



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

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad
y Auditoría CPA.**

Tema:

**“Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El
Arupo, año 2015”**

Autora: Altamirano Veintimilla, Cristina Gabriela

Tutora: Eco. Vásquez Gavilanes, Lidia Rosario

Ambato - Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lidia Rosario Vásconez Gavilanes, con cédula de identidad N° 180161529-3, en mi calidad de Tutor del Análisis de Caso sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA EL ARUPO, AÑO 2015”**, desarrollado por Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos, corresponde a las normas establecidas en el reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Noviembre 2016

EL TUTOR



Eco. Lidia Rosario Vásconez Gavilanes

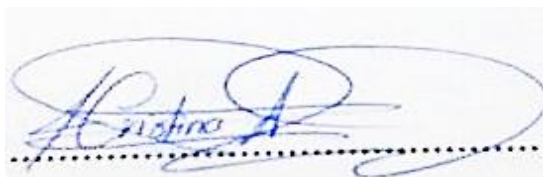
C.I: 1801615293

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla, con cédula de identidad No. 180480995-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA EL ARUPO, AÑO 2015”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos, conclusiones; son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Noviembre 2016

AUTORA



Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla

C.I: 180480995-0

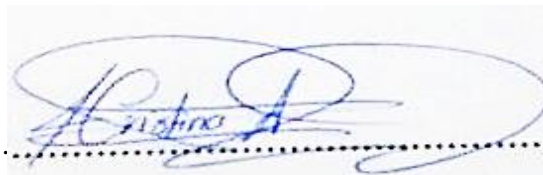
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Noviembre del 2016

AUTORA



Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla

C.I: 1804809950

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA EL ARUPO, AÑO 2015”**, elaborado por Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre 2016



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Tito Mayorga

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Lorena Llerena

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Esta meta está dedicado a Dios, quien ha sido el fiel seguidor de mi formación, colmándome de sabiduría y llevándome por el camino del éxito, dotándome de amor y pasión por mi carrera.

A mis padres y hermanos quienes han permanecido a mi lado, siendo mi soporte y motivación para cada el cumplimiento de esta meta y a todas aquellas personas que con sus palabras me encaminaron a alcanzar este logro profesional.

A todos mis docentes, quienes supieron fortalecer en mí, el espíritu de superación y dedicación a mis actividades académicas.

A todos mis compañeros quienes con sus alegrías y actitudes, hicieron de esta etapa, la mejor de mi vida, siento satisfacción por haber podido dar respuesta al sacrificio y dedicación de mi padre.

Cristina Altamirano

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrirme sus puertas y formarme profesional y éticamente; a mis docentes, quienes impartieron en mí su sabiduría y conocimiento; a la gasolinera “El Arupo”, por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar mi análisis de caso.

A la Eco. Rosario Vásquez por la dedicación, paciencia y eficiente orientación para la exitosa culminación de mi tesis de graduación.

Cristina Altamirano

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

TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA EL ARUPO, AÑO 2015”

AUTORA: Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla

TUTOR: Eco. Lidia Rosario Vásquez Gavilánez

FECHA: Noviembre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente la gestión administrativa es una labor clave en las organizaciones, ya que son quienes plantean las directrices para que las actividades y recursos se lleven a cabo de manera eficiente. Sin embargo las empresas pequeñas no realizan una gestión administrativa adecuada, debido a que su filosofía se basa en una simple supervisión cotidiana de actividades, sin embargo esto no garantiza una dirección eficaz. Este es el caso de la gasolinera El Arupo, que no ha establecido de manera formal su misión, visión y objetivos, así mismo no dispone de manuales de procedimientos, el manual de funciones no se encuentra actualizado; la rotación del personal es uno de los temas más comunes en las organizaciones, es por ello que la empresa debe siempre adoptar el sistema de mejora continua. Por otra parte tampoco ha establecido políticas que normen las actividades de los diferentes procedimientos; por ende no existe una base de control que garantice una eficiente gestión. A razón de estas falencias este análisis de caso pretende ayudar a implantar un sistema de control interno a la compañía, este modelo busca proporcionar una estructura óptima que permita manejar y controlar de manera idónea los recursos, y estos a su vez contribuyan al cumplimiento de objetivos, para ello este modelo plantea objetivos, los mismos que son de responsabilidad de la administración tanto su seguimiento y cumplimiento; de esta manera se apoya a que la gestión administrativa sea creativa,

planificadora, completa y eficiente; para ello debe hacer énfasis en los objetivos a cumplir y la manera cómo administrar sus recursos que necesita para lograrlos.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, AUDITORÍA, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PROCESOS, COSO III.

TEHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: "INTERNAL CONTROL SYSTEM AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE GAS STATION ARUPO, 2015."

AUTHOR: Cristina Gabriela Altamirano Veintimilla

TUTOR: Eco. Lidia Rosario Vásconez Gavilánez

DATE: November 2016

ABSTRACT

Currently the administration is a key work in organizations because they are the ones who pose the guidelines for activities and resources are carried out efficiently. But small businesses do not perform proper administrative management, because its philosophy is based on a simple daily monitoring activities, however this does not guarantee an effective direction. This is similar problema of the gas station El Arupo, which has not formally established its mission, vision and goals, and it does not have procedures manuals, the manual is not updated functions. Also it has not established policies that regulate the activities of the different procedures; therefore there is no basis of supervision to ensure efficient management. A reason for these shortcomings this case study aims to help improve the system of internal control of the company, this model seeks to provide an optimal structure that allows to manage and control an appropriate way of resources, and these in turn contribute to the fulfillment of objectives , for it raises this model objectives are the same as management responsibility both monitoring and compliance; thus it supports the administration is creative, planner, complete and efficient; for it should emphasize the objectives to be achieved and the way how to manage your resources needed to achieve them.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, AUDIT, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, PROCESSES, COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR	3
1.1 Tema de investigación	3
1.1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.2 Análisis crítico	7
Árbol de problemas	7
1.1.3.2 Relación Causa – Efecto	8
1.1.3 Formulación del problema	9

1.2	Justificación	9
1.3	Objetivos	10
1.3.1	Objetivo General:	10
1.3.2	Objetivos Específicos:	11
CAPÍTULO II		12
MARCO TEÓRICO		12
2.1	Antecedentes investigativos	12
2.2	Categorías Fundamentales	14
2.2.1	Superordinación conceptual	14
2.2.2	Subordinación Conceptual	15
2.2.3	Marco Conceptual	16
2.2.3.1	Marco Conceptual para la Variable Independiente: Sistema de Control Interno 16	
2.2.3.2	Categorías Fundamentales de la variable dependiente: Gestión Administrativa.....	32
2.3	Preguntas directrices	39
CAPÍTULO III		40
METODOLOGÍA		40
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
3.4.1	Población.....	41
3.4.2	Muestra	42
3.5	Operacionalización de variables	43
3.5.1	Operacionalización variable independiente	44
3.5.2	Operacionalización variable dependiente	47
3.6	Recolección de información.....	48
3.7	Procesamiento y análisis	48

CAPÍTULO IV	49
RESULTADOS	49
4.1 Principales resultados obtenidos del diagnóstico	49
4.1.1 Evaluación al Control Interno de toda la entidad	50
4.1.2 Evaluación al Control Interno Departamento de Compras	56
4.1.3 Evaluación al Control Interno Departamento de Ventas	62
4.1.4 Evaluación al Control Interno Departamento de Contabilidad	68
4.2 Conclusiones	74
4.3 Recomendaciones	79
 CAPÍTULO V	 80
PROPUESTA	80
5 Metodología	80
5.1 Modelo de la propuesta	83
5.2 Desarrollo de la propuesta	84
5.2.1 Título	84
5.2.2 Justificación	84
5.2.3 Objetivo General	85
5.2.4 Objetivos Específicos	85
5.2.5 Desarrollo	86
5.2.5.1 Reseña Histórica:	86
5.2.5.2 Filosofía corporativa:	86
5.2.5.3 Organigrama Estructural	91
5.2.5.4 Área de comercialización:	96
 CAPÍTULO VI	 160
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	166

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Nómina de empleados de la gasolinera El Arupo	42
Tabla 2. Cálculo de la muestra	43
Tabla 3. Variable independiente: Control interno en el departamento de compras .	44
Tabla 4. Variable independiente: Control interno en el departamento de ventas	45
Tabla 5. Variable independiente: Control interno en el departamento de contabilidad	46
Tabla 6. Variable dependiente: Gestión administrativa	47
Tabla 7. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control de la gasolinera El Arupo	50
Tabla 8. Matriz del nivel de confianza y nivel de riesgo	51
Tabla 9. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos de la gasolinera El Arupo	52
Tabla 10. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control de la gasolinera El Arupo	53
Tabla 11. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación de la gasolinera El Arupo	54
Tabla 12. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Supervisión de la gasolinera El Arupo	55
Tabla 13. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control en compras	56
Tabla 14. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos en compras.	57
Tabla 15. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control en compras.	58
Tabla 16. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación en compras.	59
Tabla 17. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Supervisión en compras.....	60

Tabla 18. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control en ventas.....	62
Tabla 19. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos en ventas.	63
Tabla 20. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control en ventas.....	64
Tabla 21. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación en ventas.....	65
Tabla 22. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Supervisión.....	66
Tabla 23. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control en Contabilidad.	68
Tabla 24. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos en contabilidad.....	70
Tabla 25. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control en contabilidad.	71
Tabla 26. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación en contabilidad.	72
Tabla 27. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo: Actividades de Supervisión en contabilidad.	73
Tabla 28. Análisis FODA.....	90
Tabla 29. Parámetros de medición	119
Tabla 30. Nómina de despachadores de combustible	130
Tabla 31. Parámetros de medición	135
Tabla 32. Parámetros de medición	151
Tabla 33. Parámetros de medición	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Árbol de problema	7
Gráfico 2. Categorías Fundamentales	14
Gráfico 3. Subordinación de Variables	15
Gráfico 4. Formato de cuestionario de control interno	25
Gráfico 5. Símbolos estándar del flujograma.....	27
Gráfico 6. Componentes del control interno	28
Gráfico 7 Modelo de Sistema de Control Interno	83
Gráfico 8. Organigrama Estructural.....	91
Gráfico 9. Flujograma del proceso de compra de combustible 1.....	109
Gráfico 10. Flujograma del proceso de compra de combustible 2.....	110
Gráfico 11. Flujograma del proceso de compra de combustible 3.....	111
Gráfico 12. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 1	112
Gráfico 13. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 2.....	113
Gráfico 14. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 3	114
Gráfico 15. Flujograma del proceso de compra de suministros 1.....	115
Gráfico 16. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 3.....	116
Gráfico 17. Flujograma del proceso de compra de suministros 3.....	117
Gráfico 18. Flujograma del proceso para otorgar crédito.	129
Gráfico 19. Flujograma de venta de combustible en efectivo: con datos a consumido final o datos del cliente.	131
Gráfico 20. Flujograma del proceso de combustible a crédito.....	132
Gráfico 21. Flujograma de venta de lubricantes y aditivos en efectivo	133
Gráfico 22. Flujograma del proceso de cobranza.....	134
Gráfico 23. Presupuesto de ventas	136
Gráfico 24. Faltantes de caja año 2015	137
Gráfico 25. Flujograma del proceso de conciliación bancaria.....	145
Gráfico 26. Flujograma del proceso de caja chica	146
Gráfico 27. Flujograma del proceso de cancelación de sueldos	147

Gráfico 28. Flujograma del proceso de activos fijos 1/2	148
Gráfico 29. Flujograma del proceso de activos fijos 2/2	149
Gráfico 30. Flujograma del proceso de declaración formularios 104 y 103	150
Gráfico 31. Flujograma del proceso de selección y contratación de personal	156
Gráfico 32. Flujograma del proceso de afiliación al IESS	157
Gráfico 33. Flujograma del proceso de anticipo sueldos	158

INTRODUCCIÓN

El presente análisis de caso consta de seis capítulos, los mismos que detallan las fases de realización que tuvo el problema de estudio, permitiendo conocer las debilidades de control interno en los diferentes procesos, que a través de establecerlos como políticas y procedimientos de control, se pueda manejar y controlar los recursos de manera eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR, en el primer capítulo se describirá la situación actual del problema, la justificación para realizar esta investigación y los objetivos que plantea la misma, como dirección para obtener información relevante y de calidad que permita el desarrollo eficiente de este análisis de caso.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, comprende la fundamentación de esta investigación expuestos en antecedentes investigativos, cuyos criterios fueron establecidos por autores en revistas indexadas. Así mismo se detalla la supraordinación y subordinación de las temáticas en estudio: sistema de control interno y la gestión administrativa y finalmente se plantea las preguntas directrices que este análisis de caso plantea responderse a su finalización.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA. Se define la modalidad bajo la cual se desarrollará el análisis de caso, aquí se establece la población, muestra de estudio y técnicas e instrumentos de investigación para la recolección de información.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS. Contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó el análisis de caso, una vez analizada la información recabada; también se establece las limitaciones que tuvo el caso.

CAPÍTULO V PROPUESTA. Este capítulo nace como solución al problema investigado; con la finalidad de erradicarlo se plantea un modelo de sistema de control interno, el mismo que propicie una estructura eficiente y eficaz, a través de delegación de responsabilidades, políticas que normen los procesos, los mismos que ayuden a supervisar eficientemente los recursos, y alcanzar las metas de la organización.

CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA. Este capítulo hace referencia a las fuentes bibliográficas que sustentan la investigación, mismas que sirvieron de base para el desarrollo de este análisis de caso.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR

1.1 Tema de investigación

“Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015”

1.1.1 Planteamiento del problema

Contextualización

Contextualización Macro

El sector petrolero en el Ecuador es una actividad del sector primario, este hidrocarburo es conocido como petróleo, crudo u oro negro y el sitio donde se lo encuentra se lo denomina yacimiento, el primer yacimiento fue descubierto por la empresa Anglo en Ancón provincia de Santa Elena. (El Comercio, 2012).

La década de los setenta marcó al Ecuador, debido a que es aquí, donde se inicia la exportación del crudo al extranjero, dándole un agregado económico nunca antes percibido. Según (Velasguí , 2004), el país se consolidó como un capitalista internacional, gracias a la riqueza petrolera y el dinero proveniente de este recurso permitió invertir en infraestructura vial, energética, sanitaria y atender a presiones económicas y sociales múltiples. Es por esto que se puede deducir que el petróleo ha sido un factor decisivo y clave para el desarrollo de la economía ecuatoriana.

A través de un proceso de refinación del petróleo se obtienen derivados, entre ellos está la gasolina, la misma que para los ecuatorianos es uno de los productos de mayor demanda interna, debido al crecimiento automotriz, el mismo que según (Herrera, 2015), abastece a cinco segmentos: automotriz, industrial, pesquero artesanal, naviero nacional y naviero internacional. Las cifras registradas por consumo de galones de combustibles líquidos entre gasolinas y diésel son de 5,4 millones en promedio hasta mediados del 2015. Cifra que significa un aumento del 8% con relación al año 2014; y un 12,7% más que en el 2013. Esto según datos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera (ARCH) y de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (CAMDDEPE).

El Ecuador para abastecer su demanda interna contó con 1062 gasolineras y 17 comercializadoras de combustible hasta junio del 2015, de esta cifra el 45% de las estaciones de servicios se centran en las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí, mientras que las provincias con menos gasolineras son: Orellana y Galápagos. (El Comercio, 2015).

Según la Revista (PlanV, 2013), el Estado ecuatoriano subsidia el combustible, pese que sus reservas de hidrocarburos se están terminando, además la capacidad de refinación es muy poca y por ende no cubre la demanda interna, por ello ha tenido que importar: propano, butano (GLP), nafta de alto octano, diésel 2, diésel premium, jet fuel, avgas y cutter stock. En referencia a los subsidios (Fierro, 2014), manifiesta que son muy altos, según la proforma presupuestaria del año 2014, se destinaban \$ 1.860 millones para el subsidio al diésel importado, \$ 1.300 millones para gasolina importada, \$ 570 millones para gas licuado de petróleo importado (GLP), \$ 102 millones para GLP nacional, \$ 56 millones en jet fuel importado y \$ 43 millones para electricidad, sumando un total de \$ 3.931 millones para combustibles fósiles, es decir, 19,6% del total de los ingresos fiscales.

Petroecuador lidera las ventas, de tres de los cuatro tipos de combustibles que hay en el Ecuador: súper, extra y ecopaís. Se puede notar que existe una preferencia por la

marca, debido a que ha sabido posicionar la idea de que se ofrece el mejor precio por sus combustibles y se despacha la medida justa. Además se trata de una empresa estatal, y por obvias razones, el Estado es quién se encarga de importar el combustible; de tal manera que no existe competencia en precios, según el diario (El Comercio, 2015), las ciudades de Quito y Guayaquil son las que más venden, debido a la cantidad de vehículos que allí transitan.

Haciendo un análisis de los precios de venta a los derivados de combustibles, la gasolina súper es la más cara debido a que tiene un aditivo para mejorar el desempeño del motor, se oferta libremente en el mercado, Primax es la comercializadora que vende con el precio más alto de USD 2,32 el galón, por otra parte Petroecuador ofertaba la súper a USD 2 el galón, pero a partir del mes de junio, ha elevado el precio en dos centavos mensuales hasta alcanzar los USD 2,32 por galón, seguida de la gasolina extra y ecopaís, las mismas que el precio límite por galón más alto es de USD 1,48, valores que según un artículo de la Revista (Líderes, 2015) no consideran los costos de comercialización y distribución interna. Y finalmente está el diésel a USD 1,037 el galón. (El Comercio, 2015).

Según la Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana, cuya vigencia fue a partir del 1 de junio del 2016, donde uno de los aspectos, es el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en dos puntos, por el lapso de un año, a esto se exceptúa a la gasolinas extra, súper, diésel premium, que mantendrán un impuesto del 12% en el precio de venta al público debido a que el Estado asume los dos puntos del alza. La (ARCH) región centro, también realizó desde el 1 de junio operativos de control del precio de venta al público de combustibles del sector automotriz. (El Telégrafo, 2016).

Este sector goza de gran demanda interna, es por ello que las actividades a desarrollar cada vez son más, de tal manera que la gestión administrativa debe poner énfasis en establecer los lineamientos de control y responsabilidades para que dichas actividades puedan ser realizadas de manera eficiente.

