo objetivos para obtener mejores resultados económicos		0	
8	La empresa cuenta con un sistema de estudio de rentabilidad	1		
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>40%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>40%</b>		

**GRAFICO N-** 27  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-** 28  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## ANÁLISIS

En la ficha de observación a los estados financieros, podemos observar que los ocho ítems descritos, suman un 80%, de los cuáles un 40% es del nivel de riesgo y el otro 40% es del nivel de confianza, lo que indica que el procedimiento va a la par.

## INTERPRETACIÓN

Una vez analizada la ficha de observación, se puede decir que el nivel de riesgo y el nivel de confianza se origina por el manejo no tan adecuado de los estados financieros, como de los resultados económicos y de la rentabilidad, ya que se necesita hacer un seguimiento periódico, evaluando y estableciendo objetivos para obtener mejores resultados.

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-** 10

**COMPONENTE:** TOMA DE DECISIONES

**OBJETIVO:** VERIFICAR QUE LAS DECISIONES QUE SE VAN HA TOMAR SEAN LAS ADECUADAS PARA LA EMPRESA.

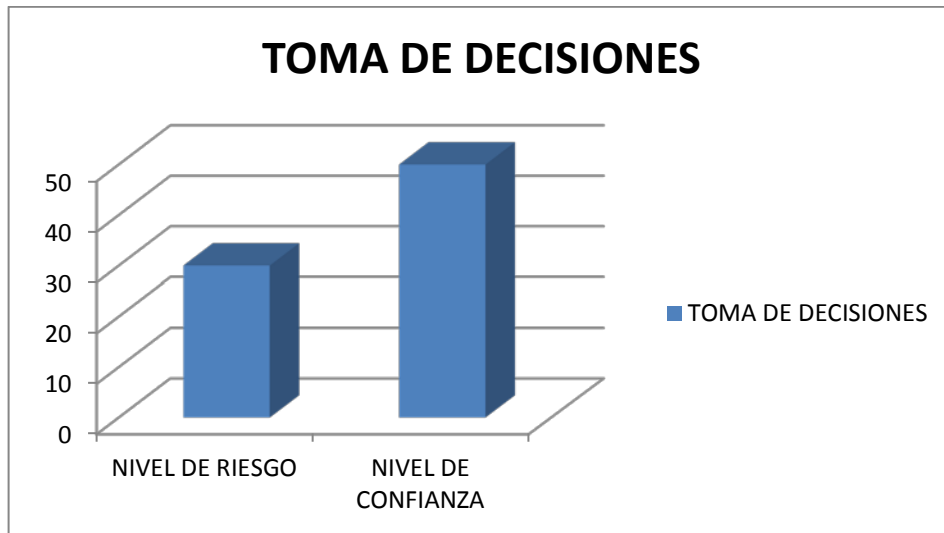
**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:** 1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1	Se tiene conocimiento de la meta que la empresa desea alcanzar	1		Directa
2	El gerente es una persona creativa, con un sin número de alternativas de solución		0	
3	Los resultados obtenidos en la empresa son siempre con miras al futuro	1		
4	Casi siempre se elige la mejor alternativa para llegar a la meta deseada		0	
5	La persona que decide actúa con rapidez ante un problema en la empresa		0	
6	Es indispensable la experiencia para poder tomar las decisiones	1		
7	El bajo rendimiento impide llegar a cumplir con los objetivos	1		
8	El análisis cuantitativo es importante para toma de decisiones	1		
<b>TOTAL:</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		<b>30%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		<b>50%</b>		

**GRAFICO N.-** 29  
**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero

## CÁLCULO AL NIVEL DE CONFIANZA



**GRAFICO N.-**

**FUENTE:**

**ELABORADO POR:**

**30**

**La Investigadora**

**Yolanda Guerrero**

## ANÁLISIS

En la ficha de observación arriba indicada, la misma que contiene ocho ítems, nos arroja un nivel de riesgo del 30%, y un nivel de confianza del 50%, sumando tenemos el 80% que está cotejado con la cantidad de ítems escritos.

## INTERPRETACIÓN

Luego de analizar esta ficha podemos ver que el nivel de confianza se ha logrado gracias a la experiencia que tiene la persona que está a la cabeza de la empresa, pero eso no es suficiente ya que existe un nivel de riesgo que no ayuda a la toma de decisiones ya que no tienen miras en el futuro.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Después de haber efectuado la investigación mediante fichas de observación en la empresa AVIC AGROPECUARIA, en base a las variables independiente y dependiente, motivo de esta investigación, y tomando todos los documentos respectivos a nivel general de la empresa, se procede a plantear la hipótesis correspondiente, utilizando lo siguiente:

### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

El coeficiente de correlación es una medida de la variación conjunta entre dos variables. Al carecer de unidades de medida puede ser utilizado para su comparación en diferentes conjuntos de datos. El problema más importante de esta medida es que solo detecta relaciones lineales.

Según (GALINDO, 2011):

Recordemos que si tienen dos variables aleatorias, una medida de la relación que existe entre ellas es el coeficiente de correlación  $p$ . Análogamente, para determinar si existe una relación lineal entre las variables predictoras y de respuesta se utiliza el *coeficiente de correlación lineal de Pearson*, denotado por  $r$ , que se define por:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

El coeficiente de relación tiene las siguientes propiedades:

- 1.- El rango de variación de  $r$  está entre  $-1$  y  $1$ , siendo su signo el mismo que el de  $b_1$ ;
- 2.- Un valor de  $r$  cercano a cero indica que no existe o hay poca relación (lineal) entre  $x$  y  $y$
- 3.- Valores de  $r$  cercanos a  $1$  o a  $-1$  indican que existe una fuerte relación entre las dos variables.
- 4.- Si  $r = 1$  o  $r = -1$ , todos los valores caen exactamente en la recta y se tiene un modelo determinístico.

Debemos tomar en consideración que el coeficiente  $r$  solamente nos ayuda con la información siempre y cuando exista entre las variables una relación lineal.

Para la presente investigación, es muy importante utilizar este coeficiente, ya que tomaremos las variables independiente y dependiente, siendo el control interno y la toma de decisiones, respectivamente, dentro de éstas tenemos componentes que generan un alto riesgo para la empresa.

**TABLA N.- 7: VARIABLES**

<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>DEPENDIENTE</b>
Ambiente de control	Establecimiento de objetivos
Identificación de fuentes	Evaluación de riesgos
Respuesta a los riesgos	Actividades de control
Información de comunicación	Estados financieros
Monitoreo	Toma de decisiones

**FUENTE:** La Investigadora  
**ELABORADO POR:** Yolanda Guerrero





Con el resultado de los datos obtenidos, procedemos a reemplazar los valores en la fórmula establecida para obtener el coeficiente de correlación de Pearson.

Quedando:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{5(6,01) - (3,13)(2,88)}{\sqrt{5(2,12) - (3,13)^2} \sqrt{5(1,80) - (2,88)^2}}$$

$$r = \frac{30,05 - 9,01}{\sqrt{10,6 - 9,80} \sqrt{9 - 8,29}}$$

$$r = \frac{21,04}{\sqrt{0,8} \sqrt{0,71}}$$

$$r = \frac{21,04}{(0,90)(0,84)}$$

$$r = \frac{21,04}{0,70}$$

$$\mathbf{r = 27,68}$$

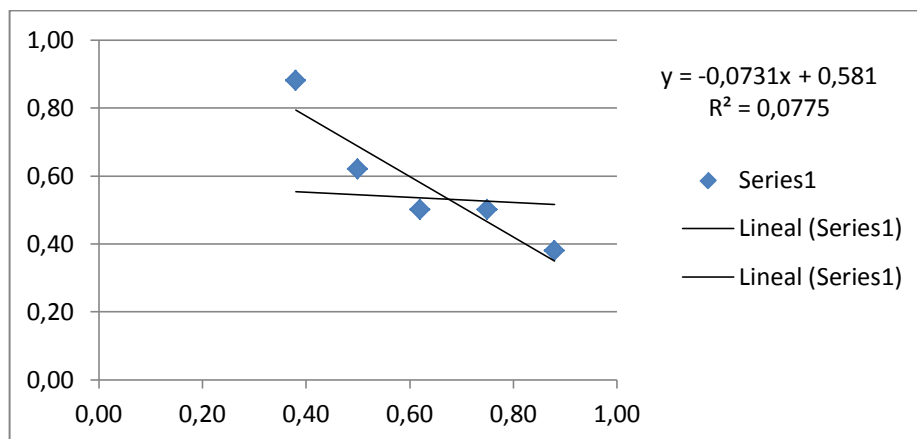
El valor de **r** es del **0,28** el mismo que corresponde al **27,68%** de los niveles de correlación entre las variables, permitiendo así la emisión de un juicio de valor o la toma de decisión adecuada.

Una vez obtenido el resultado del coeficiente de correlación lineal, se procedió a la graficación respectiva, en donde se representa la relación existente entre las variables antes mencionadas, utilizando además la fórmula de Regresión Lineal Simple, la misma que consiste en el desarrollo de una línea recta o ecuación matemática, siendo:

$$Y' = r \left( \frac{S_y}{S_x} \right) X - r \left( \frac{S_y}{S_x} \right) \bar{x} + \bar{y}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

**GRÁFICO N.- 31: Correlación de Variables.**



**FUENTE:**  
**ELABORADO POR:**

**La Investigadora**  
**Yolanda Guerrero**

Según (GALINDO, 2011):

“Como el coeficiente  $r$  es un estimador de  $\rho$ , se pueden efectuar pruebas sobre la significación del coeficiente de correlación muestral”.

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Para el planteamiento de la hipótesis en la presente investigación, se va a tomar en consideración lo siguiente:

Ho = Hipótesis nula

Ha = Hipótesis alternativa

$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$  = Fórmula de prueba estadística

### Siendo:

t = Estimador “t student”.

r = coeficiente de correlación lineal.

n = número de datos.