Contextualización Meso

Según el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), la provincia de Tungurahua se encuentra localizada en la zona de planificación 3, con un total de 504.583 habitantes, según el censo de población y vivienda (INEC) 2010, la provincia cuenta con un parque automotor de 85.281 vehículos, acorde a los registros de matriculación de medios de transporte para el año 2014. (Agencia Nacional de Tránsito, 2016).

En Tungurahua el promedio diario de número de galones de combustible de junio 2014 a junio 2015, se reporta que la gasolina extra fue la más vendida con 113.596 galones, seguida de la gasolina Premium con un total de 85.521 y finalmente esta la gasolina súper con 22.650 galones. (El Comercio, 2015).

La comercializadora Petróleos y Servicios PYS C.A lidera el abastecimiento de combustible a las distribuidoras de Tungurahua con un total de 100 estaciones de servicios, 60 de los cuales están ubicadas en el Cantón Ambato, 4 en cada una de las siguientes parroquias distribuidas de la siguiente manera: Ambato, Atocha- Ficoa, Huachi Grande, Huachi Loreto, la Matriz y Unamuncho; mientras que 8 se localizan en cada una de las parroquias de: Cunchibamba, Huachi Chico y Totoras, finalmente la parroquia más abastecida es Izamba con 12 distribuidoras. (El Comercio, 2015).

Contextualización Micro

La gasolinera El Arupo fue constituida en Ambato en el año 2007, dedicada a la comercialización de combustible; este sector goza de gran demanda interna debido al incremento vehicular, de modo que las actividades a realizar y supervisar cada vez son más y apenas posee un limitado personal con apenas solo cuatro personas en el área administrativa; por ello se debe emplear una estructura óptima a nivel de funciones y responsabilidades de control, basados siempre en la mejora continua.

El problema central detectado en la gasolinera El Arupo, radica en la insuficiente gestión administrativa, la misma que no ha mostrado un compromiso con la entidad, debido a que no ha establecido un sistema de control interno, que permita salvaguardar los recursos de la empresa, planificar de manera idónea las adquisiciones de inventarios, no se ha definido políticas internas para cada área, por ello es deficiente el control interno, mismo que no cuenta con manuales de procedimientos, ni funciones actualizadas, de tal manera que la carencia de estos elementos, no permite que los procesos se manejen y controlen de manera eficiente. Es por esto la importancia de realizar este análisis de caso y ayudar a implementar el sistema de control interno de la gasolinera. Además la administración no ha definido por escrito su misión, visión y objetivos; esto refleja una descuidada filosofía. Sin embargo este modelo permitirá el planteamiento de estos elementos claves para la gasolinera, de tal manera que la administración pueda emprender una cultura de cambio, donde se evaluará la gestión del desempeño a través de indicadores.

1.1.2 Análisis crítico

Árbol de problemas

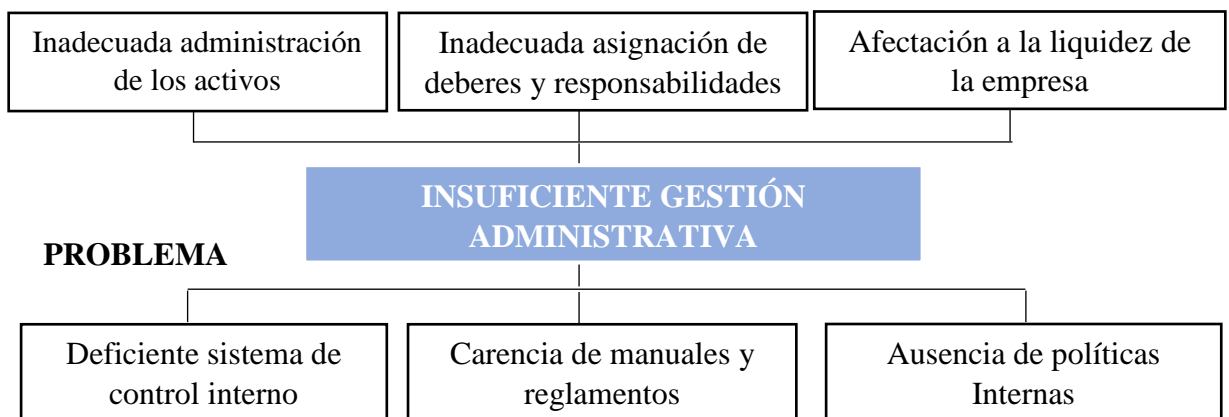


Gráfico 1. Árbol de problema

Fuente: Gasolinera El Arupo

Elaborado por: Cristina Altamirano

1.1.3.2 Relación Causa – Efecto

El problema central radica en una insuficiente gestión administrativa, una de las causas es el deficiente sistema de control interno, debido a que la administración no ha establecido un buen control interno que ayuden a administrar de manera eficiente los activos, siendo escasa los lineamientos para salvaguarda de cada uno de los rubros que componen el activo.

La carencia de manuales y reglamentos ha hecho que los procesos no tengan una estructura definida de las actividades que deben seguirse en la realización de sus funciones, ni lineamientos que guíen su actuar, es por ello que no se ha asignado deberes y responsabilidades. Debido a que el personal administrativo lo conforman apenas cuatro personas, las mismas que desempeñan casi todas las funciones y de esta manera se ocasiona una desorganización a nivel de control interno, puesto que no existen responsabilidades.

La ausencia de políticas internas en el departamento de compras, ha hecho que sea inadecuada la adquisición de combustible; al no existir políticas que normen las compras o una planificación de lo que se requiere, ha hecho que la compañía compre más del combustible necesario para sus ventas diarias, siendo este un problema de un inadecuado control de inventarios. Teniendo en cuenta que las compras de combustibles son diarias y que se cancela cada tres días, y todos los días existen faltantes de caja, producto que no hay políticas que sancionen los mismos, ocasionando un problema de liquidez.

1.1.3 Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene el deficiente sistema de control interno en la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015?

Variable independiente: Sistema de control interno.

Variable dependiente: Gestión administrativa.

1.2 Justificación

El presente análisis de caso es importante realizarlo, debido a que se contribuirá a solucionar el problema suscitado en la gasolinera El Arupo, aplicando el conocimiento aprendido en el campo de la Auditoría, con toda la responsabilidad del caso.

Este análisis de caso pretende palpar la realidad del problema suscitado, es por ello que se justifica por la importancia que tiene hoy en día evaluar el control interno en las organizaciones, de tal manera que esta evaluación proporcionará comentarios acerca del control interno actual de la gasolinera El Arupo.

En la actualidad el éxito de una organización depende en su totalidad de la gestión administrativa, la misma que debe ser eficaz al cumplir los objetivos institucionales, el sistema de control interno contribuirá al cumplimiento de los mismos, además proporcionara información relevante y oportuna para una adecuada toma de decisiones, permitiendo así una eficiente y completa gestión administrativa.

El presente análisis de caso se justifica por la importancia de implementar un sistema de control interno y de esta manera apoyar a una eficiente gestión administrativa a

través del establecimiento de objetivos, los mismos que serán medidos a través de indicadores de gestión, para ello es indispensable la creación de manuales de procedimientos, actualización de funciones y establecimiento de políticas y procedimientos de control, los mismos que constituyen el direccionamiento para el logro de objetivos, estos son medidos bajo una base de tiempo sea corto, mediano y largo plazo, de tal manera que los lineamientos y recursos se combinen en función de eficiencia y eficacia.

Este análisis de caso también se justifica debido a que la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo ha venido tratando al control interno de manera estática y ahora esta investigación pretende ayudar a la administración a llevar un control interno dinámico, donde el control interno en los departamentos sea parte del día a día permitiendo un control más veraz en cuanto al manejo de recursos, encaminados así a la mejora continua.

El presente análisis de caso propuesto es factible y viable realizarlo, debido a que se tiene disponibilidad a toda fuente de información necesaria de la gasolinera el Arupo gracias a la apertura del Sr. Gerente. Así como la permanencia interna en las instalaciones de la organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Estudiar el deficiente sistema de control interno para la determinación de su incidencia en la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, para la adecuada coordinación y manejo de los recursos.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Evaluar el control interno de los diferentes procesos de la gasolinera El Arupo, para la detección de debilidades.
- Analizar la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, para la detección de puntos críticos.
- Diseñar un modelo de sistema de control interno basado en la metodología del marco integrado de control interno COSO III, que permita lograr eficiencia y eficacia en las operaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el desarrollo del presente análisis de caso se tomó como apoyo investigaciones realizadas con anterioridad en tesis y artículos de revistas científicas, relacionadas con las temáticas de control interno y gestión administrativa:

El control interno es una herramienta primordial en la gestión administrativa de las comercializadoras de combustible, Chávez y Moran (2013), concluyeron en su investigación : “Control interno que contribuya a la maximización de los recursos y a la toma de decisiones Jéfté dedicada a la compra y venta de combustibles y lubricantes en la ciudad de San Miguel para el año 2013”, que la empresa no cuenta con manuales de selección de personal, no existen políticas y procedimientos de control para: inventarios, caja general, caja chica, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, además el contribuyente desconoce la normativa y eso ha ocasionado que tenga problemas con el fisco.

El contar con un departamento de auditoría interna hace que las organizaciones dedicadas a la venta de combustibles, logren eficacia a través de mitigación de riesgos hasta niveles aceptables, Cárcamo, Cerón, y Orellana (2015), concluyeron en su investigación: “Creación de la unidad de auditoría interna como herramienta para la detección y evaluación de los riesgos en las gasolineras ubicadas en el departamento de San Salvador”, que las estaciones de servicios no están cumpliendo con los objetivos planteados debido a que no han evaluado riesgos, los administradores no cuentan con la suficiente experiencia y conocimientos, por ello deberían crear un departamento de auditoría interna, de tal manera que al supervisar las actividades operativas y financieras, el auditor interno pueda asesorar la manera como se debería realizar las actividades para lograr a cumplir con los objetivos.

Los modelos de control interno contribuyen a una eficiente gestión administrativa, Laski (2006), concluye en su investigación: “El Control Interno como estrategia de aprendizaje organizacional: Modelo COSO y sus alcances en América latina”, que el modelo COSO es el más conocido en el mundo, siendo una poderosa herramienta para gestionar organizaciones de manera eficiente, proporciona seguridad en cuanto a las responsabilidades de los directivos, accionistas y los terceros. Además contribuye de manera estratégica y operacional al logro de metas y objetivos organizacionales.

El recurso humano de las distribuidoras de combustible, debe ejercer de manera eficiente su trabajo, de tal manera que la gestión administrativa debe enfocarse en ayudar a sus colaboradores a través de manuales o capacitaciones a adquirir las competencias y habilidades que necesitan para desarrollar de manera eficiente su cargo. Solís (2015), concluye en su investigación: “El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad económica de la distribuidora de Hidrocarburos Corhol S.A”, que la baja rentabilidad se da en el proceso operativo, puesto que los despachadores cometen ciertos errores en el momento de despachar combustible, esto genera pérdidas para la institución, también la rentabilidad se ve afectada a causa que no se dispone de un manual de control interno para aplicar y determinar los tiempos y actividades como responsabilidades para un debido control de los procesos de comercialización.

El control interno debe ser evaluado de manera periódica, así la administración podrá saber si está en correcto funcionamiento y si es eficiente. Pérez (2011), concluye en su investigación: “Evaluación del control interno a llevar a cabo por el auditor”, que el proceso de evaluación del sistema se lo puede realizar de manera eficiente a través de los cinco componentes detallados en el informe COSO, esto permitirá establecer el nivel de confianza a depositar en el sistema del control interno.

2.2 Categorías Fundamentales

2.2.1 Superordinación conceptual

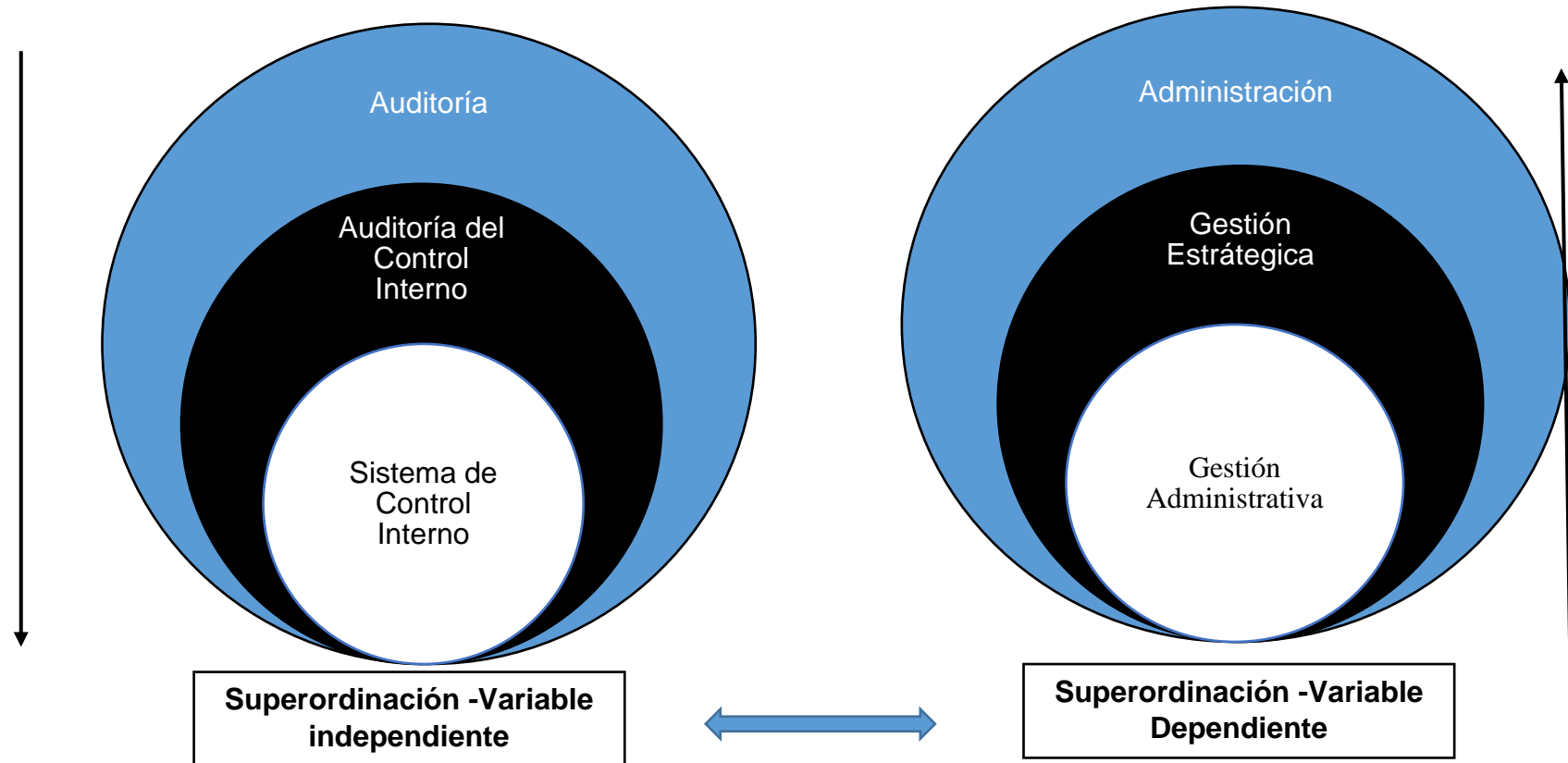


Gráfico 2. Categorías Fundamentales

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Cristina Altamirano

2.2.2 Subordinación Conceptual

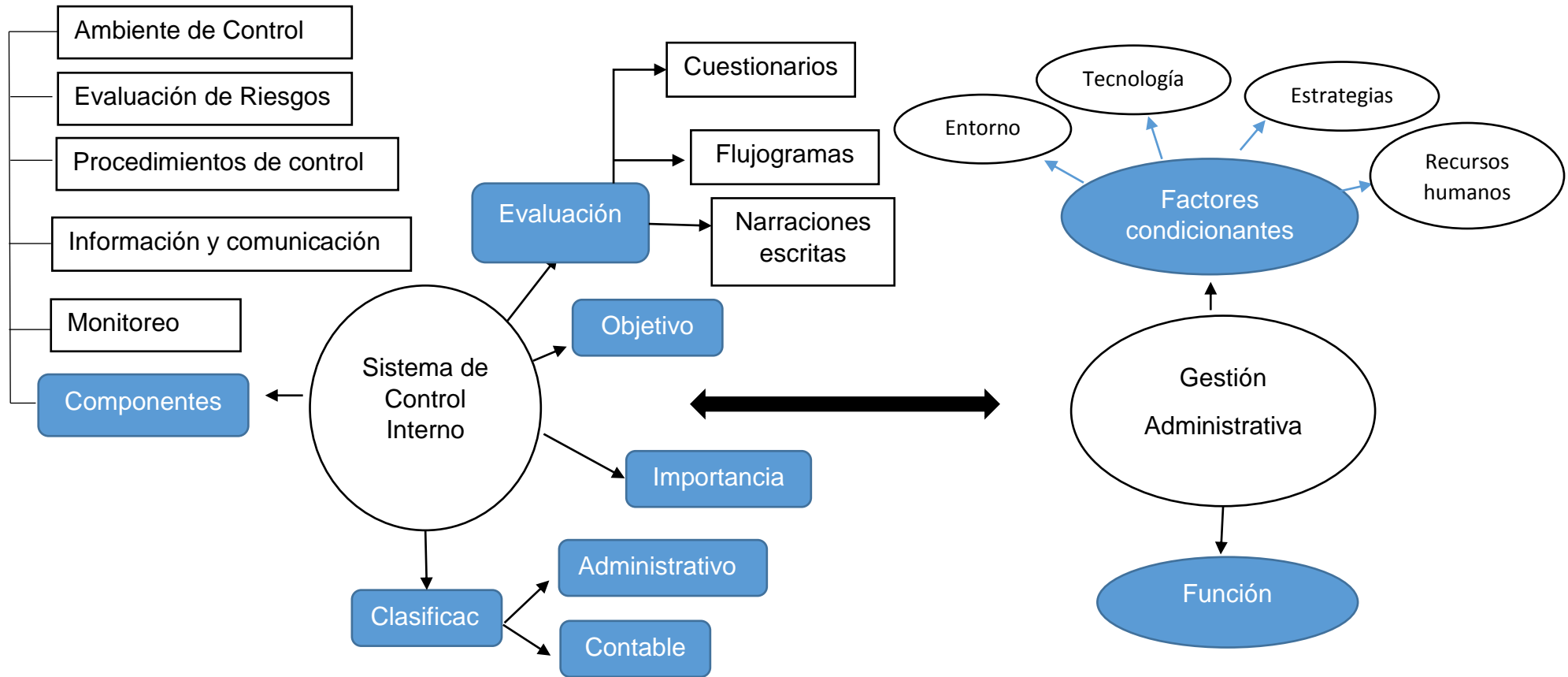


Gráfico 3. Subordinación de Variables

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano

2.2.3 Marco Conceptual

2.2.3.1 Marco Conceptual para la Variable Independiente: Sistema de Control Interno

Auditoría

Según el Autor (de la Peña Gutiérrez, 2003), manifiesta que hoy por hoy la Auditoría es el proceso de revisión o verificación de cualquier requerimiento de la empresa.

Para los Autores Arens, Elder, y Beasley (2007, pág. 4), la auditoría es, “la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente”.

Tipos de Auditoría

Según el Autor (Pany, 2005) , se dividen en tres grandes categorías:

Auditoría financiera

Es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o Contador Público independiente, de los libros, registros, recursos, obligaciones, patrimonio, resultados de una entidad, basado en normas, técnicas y procedimientos específicos, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera. (Osorio , 2007, pág. 3).

Auditoría de Cumplimiento

Según el autor (Blanco , 2012, pág. 11), menciona que este tipo de auditoría se la realiza para “concluir si las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias de procedimientos que les son aplicables”.

Auditoría Operacional

Según el Autor (Pany, 2005) en relación a la auditoría operacional dice que es el estudio de un departamento específico de una organización, cuya finalidad es medir su desempeño.

En el libro Auditoría Integral: Normas y Procedimientos del Autor: Blanco (2012), menciona que hoy las necesidades de las empresas han crecido y con ello el campo de la auditoría, por tal razón existe ahora las llamadas auditorías no financieras, las mismas que son practicadas por contadores públicos dependientes o independientes o por profesionales de distintas ramas, dichas auditorías son las siguientes:

- Auditoría de Actuación.
- Auditoría Económica y Eficiencia.
- Auditoría de Programa.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría de Sistemas.
- Auditoría de Gestión.
- Auditoría de Calidad.
- Auditoría Interna.

Auditoría Interna

Una función que coadyunta con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocios y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones. (Santillana, 2013, pág. 11).

Auditoría Administrativa

Para el Autor (Franklin, 2013, pág. 4), “la auditoría administrativa ha sido, es y será un campo fértil para la administración; lo que resulta lógico, pues está ubicada en sus mismas raíces; es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización”.

Auditoría de Gestión

Según el Autor Blanco (2012), dice que este examen se lo realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que la empresa ha empleado los recursos y alcanzado los objetivos.

Acotando los párrafos antes mencionados, la auditoría sea del tipo que sea, es el examen ejecutado por un contador público autorizado, una firma auditora, profesionales de otras ramas, independientes de la organización a ser auditada o personal propio de la organización, cuya finalidad es la de expresar una opinión de lo que esta evaluando, puede ser: estados financieros, sistema de control interno, cumplimiento, eficiencia y eficacia, entre otras. Estos profesionales que realizan las auditorías se han convertido en asesores para los accionistas, gerentes y administradores, a través de sus recomendaciones.

Auditoría del Control Interno

Según el Autor Blanco (2012, pág. 206), establece que “es la evaluación del control interno integrado, con el propósitos de determinar la calidad de los mismos, el nivel confianza que se les pueda otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos”.

Para el Autor Mantilla (2005, pág. 4), el control interno busca lograr:

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

Según los Autores Mantilla & Cante (2005), establecen que:

Los controles internos, permiten a los ejecutivos principalmente administrar mediante el rastrear la exposición frente: riesgos de crédito, riesgos de mercado, riesgo operacional, riesgo reputacional riesgo legal y otros riesgos relacionados con las transacciones, con los activos y con los pasivos, así como frente al fraude y a la seguridad. (pág.22).

Las pruebas de control consisten en verificar como se aplica, la uniformidad con los que se ejecuta y los responsables, para ello hay que emplear técnicas de auditoría como indagación, revisión de documentos, observación para probar la eficacia del control interno. (Pany, 2005).

Para (Osorio , 1997, pag. 149), “el sistema de control interno debe revisarse y actualizarse constantemente. Esto permite otorgar a la administración un alto grado de confiabilidad”.

Sistema de Control Interno

Blanco (2012), en su libro Auditoría Integral Normas y Procedimientos afirma que el documento “Internal Control Integrated” emitido por el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)” define el control interno, describe sus componentes y suministra un criterio con el cual los sistemas de información pueden ser evaluados. El documento ofrece una guía para informe al público del control interno y provee materiales que los gerentes, auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno. Las dos mayores metas del documento son:

- Establecer un definición común del control interno que sirva para muchos grupos diferentes; y
- Proveer un estándar con el cual las organizaciones puedan evaluar su sistema de control y determinar cómo mejorarlos. (pág.194).

Los Autores (Pallerola & Monfort, 2013, pág. 55), mencionan que: “el control interno se define como todos aquellos mecanismos de control que dispone una empresa para poder asegurar sus activos y resultados”.

En el libro de Auditoría del Control Interno de Mantilla Samuel Alberto y Cante Sandra Yolima (2005), mencionan una definición del Committee on Working Procedures del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), en la cual se reconoce que:

El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con la función de los departamentos de contabilidad y finanzas para incluir control presupuestal, costos estándar, reportes periódicos relacionados con las operaciones, análisis estadísticos.(pág.12).

Según el informe COSO (2013), menciona que un sistema de control efectivo requiere del juicio y del criterio profesional de la dirección y el consejo de administración para determinar el nivel de control que es necesario aplicar.

Importancia del control interno

Según (Kell, Boynton, & Ziegler, 1997), en su libro Auditoría Moderna, una publicación del año del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) INTITULADA Internal Control citó los siguientes factores como adyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia de control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá de confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherente a buen sistema de control interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de horarios si no se tiene el apoyo de un buen sistema de control interno del cliente. (pág.122).

Los Autores (Mantilla & Cante , 2005), dicen que el sistema de control interno requiere de normativa, estricta supervisión, políticas y objetivos institucionales, estructura organizativa, información confiable y tecnología avanzada. Los canales de comunicación son elementales en el proceso de retroalimentación del control interno. El control interno con los cambios del ambiente pueden deteriorarse y funcionar de manera errónea es por ello que debe ser auditado de manera regular.

Un sinnúmero de organizaciones han elaborado modelos de control interno, con la finalidad de estandarizar un criterio general de control interno, el cual sea adaptable a todo tipo de organizaciones, entre ellos está el marco líder: enfoque COSO que ha sido de gran aceptación en todo el mundo, debido a su eficacia; este marco integrado su versión más actualizada, cuenta con cinco componentes y 17 principios interrelacionados entre sí.

Objetivos del Control Interno

Según los Autores (Pallerola & Monfort, 2013, págs. 55-56), un buen control debe conseguir evaluar los siguientes objetivos:

Objetivos de autorización; tratan de evaluar todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la dirección y que estos son adecuados.

Objetivos de procesamiento y clasificación de las transacciones: estos objetivos tratan de evaluar todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas.

Objetivos de verificación y evaluación: estos objetivos tratan de evaluar todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

Objetivos de salvaguarda física: estos objetivos tratan de evaluar aquellos controles relativos al acceso de los activos, registros, formatos importantes y procedimientos de proceso.

Para Estupiñán (2006, pág. 19), los objetivos básicos de un control interno son:

- Salvaguardar los activos y bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

Clasificación de Control Interno

En el libro: Auditoría del Control Interno de los Autores (Mantilla & Cante , 2005), establecen la siguiente clasificación:

Control Administrativo

Incluye, pero no limita a, el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que conducen que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autoridades han sido definidas como una función administrativa asociados directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones. (pág. 12).

Según (Estupiñán, 2006), este control permite conocer a la administración la situación económica, cumplimiento de normativas, logro de objetivos, asignar funciones y responsabilidades.

Control Contable

Lo comprende plan organizacional, procedimientos, mecanismos de control para resguardo de los activos y generar información financiera confiable. El control contable tiene como objetivo proveer seguridad razonable por esta razón los registros contables deben ser oportunos de tal manera que permita la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las transacciones requieren de autorizaciones, en este caso por el nivel más alto en cuanto a control ósea la administración. (Estupiñán, 2006).

Métodos de Evaluación del Control Interno

- **Cuestionarios de Control Interno**

Pany (2005, pág. 227), menciona que “están diseñados de modo que la ausencia de respuestas indica una debilidad del control interno, aunque los auditores deben identificar los tipos de errores potenciales que se presenten”.

Según (Osorio , 2007), el auditor se plantea una lista de preguntas básicas de control interno y luego procede a contestarlo en la organización sujeta a examen.

Cuestionario de Control Interno					
Componente:					
Compañía:					
Periodo Cubierto:					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Hecho por:					
Fecha:					
Revisado por:					
Fecha:					

Gráfico 4. Formato de cuestionario de control interno

Fuente: Auditoria 1(Osorio 2007)

Elaborado por: Cristina Altamirano

Según (Estupiñán, 2006), dice que el auditor no debe confiarse en la técnica de la indagación, lo más importante es la evidencia plasmada en los papeles de trabajo, por ello se deberá realizar trabajo de campo para determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos de control.

- **Narraciones Escritas de Control Interno**

“Son memorandos que describen el flujo de los ciclos de transacciones: identifican a los empleados que realizan diversas tareas, los documentos preparados, los registros y la división de funciones”. (Pany, 2005, pág. 227).

En el libro de Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros del Autor (Osorio, 2007), lo menciona como método descriptivo, el cual narra los procedimientos del control interno en los departamentos, los mismos que contienen funciones a nivel de personal.

Para (Estupiñán, 2006, pág. 161), este método “es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema”.

- **Diagramas de flujo del control interno**

En el libro Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros del Autor (Osorio , 2007, pág. 160) hace referencia lo mencionado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos: “consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tienen en vigor en sus varios departamentos o actividades, o bien en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos”.

Según (Estupiñán, 2006, pág. 162), afirma que sus principales ventajas son:

- Identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos.
- Permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento.
- Identificar las desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo
- Facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.

Símbolos estándar del flujograma

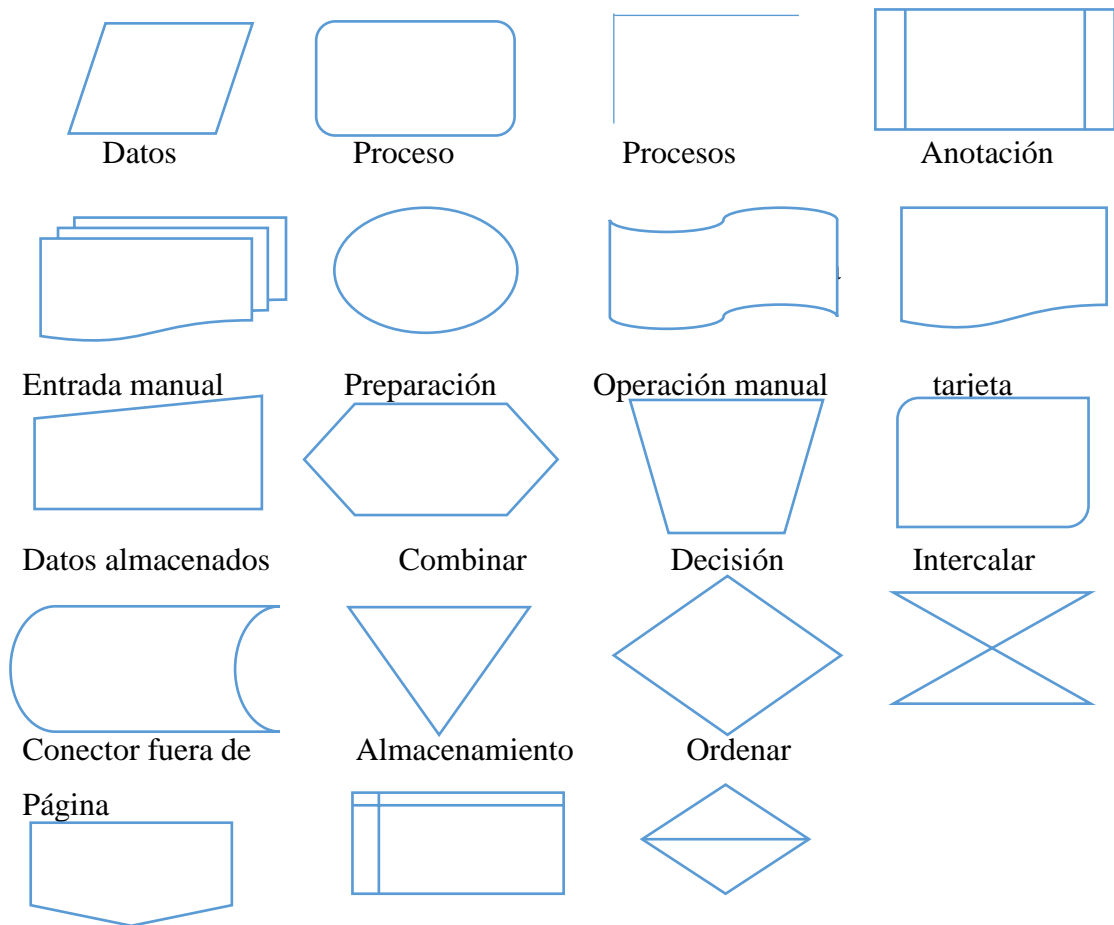


Gráfico 5. Símbolos estándar del flujograma

Fuente: Tomado del libro de Control Interno y Fraude (Estupiñán, 2006)

Elaborado por: Cristina Altamirano

En añadidura a lo antes mencionado otro de los métodos que permite evaluar control interno es la lista de verificación, donde el auditor elabora una lista de preguntas sobre el control interno, para luego comprobarlas, son fáciles de realizar, baratas y útiles para resumir los datos obtenidos a partir de observaciones y entrevistas.

De los métodos señalados anteriormente se escogió el método del cuestionario de control interno, para evaluar el sistema de control interno de la gasolinera El Arupo.

Componentes del Sistema de Control Interno

Según el Autor (Blanco , 2012, pág. 198); “el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se deriva de la forma como la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos”.

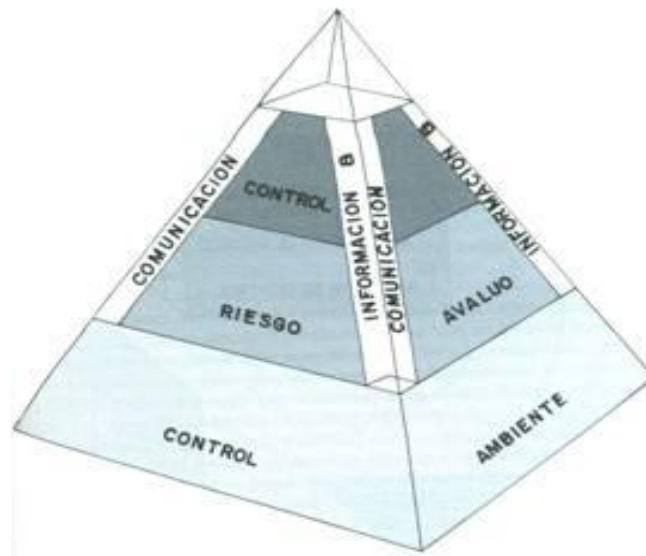


Gráfico 6. Componentes del control interno

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano

- **Ambiente de control**

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Infiuye en la conciencia de control de su gente. (Mantilla B., 2005, pág. 25).

Según el Autor (Blanco , 2012, págs. 198-200); el ambiente de control comprende los siguientes elementos:

- Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad y de los valores éticos.
 - Compromiso por la competencia
 - Participación de quienes están a cargo del gobierno
 - Filosofía y estilo de operación de la administración
 - Estructura organizacional
 - Asignación de autoridad y responsabilidad
 - Políticas y prácticas de recursos humanos.
-
- **Proceso de valoración de riesgos**

Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantienen su fortaleza financiera y la imagen pública positiva y mantienen la calidad total de sus productos, servicios y gente. No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. En verdad, la decisión de estar en los negocios crea riesgos. La administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar, y se esfuerza por mantenerlos dentro de esos niveles. (Mantilla B., 2005, pág. 39).

En cuanto a los riesgos el Autor (Pany, 2005), menciona que los auditores:

Se preocupan principalmente los riesgos concernientes de obtener informes financieros confiables, los peligros al elaborar los estados financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo para el cliente en este aspecto:

- Cambios en el ambiente regulatorio u operativo de la organización
 - Cambios de personal
 - Sistemas de información nuevos o modernizados
 - Crecimiento rápido de la organización
 - Cambios de la tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
 - Nuevos modelos de negocios, productos o actividades.
 - Reestructuraciones corporativas.
 - Expansión o adquisición de empresas extranjeras.
 - Adopción de nuevos principios contables o cambios en los principios de contabilidad. (pág. 218).
-
- **Procedimientos de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento. (Mantilla B., 2005, pág. 59).

Los procedimientos de control son la base en la ejecución de una auditoría, Blanco (2012), dice que estos proporcionan información sobre el procesamiento de información, controles físicos, segregación de funciones y revisiones del desempeño. Los procedimientos de control deben ser suficientes para dar seguridad razonable a los saldos financieros y cumplimiento.

- **Sistema de Información y comunicación**

Según el Autor (Mantilla B., 2005, pág. 71), “la información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento”.

Un sistema de información está conformado por métodos y registros. Blanco (2012), dice que: identifican, registran y clasifican todas las transacciones para la presentación de informes financieros, mide el valor de las transacciones con las cuales fueron establecidas en los estados financieros, determina el periodo de ocurrencia de las transacciones, para permitir el registro de las mismas en el periodo contable apropiado y presenta en los estados financieros las transacciones y las revelaciones relacionadas.

(Pany, 2005). A los auditores les interesa un poco más el sistema de información contable y las responsabilidades de control interno para registrar transacciones.

Comunicación

Comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándolas con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos, y otros asuntos importantes. (Mantilla B., 2005, pág. 76).

Según el Autor (Blanco , 2012, pág. 203) afirma que “la comunicación toma formas tales como manuales de políticas, manuales de contabilidad y de presentación de

informes financieros, y memorandos. La comunicación también se puede hacer electrónicamente, oralmente y mediante acciones de la administración”.

- **Supervisión y seguimiento de los Controles.**

(Mantilla , 2005). El proceso de monitoreo asegura que los controles operen de manera continua y efectiva, se lo realiza a todos los procesos de la organización. Además incluye una valoración de riesgos por parte del personal adecuado.