### Nivel de significancia

Para realizar la comprobación de la hipótesis en esta investigación se empleó como nivel de significancia un 10% teniendo como nivel de confianza un 90% generándonos un valor de 10 como margen de error.

## Grados de libertad

Debemos también calcular los grados de libertad utilizando la siguiente fórmula:

$$gl = n - 1$$

**En donde:**

$$n = 5$$

n = número de datos presentes con los que se trabaja.

gl = grados de libertad

**Quedando:**

$$gl = 5 - 1$$

$$gl = 4$$

Utilizando esta fórmula obtuvimos como respuesta 4 grados de libertad, valor que se ha colocado en la tabla de distribución “T student”, en donde nos dio 0,941 como valor tabulado.

Luego procedemos con la siguiente fórmula que es del T student:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Reemplazamos valores:

$$t = \frac{0.28}{\sqrt{\frac{1-0.28}{5-2}}}$$

$$t = \frac{0.28}{\sqrt{\frac{1-0.078}{3}}}$$

$$t = \frac{0.28}{\sqrt{\frac{0.93}{3}}}$$

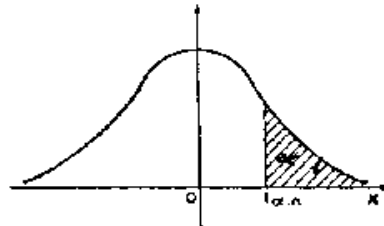
$$t = \frac{0.28}{0.31}$$

$$t = 0,90$$

## VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez obtenido los datos necesarios, procedemos a la verificación de la hipótesis usando la llamada CAMPANA DE GAUSS, siendo ésta una forma precisa de verificación.

TABLA N.- 10: Campana de Gauss|



$\alpha/2$ gl	0,40	0,30	0,20	0,10	0,050	0,025	0,010	0,005	0,001	0,0005
1	0,325	0,727	1,376	3,078	6,314	12,71	31,82	63,66	318,3	636,6
2	0,289	0,617	1,061	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,33	31,60
3	0,277	0,584	0,978	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,22	12,94
4	0,271	0,569	0,941	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	0,267	0,559	0,920	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,859
6	0,265	0,553	0,906	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	0,263	0,549	0,896	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,405
8	0,262	0,546	0,889	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	0,261	0,543	0,883	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	0,260	0,542	0,879	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	0,260	0,540	0,876	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	0,259	0,539	0,873	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	0,259	0,538	0,870	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	0,258	0,537	0,868	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	0,258	0,536	0,866	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	0,258	0,535	0,865	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	0,257	0,534	0,863	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	0,257	0,534	0,862	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,611	3,922
19	0,257	0,533	0,861	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	0,257	0,533	0,860	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	0,257	0,532	0,859	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	0,256	0,532	0,858	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	0,256	0,532	0,858	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,767
24	0,256	0,531	0,857	1,318	1,711	2,064	2,192	2,797	3,467	3,745
25	0,256	0,531	0,856	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	0,256	0,531	0,856	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	0,256	0,531	0,855	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	0,256	0,530	0,855	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	0,256	0,530	0,854	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	0,256	0,530	0,854	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
40	0,255	0,529	0,851	1,303	1,648	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
50	0,255	0,528	0,849	1,298	1,676	2,009	2,403	2,678	3,262	3,495
60	0,254	0,527	0,848	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
80	0,254	0,527	0,846	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,415
100	0,254	0,526	0,845	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,174	3,389
200	0,254	0,525	0,843	1,286	1,653	1,972	2,345	2,601	3,131	3,339
500	0,253	0,525	0,842	1,283	1,648	1,965	2,334	2,586	3,106	3,310
$\infty$	0,253	0,524	0,842	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,090	3,291

FUENTE: Página web. Campanas de Gauss

Una vez realizados todos los cálculos, como son el coeficiente de correlación  $r$  y el cálculo de la hipótesis usando el estimador  $t$  student, se pudo determinar lo siguiente:

- Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que dice:

“El control interno incide en la toma de decisiones en la empresa AVIC agropecuaria en el año 2015”.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- El proceso de toma de decisiones es informal porque la información financiera y administrativa generada por la empresa no tiene indicadores, prevalece la experiencia e intuición del gerente a la información generada en el sistema de control interno.
  
- Las decisiones son adoptadas por la gerencia de acuerdo a su criterio sin tomar en cuenta las sugerencias del personal de apoyo.
  
- La empresa AVIC – Agropecuaria, pertenece al sector industrial, el mismo que se encuentra en declinación, pero aun así las ventas que tiene la empresa demuestran un estado de conocimiento en estrategias que permiten sacar adelante a la empresa en un futuro.



## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La empresa debe elaborar un modelo de control interno basado en metodologías contemporáneas que permitan mejorar la productividad de los recursos y mejorar los niveles de eficacia.
  
- Los procedimientos de control interno se deben actualizar con una periodicidad que permita mantener actualizado a la empresa con los cambios del entorno. Una revisión anual es la adecuada.
  
- Se debe efectuar reuniones mensuales entre la gerencia y el personal de apoyo para mejorar la aplicación de las políticas y procedimientos del control interno y adoptar las decisiones tratando de involucrar a todo el personal.
  
- La gerencia debe exigir al departamento de contabilidad que presente información financiera razonable y oportuna que permita tomar decisiones sobre la situación real que la empresa opera.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME, COSO II E.R.M, PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS Y PROCESOS CONTABLES, DE LA EMPRESA AVIC AGROPECUARIA.

#### **Institución ejecutora**

<b>Empresa:</b>	AVIC Agropecuaria
<b>Beneficiarios:</b>	Propietario, empleados, proveedores, clientes.
<b>Ubicación:</b>	Ambato
<b>Provincia:</b>	Tungurahua
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Dirección:</b>	Málaga 01-41 y Cádiz
<b>Tiempo estimado para la ejecución:</b>	<b>Inicio:</b> Julio 2015
	<b>Fin:</b> Diciembre 2015

### **Equipo técnico responsable**

<b>Investigadora:</b>	Yolanda Mercedes Guerrero Urrutia
<b>Gerente General:</b>	Johnson Villacrés Camino
<b>Contabilidad:</b>	Jenny Villacrés Camino
<b>Tutora:</b>	Dra. Cecilia Toscano
<b>Costo:</b>	\$3.500,00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa AVIC Agropecuaria, es una sociedad dedicada a la venta de productos y comercialización de materias primas utilizadas en la elaboración de alimentos balanceados para animales de toda especie, al momento está atravesando por un período de transición, ya que es una empresa familiar, en la que predominan los aspectos físicos antes que los contables, financieros y estratégicos.

Analizando el sistema de control interno existente en la empresa se puede constatar que el nivel de riesgo es mucho más alto que el nivel de confianza, provocando que el señor gerente, tome decisiones tomando en cuenta su experiencia e intuición laboral, esto ha generado situaciones nada favorables para la empresa

Por lo expuesto, se ha buscado alternativas de solución al problema encontrado, tomando como alternativa una reorganización administrativa, utilizando nueva tecnología que ayude a la detección de irregularidades.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

En vista de que la mayoría de las empresas necesitan mejorar diariamente y crecer en capacidad de servicio aprovechando oportunidades, evitando los riesgos que se presentan, debemos promover que la empresa AVIC Agropecuaria, acepte el reto para seguir adelante.

Para esto, nos manejaríamos en base a lo establecido en el COSO II ERM que integra todos los aspectos de control interno, salvaguardando así los activos de la empresa, promoviendo la eficiencia en todas sus áreas y permitiendo el logro de sus objetivos, motivos suficientes para recomendar su aplicación en la empresa AVIC Agropecuaria.

La aplicación del método COSO II ERM, proporcionará una herramienta moderna de mucha utilidad para mejorar la calidad de la información financiera y operativa, y mediante la retroalimentación promover la mejora continua de los procesos operativos y financieros, además es muy importante porque contiene los componentes necesarios que pueden contribuir al control interno de la empresa AVIC agropecuaria.

En la parte metodológica, nos demuestra la validez del marco conceptual que proporciona el COSO II ERM, mediante la estructura de un sistema de control interno que permita a la empresa AVIC Agropecuaria monitorear en forma permanente el porcentaje de cumplimiento de los objetivos empresariales.

El sistema cuenta con objetivos, políticas y procedimientos, utilizables en el control interno y aplicables en todas las áreas de la empresa, mejorando la calidad de los procesos y obteniendo como efecto lógico un incremento significativo de los beneficios económicos, tanto para la empresa como para los clientes al contribuir a dinamizar los procesos de producción y comercialización avícola, que es una importante fuente de generación de empleo en el sector rural de la provincia de Tungurahua.

#### **6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

##### ***6.4.1. OBJETIVO GENERAL***

Diseñar un sistema de Control Interno bajo la metodología del COSO II ERM, para tomar decisiones oportunas.

#### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Obtener una visión sistemática y estratégica de la empresa
- Diseñar el sistema de control interno en base a la sistemática del coso II ERM
- Aplicar los métodos de control y evaluación del control interno para la toma de decisiones

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Dentro del análisis de factibilidad, tenemos algunos puntos que los vamos analizar, partiendo desde **la filosofía** que tiene la administración **de la empresa**, la misma que está enfocada a **un cambio continuo aprovechando las oportunidades, utilizando herramientas de medición y control** que ayudan a obtener datos para realizar un diagnóstico. Siempre comparando la realidad actual con las **metas planteadas**. Y son:

- **Administrativa:**

En la empresa AVIC agropecuaria, se realizan todos los esfuerzos para dotar de los recursos necesarios a las actividades que implican mejoras a largo plazo, manteniendo una filosofía enfocada al cambio continuo y al aprovechamiento de oportunidades.

- **Legal:**

Se puede decir que AVIC agropecuaria es una empresa en donde no existen limitaciones de carácter legal y la ideología de la ley no puede estar en contra de la gestión de cambio.