Hay que vigilarlo para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evoluciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos (Pany, 2005, pág. 221).

La función de la auditoría interna es importante en el sistema de monitoreo, debido a que “los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección”. (Pany, 2005, pág. 221).

2.2.3.2 Categorías Fundamentales de la variable dependiente: Gestión Administrativa.

Administración

Según (Certo, 2001, pág. 6); “se usa comúnmente como el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”.

Según el Autor (Días, 2002), opina que:

La administración en todas sus áreas deberá responsabilizarse de llevar a cabo planes que abarquen programas, procedimientos y sistemas, así como establecer acciones dirigidas al bienestar de los trabajadores, así como controlar el espacio físico del local en donde se trabaja, cuidando de que estén habilitadas para satisfacer las mínimas necesidades del personal, así como el de mantener los bienes tangibles de la empresa en condiciones óptimas de operatividad. (pág.20).

Según (Chiavenato , 2006) menciona que hoy la administración trata de interpretar las metas y objetivos organizacionales para convertirlas en acciones a través de las funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Según el Autor (Newstrom, 2007) dice que la administración es el proceso que permite obtener resultados eficaces a través de una correcta utilización de los recursos.

En el libro Administración: Teoría, Procesos, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad del Autor (Hernández y Rodríguez, 2008, pág. 7), cita lo mencionado por: Wilburg Jiménez: “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puedan lograr en los organismos sociales”.

Los Autores (Hernández & Rodríguez, 2008), mencionan que:

El trabajo administrativo, sobre todo el directivo, requiere de la capacidad para solucionar problemas en forma diferente, es decir de manera creativa,

estableciendo nuevas formas. La administración es más que una técnica mecánica; el administrador requiere mucha imaginación, obviamente nutrida por un fundamento teórico-práctico. (pag.11).

Para los Autores (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012), la administración trata de establecer ambiente de trabajo grupal donde los colaboradores ayuden a cumplir con las metas de manera eficaz.

A lo antes mencionado se puede acotar que, las organizaciones se crean con metas y objetivos y los encargados de cumplirlas es la alta gerencia a través de una coordinar los recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos, donde el éxito radica en saber cómo hacer las cosas, un administrador debe estudiar esta doctrina ya que adquiere el conocimiento necesario para gestionar organizaciones, los administradores se encarga de agrupar las actividades de manera grupal, las mismas que ayudaran a cumplir las metas trazadas en la fase de planeación, estas son: manuales de procedimientos, políticas y objetivos, asignación de deberes, responsabilidades y puestos de trabajos, el proceso de dirección es el más importante, puesto que se centra en el recurso más importante, que es el factor humano y son ellos quienes aseguran la mayor parte del cumplimiento de metas y objetivos, sin embargo hay que hacer hincapié a actividades de liderazgo como es la comunicación y supervisión.

Gestión Estratégica

Según el Autor (Prieto, 2012, pág. 86), “es una técnica gerencial cuyo propósito facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener”.

Para el Autor (Betancourt, 2002, pág. 27) dice que es la “ acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para

sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”, esta ciencia está encaminada a plantear estrategias que aseguren el principio de empresa en marcha.

Para Charles y Gareth (2009, pág. 4), opinan que: “le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para evaluar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas”.

Gestión Administrativa

Según los Autores. (Cabuya Montaña, y otros, 1995, pág. 8). Afirman que “la función esencial de la gestión administrativa consiste en integrar los elementos básicos de la organización con la finalidad de conducir eficazmente su producción, de proyectar y lograr eficacia en sus resultados”

Según el Autor (Días, 2002), afirma que las instituciones que tienen un buen liderazgo por parte de la gestión administrativa poseen una ventaja puesto que tienen una mejor visión organizacional, que a través del planteamiento de estrategias permitirá alcanzar cumplimiento de objetivos.

Según el Autor (Mochón , 2006, pág. 45), dice que la gestión administrativa hace énfasis en “crear una estructura organizativa que propicie la eficiencia y la efectividad en la empresa”, por ello deberá alcanzar lo que llamamos estructura óptima la misma que dependerá de la toma de decisiones en cuanto lo siguiente:

- **Agrupar las tareas en puestos de trabajos individuales.** Para (Mochón , 2006, pág. 119), es el “proceso mediante el cual los directivos agrupan las tareas en puestos de trabajo”.

- **Agrupar los puestos de trabajo en departamentos o áreas y divisiones.** Según (Mochón , 2006, pág. 120). “los directivos pueden elegir entre muchos tipos de estructuras organizativas de forma que hagan el mejor uso posible de los recursos que disponen”.
- **Coordinar departamentos y divisiones.**

Deben decidir como como distribuir su autoridad, cuantos niveles debe tener en la jerarquía de la autoridad y que equilibrio deben establecerse entre centralización y descentralización, de forma que el número de niveles en la jerarquía sea el mínimo posible. (Mochón , 2006, pág. 120).

Como deducción a lo antes citado se puede apreciar que la gestión administrativa, se centra en coordinar y controlar los recursos de la empresa a través de estructura organizativa, la misma que debe establecerse a través de una correcta asignación de funciones, para ello se debe seleccionar el personal idóneo en los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Unos años atrás se decía que los buenos gerentes se los encontraba desde los 18 hasta los 80 años, más sin embargo en el mundo tan competitivo que vivimos, la gestión administrativa requiere mucho más, que de experiencia, se requiere de conocimiento, es por ello que la persona que dirige una organización deberá ser un profesional en materia, solo así se podrá asegurar, pero no por completo una eficiente gestión.

Función

Según el Autor (Mochón , 2006), la gestión administrativa buscan el aprovechamiento idóneo de los recursos que posee para alcanzar sus metas, sin embargo esto será posible solo si se cuenta con una estructura organizativa que encause al hombre hacia los objetivos deseados.

Factores condicionantes:

- **Entorno**

Mientras más cambiante es el entorno externo de la organización, mayor es la incertidumbre y mayores son los problemas que los directivos deban afrontar, para gestionar los recursos escasos que dispone, en estas circunstancias la toma de decisiones requiere de una estructura flexible. Por el contrario cuando el entorno es estable, los recursos estarán fácilmente disponibles y la incertidumbre es reducida, entonces los directivos aplicarán un menor grado de coordinación y comunicación entre los colaboradores, en esta situación se opta por llevar a cabo una estructura organizativa que permita estabilidad y formalidad. (Mochón , 2006).

- **Estrategia**

La estrategia son los medios a través de las cuales se alcanzaran los objetivos a largo plazo. (Fred, 2013).

Según el Autor Mochón (2006), dice que las distintas estratégicas que puede emprender una organización condiciona la estructura a emplearse, la misma que puede ser flexible o mecánica en toda la organización o cierta parte de la organización.

Acotando ya lo mencionado, hoy las estrategias son importantes puesto que se ha visto como empresas pequeñas han logrado convertirse en iconos potenciales, solo a través de la ejecución eficiente de las mismas, sin embargo para plantear la estratégica la empresa debe analizar detenidamente sus recursos y ver si es factible su

implementación y ejecución, así mismo encaminar los esfuerzos de sus colaboradores al cumplimiento de estrategias, por ello la dirección deberá descentralizar la autoridad y potenciar los niveles bajos.

- **Tecnología**

Según el Autor (Mochón , 2006), dice que mientras más complicada es la tecnología con la que una empresa opera, más difícil será que tanto directivos como colaboradores puedan imponer un control estricto sobre la misma, en estos casos resulta más beneficioso contar con una estructura flexible que permita a los directivos la capacidad de hacer frente a situaciones imprevistas y plantear soluciones a los problemas. Por el contrario si más rutinaria es la tecnología más apropiada será una estructura formal, debido a que en los lineamientos de productor bienes y servicios estarían escritos.

- **Recursos humanos**

Según el Autor (Mochón , 2006, pág. 118). Afirma que cuanto “más cualificada es la mano de obra utilizada y cuanto mayor es el número de trabajadores que se requieren que trabajen conjuntamente en grupos en equipos para llevar a cabo sus tareas, más probable que la organización emplee una estructura flexible”. Así mismo menciona que este tipo de estructura es caracterizada por colaboradores con delegación de poder, es decir la autoridad es descentralizada, a este tipo de estructura se ajusta bien el personal altamente cualificado.

Acotando los factores condicionantes de la estructura organizativa, el optar por una estructura flexible o una estructura mecánica dependerá en sí, de la actividad de la empresa, además se debe establecer lineamientos de dirección, como políticas,

procedimientos y asignar responsabilidades, para que de esta manera se logre alcanzar los objetivos haciendo un uso eficiente de los recursos.

2.3 Preguntas directrices

- ✓ ¿Por qué es deficiente el sistema de control interno?
- ✓ ¿Cómo ha sido el control interno en el proceso de compras?
- ✓ ¿Cómo ha sido el control interno en el proceso de ventas?
- ✓ ¿Cómo ha sido el control interno en el proceso de contabilidad?
- ✓ ¿Cuáles son los factores para que se den problemas de liquidez?
- ✓ ¿Por qué existe una insuficiente gestión administrativa?

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El desarrollo del presente análisis de caso tendrá un enfoque cualicuantitativo, será cualitativo debido a que permite identificar y describir las causas del problema de investigación de manera más concreta, este enfoque permite obtener de manera eficiente la información necesaria que contribuya alcanzar los objetivos de la investigación, la misma que ayudará a solucionar el problema de investigación.

Por otro lado se aplicará un enfoque cuantitativo, ya que se analizarán documentos para verificación del cumplimiento de control interno, mismo que serán tabulados y sometidos a cálculo para su interpretación.

3.2 Modalidad básica de la investigación

El presente análisis de caso se desarrollará bajo dos modalidades: La investigación bibliográfica y la investigación de campo, debido a que éstas contribuirán a proporcionar información necesaria para el desarrollo del mismo.

Este análisis de caso toma base en la investigación bibliográfica, debido que permitió la comprensión y recolección de información de las dos variables en estudio: control interno y la gestión administrativa. Partiendo de fuentes secundarias, como son los criterios establecidos de varios autores, establecidos en libros, revistas científicas, trabajos investigativos relacionados y periódicos, los mismos que ayudaron al levantamiento de información a través de la utilización del método de la entrevista y

uso de instrumento del cuestionario, sin embargo el control interno no solo es indagación, por ello realizaremos papeles de trabajo que justifiquen la investigación.

Según los Autores: Herrera, Medina, y Naranjo (2004), la investigación de campo, es aquella que permite obtener datos en el lugar de estudio, por ello esta modalidad está presente, debido a que durante la realización de este estudio de caso, se permaneció en las instalaciones de la gasolinera El Arupo, allí se recolectó la información que contribuya con los objetivos de la investigación, por esta razón se tiene confianza en la investigación ya que los datos son reales.

3.3 Nivel o tipo de investigación

El tipo de investigación es análisis de caso, el mismo que según el autor Bernal (2010), se centra en el estudio a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica. Este análisis de caso se realizará en la gasolinera El Arupo con el fin de evaluar el control interno de los departamentos de compras, ventas, contabilidad y gerencia, para ello ejecutaremos el trabajo de un auditor, de tal manera que la información obtenida se convierta en evidencia suficiente al momento de redactar el caso.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Tamayo (2003), define a la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población para constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un fenómeno de investigación. (pág. 176).

La población para este estudio de caso está conformado de la siguiente manera.

Tabla 1. Nómina de empleados de la gasolinera El Arupo

PERSONAS	CANTIDAD
Contadora	1
Jefe de ventas	1
TOTAL	2
DOCUMENTOS	CANTIDAD
Cheques	1500
facturas	3530
Depósitos	360
Cuadros de caja	360
Ordenes de crédito.	680
Conciliaciones Bancarias	12
TOTAL	6442

Fuente: Gasolinera El Arupo

Elaborado por: Cristina Altamirano

1.4.2 Muestra

Según el Autor (Bernal C. A., 2010, pág. 161), “Es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuara la medición y observación las variables objeto de estudio”.

Para la obtención de información se seleccionó a dos miembros del personal administrativo, el mismo que ayudará a obtener información relevante en este estudio de caso a través del método de la entrevista, y al ser una población de 2 se aplicará el estudio a toda la población; en la población de documentos en lo referente a conciliaciones bancarias, se aplicará al 100%; en cuanto a la diferencia de documentos que totalizan 6430 se calculará una muestra según la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra (363).

z= Nivel de Confianza (95%) (1.96)

p= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q=Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

N=Población (6430)

E= Error de muestreo (5%) (0.05)

$n = 6578.74/18.0829 = 363$

Tabla 2. Cálculo de la muestra

DOCUMENTOS	CANTIDAD
Cheques	85
Facturas de venta	200
Depósitos	20
Cuadros de caja	20
Ordenes de crédito.	38
TOTAL	363

Fuente: Gasolinera El Arupo

Elaborado por: Cristina Altamirano

3.5 Operacionalización de variables

Según Herrera et.al (2004), dicen que la operacionalización de variables es:

Un procedimiento por el cual se pasa de un plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable a manifestaciones directamente observables, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que orienta la recolección de información. (pág. 118).

3.5.1 Operacionalización variable independiente

Tabla 3. Variable independiente: Control interno al departamento de compras

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El control interno se define como todos aquellos mecanismos de control que dispone una empresa para poder asegurar sus activos y resultados. La evaluación de control interno es a través de sus cinco componentes, los mismos que deben estar presentes y funcionando de la manera eficiente.	Entorno de control	Normativa Interna y Procedimientos	¿Existe políticas que establezcan los montos máximos y mínimos de inventarios? ¿Existe políticas que regulen los procesos de compra?	Entrevista
	Evaluación de Riesgos	Proceso de Compras	¿Se preparan solicitudes de compra? ¿Se mantienen información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compra?	Entrevista Guía de observación
	Procedimientos de control	Procedimientos de control	¿Las órdenes de compras son autorizadas por gerencia? ¿Se realiza constataciones físicas de lubricantes y aditivos? ¿Se varilla la cantidad de combustible antes de la descarga en los tanques?	Entrevista Guía de observación
	Comunicación e información	Cruce de información	¿Se tiene información acerca de inventarios en mal estado o faltante de lubricantes y aditivos?	Entrevista
	Supervisión	Monitoreo	¿Se evalúa periódicamente posibles riesgos que afectan al proceso de compras?	Entrevista

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano

Tabla 4.Variable independiente: Control interno al departamento de ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El control interno se define como todos aquellos mecanismos de control que dispone una empresa para poder asegurar sus activos y resultados. La evaluación de control interno es a través de sus cinco componentes, los mismos que deben estar presentes y funcionando de la manera eficiente.	Entorno de control	Normativa Interna y Procedimientos	¿Existe políticas actualizadas que regule el proceso de ventas? ¿Están definidas las políticas de cobro? ¿El departamento cuenta con un manual de funciones actualizado?	Entrevista
	Evaluación de Riesgos	Procesos de ventas	¿Se verifica la disponibilidad de pago del cliente previo a la otorgación de crédito? ¿Las funciones de venta y cobro se encuentran segregadas?	Entrevista Guía de observación
	Procedimientos de control	Procedimientos de control	¿El dinero de las ventas del día, vaucher y comprobantes de crédito son entregados en su totalidad a caja para su contabilización? ¿Se realiza depósitos intactos e inmediatos? ¿Se realizan cierres diarios de caja?	Entrevista Análisis de documentos Guía de observación
	Comunicación e información	Cruce de información	¿Se han socializado los objetivos, así como indicadores de gestión, para medición de objetivos?	Entrevista
	Supervisión	Monitoreo	¿Se ha tomado acciones por los faltantes de caja generados?	Entrevista

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano

Tabla 5.Variable independiente: Control interno al departamento de contabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El control interno se define como todos aquellos mecanismos de control que dispone una empresa para poder asegurar sus activos y resultados. La evaluación de control interno es a través de sus cinco componentes, los mismos que deben estar presentes y funcionando de la manera eficiente.</p>	Entorno de control	Normativa Interna y Procedimientos	¿Aplica la normativa interna vigente para el control del proceso de contabilidad? ¿Existe políticas para el manejo de caja chica?	Entrevista
	Evaluación de Riesgos	Información financiera	¿Se analiza la disponibilidad de la empresa, cuando se concede un anticipo? ¿El acceso al sistema contable es restringido para el personal no autorizado?	Entrevista Guía de observación
	Procedimientos de control	Procedimientos de control	¿Se realiza conciliaciones bancarias mensuales? ¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos? ¿Los cheques emitidos están debidamente autorizados? ¿Se realizan constataciones físicas de activos fijos?	Entrevista Guía de observación Análisis de documentos
	Comunicación e información	Cruce de información	¿Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del área de contabilidad?	Entrevista
	Supervisión	Monitoreo	¿La dirección hace un seguimiento de los rubros establecidos en los estados financieros?	Entrevista

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano

3.5.2 Operacionalización variable dependiente

Tabla 6. Variable dependiente: Gestión administrativa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La gestión administrativa se centra en el estudio de cómo crear una estructura organizativa que propicie la eficiencia y la efectividad en la empresa, a través del establecimiento de lineamientos de dirección.	Entorno	Estructura funciones y responsabilidades	¿Se cuenta con un manual de funciones actualizado? ¿Se disponen de reglamentos que normen las actividades de cada departamento? ¿La organización cuenta con un organigrama que defina claramente los niveles de jerarquías?	Entrevista
	Estrategias	Objetivos	¿Los departamentos cuentan con objetivos? ¿Los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de la institución? ¿Se ha proporcionado capacitación al personal de ventas en atención al cliente?	Entrevista
	Tecnología	Políticas y procedimientos	¿Los departamentos cuentan con políticas que guíen los procesos? ¿Se han establecido acciones de control claves para cada departamento?	Entrevista Guía de observación
	Recursos humanos	Comunicación	¿Los departamentos se administran en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?	Entrevista

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano.

3.6 Recolección de información

Para la recolección de información hay que seguir una serie de pasos, los mismos que según Bernal (2010), ayudan a responder los objetivos de investigación, por ello se elaboró una lista de preguntas básicas de control interno, las mismas que contribuyen a cumplir los objetivos investigativos, posteriormente se seleccionó la muestra de estudio, se pondero las preguntas del cuestionario y se procedió a entrevistar.