- **Económico – financiero:**

Con un control adecuado se logrará disminuir los riesgos que indica el incremento en las ventas. En esta empresa se considera que los recursos asignados para la implementación de la propuesta, representa una inversión que permitirá mejorar gradualmente los beneficios económicos a partir del segundo año de aplicación. El monto necesario para el desarrollo y ejecución de la propuesta se encuentra incluido en el presupuesto de inversiones del año 2015.

- **Tecnológica:**

Para implementar la propuesta la tecnología se convierte en una herramienta fundamental, en la empresa existe la decisión política de adquirir un software contable especializado, para ello se espera los resultados de la presente investigación con el fin de identificar los requerimientos y características que debe reunir el paquete contable.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN

Analizaremos el tema de control interno desde el ámbito de la gestión de riesgos, sustentándonos en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Según (BAUTISTA, 2010):

“Errores o representaciones erróneas, incluyendo omisiones, son consideradas materiales si puede esperarse de forma razonable que estos de forma individual o agregada influyan en las decisiones económicas de los usuarios que tomen como bases los estados financieros.”

Genéricamente hablando, el riesgo es una probabilidad de que una situación terrible suceda, o que sufran algún daño ya sean las personas como las cosas materiales. Basándonos en esta definición, lo que ocasionará es un error en los estados financieros de la empresa, provocando mucho daño a los usuarios.

Se debe indicar que esta situación provoca errores no solo en los auditores, sino también que se podrá realizar una mala planificación y la no atención a los riesgos relevantes, provocando una auditoría mal ejecutada.

Ahora, el análisis, identificación y respuesta frente al riesgo de auditoría, necesita el conocimiento de algunos elementos, a más de información, que sirva para sustentar. Lo primero es determinar la materialidad que defina el riesgo, se podría decir lo que delimita o mide la situación catastrófica o terrible, y hasta qué punto puede ocasionar en los estados financieros un error.



Como herramienta principal tenemos la cuantificación de la materialidad, esto nos ayudaría a determinar el alcance de nuestro trabajo, además si la consideramos como herramienta de análisis de riesgo, es la que cuantifica la magnitud de errores, lo que se definiría como una situación terrible. Estas situaciones deben ser atendidas y comunicadas a la administración de la empresa.

Las (NIA) 320, Normas Internacional de Auditoría, nos habla de la materialidad así:

“Errores o representaciones erróneas, incluyendo omisiones, son consideradas materiales si puede esperarse de forma razonable que estos de forma individual o agregada influyan en las decisiones económicas de los usuarios que tomen como bases los estados financieros”. (AUDITORIA LAS NIA)

En base a esta definición, se concluye que la persona encargada de realizar los estados financieros debe tomar en cuenta lo descrito, ya que la misma NIA aclara que para determinar la materialidad, se debe tener conocimiento razonable de las actividades, debe entender que los estados financieros son presentados y auditados, deben reconocer las incertidumbres inherentes a los valores basados en las estimaciones, y deben tomar las decisiones económicas sobre la información de los mismos.

Tenemos también a la NIA 315 la misma que nos dice lo siguiente:

**NIA 315 – Responsabilidad del auditor para identificar y valorar riesgos**

- El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad. (AOB.AUDITORES)

**Objetivo:**

- El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material. (AOB.AUDITORES)

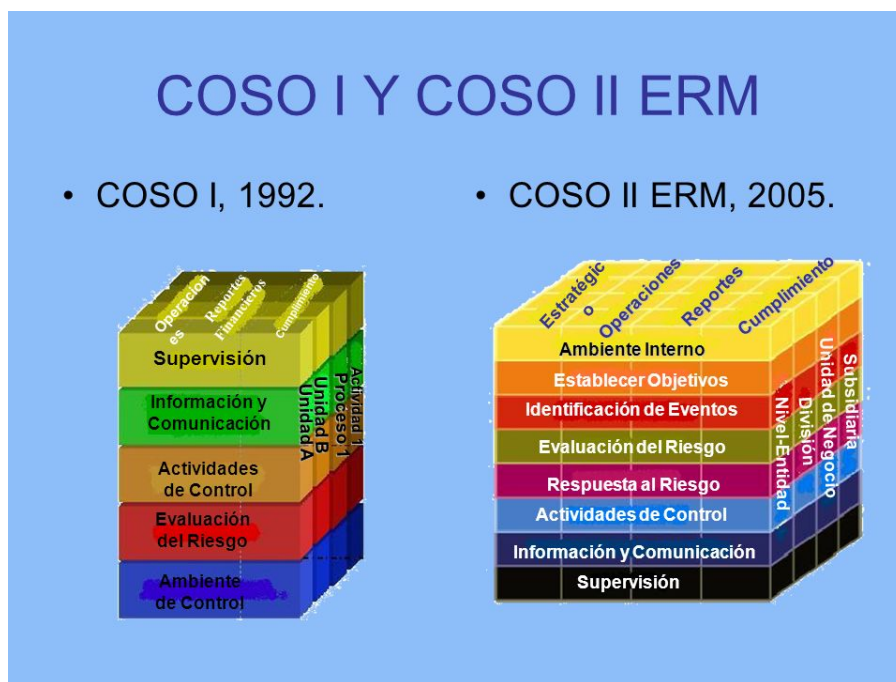
En base a este concepto, se deduce que se debe realizar la identificación y evaluación de riesgos como un reto especial, considerando que para esto es necesario realizar una visita preliminar.

Con todo este análisis se puede concluir que la elaboración de los estados financieros está sustentada en la identificación y evaluación de riesgos materiales, proceso en el cuál corre la experiencia, responsabilidad y liderazgo del auditor responsable, toda vez que se ve involucrado al aplicar su juicio profesional, todo esto hará que al final del proceso, queden bases para que se responda a los requerimientos de la empresa, es decir, sin errores y con facilidad para tomar las mejores decisiones.

También tenemos El COSO II ERM, que nos ayuda totalmente como guía para la ejecución de esta investigación.

Los esfuerzos de los investigadores, han logrado configurar el COSO II o conocido también como ERM (Enterprise Risk Mangement), en un importante avance con respecto a la administración de riesgos.

## GRÁFICO N.- 32: Creación del COSO II ERM



FUENTE: web. COSO I Y COSO II ERM

El COSO II ERM fue creado por el comité of sponsoring organization. COSO con la finalidad de minimizar los riesgos que se presentan en una empresa, ayuda a establecer una organización adecuada en la identificación, planes y procedimientos de la gerencia, siendo ejecutados por el grupo administrativo y por todo el personal implicado en el sistema económico, está diseñado especialmente para dar seguridad razonable en la empresa.

Debemos indicar que los cambios científicos, tecnológicos, y económicos llevan a la mayoría de las empresas a mejorar su capacidad aprovechando las oportunidades, y así evitar los riesgos y que la incertidumbre sea mejor manejada.

Las decisiones tomadas por la administración en todas sus actividades, hace que se cree un valor, desde la planificación hasta la ejecución diaria de la empresa,

esto sucede por la asignación de recursos sea de personal, de capital o de tecnología, haciendo que el beneficio sea mayor que el capital utilizado. Este valor se va preservando con el tiempo, siempre y cuando la calidad de los productos vayan mejorando, tanto en servicio, en producción y a total satisfacción del cliente.

Toda empresa lleva un proceso de gestión integral de riesgos, que ayuda a identificar eventos que pueden poner en riesgo el logro de sus objetivos, tomando los indicadores que permiten monitorear la eficiencia y eficacia de los mismos.

El COSO II ERM, a más de sus ocho componentes que son:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Tiene un marco integrado que asegura el logro de sus objetivos, y son los siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Identificación, evaluación y respuesta al riesgo
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables

Todo lo anteriormente descrito, si se lo maneja en conjunto, ayudará a la buena calidad de funciones y responsabilidades, generando ganancias y beneficios ante los cambios.

#### ➤ **Ambiente Interno**

Abarca el talento de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. Los valores éticos institucionales para la empresa AVIC Agropecuaria deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, dichos valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la empresa.

En la empresa, la gerencia y la administración, son los responsables de llevar el control, creando un ambiente adecuado con una estructura efectiva, manteniendo políticas que sean asimiladas por el personal.

Dentro del ambiente interno, existen normas como son:

**Integridad y Valores Éticos:** Durante el desempeño de funciones los miembros de la empresa, deben demostrar los valores éticos y de conducta ya que el control interno y su efectividad depende de ello.

**Competencia Profesional:** Una de las características del personal administrativo, y operativo es que deben tener un nivel de competencia, que les facilite entender cuán importante es el desarrollo, mantenimiento e implantación de los controles internos adecuados.

**Atmósfera de Confianza Mutua:** Dentro de la empresa, la comunicación depende de la confianza mutua, facilitando que todos tengan conocimiento de cosas importantes que sucedan. El compartir información ayuda al fortalecimiento del control

**Organigrama:** Las empresas en general deben tener una estructura organizacional, permitiendo así el cumplimiento de la misión y objetivos planteados.

**Asignación de Autoridad y Responsabilidad:** Una vez teniendo el organigrama empresarial, se debe complementar con un manual de funciones, el mismo que indique los cargos, deberes, acciones, responsabilidades, de cada uno de los integrantes de la empresa, facilitando así el cumplimiento de sus deberes.

**Políticas y Prácticas en Personal:** Considerando que el personal que labora en la empresa es valioso, se debe dotar de capacitación, adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, cumpliendo con uno de los propósitos nombrados en la política empresarial.

**Comité de Control:** Toda empresa debe formar un comité integrado de control, el mismo que vigilará el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y cada día irán mejorándolo. Debe ser un comité apropiado y con alto grado de conocimientos que les permitirá mediante su guía y supervisión apoyar a la gerencia de la empresa.

➤ **Establecimiento de objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar riesgos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la gerencia ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la empresa y están en línea con ella, además de ser congruentes con el riesgo aceptado.

Dentro de los objetivos tenemos:

**Objetivos Estratégicos:** Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

**Objetivos operativos:** Se relacionan con los objetivos del negocio incluyendo el desempeño y metas de rentabilidad.

**Objetivos de información:** Son aquellos que se relacionan con la elaboración de estados financieros oportunos y confiables.