3.7 Procesamiento y análisis

Para el procesamiento de datos, se hace uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador ya que proporcionan programas estadísticos que serán de gran utilidad. Bernal (2010), menciona el orden cronológico para procesarlo y estos son: obtener la información, definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo, definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse en el procesamiento de datos, introducir los datos en el computador y activar el programa para que se procese la información.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Principales resultados obtenidos del diagnóstico

El diagnóstico fue realizado a los diferentes departamentos de la gasolinera El Arupo. Mediante la realización de las técnicas de recolección de información, como la observación directa mediante la utilización del cuestionario se busca obtener la información necesaria para dar respuesta a las preguntas directrices planteadas. La entrevista se aplicó a dos miembros del personal administrativo, sin embargo para su veracidad se analizaron documentos, los mismos que fueron escogidos mediante una muestra.

En el presente análisis de caso para la recolección de información empleó la técnica de la entrevista y como instrumento el cuestionario, el mismo que fue elaborado en base a la operacionalización de las variables: sistema de control interno y la gestión administrativa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

4.1.1 Evaluación al Control Interno de toda la entidad

Gasolinera El Arupo
Cuestionario de Control Interno
Componente: Toda la entidad
Período 2015

Fecha: 11 de julio
 Entrevistado: Jacqueline Pesantes
 Entrevistador: Cristina Altamirano

Tabla 7. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control de la gasolinera El Arupo

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% POND	Calif.	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Está definida la organización de la empresa en un reglamento debidamente aprobado?	x		1	1	Anexo 1
2	¿Disponen de copias del reglamento y/o se conocen las funciones asignadas en el reglamento?	x		1	1	Se ha socializado a todo el personal.
3	¿Se cuenta con un manual de funciones actualizado?		x	1	0	
4	¿Se disponen de reglamentos que normen las actividades de cada departamento?		x	1	0	
5	¿La organización cuenta con un organigrama que defina claramente los niveles de jerarquías?		x	1	0	
6	¿Se cuenta con un plan de capacitación al personal ventas?		x	1	0	
7	¿Existe un código de ética?		x	1	0	
	SUMAN			7	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					7
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					28.57 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					71.43 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Tabla 8. Matriz del nivel de confianza y nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez analizado el componente ambiente de control de toda la entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 28.57% y por diferencia un nivel de riesgo de control del 71.43%, calificándose como ALTO, debido a debilidades como: la empresa no dispone de un manual de funciones actualizadas, no se dispone de reglamentos internos para cada departamento. No existe un organigrama que defina claramente niveles jerárquicos. No existe un código de ética.

Tabla 9. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos de la gasolinera El Arupo

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de la institución?		x	1	0	
2	¿La empresa cuenta con una planificación a largo y mediano plazo?		x	1	0	
3	¿La empresa cuenta con un plan de contingencia, para cuando el sistema no esté disponible?	x		1	1	Cuentan con planes de contingencia en caso de fallas del sistema.
	SUMAN			3	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					3
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					33.33 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					66.67 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez analizado el componente evaluación de riesgos de toda la entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 33.33% y por diferencia un nivel de riesgo de control del 66.67%, calificándose como ALTO, debido a que los colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos de la institución. Tampoco existe una planificación.

Tabla 10. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control de la gasolinera El Arupo

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% POND	Calif.	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Los departamentos se administran en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?		x	1	0	
2	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar su gestión y el impacto de los servicios que presta?		x	1	0	
3	¿Existe un control del personal, faltas, multas para la elaboración de rol con costos reales?	x		1	1	Anexo 2
	SUMAN			3	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					3
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					33.33 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					66.67 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado el componente actividades de control de toda la entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 33.33% y por diferencia un nivel de riesgo de control del 66.67%, calificándose como ALTO, debido a debilidades como: Los departamentos no se administran en función de programas de trabajo. No se ha determinado parámetros de indicadores que permitan evaluar la gestión y el impacto de los servicios que presta.

Tabla 11. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación de la gasolinera El Arupo

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% POND	Calif.	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿Los departamentos generan reportes periódicos sobre sus actividades?	x		1	1	Anexo 3
2	¿Se han establecido tiempos para la presentación de reportes?	x		1	1	Anexo 3
3	¿Considera que los sistemas de información que dispone son seguros, oportunos y útiles para la toma de decisiones?	x		1	1	El sistema contable permite obtener información fiable y oportuna.
4	¿Se han establecido suficientes políticas y procedimientos de control claves para cada departamento?		x	1	0	
	SUMAN			4	3	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					3
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					4
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					75 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					25 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado el componente información y comunicación de toda la entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 75% y por diferencia un nivel de riesgo de control del 25%, calificándose como MODERADO, debido a que no se han establecido políticas y procedimientos de control claves como por ejemplo: la empresa no suele realizar arqueos de caja, caja chica, constataciones de activos fijos, lubricantes y aditivos, no hay políticas para el manejo del efectivo.

Tabla 12. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Supervisión de la gasolinera El Arupo

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% POND	Calif.	
	SUPERVISIÓN					
1	¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control interno de la empresa en base a las evaluaciones realizadas por la gerencia?		x	1	0	
2	¿Considera usted que los reglamentos existentes que norman las actividades de la empresa son aplicables a las funciones que realiza?	x		1	1	
	SUMAN			2	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					2
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					50 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					50 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado el componente Actividades de supervisión a toda la entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 50% y por diferencia un nivel de riesgo de control del 50%, calificándose como ALTO, debido a debilidades como: no existe recomendaciones por parte de gerencia para mejorar el control interno.

4.1.2 Evaluación al Control Interno Departamento de Compras

Gasolinera El Arupo
Cuestionario de Control Interno
Componente: Compras
Periodo 2015

Fecha: 12 de julio

Entrevistado: Jacqueline Pesantes

Entrevistador: Cristina Altamirano

Tabla 13. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Existe políticas actualizadas que regule el proceso de compras?		x	1	0	Las políticas actuales no se han establecido por escrito.
2	¿La persona que realiza el pago y quien concilia son diferente?	x		1	1	Elabora cheque contabilidad, gerente firma una vez cotejado los valores
3	¿El departamento cuenta con un manual de funciones actualizadas?		x	1	0	
4	¿El departamento cuenta con objetivos?		x	1	0	
	SUMAN			4	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					4
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					25%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					75%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado el componente ambiente de control en el departamento de compras, se obtuvo un nivel de confianza del 25 % y por diferencia el riesgo de control es del 75 % calificándose como ALTO, debido a las siguientes debilidades: no se encuentran definidas por escrito las actuales políticas del proceso de compras. El departamento no cuenta con un manual de funciones actualizadas y no se ha definido objetivos.

Tabla 14. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Se preparan solicitudes de compra?		x	1	0	
2	¿Las compras diferentes a combustibles, siguen el proceso de selección de proveedores?		x	1	0	
3	¿Las compras se basan puntos de reorden máximos y mínimos?		x	1	0	
4	¿Se preparan informes de recepción?		x	1	0	
5	¿Las decisiones en el departamento son tomadas por personas autorizadas?	x		1	1	Gerencia
	SUMAN			5	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					5
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					20 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					80 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado los posibles riesgos que pueden afectar al proceso de compras, el nivel de confianza que se obtuvo fue 20 % y por diferencia el riesgo de control es del 80 % calificándose como ALTO, debido a las siguientes debilidades: no se prepara solicitudes de compra; no se realiza selección de proveedores en compras diferentes a combustibles, según lo indagado el departamento confía en sus actuales proveedores ya que ellos ofertan a buen precio y rápidos en la entrega del producto; las compras se las realiza sin una planificación o políticas de inventarios en cuanto máximos y mínimos. No se preparan informes de recepción.

Tabla 15. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control.

No	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Las órdenes de compras son autorizadas por gerencia?	x		1	1	El Sr. Gerente realiza las compras de combustible y lubricantes.
2	¿Se verifica que el combustible depositado en los tanques sea igual a la cantidad solicitada?	x		1	1	El proceso de varillación es vital en este sector.
3	¿Se encuentran codificados los lubricantes y aditivos?		x	1	0	
4	¿Se realiza constataciones físicas de lubricantes y aditivos?		x	1	0	
	SUMAN			4	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					4
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					50 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					50 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

De las actividades de control evaluadas para el departamento de compras, el nivel de confianza es de 50 % y por diferencia el riesgo de control es del 50% calificándose como ALTO, no se realiza constataciones físicas de lubricantes y estos no se encuentran codificados.

Las actividades de control se derivan de las políticas establecidas por la dirección con el objetivo de controlar de manera eficaz los procesos, es por ello que la dirección debe establecer control a través del establecimiento de políticas relacionadas a realizar constataciones físicas para lubricantes y aditivos y control de calidad en la recepción.

Tabla 16. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿El departamento de compras reporta la información de manera oportuna para su registro contable?	x		1	1	La factura de compra de combustible y lubricantes es ingresada antes del ingreso a inventarios.
2	¿Se tiene un control veraz y oportuno en cuanto al inventario de combustible?	x		1	1	
3	¿La información para este departamento es completa y oportuna?		x	1	0	
	SUMAN			3	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					3
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					66.67 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					33.33 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado el componente información y comunicación, el nivel de confianza obtenido es del 66.67% y por diferencia el riesgo de control es del 33.33% calificándose como MODERADO, debido a las siguientes debilidades: la información estipulada por la administración para este departamento no es completa y oportuna, debido a que carece de un manual de procedimientos.

Tabla 17. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Supervisión.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	SUPERVISIÓN					
1	¿Existe un monitoreo permanente al proceso de compras?	x		1	1	El Sr. Gerente monitorea el proceso.
2	¿Existe una medición de cumplimiento de objetivos?		x	1	0	
3	¿Se evalúa periódicamente posibles riesgos que afectan al proceso de compras?		x	1	0	
	SUMAN			3	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					3
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					33.33%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					66.67%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

El nivel de confianza de las actividades de supervisión en el departamento de compras es del 33.33% y por diferencia el riesgo de control es de 66.67% calificándose como ALTO, debido a las siguientes debilidades: no existe una evaluación periódica de riesgos que pueden afectar al proceso de compras y no existe una medición en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

4.1.3 Evaluación al Control Interno Departamento de Ventas

Gasolinera El Arupo
Cuestionario de Control Interno
Componente: Ventas
Periodo 2015

Fecha: 13 de julio

Entrevistado: Jefe de Ventas Ing. Xavier Pesantes

Entrevistador: Cristina Altamirano

Tabla 18. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Existe políticas prescritas actuales que regule el proceso de ventas?		x	1	0	
2	¿Existe políticas para la otorgación y cobro de créditos?		x	1	0	No están definidas por escrita.
3	¿Existe el personal suficiente para atender a los clientes?	x		1	1	Anexo 4
4	¿El departamento cuenta con un reglamento de seguridad y salud?	x		1	1	Anexo 1
5	¿La empresa dispone de un presupuesto de ventas?		x	1	0	
6	¿El departamento cuenta con un manual de funciones actualizado?		x	1	0	
7	¿El departamento cuenta con objetivos?		x	1	0	
	SUMA			7	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					7
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					28.57 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					71.43 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

En la evaluación de control interno del departamento de ventas, el componente ambiente de control obtuvo un nivel de confianza del 28.57 % y por diferencia el riesgo de control es del 71.43% calificándose como ALTO, debido a que no existen políticas que regulen los procesos de ventas, como la otorgación y cobro de crédito. No se cuenta con un manual de funciones actualizado. No se ha definido objetivos departamentales ni se ha elaborado un presupuesto de ventas.

Tabla 19. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Existe un lugar seguro y adecuado para depositar el dinero recaudado durante las ventas del día en las islas distribuidoras?	x		1	1	Las islas tienen cada una una caja fuerte, además se realizan depósitos durante los turnos.
2	¿Se emiten las facturas en orden secuencial?	x		200	200	Anexo 7
3	¿El departamento maneja comprobantes de ingreso para la realización de sus transacciones?	x		1	1	Facturas, comprobante de crédito, ordenes de despacho.
4	¿Se han definido los tiempos para el despacho de combustible?		x	1	0	
5	¿Se realiza un análisis de los clientes previo a la otorgación de créditos?		x	1	0	
6	¿Las funciones de venta y cobro en efectivo se encuentran segregadas?		x	1	0	
7	¿La empresa registra de manera oportuna los ingresos por ventas?	x		1	1	Después de cada turno el Ing. Xavier cierra las cajas e ingresa el efectivo y tarjetas.
	SUMAN			206	203	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					203
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					206
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					98.54%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RC=100%-NC%					1.46 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado los posibles riesgos que pueden afectar al proceso de ventas, el nivel de confianza que se obtuvo fue 98.54 % y por diferencia el riesgo de control es del 1.46%, debido a las siguientes debilidades: no se ha definido los tiempos para el despacho de combustible. No se realiza un análisis de los clientes previo a la otorgación de créditos, según lo indagado los créditos son otorgados por gerencia sin previo control. Las funciones de venta y cobro no se encuentran segregadas en el caso de despacho de combustible en efectivo.

Tabla 20. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Los comprobantes de crédito están autorizados?	x		38	38	Anexo 8
2	¿Se realiza depósitos intactos e inmediatos?		x	20	18	Anexo 9
3	¿Se realiza cierres de caja diarios?	x		1	1	
4	¿Existe algún medio que autorice y controle la venta de combustible a crédito?	x		1	1	Llavero empresarial
5	¿Se verifica la orden de crédito del cliente y placa para realizar el despacho de combustible a crédito?		x	1	0	
6	¿Se realizan respaldos diarios de los ingresos generados durante el transcurso del día?	x		1	1	Automáticamente se genera los respaldos.
7	¿Los señores despachadores entregan el efectivo, vaucher y comprobantes de crédito, en su totalidad a caja para su registro?		x	20	8	Anexo 10
	SUMAN			82	73	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					73
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					82
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					89.02 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					10.98 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

El departamento de ventas en cuanto a la evaluación de las actividades de control obtuvieron un nivel de confianza es de 89.02 % y por diferencia el riesgo de control es del 10.98 % calificándose como BAJO, debido a las siguientes debilidades: no se realiza depósitos intactos, para la veracidad de este control se tomó una muestra de veinte depósitos, de ellos se verificó que dos no fueron realizados de manera intacta. Así mismo no se se verifica la orden del pedido del cliente y placa para realizar el despacho de combustible a crédito, según lo indagado este proceso se incumple por ello han surgido contratiempos con los clientes. No cuadran siempre las cajas para este control, se tomó una muestra de veinte cuadros de caja y se cotejo contra la orden de despacho, donde por seis ocasiones se presentaron faltantes de caja.

Tabla 21. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿La información que ha establecido la administración para este departamento es completa y oportuna?		x	1	0	No hay reglamentos, manual, ni funciones actualizadas.
2	¿Se han socializado los objetivos, así como indicadores de gestión, para medición de objetivos?		x	1	0	
3	¿Se entrega reportes periódicos sobre las ventas realizadas?	x		1	1	Anexo 3
4	¿El departamento de ventas reporta periódicamente los faltantes de caja?	x		1	1	Anexo 3
	SUMAN			4	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					4
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					50 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					50 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Con los resultados obtenidos de la evaluación del componente información y comunicación en el departamento de ventas, el nivel de confianza es de 50% y por diferencia el riesgo de control es del 50% calificándose como ALTO, debido a que se presentaron las siguientes debilidades: el canal de comunicación no es el adecuado, por ello no se ha socializado los objetivos, ni se ha establecido indicadores de gestión que permitan medir a los mismos.

Tabla 22. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Supervisión

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
1	¿Después de la venta se realiza un seguimiento al cliente para verificar su satisfacción?		x	1	0	
2	¿Existe un monitoreo al proceso de ventas?	x		1	1	El Sr. Gerente es auxiliar de caja y ventas.
3	¿Se ha tomado acciones por los faltantes de caja generados?		x	1	0	
	SUMAN			3	1	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					1
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					3
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					33.33%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					66.67%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Con los resultados obtenidos de la evaluación del componente actividades de supervisión en el departamento de ventas, el nivel de confianza es de 33.33% y por diferencia el riesgo de control es del 66.67% calificándose como ALTO, debido a que presentaron debilidades como: no se realiza un seguimiento al cliente después de la venta para verificar su satisfacción, este punto es elemental puesto que permite detectar quejas las mismas que ayudaran a mejorar el control interno. La dirección no ha establecido de manera formal las acciones por faltantes de caja.

Este componente es el más importante puesto que trata la evaluación del desempeño, es por ello que las evaluaciones deben ser continuas para verificar si las operaciones de ventas se están llevando a cabo como se planeaba.

4.1.4 Evaluación al Control Interno Departamento de Contabilidad

Gasolinera El Arupo
Cuestionario de Control Interno
Componente: Contabilidad
Periodo 2015

Fecha: 14 de julio

Entrevistado: Contadora Ing. Jacqueline Pesantes

Entrevistador: Cristina Altamirano

Tabla 23. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Ambiente de Control.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	ENTORNO DE CONTROL					
1	¿Existe una normativa contable?		x	1	0	
2	¿Existen una caja fuerte para custodia del efectivo?	x		1	1	
3	¿La empresa cuenta con un fondo de caja chica?	x		1	1	Anexo 9
4	¿La empresa dispone de políticas para el manejo del fondo de caja chica?		x	1	0	No están definidas por escrito
5	¿Existen políticas que establezcan los montos máximos para conceder un anticipo?		x	1	0	
6	¿El departamento cuenta con un manual de funciones actualizado?		x	1	0	
7	¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, venta, custodia y cobranzas?		x	1	0	
8	¿Se ha establecido objetivos para el departamento?		x	1	0	
	SUMA			8	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					8
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					25 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					75 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Con los resultados obtenidos de la evaluación del componente ambiente de control en el departamento de contabilidad, el nivel de confianza es de 25% y por diferencia el riesgo de control es del 75% calificándose como ALTO, debido a las siguientes debilidades: no existe una normativa contable, no existe políticas para el manejo del fondo de caja chica, montos máximos para conceder un anticipo. No existe segregación de funciones en cobranza y custodia, debido a que el personal es limitado y suelen realizar varias funciones. No se ha establecido los objetivos.

El no proporcionar una normativa interna vigente al personal de contabilidad hace que los procesos se realicen de manera inadecuada y no exista una adecuada supervisión, por ello se debe definir las políticas para este departamento y socializarlo con todo el personal inmerso para lograr eficiencia en el proceso.