**Objetivos de Cumplimiento:** Son los que se relacionan con el cumplimiento de leyes y regulaciones.

➤ **Identificación de Eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre amenazas y oportunidades. Estas últimas revierten la estrategia de la gerencia hacia el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas deben identificar aquellos riesgos que afecten directamente a las operaciones y evaluar el impacto de la ocurrencia de los eventos en los objetivos trazados.

Se debe identificar los riesgos relevantes que enfrenta una empresa en el logro de sus objetivos, pueden ser de origen interno, provocados por la entidad teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos siendo los elementos fuera de la organización que afectan, el cumplimiento de sus objetivos.



## ➤ Evaluación de Riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

La evaluación, o autoevaluación de riesgo es responsabilidad de todas las áreas que se encuentran involucrados en el logro de objetivos.

Esta evaluación de riesgos ayuda a la empresa a considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en el logro de objetivos. La dirección de la empresa evalúa los acontecimientos desde el punto de vista de la perspectiva – probabilidad e impacto y usualmente usa los métodos cualitativos y cuantitativos.

Para realizar la evaluación de riesgos tenemos que considerar lo siguiente:

**Estimación del Riesgo:** Se estima la periodicidad con que se mostrarán los riesgos identificados, así como la cuantificación probable del impacto que pueden ocasionar.

Existen métodos para ser utilizados en la determinación de la importancia relativa de los riesgos, estos pueden ser muchos, pero al menos incluiremos los siguientes:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Cuantificación del impacto.

En general, aquellos riesgos cuya ocurrencia esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención.

### **Riesgo inherente y residual:**

El **riesgo inherente** es aquél riesgo que la empresa enfrenta, en ausencia de acciones de la dirección para modificar su impacto o probabilidad.

El **riesgo residual** es aquél que se presenta después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

En dichas acciones también se incluye estrategias de diversificación relativas a los clientes, productos, políticas y procedimientos que tengan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

#### **➤ Respuesta a los riesgos**

La gerencia de las empresas dedicadas a la comercialización de productos para la agricultura y ganadería deberán desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas en cuanto a: aceptar, transferir, compartir, reducir y evitar los riesgos resultantes de las operaciones financieras y administrativas, así como

adoptar medidas que mitiguen el impacto del riesgo inherente y permitan identificar posibles impactos negativos del riesgo considerado como residual.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta.

#### ➤ **Actividades de control**

Consiste en desarrollar políticas y procedimientos que se deben establecer como medidas para verificar y evaluar el cumplimiento de los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos resultantes de las actividades de la empresa AVIC Agropecuaria.

Las actividades de control son efectuadas por la Gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

Existen normas de control y son las siguientes:

**Separación de tareas y responsabilidades:** El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

**Coordinación entre áreas:** En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

**Documentación:** La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

**Niveles Definidos de Autorización:** La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

**Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

**Rotación del personal en las tareas claves:** Si bien el sistema de control interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo. En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

**Control del sistema de información:** La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa y cualitativa,. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

**Control de la tecnología de información:** La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información. Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información. Usualmente los sistemas informáticos incluyen administración de funciones mediante contraseñas.

**Indicadores de desempeño:** Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las

decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

### ➤ **Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la empresa.

AVIC Agropecuaria utilizará diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea relevante.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, , difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

## **Normas de Información y Comunicación:**

**Información y responsabilidad:** La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

### ➤ **Supervisión**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

## **Métodos de supervisión:**

**Actividades de supervisión continua:** La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. Son más efectivas que las evaluaciones separadas, lo cual hace que el monitoreo continuo pueda identificar rápidamente cualquier desviación

**Evaluaciones Independientes:** Este tipo de actividades proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque son que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la eficiencia de los controles por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

**Reporte de Deficiencias:** El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias.



## LA TOMA DE DECISIONES

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones. (CRUZ, 2013)

El modelo de gestión integral de riesgos está orientado a alcanzar los objetivos de la empresa que se puede clasificar en 4 categorías:

➤ **Estratégicos:**

Referidos a las metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión/visión de la empresa.

➤ **Operativos:**

Referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.

➤ **Información:**

Referidos a la fiabilidad de la información financiera y no financiera suministrada por la empresa que incluye datos internos y externos.

➤ **Cumplimiento:**

Referidos al cumplimiento de la normatividad legal aplicable.

El proceso de toma de decisiones de la empresa se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos. En el COSO II ERM, se facilita dicho proceso por el alineamiento entre las actividades y los objetivos estratégicos.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. (CRUZ, 2013)

**GRÁFICO N.- 33: Toma de decisiones**



**FUENTE: Página web Toma de decisiones**

## **6.7. MODELO OPERATIVO**

Uno de los ejes fundamentales definidos por AVIC Agropecuaria para mejorar el desempeño de las actividades de la organización es el de garantizar la responsabilidad de la gestión de riesgos como elemento determinante en las transacciones empresariales.

La gestión de riesgos es el conjunto de actividades compartidas, valores y prácticas que caracterizan cómo la entidad enfrenta la incertidumbre de manera cotidiana. Adoptando procedimientos de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido previamente.

El primer paso es la identificación de eventos, obteniendo como un documento base el mapa de riesgos empresariales que contiene una aproximación inicial de la probabilidad de ocurrencia y cuantifica los impactos en base a una escala de medición de alto, medio y bajo.

Dentro del proceso de investigación se identificó y se analizó el problema, detectándose la necesidad de fortalecer el sistema de control interno utilizando el método COSO II ERM.

El modelo y enfoque metodológico de Gestión de Riesgos utilizado para la empresa AVIC Agropecuaria se basa en los ocho componentes del Marco Integral de Gestión de Riesgos (COSO II).

Como producto de la investigación se ha elaborado un proceso estructurado, consistente y continuo, que es transversal a toda la empresa y que está

encaminado a identificar, evaluar, medir y reportar las amenazas y oportunidades que afectan a la consecución o logro de sus objetivos.

### **COSO II ERM de AVIC AGROPECUARIA**

**TABLA N.- 11: Sistema de control interno – Fases de ejecución**

<b>FASE I</b>	<b>FASE II</b>	<b>FASE III</b>
<p><b>VISIÓN SISTEMÁTICA Y ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA</b></p> <p>Visión Misión Valores corporativos FODA</p>	<p><b>DISEÑAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO LOS MÉTODOS DEL COSO II ERM</b></p>	<p><b>MÉTODOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PAR LA TOMA DE DECISIONES</b></p>

**FUENTE: La Investigadora  
ELABORADO POR: Yolanda Guerrero**

### **DESARROLLO DE LAS FASES**

Estas fases presentan los objetivos a los que está orientado el sistema de control interno, las políticas que regirán las transacciones a realizar, los procedimientos que se ejecutarán indicando la persona responsable para cada proceso, igualmente para la realización de esas operaciones contables financieras, se propone utilizar

herramientas efectivas de control interno que permitan comprender la secuencia de las actividades generales de la empresa.

**FASE I:                    Visión sistemática y estratégica de la empresa:**

- **Misión**

AVIC Agropecuaria está orientada a comercializar materias primas para elaboración de balanceados y productos de consumo masivo, con efectivas estrategias de atención al cliente, entregando productos de calidad a un precio justo ligado con soluciones rápidas, innovadoras y eficaces.

- **Visión**

AVIC Agropecuaria enmarcada en el ámbito de la globalización mundial se propone mantenerse entre las empresas de vanguardia en la región central del país dentro de su actividad, cumpliendo con los estándares de calidad y teniendo como horizonte ser el mejor grupo de servicios integrales del ramo.

- **Valores corporativos**

En AVIC Agropecuaria destacamos los siguientes valores corporativos, los mismos que serán la base fundamental para mantener su posicionamiento y prestigio:

**Espíritu constructivo:** El “espíritu constructivo” hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, al incremento de la cadena de valor, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboran en AVIC Agropecuaria.

**Respeto a los demás:** El “respeto a los demás” es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de AVIC Agropecuaria.

**Lealtad:** La “lealtad” hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboran en AVIC Agropecuaria.

**Excelencia en el logro de objetivos:** La “excelencia en el logro de objetivos” es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que AVIC Agropecuaria se ha trazado.

**Profesionalismo:** El “profesionalismo” se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación, y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de AVIC Agropecuaria.

**Honestidad:** El valor de la “honestidad” tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que deben manifestar los integrantes de AVIC Agropecuaria.

## EL ANÁLISIS FODA EN AVIC AGROPECURIA

**TABLA N.- 12: ANÁLISIS FODA**

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Amplia gama de productos ofertados. Experiencia de 15 años en el mercado local. Conocimiento de los clientes. Poder de negociación con los proveedores. Ubicación geográfica estratégica. Equipos de transporte nuevos.	El servicio al cliente no es personalizado. Información financiera inexacta y extemporánea. Inexistencia de un departamento legal. Insuficiencia de capital de trabajo.
EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ampliación de la cobertura a otras provincias. Acceder a nuevas líneas de distribución. Acceder a créditos productivos para implementar estrategias de integración vertical. Crecimiento del sector avícola. Capacitación constante del personal para conocer nuevas tendencias de atención al cliente.	Inestabilidad económica del país. Eventos climatológicos. Catástrofes naturales. Competencia de los productores e importadores. Incremento de la presión tributaria. Protección gubernamental a los trabajadores.
<b>FUENTE: El investigador</b>	
<b>ELABORADO POR: Yolanda Guerrero</b>	

**FASE II: Diseñar el sistema de control interno bajo los métodos del COSO II ERM.**

Esta fase comprende el diseño del sistema de control interno, bajo los métodos de los ocho componentes del COSO ERM, para que la empresa oriente sus actividades sustentadas en una estructura organizacional adecuada, que definan y convivan con valores éticos, que satisfagan las exigencias de los clientes internos y externos, que identifiquen las amenazas internas y externas y permitan delinear las estrategias para mitigar el efecto de la ocurrencia de un siniestro. Para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas deberá realizar actividades de control, presentar informes sobre la eficiencia y eficacia de los controles y monitorear el sistema de control interno para promover el mejoramiento continuo.

En esta fase se documenta el sistema de control interno basado en el COSO II E.R.M, elaborando políticas, procedimientos, formatos, considerando los componentes del modelo, que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones que se desarrollan en esta fase. Se han tomado en cuenta los procesos fundamentales de la empresa que en conjunto representan el noventa por ciento o más de las transacciones comerciales.

➤ **Ambiente Interno:**

**a.- Valores éticos institucionales**

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Tolerancia
- Compañerismo



- Respeto
- Honestidad
- Confidencialidad
- Lealtad

## **b.- Compromiso institucional**

- **Compromisos institucionales internos**

- Agradable clima laboral
- Motivación al trabajo en equipo
- Proporcionar todas las herramientas de trabajo
- Mantener en buen estado las herramientas de trabajo
- Capacitación Continua
- Reconocimientos al mérito laboral
- Liderazgo participativo

- **Compromisos institucionales externos**

- Calidad en la atención al cliente
- Ofertar y vender productos de calidad
- Competencia leal
- Solidaridad
- Responsabilidad tributaria
- Responsabilidad ambiental

➤ **Establecimiento de objetivos:**

- Incrementar la eficiencia y el crecimiento de la productividad con productos de calidad, alta tecnología.
- Obtener utilidades razonables a través de la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- Expandir la cobertura del mercado existente a través de la implementación de nuevos canales de distribución.
- Enfocar las actividades de la empresa hacia las necesidades y satisfacción de los clientes.
- Fomentar el desarrollo de competencias y bienestar del talento humano.
- Propiciar altos niveles de competitividad en el mercado
- Contribuir al desarrollo nacional mediante la aplicación idónea de las normas que rigen el ordenamiento tributario ecuatoriano.

**Identificación de eventos:**

En este punto podemos detallar eventos negativos y positivos, y son:

➤ **EVENTOS NEGATIVOS**

**RIESGOS**

Cambios Económicos

- ✚ Inflación
- ✚ Tasas de interés altas
- ✚ Riesgo crediticio
- ✚ Riesgo cambiario
- ✚ Liquidez
- ✚ Riesgo de Mercado

Catástrofes Naturales

- ✚ Erupciones volcánicas
- ✚ Incendios
- ✚ Terremotos
- ✚ Inundaciones
- ✚ Heladas

Talento Humano

- ✚ Ambiente interno de trabajo
- ✚ Información confidencial
- ✚ Imagen de la empresa
- ✚ Rotación del personal

Fallas de los sistemas

- ✚ Control Interno
- ✚ Evolución tecnológica
- ✚ Riesgo inherente de control interno
- ✚ Retrasos en la generación y presentación de la información financiera
- ✚ Sanciones Tributarias

## ➤ EVENTOS POSITIVOS

Sociales

Tecnológicos

Infraestructura

Competencia

Capacitación

Ferias Agropecuarias

## OPORTUNIDADES

- ✚ Participar en programas comunitarios que promueven la solidaridad
- ✚ Donaciones a fundaciones sin fines de lucro

- ✚ Herramientas Web
- ✚ Sistemas Informáticos integrados

- ✚ Carreteras, caminos y accesos
- ✚ Organización administrativa

- ✚ Plan de marketing
- ✚ Gestión de crédito con los clientes

- ✚ Convenios de vinculación con las universidades
- ✚ Seminarios técnicos

- ✚ Promoción de los productos ante los potenciales clientes

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Investigación de las nuevas tendencias del mercado</li> </ul>
Fusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asociatividad empresarial</li> </ul>
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contactos con el mundo</li> <li>✚ Vigilancia tecnológica</li> <li>✚ Publicidad web</li> <li>✚ Comunicaciones ágiles</li> </ul>

➤ **Evaluación de riesgos:**














Dentro de la evaluación de riesgos, tenemos:














**RIESGO**

**IMPACTO**

Inflación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Disminución de las ventas</li> </ul>
Riesgo crediticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incremento de las cuentas incobrables</li> </ul>
Riesgo cambiario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incremento de los precios</li> </ul>
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Dificultades con los</li> </ul>

proveedores

Riesgo de Mercado	 Volatilidad de los precios
Erupciones volcánicas	 Pérdidas económicas  Disminución de las ventas
Incendios	 Pérdidas económicas  Daños en la infraestructura
Terremotos	 Pérdidas económicas  Daños en la infraestructura
Inundaciones	 Pérdidas económicas  Daños en la infraestructura  Disminución de las ventas
Heladas	 Disminución de las ventas
Ambiente interno de trabajo	 Disminución de la productividad laboral  Indemnizaciones

Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> <li> Competencia desleal</li> <li> Disminución del nicho de mercado</li> </ul>
Imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li> Desconfianza en la empresa</li> <li> Disminución de las ventas</li> </ul>
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li> Incremento de los costos de capacitación</li> <li> Disminución de la productividad laboral</li> </ul>
Regulaciones tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li> Incremento de la carga tributaria</li> <li> Disminución de la liquidez</li> </ul>
Regulaciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li> Selección de productos que se puede comercializar</li> <li> Costos de los programas de gestión ambiental</li> </ul>
Eliminación de incentivos a las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li> Incremento de los precios</li> <li> Disminución de las ventas</li> </ul>
Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li> Faltantes de efectivo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Faltantes de existencias</li> <li>✚ Mal uso de los activos fijos</li> <li>✚ Multas y recargos</li> </ul>
Evolución tecnológica	✚ Obsolescencia
Riesgo inherente de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fallas en los sistemas informáticos</li> <li>✚ Pérdidas económicas</li> <li>✚ Retraso en la entrega de pedidos</li> </ul>
Retrasos en la generación y presentación de la información financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mala toma de decisiones</li> <li>✚ Dificultades con los organismos de control</li> </ul>
Sanciones Tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Disminución de la liquidez</li> <li>✚ Incremento de los costos Financieros</li> </ul>

### **Mapa de riesgos:**

Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas, considerándose los siguientes puntos:



- ✚ Tasas de interés altas
- ✚ Incremento de las Cuentas Incobrables
- ✚ Volatilidad del mercado de divisas
- ✚ Liquidez
- ✚ Volatilidad de los precios en el mercado
- ✚ Erupciones volcánicas
- ✚ Incendios
- ✚ Terremotos
- ✚ Inundaciones
- ✚ Heladas
- ✚ Mal ambiente de trabajo
- ✚ Mal uso de la Información confidencial
- ✚ Reputación de la empresa
- ✚ Rotación del personal
- ✚ Regulaciones tributarias
- ✚ Regulaciones ambientales
- ✚ Inestabilidad política
- ✚ Eliminación de incentivos a las empresas
- ✚ Riesgo inherente
- ✚ Riesgo de control
- ✚ Riesgo de no detención
- ✚ Cambios tecnológicos
- ✚ Dificultades en la toma de decisiones por retrasos en la generación y presentación de la información financiera
- ✚ Sanciones Tributarias para su gestión

**Respuesta al riesgo:**

En este punto tenemos las respuestas mediante estrategias a los riesgos arriba indicados, siendo:

## **Riesgo Identificado**

## **Estrategia de Gestión**

✚ Tasas de interés altas	✚ Elaboración y evaluación del cumplimiento del flujo de caja
✚ Incremento de las Cuentas Incobrables	✚ Calificación rigurosa del riesgo crediticio
✚ Volatilidad del mercado de divisas	✚ Programación de las importaciones
✚ Liquidez	✚ Elaboración y evaluación del cumplimiento del flujo de caja
✚ Erupciones volcánicas	✚ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia ✚ Gestión de riesgo crédito
✚ Incendios	✚ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia
✚ Terremotos	✚ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia ✚ Gestión de riesgo crédito
✚ Inundaciones	✚ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia
✚ Heladas	✚ Gestión de riesgo crédito

- ✚ Mal ambiente de trabajo
- ✚ Capacitación en integración y motivación al personal
- ✚ Mal uso de la Información confidencial
- ✚ Gestión de las claves informáticas
- ✚ Reputación de la empresa
- ✚ Cultura de integridad y valores éticos
- ✚ Rotación del personal
- ✚ Delegación adecuada de funciones y responsabilidades
- ✚ Regulaciones tributarias
- ✚ Programación de cumplimiento de obligaciones tributarias
- ✚ Regulaciones ambientales
- ✚ Producción más limpia
- ✚ Eliminación de incentivos a las empresas
- ✚ Comercializar productos libres de subsidios
- ✚ Riesgo inherente
- ✚ Plan de contingencias
- ✚ Riesgo de control
- ✚ Auditoría interna
- ✚ Riesgo de no detención
- ✚ Muestreo Aleatorio
- ✚ Cambios tecnológicos
- ✚ Gestión del cambio tecnológico
- ✚ Dificultades en la toma de decisiones por retrasos en la generación y presentación de
- ✚ Cortes diarios de inventarios, efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar

la información financiera

- ✚ Sanciones Tributarias
- ✚ Actualización permanente en normativas tributarias

**Actividades de control:**

Dentro de estas actividades tenemos:

- ✚ Asegurar que todas las operaciones contables financieras de la empresa se estén realizando de acuerdo a los objetivos trazados.
- ✚ Establecer objetivos, políticas, procedimientos y formatos. Como medio de control interno.
- ✚ Elaboración y aplicación de listas de verificación.
- ✚ Cortes diarios de efectivo, inventarios cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
- ✚ Conciliaciones bancarias mensuales.
- ✚ Toma física mensual aplicando el muestreo aleatorio.
- ✚ Monitoreo del cumplimiento de los pagos por parte de los clientes.
- ✚ Elaboración y gestión adecuada del flujo de caja.
- ✚ Emisión y utilización de formularios pre numerados.

- ✚ Confirmación de saldos de clientes y proveedores.
- ✚ Arqueos de cartera y cuentas por pagar.
- ✚ Revisión de roles de pago.
- ✚ Evaluación del cumplimiento tributario.