Tabla 24. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Evaluación de Riesgos.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿El acceso al sistema contable es restringido para el personal no autorizado?	x		1	1	El acceso al sistema requiere de claves
2	¿Los cheques emitidos están registrados?	x		85	85	Anexo 10
3	¿Se emiten cheques en orden secuencial?	x		85	85	Anexo 10
4	¿Se analiza la disponibilidad de la empresa, cuando se concede un anticipo a empleados?		x	1	0	
5	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado los comprobantes de ingresos y egresos?	x		1	1	Existe un cuarto seguro y apropiado.
6	¿Los desembolsos de dinero están sustentados?	x		85	85	Anexo 10
7	¿Existe una persona responsable del manejo de los cheques?	x		1	1	Gerente
	SUMA			259	258	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					258
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					259
	NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT*100					99.61%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					0.39 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado los posibles riesgos que pueden afectar a los proceso de contabilidad, el nivel de confianza que se obtuvo fue 99.61 % y por diferencia el riesgo de control es del 0.39%. Las debilidades detectadas fueron que no se analiza la disponibilidad de la empresa cuando se concede un anticipo a empleados.

Tabla 25. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Actividades de Control.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Se efectúan arquezos de caja chica y caja de manera sorpresiva?		x	1	0	
2	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?	x		12	12	Anexo 11
3	¿Los anticipos otorgados, son descontados oportunamente?	x		1	1	Anexo 3
4	¿Se realizan constataciones físicas de activos fijos?		x	1	0	
	SUMA			15	13	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					13
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					15
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					86.67 %
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					13.33 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Una vez evaluado las actividades de control del departamento de contabilidad, el nivel de confianza es de 86.67 % y por diferencia el riesgo de control es de 13.33%, calificándose como BAJO, las debilidades detectadas son: no se efectúan arquezos de caja y caja chica sorpresivos. No se realiza constataciones físicas de activos fijos, las deficiencias encontradas en este componente deben ser mejoradas a través de establecerlas como políticas.

Tabla 26. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo. Información y Comunicación.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del área de contabilidad?	x		1	1	El personal tiene buena comunicación.
2	¿Se realizan balances de manera periódica?	x		1	1	Anexo 3
3	¿El sistema contable proporciona información confiable y oportuna?	x		1	1	La información está disponible cuando se la requiera.
4	¿Se informa del cumplimiento de obligaciones tributarias?	x		1	1	Revisadas por la Sra. Administradora y archivadas en la carpeta de balances
	SUMA			4	4	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					4
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					4
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					100%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

La evaluación del componente información y comunicación en el departamento de contabilidad el nivel de confianza es de 100%.

Tabla 27. Matriz de calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo: Actividades de Supervisión.

No.	Preguntas	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	% Pond	Calif.	
	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
1	¿La dirección hace un seguimiento de los rubros establecidos en los estados financieros?	x		1	1	El Sr. Gerente da seguimiento de los balances emitidos de manera mensual.
2	¿El control en los procesos contables es riguroso y continuo?	x		1	1	semanal
	SUMA			2	2	
	CALIFICACIÓN TOTAL=CT					2
	PONDERACIÓN TOTAL =PT					2
	NIVEL DE CONFIANZA:NC=CT/PT*100					100%
	NIVEL DE RIESGO GLOBAL:RG=100%-NC%					

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Cristina Altamirano

Interpretación

Con los resultados obtenidos de la evaluación del componente actividades de supervisión en el departamento de contabilidad, el nivel de confianza es de 100%.

Limitaciones del análisis de caso

La gasolinera el Arupo es una entidad pequeña cuenta con tan solo cuatro personas en el área administrativa, los mismos que son poli funcionales, razón por la cual no se puede asignar responsabilidades de manera específica, sin embargo la gestión administrativa debe lograr una estructura que proporcione eficiencia y eficacia con el personal limitado con el que cuenta, es por ello la importancia de que las políticas estén establecidas de manera escrita, de esta manera el personal administrativo pueda conocer todos los procesos y ejecutarlos de manera eficiente. La información contable generada durante el año es extensa por eso se tomó una muestra de ciertos documentos.

Una vez evaluado el sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, este estudio de caso llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones, las mismas que serán redactadas en función de los objetivos y preguntas directrices.

4.2 Conclusiones

Según el *Coso III el Ambiente de Control*; comprende el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual desarrollar control interno. La compañía no tiene un organigrama que defina los niveles de jerarquía, código de ética, así mismo carece de misión, visión y objetivos, debido a la falta de compromiso de la administración en realizar estos elementos, por ello existe una insuficiente gestión administrativa.

En cuanto al departamento de compras, se detectó que no existen políticas actualizadas que regulen los procesos, dichas políticas no se encuentran definidas por

escrito y por efecto no existe una base de control sobre la cual evaluar los procesos de compras, siendo esta una causa del deficiente control interno.

El departamento de compras no cuenta con un manual de funciones actualizado, la falta de compromiso de la administración en no delegar de manera escrita las actuales funciones, de tal manera que no existen responsabilidades.

No se ha establecido objetivos, debido a una escasa gestión estratégica la misma que ha originado que el personal los desconozca y no puedan ser medidos.

En cuanto al departamento de ventas se detectó que no existen políticas para la otorgación y cobranza de clientes a crédito; las políticas existen pero no de manera escrita, por tal razón no existe una base de control adecuada créditos y cobranza.

El departamento de ventas no cuenta con un manual de funciones actualizado; la falta de compromiso de la administración en no delegar de manera escrita las actuales funciones, siendo esta una de las causas de una insuficiente gestión administrativa en no delegar responsabilidades.

No existe objetivos para el área de ventas, debido a un inadecuado direccionamiento estratégico, y como consecuencia no existe programas de trabajos.

Por otro lado el departamento de contabilidad tampoco cuenta con una normativa interna para sus procesos, la carencia de políticas de control ha originado que los procesos de caja chica, anticipos sueldos, se realicen de manera ineficiente al no haber base de control.

No existe una segregación adecuada de las funciones de venta, custodia y cobranzas, debido a que el personal es limitado y suelen realizar múltiples funciones.

No se ha establecido objetivo área contable, debido a un inadecuado direccionamiento estratégico, y como consecuencia no existen programas de trabajos, que permitan evaluar la gestión del desempeño.

Según el *Coso III Evaluación de Riesgos*; implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos, entre ellos está que no existe un plan de capacitación al personal de ventas, existe un desconocimiento de la misión, visión y objetivos por parte de los colaboradores, los departamentos no trabajan en función de programas de trabajo, todo estas debilidades detectadas son señales de que la gestión administrativa no ha realizado un buen trabajo.

En el departamento de compras se detectó riesgos como: no se sigue el método de selección de proveedores en lubricantes y aditivos, debido a que la normativa en cuanto a proveedores no está definida por escrito, además la compañía tiene proveedores claves y confían en ellos por el tiempo en el mercado y calidad del producto, por ello el 24% de las compras de lubricantes y aditivos fueron realizadas sin selección de proveedores.

No se prepara solicitudes de compras, debido a que no se ha establecido este procedimiento de control, ocasionando así una inadecuada segregación de funciones.

Las compras no se basan en puntos de reorden máximos y mínimos, esto es debido a que la adquisición de inventario se lo realiza de manera empírica, y esto ha ocasionado que exista un inadecuado control de inventarios.

En cuanto a ventas, no se han definido los tiempos para el despacho de combustible, esto es a causa de que no existe un programa de capacitación y formación en atención al cliente, por tal razón existe una ineficiente gestión en capacitación.

Las funciones de venta y cobro en efectivo no se encuentran segregadas, debido a que en este caso dichas funciones no pueden ser segregadas, por ello se registra un total de \$7.013.91 como faltantes de caja generados durante el año 2015.

Por otra parte un riesgo detectado en contabilidad, es que no se analiza la disponibilidad de la empresa para otorgar anticipos a empleados, esto es a causa de la inexistencia de políticas para el manejo del efectivo, por tal razón el proceso de otorgación de anticipos en el año 2015 fue deficiente.

Según el *Coso III Actividades de Control*; son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos tales como autorizaciones, verificaciones y conciliaciones, en relación a compras se detectó que no se realiza constataciones físicas de lubricantes y aditivos, debido a la inexistencia de política que establezca la realización de dicho procedimiento, es por ello que existe un desconocimiento de las condiciones y cantidades existentes de lubricantes y aditivos en bodega.

En relación a ventas las los señores despachadores de combustible no entregan de manera completa el dinero proveniente de las ventas del día, esto es debido a negligencias como: no se verifica la orden del pedido del cliente y placa para realizar el despacho de combustible a crédito, tomar el dinero de las cajas, equivocación en cambios, y de esta manera se ha visto la entidad con problema de liquidez.

En contabilidad la carencia de actividades como: no realizar arqueos de caja, y caja chica sorpresivos, debido a que la compañía no ha establecido políticas que normen

este procedimiento, por tanto su control es deficiente al no existir políticas que normen su uso.

No se realizan constataciones físicas de activos fijos, esto es a causa de que no existe una política que establezca la realización de este procedimiento, por tal razón existe insuficientes actividades de control para este rubro.

Según el *Coso III, el componente Información y Comunicación*; necesita información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los otros componentes de control interno. En relación a compras no existe supervisión en el cumplimiento de objetivos. Mientras que en ventas tampoco se ha establecido indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las actividades.

Según el Coso III Actividades de Supervisión; determinan si los cinco componentes están presentes y funcionan adecuadamente, en el caso de compras no existe una evaluación periódica de los posibles riesgos que pueden afectar al proceso, esto es debido al desconocimiento de objetivos, es por ello que no se ha establecido mejoras al control interno.

En el caso de ventas no hay un seguimiento del cliente para verificar su satisfacción, esto es debido a que no existe una política que norme dicho procedimiento, por ello no existe una medición de los servicios que presta.

No se ha tomado acciones de control por faltantes de caja, debido a que únicamente proceden a descontar los faltantes, misma política que no está definida de manera escrita, originando así el descontento de los colaboradores y problemas de liquidez.

4.3 Recomendaciones

- Definir de manera escrita la misión, visión y principales objetivos de la institución, socialícelos con el personal. Evalué la gestión de su empresa, a través del cumplimiento de sus objetivos, para ello plantee indicadores de gestión, con los resultados obtenidos tome decisiones.
- Establecer las políticas y las responsabilidades actuales que rigen los procesos de compras.
- Determinar montos máximos y mínimos de inventarios, que permitan controlar de manera adecuada el stock.
- Adoptar como procedimientos de control: Constataciones físicas de lubricantes y aditivos, mínimo una vez cada semestre e informar de cualquier novedad 2 días posteriores a la contestación física, así mismo la contratación de activos fijos, mínima una al año.
- Establecer procedimientos de control para el manejo de: caja, caja chica, anticipos empleados, otorgación de créditos e inventarios.
- Establezca las políticas para faltantes de caja y socialícelos con los señores despachadores.
- Fomentar una cultura de control positiva a través de la constante supervisión de control interno.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5 Metodología

La siguiente propuesta se la realizará en base al marco integrado de control interno COSO III publicado en mayo del 2013, el mismo que en la actualidad se ha convertido en un instrumento indispensable para una eficiente gestión administrativa. Este modelo permitirá establecer objetivos departamentales, y encaminar las actividades a su cumplimiento.

Marco Integrado de Control Interno COSO III

Control Interno

Es un proceso llevado a cabo por el consejo directivo, la administración y demás colaboradores, cuyo objetivo es proveer seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, de información y cumplimiento.

Componentes del sistema de control interno

1. Entorno de control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la

entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de organización.

2. Evaluación de Riesgos

Cada entidad se enfrentara a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos. La evolución de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

3. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleva a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control.

4. Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de interés externos.

5. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocios en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las diferencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

5.1 Modelo de la propuesta

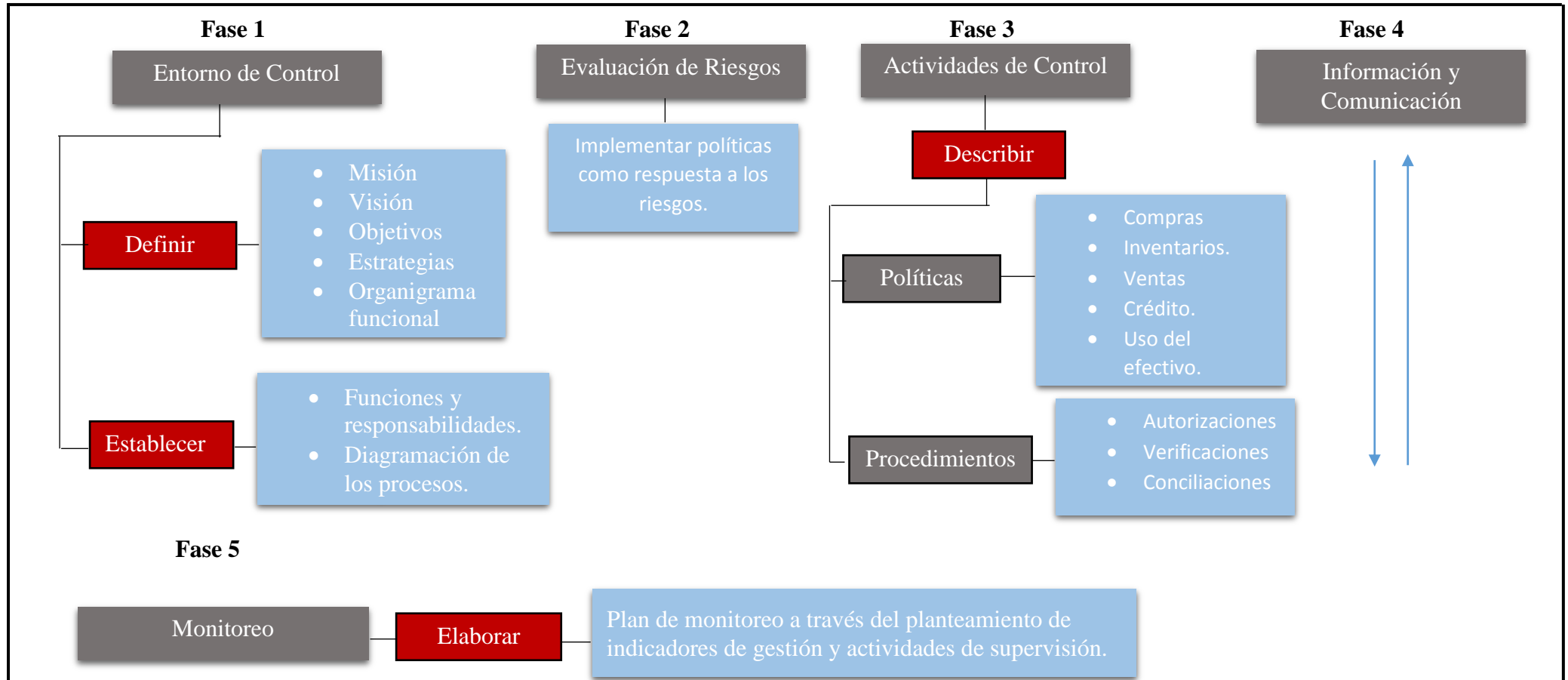


Gráfico 7 Modelo de Sistema de Control Interno

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

5.2 Desarrollo de la propuesta

5.2.1 Título

Diseño de un Modelo de Sistema de Control Interno para la gasolinera El Arupo que permita lograr eficiencia y eficacia en sus diferentes procesos.

5.2.2 Justificación

La presenta propuesta de análisis de caso se justifica por el interés presentado por parte del gerente de la gasolinera El Arupo, en el mejoramiento de control en los diferentes departamentos, induciéndose así a la mejora continua, a través de asignación de funciones y responsabilidades vigentes, de tal manera que los procesos sean llevados a cabo de manera eficiente.

Se justifica también por la importancia que hoy en día tiene el enfoque COSO III, la misma que pretende promover el desarrollo organizacional, lograr eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, asegurar el cumplimiento normativo y contar con información confiable y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

El desarrollo de esta propuesta es factible debido a que en la evaluación de control interno de los diferentes departamentos, se pudo conocer las debilidades de control, las mismas que se convertirán en fortalezas, una vez establecidas como políticas, además se cuenta con la metodología, tiempo y conocimiento de los procesos, de tal manera que el modelo propuesto brindará eficiencia en cuanto a los procesos y de la manera como estos sean ejecutados, se lograra eficacia en su cumplimiento.

5.2.3 Objetivo General

Mejorar el control interno a través de un diseño de modelo de sistema de control interno para la gasolinera El Arupo, mediante la aplicación de la metodología COSO III, que permita lograr eficiencia y eficacia en los procesos.

5.2.4 Objetivos Específicos

- Asignar funciones y responsabilidades en los diferentes departamentos para la ejecución de actividades eficiente.
- Elaborar políticas y procedimientos de control interno para los procesos de compras, ventas, contabilidad, recursos humanos y gerencia, para un control eficiente de los recursos.
- Plantear indicadores de gestión que permita evaluar las actividades y cumplimiento de objetivos.

5.2.5 Desarrollo

Modelo de Sistema de Control Interno para la gasolinera El Arupo

5.2.5.1 Reseña Histórica:

La gasolinera El Arupo se fundó un 20 de abril del año 2007 en Ambato por los señores Diego Lara y Raúl Lara, su actividad principal es la comercialización de combustible, su segmento de mercado es el sector automotriz y sus clientes potenciales son instituciones del sector público, por ello la entidad se ha centrado en ofrecer servicios y productos de calidad, proporcionando las mejores formas de pago.

5.2.5.2 Filosofía corporativa:

Es el pensamiento que se esparce en los colaboradores de la organización, es decir lo que es y lo que quiere llegar a ser en el futuro, para ello se requiere de valores que guíen el actuar de los colaboradores hacia los objetivos que la empresa quiere alcanzar. A continuación se mencionarán sus elementos:

a) Misión:

Somos generadores de servicios integrados, a través de la comercialización de combustibles, aceites y aditivos, cubriendo así las necesidades del sector automotriz, contando con equipos modernos y personal altamente calificado para la atención las 24 horas del día, durante los 365 días del año.

b) Visión:

Llegar a ser líder a nivel provincial en la comercialización de combustible, aceites y aditivos, por sus niveles de calidad, con la tecnología más innovadora a nuestro alcance.

c) Valores:

Esta es sin duda la base para lograr la misión y visión, debido a que constituyen la base de dirección hacia los objetivos deseados, sin valores no existe organización, por tal motivo los directivos han planteado los siguientes valores que predominaran en la conducta de todo el personal de la gasolinera El Arupo.

- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Bienestar de los colaboradores
- Calidad en servicios
- Precios justos
- Confianza en el cliente.
- Cantidad justa

d) Objetivos:

Garantizar la cantidad y calidad del combustible, optimizando tiempos y recursos.