## **Políticas generales administrativas para el funcionamiento de la Empresa**

- **Funciones del Gerente General:**

- ✚ Representar legalmente a la empresa.
- ✚ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley.
- ✚ Analizar, aprobar y firmar balances.
- ✚ Se encargará de la planificación, organización estructural, así como de una adecuada evaluación y control de las metas alcanzadas por la organización.
- ✚ Evaluar el desempeño y/o mérito individual.
- ✚ Aprobar solicitudes de los clientes.

- **Funciones de Secretaria:**

- ✚ Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la Empresa.

- # Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación remitida y recibida, debidamente clasificada.
- # Tomar dictado y redactar los documentos que se le encargue.
- # Atender, orientar correcta y oportunamente a las personas que visiten la empresa.
- # Atender el teléfono.
- # Revisar y analizar expedientes administrativos, cuando el caso lo amerite.
- # Tramitar citas, entrevistas y solicitudes del Gerente General con otros organismos, personalidades, etc.
- # Tramitar solicitud, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización del Gerente General o personas autorizadas por el mismo.
- # Demás funciones que le asigne el Gerente General.

- **Funciones del área Administrativa:**

- # Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.
- # Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- # Elaborar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal de conductores y servicios generales.
- # Estudiar solicitud de empleo, Elaborar contratos de trabajo, Controlar que se hagan las afiliaciones la Seguridad Social.
- # Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.
- # Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada empleado.

- ✦ Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.
- ✦ Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- ✦ Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores.
- ✦ Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.
- ✦ Controlar los suministros.
- ✦ Controlar la asistencia de los trabajadores.
- ✦ Coordinar con el Gerente General lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados.
- ✦ Elaborar el Reglamento Interno de trabajo sino existe y tramitarlo ante el Ministerio de Trabajo, colocar una copia en un lugar visible.
- ✦ Velar por que se cumplan las normas de Seguridad Industrial.
- ✦ Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.
- ✦ Proponer, diseñar y aplicar programas de optimización de procedimientos y racionalización de costos de la Empresa.
- ✦ Otras funciones que le asigne el Gerente General.

- **Funciones del área Financiera:**

- ✦ Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con los procesos de recursos humanos, contabilidad y finanzas, logística, presupuesto, tesorería informática, dentro de un marco de mejoramiento continuo de la calidad, sistematización y mecanización de los procesos.
- ✦ Debe analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la Entidad.
- ✦ Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a los

empleados de la Empresa con cargos relacionados con su área, coordinando y orientando cada uno de los procesos y velando por el cumplimiento de los mismos.

- ✚ Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización de los dineros y recursos de la Empresa.
- ✚ Elabora el Presupuesto para cada área y vela por su estricto cumplimiento.
- ✚ Implementar todos los controles fiscales necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.
- ✚ Velar porque los miembros de la organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- ✚ Tomar decisiones junto con el Gerente General con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
- ✚ Consultar y coordinar las compras de Activos Fijos, junto con el Presidente y el Gerente General.

- **Funciones de la unidad de compras:**

- ✚ Realizar cotizaciones a diversos proveedores.
- ✚ Efectuar adquisiciones anticipadas.
- ✚ Recepción y verificación de los materiales para controlar el estado de los mismos.
- ✚ Mantener en stock de los productos.
- ✚ Realizar convenios con proveedores para la obtención de crédito.



- **Funciones de la unidad de ventas:**

- ✚ Proporcionar al cliente servicio de calidad.
- ✚ Proporcionar información de los servicios que brinda la empresa.
- ✚ Recibir los pedidos de los clientes, para realizar los trámites respectivos.
- ✚ Despachar los productos para entrega de los mismos de manera eficiente.
- ✚ Emisión de facturas.
- ✚ Efectuar los cobros.
- ✚ Controlar la cartera.

- **Funciones del área de Talento Humano:**

- ✚ Diseñar e implementar las políticas, procedimientos y procesos involucrados en la administración de los recursos humanos.
- ✚ Fomentar y mantener un clima organizacional favorable, que permita potenciar el recurso humano dentro del sistema de valores fundamentales y políticas básicas de la Empresa.
- ✚ Supervisar y evaluar la ejecución del plan de capacitación.
- ✚ Supervisar el pago de dietas.
- ✚ Coordinar la evaluación de desempeño del personal y mantener actualizado la información.
- ✚ Mantener actualizado el sistema de información y documentación del personal.
- ✚ Desarrollar y mantener un sistema de información de la administración de los recursos humanos, acorde con los requerimientos y períodos establecido.

- ✚ Efectuar los estudios necesarios para mejorar las condiciones de trabajo que permitan fomentar la eficiencia y competitividad empresarial.
- ✚ Orientar los programas de capacitación para la implementación del Programa de Mejoramiento Continuo.
- ✚ Elaborar y mantener la información de los recursos humanos a los entes y de las obligaciones tributarias, seguros y otros dentro de los plazos establecidos.
- ✚ Supervisar la elaboración de planillas, el y otros competentes a las compensaciones al personal.
- ✚ Efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✚ Supervisar y evaluar el sistema de administración de personal, sobre la selección, contratación, compensaciones, evaluación, capacitación, relaciones laborales, bienestar social del personal entre otros.
- ✚ Otras funciones que asigne la Gerencia de Administración.

- **Funciones de Bodega:**

- ✚ Recibir, almacenar y despachar la mercadería, verificando cantidades, características, especificaciones, y autorizaciones.
- ✚ Custodiar y conservar la mercadería de la Empresa.
- ✚ Recibir, verificar y dar conformidad al ingreso y salida de la mercadería.
- ✚ Supervisar y organizar el mantenimiento y limpieza de la bodega.
- ✚ Apoyar en la toma de inventario físico de existencias en almacén, en las oportunidades que sean necesarias.
- ✚ Coordinar con el área usuaria la reposición de stock de mercadería.
- ✚ Detectar el material deteriorado, emitiendo reportes para los ajustes de inventarios y control contable.

- ✚ Apoyar en el traslado de materiales y equipos desde el almacén a los medios de transporte respectivo.
- ✚ Otras funciones que le asigne el Jefe de la División de Logística.

- **Funciones del área de contabilidad:**

- ✚ Preparar las declaraciones mensuales del IVA, retenciones del impuesto a la renta.
- ✚ Registrar el valor de las facturas de compras y ventas de los productos.
- ✚ Revisar la documentación contable y su soporte, previo al registro.
- ✚ Realizar inventarios físicos periódicos.
- ✚ Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- ✚ Control de Cajas-Bancos.
- ✚ Elaborar Estados Financieros.
- ✚ Revisar y legalizar con su firma los Estados Financieros.
- ✚ Analizar y preparar oportunamente informes sobre la situación económica y financiera de la empresa.
- ✚ Revisar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes.
- ✚ Formular los Estados Contables Financieros.
- ✚ Analizar los estados financieros y comparativamente su evolución, manteniendo la estadística de los mismos; implantando y ejecutando pruebas cruzadas y selectivas para evaluar las operaciones contables de la Empresa.
- ✚ Supervisar y verificar los análisis de costos.
- ✚ Cautelar los fondos de la Empresa, a fin de mantener una adecuada liquidez y rentabilidad, así como el oportuno cumplimiento de las obligaciones de la Empresa.
- ✚ Dirigir y controlar la aplicación y ejecución del sistema general de

contabilidad aprobado por la Empresa y los Organismos del Estado.

- ✚ Elaborar la información financiera mensual y anual.
- ✚ Dirigir, supervisar y controlar el proceso contable de las áreas bajo su responsabilidad.

- **Políticas:**

- ❖ Proporcionar los lineamientos a seguir para optimizar los recursos, realizando las tareas de manera práctica y eficaz.
- ❖ Aportar con criterios técnicos a la administración de la empresa AVIC Agropecuaria que le sean útiles y que permitan obtener beneficios, disminuyendo los desperdicios y facilitando el desarrollo de los procesos.
- ❖ Contribuir al procesamiento y generación de información financiera oportuna y confiable.
- ❖ Disminuir el riesgo en el área financiera respecto a la gestión del capital del trabajo
- ❖ Identificación oportuna y tratamiento del riesgo relacionado con las transacciones específicas de la empresa.
- ❖ Mejoramiento de los procesos de comercialización y gestión.
- ❖ Suministrar los productos solicitados debidamente verificados en calidad y cantidad dentro de los plazos exigidos por los clientes.
- ❖ Cumplimiento estricto de las leyes laborales y tributarias
- ❖ Cumplimiento de las regulaciones ambientales dentro del marco ideológico del buen vivir.
- ❖ Dar respuestas ágiles a los reclamos y quejas de los clientes implementando acciones preventivas y correctivas efectivas.
- ❖ Socializar la información financiera con los grupos de interés.

- ❖ Dar prioridad a la satisfacción del cliente sobre la rentabilidad empresarial.
- ❖ Establecer rangos de descuento por volúmenes de ventas hasta el 5%
- ❖ Mantener un índice de solidez entre el 40% y 60%.
- ❖ Elaborar estudios de factibilidad previo a la incursión en una nueva línea de negocios o en una nueva zona geográfica.
- ❖ Establecer un escalafón laboral de acuerdo a los conocimientos, logros y experiencias de los empleados.

- **Procedimientos:**

Se han elaborado procedimientos orientados a lograr efectividad del control interno y de las actividades identificadas, como por ejemplo: actividades relacionadas con el talento humano, actividades contables, operaciones financieras, actividades operativas como el control de inventarios, compras, elaboración de roles de pago y su respectiva revisión.

- **Información y Comunicación:**

AVIC Agropecuaria utilizará diferentes formas de comunicación para transmitir información que sea relevante mediante:

### **Reuniones semanales**

- ✚ Divulgar información que sea de interés para el logro de los objetivos.

- ✚ Realizar reuniones por lo menos una vez al mes.
- ✚ Las decisiones que afecten directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas.
- ✚ Se deberá comunicar el logro de los objetivos alcanzados

### **Correo Electrónico**

- ✚ Realizar una agenda diaria de los asuntos que se desean informar y comunicarlos a través de correo electrónico a todos los empleados.
- ✚ Comunicar a los clientes de nuevos productos y ofertas.
- ✚ Entablar comunicaciones con proveedores por correo electrónico de programaciones de pedidos y pagos.
- ✚ Se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.