Desarrollar y mantener el mejor ambiente de trabajo con instalaciones dignas, sanas y seguras, comprometiéndose a proteger la salud e integridad física y psicológica de todos sus trabajadores y empleados, aportando con disposiciones y medidas que puedan proteger la seguridad e higiene industrial de la empresa, entregando servicios y productos de calidad a sus clientes.

i. Objetivos para el departamento de Compras

- Garantizar la cantidad y calidad del combustible.
- Realizar oportunamente las adquisiciones de combustible.
- Lograr en 100% el cumplimiento de la normativa interna de compras.

ii. Objetivos para el departamento de Ventas

- Incrementar las ventas en un 5% con relación al año 2015.
- Capacitar semestralmente a los señores despachadores de combustible en atención al cliente.
- Reducir en un 40% los faltantes de caja.

iii. Objetivos para el departamento de Contabilidad

- Cumplimiento de la normativa contable interna en un 100%, con responsabilidad y honestidad.
- Lograr un sistema de comunicación eficaz, que permita el cumplimiento de leyes y reglamentos.

iv. Objetivos para el departamento de Recursos Humanos

- Cumplimiento del código de trabajo en un 100%, a través de actuar con honestidad e imparcialidad.
- Contratar personal altamente competitivo, alineados a la misión de la empresa, a través de un proceso adecuado de selección de personal.

Los objetivos son planteados en base a tiempos, los mismos que requieren de una rigurosa supervisión para llegar a cumplirlos.

e) Estrategias

En el entorno tan cambiante y competitivo en que las organizaciones operan, requiere mucho es esta herramienta, ya que permitirá crear una ventaja competitiva, con relación a su competencia. Al momento de establecerlas se debe distinguir entre: las estrategias organizacionales que son planteadas por la dirección y son de alcance a toda la organización, y las estrategias funcionales, las mismas que son elaboradas por jefes departamentales.

i) Estrategias organizacionales:

- Operar con tecnología de punta.
- Promover un ambiente laboral cálido, donde el trabajador sea parte de la organización.
- Realizar reuniones para guiar el desarrollo eficiente de actividades.
- Presencia organizacional.
- Cultura organizacional.

ii) Estrategias funcionales:

- Despachar la medida exacta.
- Mantener información actualizada que permita conocer momentos oportunos para realizar las compras.
- Investigar nuevas necesidades de los clientes.
- Capacitación para los señores despachadores de combustible.
- Socializar las políticas para cumplimiento de objetivos departamentales.
- Motivar al personal a través de incentivos, de tal manera que el personal se comprometa con la empresa y esto genere grandes resultados de eficiencia.

El establecimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la gasolinera El Arupo mostrará una imagen positiva frente a sus empleados, clientes y público en general.

Tabla 28. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Clientes potenciales son empresas del sector público.• Comercializadora es Petrocomercial.• Productos de marca.• Tecnología.• Ubicación.• Disponibilidad de horarios de atención.	<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de estrategias, que permitan crecer en el mercado.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Incursionar en nuevos mercados.• Crecimiento de demanda.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia.• Economía del cliente.

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

5.2.5.3 Organigrama Estructural

El departamento propuesto para su creación es inventarios, puesto que este análisis de caso, detectó que carece de políticas para el manejo de inventarios, es por ello que para un adecuado control; se designó al Ing. Xavier Pesantes.

Otro departamento que se sugiere su creación es recursos humanos, esto para establecer una estructura más formal, a nivel de funciones.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GASOLINERA “EL ARUPO”

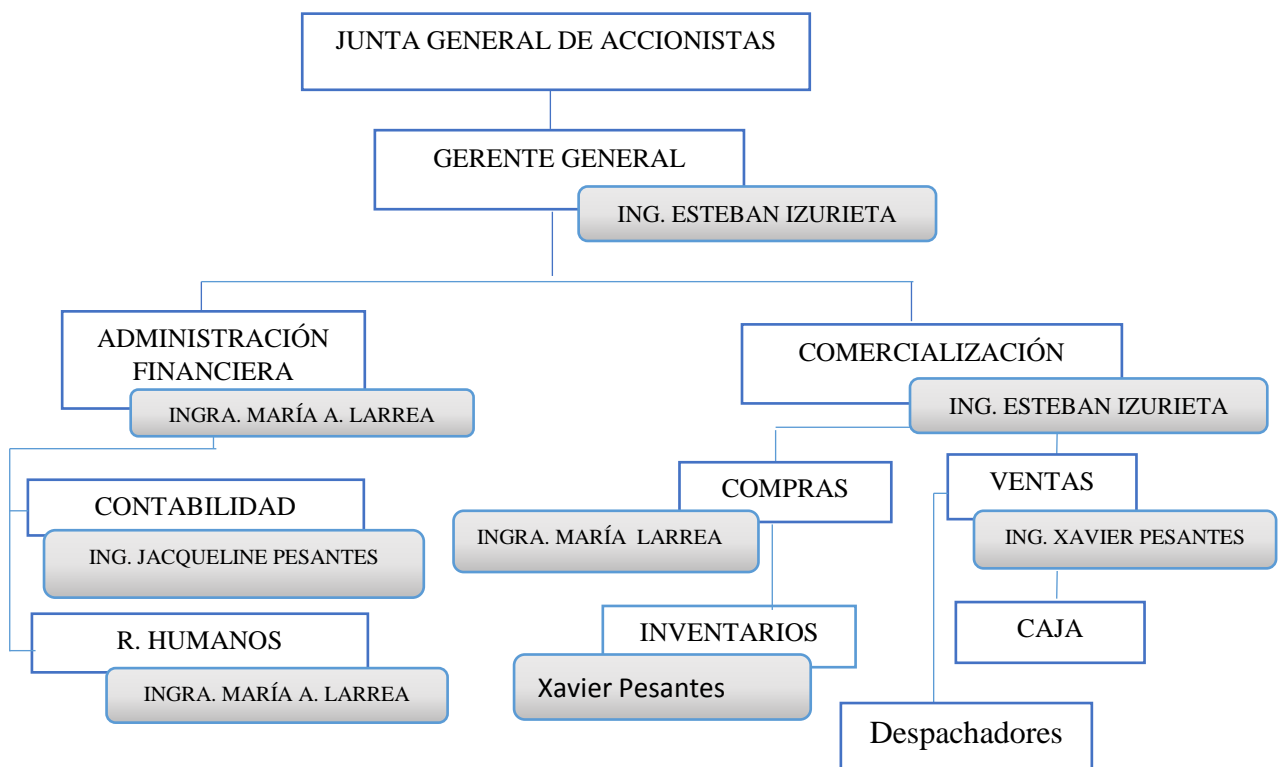


Gráfico 8. Organigrama Estructural

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual se establece con el fin de lograr un proceso eficaz y eficiente en los departamentos de compras, ventas, contabilidad y recursos humanos, debido que permitirá dar a conocer al personal cuales son sus funciones y responsabilidades.

TÍTULO: GERENTE GENERAL

Naturaleza: Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de los procesos de compras, ventas.

Características: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad administrativa, civil y penal, como también en definir políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES

- Representante legal.
- Asistir en los requerimientos de la DNH y Petroecuador.
- Definir políticas administrativas.
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Autorizar el pago de roles, horas extra, IESS.
- Autorizar las compras.
- Firmar cheques.
- Preparar balances y estados financieros.
- Control de las actividades de las auxiliares de ventas y caja.
- Control del riego y cuidado del jardín y plantas.
- Definir horarios de trabajo.
- Supervisar el sistema de control interno.
- Medir el cumplimiento de objetivos.

TÍTULO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Naturaleza: coordinar y controlar las actividades de recursos humanos y contabilidad

Características: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad sobre el personal y las finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Realizar el proceso de reclutamiento del personal.
- Llevar un control de las carpetas del personal activo y pasivo.
- Reportar al contador la planificación de vacaciones, permisos o faltas.
- Asistir en los requerimientos de los colaboradores.
- Verificar el cumplimiento de lo establecido en el código de trabajo.
- Realizar inducción a todos empleados nuevos planta eléctrica, vaucher, limpieza, etc.

TÍTULO: RESPONSABLE DE COMPRAS

Naturaleza: realizar las compras diarias de combustible, quincenales de lubricantes y mensuales de suministros.

Características: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad en abastecer de inventarios de calidad.

- Realizar las órdenes de compra.
- Cotejar la orden de compra de combustible contra la factura, para verificar cantidades y descripciones.
- Archivar las facturas de compra de combustible después de su ingreso, revisión y cancelación.
- Determinar la prioridad de entrega del combustible.
- Presentar un informe mensual de compras.
- Seleccionar proveedores en base a políticas administrativas.

TÍTULO: RESPONSABLE DE VENTAS

Naturaleza: organizar, dirigir y controlar el proceso de ventas.

Características: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad en ofrecer un servicio de calidad, optimizando tiempos, logrando la satisfacción del cliente.

RESPONSABILIDADES

- Realizar cierres diarios de caja.
- Realizar la cobranza de clientes de crédito.
- Cotejar el reporte diario de ventas a crédito del sistema full control con las órdenes físicas.
- Ingresar vales de tarjetas de crédito al sistema.
- Realizar la entrega oportuna de facturas quincenales y mensuales.
- Realizar los cobros de los clientes a crédito.
- Realizar los depósitos de los cuadros.
- Archivar las órdenes de crédito en la carpeta de cada cliente.
- Registrar las ventas de lubricantes.
- Ordenar y archivar las facturas de venta de combustible.
- Responsable de mantener el stock necesario de todos los productos del market y lubricantes en las bodegas.
- Realizar una revisión periódica de la carpeta de firmas autorizadas en las órdenes, que mantienen los despachadores, debiendo estar en orden alfabético y mantenerla actualizada.
- Elaborar la sumatoria de las comisiones de las tarjetas de crédito por cada lote.
- Recepción y entrega de Lubricantes de y a los despachadores de turno.
- Responsable de la recepción del combustible conjuntamente con el despachador de turno.
- Mantendrá el control y la logística de la proveeduría de papelería preimpresa (facturas manuales y de rollo, del market, depósitos desp. Ordenes, liquidaciones de compra y retenciones).

TÍTULO: CONTABILIDAD GENERAL

Naturaleza: registrar todas las transacciones generadas en el período.

Características: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad en generar información financiera adecuada y oportuna.

RESPONSABILIDADES

- Realizar los registros contables de compras de cualquier tipo, tiempo diario.
- Realizar los registros contables.
- Realizar retenciones, hasta el quinto día de emitida la factura.
- Elaboración de anexos de los impuestos (IVA, RENTA). Hasta el 5 de cada mes.
- Elaboración de registro contable de retenciones de clientes. Hasta el 5 día de emitida la F/V.
- Elaboración de todos los registros necesario para la generación de los balances.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- Llevar control de ventas a consumidor final diario.
- Realizar el archivo de todos los documentos legales, adjunto al impreso que respalde el ingreso al sistema contable.
- Responsable del inventario de activos fijos.
- Custodio del fondo de caja chica.
- Elaborar vales de caja.
- Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.

TÍTULO: DESPACHADORES

Naturaleza: Atención al cliente .

Características: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad en mostrar una cultura organizacional ordenada, limpia y eficiente al momento de realizar las ventas.

RESPONSABILIDADES

- Cuidado y limpieza del jardín y pista.
- Cuidado y aseo personal.
- Permanecer en su lugar de trabajo.
- Los señores despachadores deben usar los equipos de seguridad industrial, para el despacho de combustible.
- Los señores despachadores al finalizar turno, entregaran en su totalidad a caja recaudación el efectivo, comprobantes de crédito y tarjetas de crédito.

5.2.5.4 Área de comercialización:

a) Departamento de compras

Procesos:

Este departamento es el encargado de ordenar la compra de combustible, lubricantes y aditivos y suministros.

El combustible por ser el producto estrella de la gasolinera y debido a su gran demanda diaria, tiene un alto índice de rotación de inventarios. El control de combustible se realiza verificando en el lector los niveles de combustibles y como la

compra de combustible es diaria, se solicita la reposición del mismo. En cuanto a los inventarios de lubricantes y aditivos, las ventas son regulares, sin embargo se ha tomado medidas de control para llevar un proceso eficaz.

i) Procedimiento: Compra de Combustible

Este manual permitirá conocer las políticas que rigen el proceso de compras, así como las responsabilidades.

POLÍTICAS PARA ADQUISICIÓN DE COMBUSTIBLE

La implementación de políticas de control interno ayudará a que el proceso se realice de manera eficiente de tal manera que los saldos sean reales y oportunos.

- La compra de combustible es diaria y la requisición de combustible es base a los puntos de reorden máximos y mínimos.
- Extra Inventario: mínimo 4600.00 galones; máximo: 5000 galones.
- Súper mínimo: 2.400 galones; máximo: 3000 galones.
- Diésel: mínimo 200.00 galones; máximo: 2500 galones.
- Elaborar la orden de compra, la misma que debe ser realizado por la persona responsable de realizar las adquisiciones y autorizado por gerencia.
- La orden de compra se la realiza enviando un mensaje al banco internacional, y al responsable de inventarios.
- El responsable del inventario deberá confirmar que la cantidad de combustible adquirida, sea igual a la orden de compra.
- La factura de compra será ingresada antes del proceso de descarga de combustible posterior a un cotejo de la factura de compra con la guía de remisión.
- Generar reportes de las compras realizadas cada mes, fecha de máxima de presentación hasta el 2 de cada mes subsiguiente.

- Proveedor: Petroecuador.
- Política de pago: 3 días posteriores a la emisión de la factura, mediante debito del Banco Internacional.
- Mantenimiento de los tanques mínimo una vez en el año.

POLÍTICAS PARA ADQUISICIÓN DE LUBRICANTES

- Inventario mínimo en bodega debe de ser de 12 unidades por cada producto y un máximo de 15.
- Las compras serán quincenalmente, previo una revisión de la TK, La cantidad a solicitar es en base a los inventarios mínimos establecidos.
- Realizar cotizaciones previas a la compra y seleccionar a un proveedor que ofrezca el mejor precio y calidad.
- Realizar una orden de compra, la misma que debe ser llenada por la persona responsable de las adquisiciones de compras y autorizado por el gerente.
- Las órdenes de compra deberán ser claras y detallar las cantidades de artículos que se va a adquirir, estas órdenes deberán estar pre numeradas y firmadas por el responsable, el original debe enviarse al proveedor y una copia será enviada al responsable de los inventarios.
- El pago se realizará con cheque, el mismo que es firmado por gerencia, previo la realización de un comprobante de egreso.
- los comprobantes de egreso deberán estar pre numerados e impresos y contener la copia del cheque, motivo por la cual se gira el cheque y firma de la persona responsable en girar cheques y proveedor.
- El responsable de inventarios cotejará la factura de compra, con la copia de orden de compra para verificar cantidades y descripciones, caso contrario devuelve al proveedor.
- Revisar que los lubricantes y aditivos este en óptimas condiciones de calidad en el momento de la recepción.
- Ingresar la factura de compra una vez recibida los lubricantes y aditivos, proceder a retener al proveedor y registrar dichos valores en el sistema contable.

- Actualizar la kardex cada vez que exista movimiento ya sea de entrada o salida.
- Generar reportes de las compras realizadas cada mes, fecha de máxima de presentación hasta el 2 de cada mes subsiguiente.
- Realizar constataciones físicas cada semestre e informar al departamento de compras faltantes e inventarios dañados.

POLÍTICAS PARA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

- Inventario de suministros será de un mínimo en bodega debe de 10 unidades y un máximo de 12.
- Las compras serán mensuales, previo una revisión de la TK.
- Seleccionar a un proveedor que ofrezca el mejor precio.
- Seleccionar al proveedor que ofrezca el mejor precio.
- Realizar una orden de compra, la misma que debe ser llenada por la persona responsable de las adquisiciones de compras y autorizado por el gerente.
- Las órdenes de compra deberán ser claras y detallar las cantidades de artículos que se va a adquirir, estas órdenes deberán estar pre numeradas y firmadas por el responsable, el original debe enviarse al proveedor y una copia será enviada al responsable de los inventarios.
- El pago se realizará con cheque, el mismo que es firmado por gerencia, previo la realización de un comprobante de egreso.
- los comprobantes de egreso deberán estar pre numerados e impresos y contener la copia del cheque, motivo por la cual se gira el cheque y firma de la persona responsable en girar cheques y proveedor.
- El responsable de inventarios cotejará la factura de compra, con la copia de orden de compra para verificar cantidades y descripciones, caso contrario devuelve al proveedor.
- Ingresar de manera inmediata la factura de compra y las retenciones al sistema contable, una vez los inventarios se encuentren en bodega.
- Actualizar la kardex cada vez que exista movimiento ya sea de entrada o salida.

- Preparar informes de recepción.
- Enviar al gasto cuando este se utilice.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Mediante la elaboración de este manual de procedimiento de compras, el personal inmerso en este proceso podrá conocer las responsabilidades y realizar de manera eficiente sus actividades.

PROCEDIMIENTO: Compra de combustible

RESPONSABLE:

Inventarios

Ing. Xavier Pesantes.

ACTIVIDADES:

- Revisar a las 9:00 am los niveles de combustible en el lector, para determinar la cantidad a reponer.
- Realizar solicitud de compra a través de un email a gerencia para su autorización.
- Varillar la cantidad de combustible en cada uno de los compartimientos antes y después de la recepción del combustible y cotejar contra la orden de compra.
- Autorizar la descarga de combustible.
- Elaborar orden de recepción.

RESPONSABLE:

Compras:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Realizar la orden de compra, la misma que la realiza a través del envío de un mensaje al Bco. Internacional.
- Cotejar los valores establecidos en la factura contra la orden de compra.
- Dirigirse a los terminales y entregar la factura de compra.
- Determinar la prioridad de entrega del combustible: Extra, diésel y súper.
- Archivar la factura de compra y guía de remisión.
- Realizar el informe mensual de compras.

RESPONSABLE:

Contabilidad General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Cotejar en la guía de remisión el nombre de la empresa, valores y número de factura de compra, si estos coinciden firma la factura.
- Registrar la factura de compra.
- Emitir orden de descarga.
- Registrar el pago al proveedor

RESPONSABLE:

Gerencia:

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Autorizar la solicitud de compra.
- Autorizar orden de compra.

- Autorizar el ingreso a tanqueros.
- Autorizar el débito bancario, mediante un convenio establecido entre las partes.
- Cotejar el débito bancario contra la factura de compra.