### **Boletines**

- ✚ La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.
- ✚ Se puede comunicar información de corto y largo plazo

## Cartelera

- ✚ Sirve para transmitir informaron corta
- ✚ Se pueden comunicar fechas de reuniones

### ➤ **Supervisión:**

- ✚ Realizar evaluaciones de desempeño del personal
- ✚ Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo
- ✚ Verificar que los flujos de información sean efectivos
- ✚ Programar monitoreos que ayuden a detectar las fallas que influyen en el logro de los objetivos.
- ✚ Realizar pruebas para comprobar la mejora continua
- ✚ Realizar controles sorpresivos que permitan detectar posibles errores e irregularidades
- ✚ Verificar el estado de actualización de los planes de contingencia

**Fase III: Métodos de control y evaluación del control interno para la toma de decisiones.**

En esta fase se documenta el sistema de control interno basado en el COSO II ERM, mediante la elaboración de cuestionarios, considerando los componentes del modelo, que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones que se desarrollan en esta fase. Se ha tomado en cuenta los procesos fundamentales de la empresa.

Se debe indicar que se ha elaborado un cuestionario de preguntas cerradas, lo que nos ayudará a establecer el nivel de confianza y riesgos, también nos ayudará a determinar las deficiencias existentes y así poder formular las recomendaciones necesarias para la toma de decisiones sobre las actividades de control a llevarse a cabo.

Para esto, se realizará una escala de evaluación, teniendo:

**TABLA N.- 13: Escala de evaluación**

CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
SI	2	CONFIABLE
NO	1	NO CONFIABLE

**Elaborado por: Yolanda Guerrero**

Una vez obtenidos los resultados del grupo de preguntas para los ocho componentes, existe una calificación al nivel de riesgos como al nivel de confianza, de acuerdo a la siguiente tabla de intervalos:



**TABLA N.- 14: Tabla de intervalos**

<b>INTERVALOS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MODERADO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Elaborado por: Yolanda Guerrero

Teniendo ya los niveles de riesgo y los niveles de confianza de cada componente, formularemos las recomendaciones respectivas para cada una de las áreas

A continuación sustentaremos la aplicación del sistema COSO II ERM, en esta investigación con cuestionarios de evaluación del sistema de control interno.

**TABLA N.- 15:**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL (1)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	El área administrativa tiene para el personal de la empresa, un código de ética?				
2	La empresa tiene normas y políticas propias?				
3	Existe personal con vínculos de consanguinidad?				
4	El personal de la empresa, recibe capacitación periódicamente?				
5	Los compromisos y convenios adquiridos, son autorizados por la gerencia?				
6	Se cumple los objetivos esperados, con los puestos de trabajo existentes?				
7	Existe confianza entre el personal de la empresa?				
8	La estructura de la empresa está actualizada?				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA N.- 16:**

## **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS (2)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	La empresa tiene proceso de establecimiento de objetivos?				
2	La información por parte de los clientes, es importante para el establecimiento de objetivos?				
3	Se obtiene beneficios con el logro de objetivos?				
4	Para el logro de objetivos, La empresa cuenta con los recursos necesarios?				
5	Existe compromiso dentro de la empresa, para el logro de objetivos?				
6	Los objetivos de la empresa, tienen conocimiento cada uno de los empleados?				
7	Las actividades asignadas se cumplen dentro del marco legal?				
8	Los objetivos planteados por la empresa, son evaluados?				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA N.- 17:**

## **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS (3)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	La identificación de eventos, se realizan mediante políticas establecidas?				
2	La identificación de eventos, es conocida por el personal?				
3	Para la evaluación de riesgos, se considera el criterio del personal?				
4	La información confidencial, es divulgada por el personal de la empresa?				
5	En el área de gestión de riesgos, el personal es capacitado adecuadamente?				
6	Ante la pérdida de clientes selectos, la empresa cuenta con un plan de contingencias?				
7	Existe en la base de datos información de los clientes con respaldo documentado?				
8	Existe falta de responsabilidad del personal, ante una tarea asignada y no cumplida?				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA N.- 18:**

## **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** **EVALUACIÓN DE RIESGOS (4)**

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	La cartera de clientes periódicamente se actualiza en la base de datos?				
2	Existen documentos que respalden el trabajo realizado por el personal de la empresa?				
3	Se cuenta con un registro detallado de los activos que posee la empresa?				
4	Es confiable la información obtenida por medio de reportes del personal?				
5	El personal es comunicado oportunamente de los cambios realizados en el sistema?				
6	Para analizar los avance y resultados de la empresa, el personal tiene reuniones periódicas?				
7	Las leyes vigentes en el país, son revisadas por la gerencia?				
8	Las políticas y procedimientos de control interno son efectivos para detectar o prevenir errores?				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA N.- 19:**

## **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE**

## CONTROL INTERNO

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** RESPUESTA A LOS RIESGOS (5)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	Para los riesgos identificados, la empresa crea controles?				
2	Para el desempeño de las funciones, el personal de la empresa cuenta con documentación necesaria?				
3	La empresa tiene personal que supervise a los empleados en su desarrollo de actividades?				
4	Tiene un mantenimiento adecuado la base de datos de los clientes?				
5	El programa de capacitación en la empresa es constante?				
6	Se cuenta con un programa de capacitación, para dar un mejor servicio a los clientes?				
7	El recurso tecnológico es constantemente evaluado?				
8	La evalúa la capacidad profesional de los empleados, para asignar las actividades?				

E2ntrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA N.- 20:**

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE

## CONTROL INTERNO

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL (6)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	La empresa evalúa la calidad de los productos?				
2	Para la realización de compras, existe una sola persona encargada?				
3	En el momento de ingreso, son constatados los productos solicitados?				
4	Se verifica la factura, en el momento de realizar las compras?				
5	Para la realización de compras, existen políticas y procedimientos?				
6	Es oportuna la cancelación a los proveedores?				
7	Existe un control estricto del dinero al momento que sale?				
8	Se verifica la guía de remisión al momento que la mercadería es recibida?				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA: 21:**

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE

## CONTROL INTERNO

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (7)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	La información interna y externa es recibida por el personal?				
2	Al personal se le suministra de información correcta y precisa?				
3	La empresa cuenta con medios de comunicación efectivos?				
4	La información suministrada por el sistema, es suficiente para la eficiencia del control interno?				
5	Para un mejoramiento continuo, existen mecanismos que los empleados puedan recomendar?				
6	Las sugerencias emitidas, con tomadas en consideración por la administración de la empresa?				
7	La comprensión y el análisis, se facilitan de acuerdo a la información obtenida?				
8	El personal que realiza actividades de control, puede acceder al sistema de información?				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

**TABLA N.- 22:**



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:** SUPERVISIÓN O MONITOREO (8)

N.-	INDICADOR	SI	NO	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N
1	Los informes de actividades de control son revisadas diariamente?				
2	Existen controles necesarios para la disminución de riesgos?				
3	La documentación se archivada en el lugar indicado				
4	El sistema de información tiene cambios				
5	Al personal de la empresa se le evalúa constantemente en sus funciones				
6	Los resultados obtenidos son comparados con los programados en la administración				
7	El personal sabe por escrito cuando tiene deficiencias				
8	Los empleados son multados cuando no realizan responsablemente su trabajo				

Entrevistado: Personal de la empresa

Fecha de aplicación: Marzo 12, 2015

Elaborado por: Yolanda Guerrero

Para el siguiente paso, que es el de la evaluación del sistema de control

interno, ponemos como ejemplo lo siguiente:

## **RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para la evaluación de resultados en todas las áreas de la empresa, vamos aplicar la siguiente fórmula:

$$NC = \frac{90 * 100}{128}$$

$$NC = 70,31\%$$

**Donde:**

**NC** = Nivel de confianza

**CT** = Calificación total

**PT** = Ponderación total

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

Basándonos en los resultados obtenidos de los cuestionarios de control

interno a todos los procesos de la empresa, tenemos como nivel de confianza un 70,31%, representando un nivel de riesgo MODERADO.

A continuación tenemos un cuadro de resumen que representa la evaluación de riesgo y confianza, realizado a los ocho componentes del método COSO II ERM, quedando así:

**TABLA N.- 23: Cuadro de nivel de riesgo y nivel de confianza**

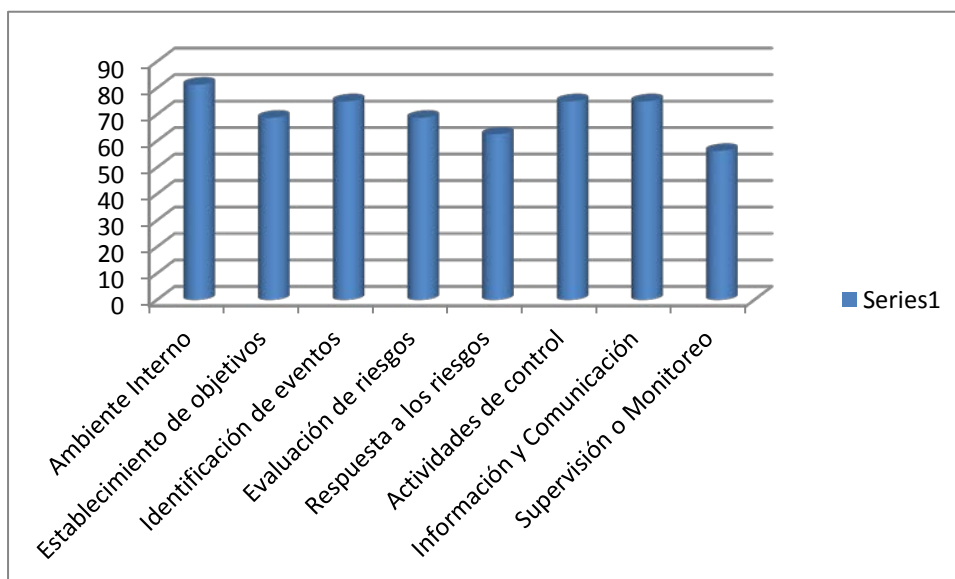
COMPONENTES	PONDERACION TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
Ambiente Interno	16	13	BAJO	81,25
Establecimiento de objetivos	16	11	MODERADO	68,75
Identificación de eventos	16	12	MODERADO	75,00
Evaluación de riesgos	16	11	MODERADO	68,75
Respuesta a los riesgos	16	10	MODERADO	62,50
Actividades de control	16	12	MODERADO	75,00
Información y Comunicación	16	12	MODERADO	75,00
Supervisión o Monitoreo	16	9	MODERADO	56,25
<b>TOTAL :</b>	<b>128</b>	<b>90</b>		<b>70,31</b>

Elaborado por: Yolanda Guerrero

### REPRESENTACION GRÁFICA DE LA TENDENCIA DE CADA COMPONENTE

En nuestro caso, la empresa AVIC – Agropecuaria, demostró tener los componentes que representan un riesgo moderado, haciendo que el nivel de confianza obtenido sea del 70,31%, a nivel de toda la empresa.