Banco Internacional:

- Elaborar y emitir la factura de compra.
- Debitar el valor de la factura.

Terminales:

- Elaborar y emite la guía de remisión.
- Despachar el combustible conforme a lo establecido por la gasolinera.

PROCEDIMIENTO: Compra de lubricantes

RESPONSABLE:

Inventarios

Ing. Xavier Pesantes.

ACTIVIDADES:

- Revisar el inventario en la tarjeta kardex de manera quincenal; elaboración de solicitud de compra en caso de que los inventarios sean menores a las cantidades mínimas establecidas a gerencia.
- Verificar que los lubricantes estén sellados y contengan la medida exacta.
- Cotejar los lubricantes contra la orden de compra para verificar cantidades y características, si estas coinciden firma la factura.
- Perchar productos.
- Registrar las entradas de inventarios en las TK.
- Entregar una lista de precios a los señores despachadores.

- Realizar informe de recepción.
- Archivar informe de recepción, adjunto la copia de orden de compra.
- Realizar constataciones físicas cada semestre.

RESPONSABLE:

Gerencia:

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Autorizar la solicitud de compra.
- Autorizar la compra.
- Autorizar el pago al proveedor.
- Autorizar al proveedor para que ingrese a bodega.
- Autorizar la elaboración de cheque para pago a proveedor.
- Verificar la secuencia del cheque y llenado.
- Cotejar el cheque con la factura, para verificar que el cheque salga a nombre del proveedor, y que la cantidad establecida sea igual a la establecida en la factura menos las retenciones.
- Firmar y sellar.
- Firmar el comprobante de egreso.

RESPONSABLE:

Compras:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Solicitar cotizaciones de precios a proveedores a través de llamadas telefónicas.
- Recibir las cotizaciones de precios.
- Seleccionar el proveedor en base a marca y precio.

- Solicitar a gerencia autorización para realizar la compra.
- Imprimir dos copias de la orden de compra, una envía al proveedor y la otra a inventarios.
- Archivar la factura de compra, copia de comprobante de retención y comprobante de egreso.
- Elaborar informe de compras.

RESPONSABLE:

Contabilidad General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Verificar los cálculos establecidos en la factura de compra.
- Realizar retención, hasta el quinto día de emitida la factura.
- Emitir comprobante al proveedor previo solicitud de firma.
- Registrar la factura y comprobante de retención.
- Solicitar a gerencia autorización para pago a proveedor.
- Elaborar el cheque y enviar a gerencia conjuntamente con la factura y copia de comprobante de retención.
- Recibir cheque firmado.
- Realizar comprobante de egreso; adjuntar copia del cheque.
- Solicitar firma del proveedor en el comprobante de egreso; emitir cheque.
- Registrar el pago.
- Enviar a compras la factura, copia de comprobante de retención y comprobante de egreso.

PROCEDIMIENTO: Compra de suministros

RESPONSABLE:

Inventarios

Ing. Xavier Pesantes.

ACTIVIDADES:

- Revisar el inventario en la tarjeta Kardex el último viernes de cada mes.
- Elaboración de solicitud de compra en caso de que los inventarios sean menores a las cantidades mínimas establecidas.
- Solicitar autorización de solicitud de compra a gerencia.
- Recibir copia de orden de compra.
- Cotejar la factura con la orden de compra para verificar cantidades y características, si estas coinciden firma la factura, caso contrario devuelve al proveedor.
- Almacenar suministros.
- Registrar las entradas y salidas de inventarios en las TK.
- Realizar informes de recepción.
- Archivar el informe de recepción, adjunto con la copia de orden de compra.
- Custodiar de suministros.

RESPONSABLE:

Gerencia:

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Autorizar la solicitud de compra.
- Enviar la solicitud de compra autorizada al departamento de compras.
- Autorizar la compra.
- Autorizar al proveedor para que ingrese a bodega.
- Autorizar la elaboración de cheque para pago a proveedor.

- Revisar la secuencia del cheque y llenado.
- Cotejar el cheque con la factura y verificar que el cheque salga a nombre del proveedor, y que la cantidad establecida sea igual a la establecida en la factura menos las retenciones.
- Firmar y sellar el cheque.
- Firmar el comprobante de egreso.

RESPONSABLE:

Compras:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Recibir la solicitud de compra autorizada.
- Solicitar cotizaciones de precios a proveedores a través de llamadas telefónicas.
- Seleccionar el proveedor en base a precio.
- Solicitar a gerencia autorización para realizar la compra.
- Imprimir dos copias de la orden de compra, una envía al proveedor y la otra a inventarios.
- Recibir y archivar la factura de compra, copia de comprobante de retención y egreso.
- Elaborar informe de compras.

RESPONSABLE:

Contabilidad General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Receptar la factura de compra original por parte del proveedor.
- Verifica los cálculos establecidos en la factura de compra.

- Realizar retención y solicitar firma al proveedor.
- Registrar la factura y comprobante de retención.
- Solicitar a gerencia autorización para pago a proveedor.
- Elabora el cheque y envía a gerencia conjuntamente con la factura y copia de comprobante de retención.
- Recibe el cheque firmado, la factura y comprobante.
- Emite el cheque al proveedor.
- Registra el pago al proveedor.
- Realiza el comprobante de egreso y solicita firma al proveedor.
- Envía a compras la factura, copia del comprobante de retención y egreso.

Lista de suministros

- 1. PISTOLAS**
- 2. PICOS**
- 3. SWIVEL**
- 4. BREAKANDWAY**
- 5. FOCOS MAQUINAS PEQUEÑOS**
- 6. FOCOS MAQUINAZ GRANDEZ**
- 7. FILTROS 70012**

Todos esos suministros son repuestos para el funcionamiento de las islas, en el momento de la compra se registran como inventarios, una vez utilizado es enviado al gasto.

Aquí en esta lista también se incluye suministros de proveeduría: papel preimpresa, facturas manuales y de rollos, market, depósitos de despachadores. Ordenes, retenciones.

Lista de lubricantes y aditivos

1. AGUA CON ÁCIDO MTX
2. AGUA SIN ÁCIDO MTX
3. CASTROL 4T ACTEVEO 20W50
4. CASTROL GTX 20W50
5. CASTROL HD 40
6. CASTROL RX VISCUS 25W60
7. CASTROL SUPER TT
8. CASTROL TQD
9. HAVOLINE SEA 40
10. ELEVADOR OCTANAJE
11. LIMPIEZA INYECTORES
12. LIMPIEZA INYECTORES MTX NEGRO
13. MEJORADOR OCTANAJE MTX ROJO
14. QUALCO R1
15. QUALCO R2
16. LIQUIDO DE FERENOS ATE
17. LIQUIDO FERENOS WAGNER
18. REFRIGERANTE ROJO GL
19. REFRIGERANTE ROJO LT
20. REFRIGERANTE ROJO GL
21. REFRIGERANTE VERDE LT
22. TRATAMIENTO ACEITE ABRO
23. TRATAMIENTO MOTOR MT.

Flujograma del proceso de compra de combustible 1/3

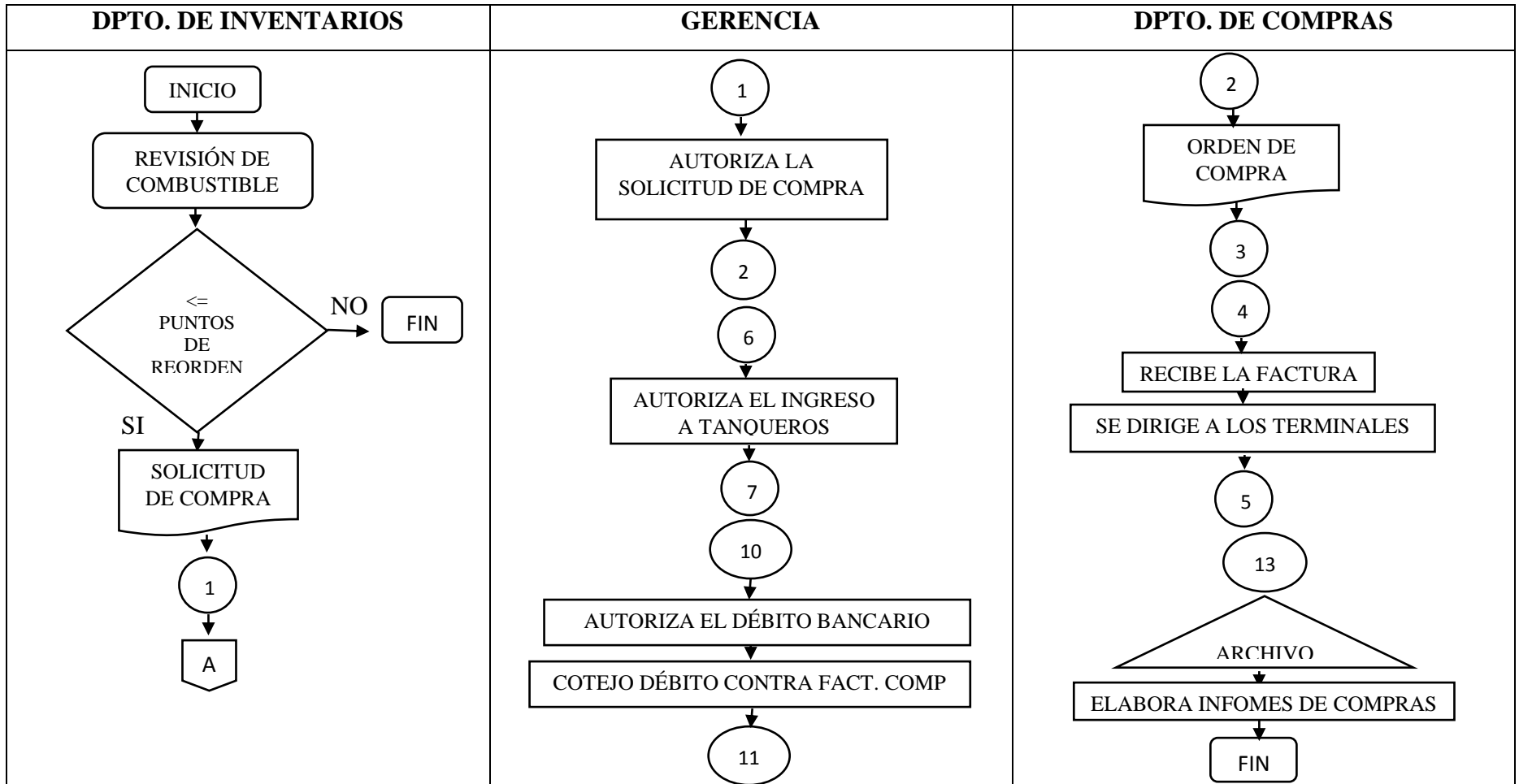


Gráfico 9. Flujograma del proceso de compra de combustible 1
Fuente: Propuesta
Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de compra de combustible 2/3

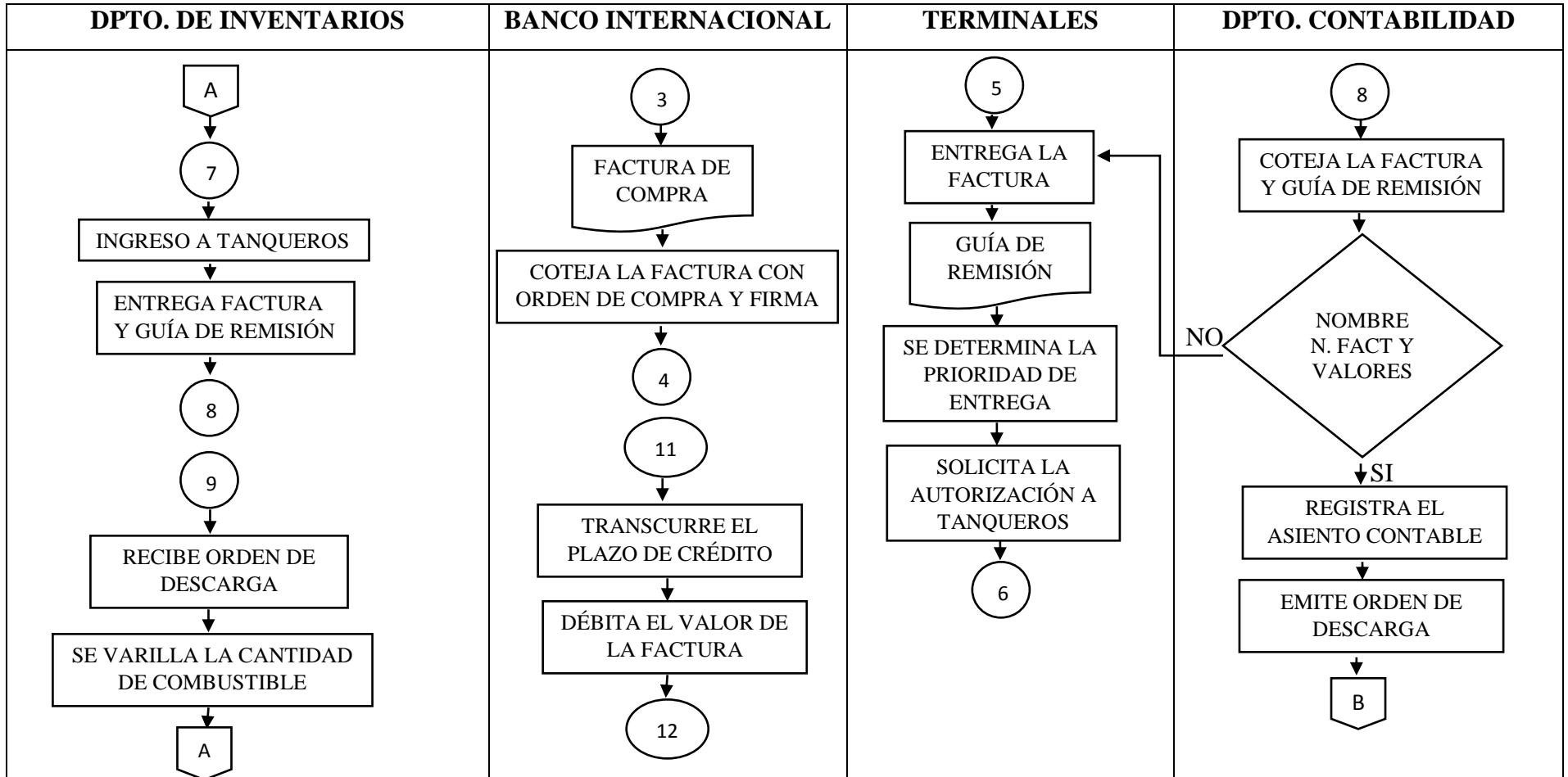


Gráfico 10. Flujograma del proceso de compra de combustible 2

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de compra de combustible 3/3

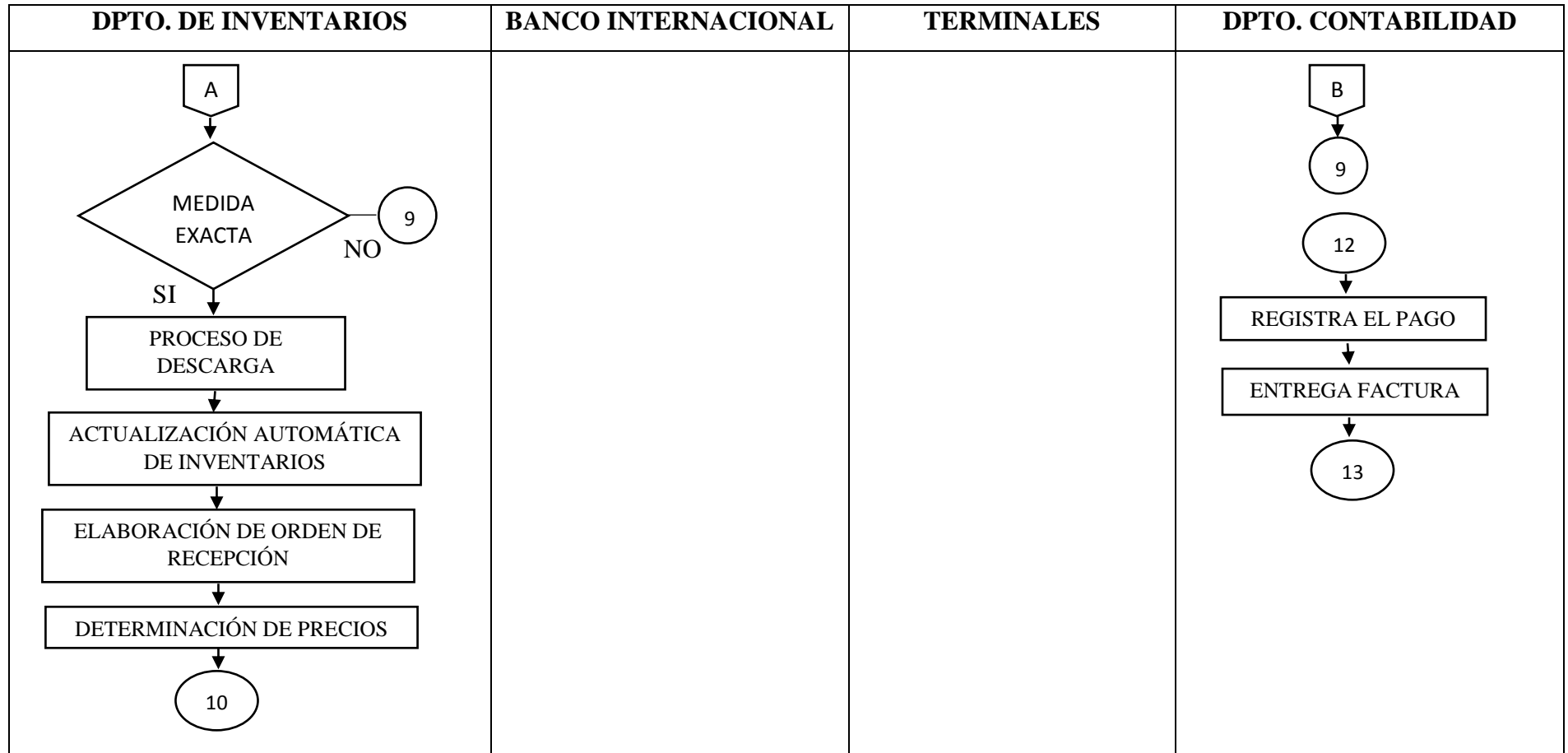


Gráfico 11. Flujograma del proceso de compra de combustible 3

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 1/3