**GRÁFICO N.- 34: Representación gráfica de tendencia**



Elaborado por: Yolanda Guerrero

Debemos indicar que la presentación gráfica toma en consideración los tres niveles de confiabilidad por zonas de tendencia llamadas críticas, de oportunidad y de éxito.

Habiendo como un punto medio, que se le llama margen mínimo de seguridad.

**TABLA N.- 24: Niveles de confiabilidad**

SITUACIÓN DE DEBILIDAD	15% - 50%	ZONA CRÍTICA
DEBILIDAD DISCRETA	51% - 75%	ZONA DE OPORTUNIDAD
SITUACIÓN DE FORTALEZA	76% - 95%	ZONA DE ÉXITO

Elaborado por: Yolanda Guerrero

## CONCLUSIÓN

Con el proceso realizado a todas las áreas de la empresa, se obtuvo un nivel de riesgos moderado, toda vez que las personas encargadas de cada área tiene la capacidad y experiencia para el cumplimiento de las actividades, lógicamente necesitamos fortalecer las políticas y procesos, aplicando lo establecido en los ocho componentes del COSO II ERM, para la toma de decisiones.

### **EFFECTIVIDAD Y BENEFICIO CON LA APLICACIÓN DEL COSO II ERM, EN LA EMPRESA AVIC - AGROPECUARIA**

En este punto, se muestran los beneficios de la aplicación del sistema de control Interno COSO II E.R.M, utilizados en todas las áreas, como una herramienta muy valiosa para la alta Gerencia de AVIC AGROPECUARIA y la toma de decisiones

La aplicación del manual de control interno basado en informe COSO II E.R.M, contribuye a las disminución de los riesgos, ya sean estos internos o externos, minimizando el impacto que puedan tener los riesgos en el logro de los objetivos de la empresa.

Otro de los beneficios, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y en el momento oportuno, todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones de parte de la gerencia en la empresa.

- **Disminución de riesgos:**

La gestión de riesgos en la empresa AVIC - Agropecuaria, se puede definir como el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre una acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán si esta acción ocurre.

El proceso general de la gestión de riesgo, es aplicable a un programa, una política, una actividad, o a una etapa del proceso, en la empresa AVIC – Agropecuaria, pudiendo aplicarse en todos los niveles de la misma, en forma estratégica, táctica u operacional. Sin dejar de lado el enfoque que se tome y los métodos utilizados para tomar las mejores decisiones, aclarando que éstas variarán de una empresa a otra.

- **Reducción de costos logísticos:**

En AVIC – Agropecuaria, los costos son puntos de análisis muy importantes para la administración, ya que la empresa busca la manera de reducirlas y el control interno implementado es de mucha ayuda para la gestión de mejores precios con los proveedores, aprovechando el costo de oportunidad, el que se relaciona con descuentos por pronto pago y promoción, canalizándolo por medio de su distribución.

- **Rentabilidad:**

El sistema de control interno basado en el COSO- ERM , implementado en la empresa AVIC – Agropecuaria, contribuye a la reducción de costos, lo que permite obtener mejor liquidez y rentabilidad, los mismos que serán reflejados en los estados financieros.

Para evaluar se utiliza las técnicas del análisis financiero. Este análisis nos permite detectar tendencias desfavorables en determinadas áreas de la empresa para adoptar oportunamente las acciones necesarias. La metodología más utilizada es la que utiliza las razones financieras, las mismas que se dividen en cinco categorías básicas:

1. Liquidez
2. Actividad
3. Endeudamiento
4. Capacidad de Pago
5. Rentabilidad

En AVIC – Agropecuaria, la rentabilidad mide la capacidad de la empresa para generar utilidades por las actividades que realizan considerando los recursos utilizados. Se identifican tres razones de rentabilidad, las razones del margen de utilidad bruta en ventas, rentabilidad sobre el activo total y rentabilidad sobre el patrimonio.

## **6.8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA**

La responsabilidad se encontrará a cargo del Gerente de la empresa AVIC Agropecuaria, en coordinación con todos los niveles de la organización, los que estarán encargados de ejecutar las fases propuestas en el modelo operativo.



## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.lmlconsultores.com.ec/portafolio.html>. (2015). Recuperado el 02 de febrero de 2015

AGUILERA. (1994). *LA TOMA DE DECISIONES*.

AOB.AUDITORES. (s.f.). <http://aobauditores.com/>. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de <http://aobauditores.com/>.

AUDITORIA LAS NIA. (s.f.).

BAUTISTA, I. S. (10 de JULIO de 2010).

<http://sonmergarridodiaz.blogspot.com/2010/07/normas-internacionales-de-auditoria.html>. Recuperado el 10 de MARZO de 2015, de <http://sonmergarridodiaz.blogspot.com/2010/07/normas-internacionales-de-auditoria.html>.

BRAVO. (1995). *TOMA DE DECISIONES*.

CONTRERAS, D. O. (2012). <http://omairaunefatomadedecisiones.blogspot.com/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://omairaunefatomadedecisiones.blogspot.com/>.

CRUZ, J. (2013). <http://www4.ujaen.es/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www4.ujaen.es/>.

DOMINGUEZ, R. (2006). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 12 de MARZO de 2015, de <http://www.eumed.net/>.

ESTUPIÑAN. (2006). *CONTROL INTERNO*.

ESTUPIÑAN. (2008). *EL CONTROL INTERNO*.

ESTUPIÑAN. (s.f.). *CONTROL INTERNO*.

GAITAN. (2008). *www.cambios en los sistemas de control interno*. Recuperado el 29 de ENERO de 2015, de *www.cambios en los sistemas de control interno*.

GAITAN, R. E. (2008). *CONTROL INTERNO Y FRAUDES*. BOGOTA: ECOE-EDICIONES.

GALINDO, E. (2011). *ESTADÍSTICA MÉTODOS Y APLICACIONES 2DA. EDICIÓN*. QUITO: PRO-CIENCIA EDITORES.

- gmacagno. (2013). <http://www.consejo.org.ar/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.consejo.org.ar/>.
- HAMMOND. (2006). *TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA*.
- HOLM, H. Y. (2009). *MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO*.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>. (s.f.). Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>.
- <http://fccea.unicauca.edu.co/>. (s.f.). Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://fccea.unicauca.edu.co/>.
- Management, E. R. (2012). <http://www.ccee.edu.uy/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.ccee.edu.uy/>.
- MANTILLA. (2008). *EL CONTROL INTERNO*.
- MARSHAL. (2000). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*.
- NEWLL, S. Y. (1972). *EL PROCESO DECISORIO*.
- Pérez, a. C. (2013). <http://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 12 de MARZO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/>.
- Richards-Gustafson, F. (s.f.). <http://pyme.lavoztx.com/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/>.
- Ruiz, O. L. (s.f.). <http://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/>.
- SANTILLANA. (2008). *EL CONTROL INTERNO*.
- SIMON. (1992). *PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES*.
- SOLORZANO, P. M. (2013). <http://www.monografias.com/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de Los cinco componentes del Control Interno - Material de apoyo a la docencia.
- STEVEN. (1988). *EL CONTROL INTERNO*.
- tungurahua, a. t. (febrero de 2013). <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>. Recuperado el 02 de febrero de 2015, de <https://www.produccion.gob.ec>.
- VHG.CONSULTING. (s.f.). <http://www.vhgconsulting.com/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.vhgconsulting.com/>.

VITUTOR. (s.f.). <http://www.vitutor.com/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.vitutor.com/>.

[www.buesaco-narino.gov.co](http://www.buesaco-narino.gov.co). (s.f.). Recuperado el 12 de marzo de 2015, de [www.buesaco-narino.gov.co](http://www.buesaco-narino.gov.co).

Y, V. D. (noviembre de 2004). <http://www.ccpm.org.mx/>. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.ccpm.org.mx/>.

# ANEXOS

## FICHAS DE OBSERVACIÓN

**FICHA N.-**

**COMPONENTE:**

**OBJETIVO:**

**TIPO DE OBSERVACIÓN:**

**ALTERNATIVAS DE RESPUESTA:**                      **1 PARA RESPUESTA SI Y 0 PARA RESPUESTA NO**

N.-	INDICADOR	SI	NO	FUENTE DE OBSERVACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
<b>TOTAL:</b>				
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>		%		
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		%		

**GRAFICO N-**

**FUENTE:**

**La Investigadora**

**ELABORADO POR:**

**Yolanda Guerrero**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** AVIC - AGROPECUARIA

**PERÍODO:** AÑO 2015

**COMPONENTE:**

<b>N.-</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PONDE RACIÓN</b>	<b>CALIFI CACIÓN</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					
<b>6</b>					
<b>7</b>					
<b>8</b>					

Entrevistado:

Fecha de aplicación:

Elaborado por: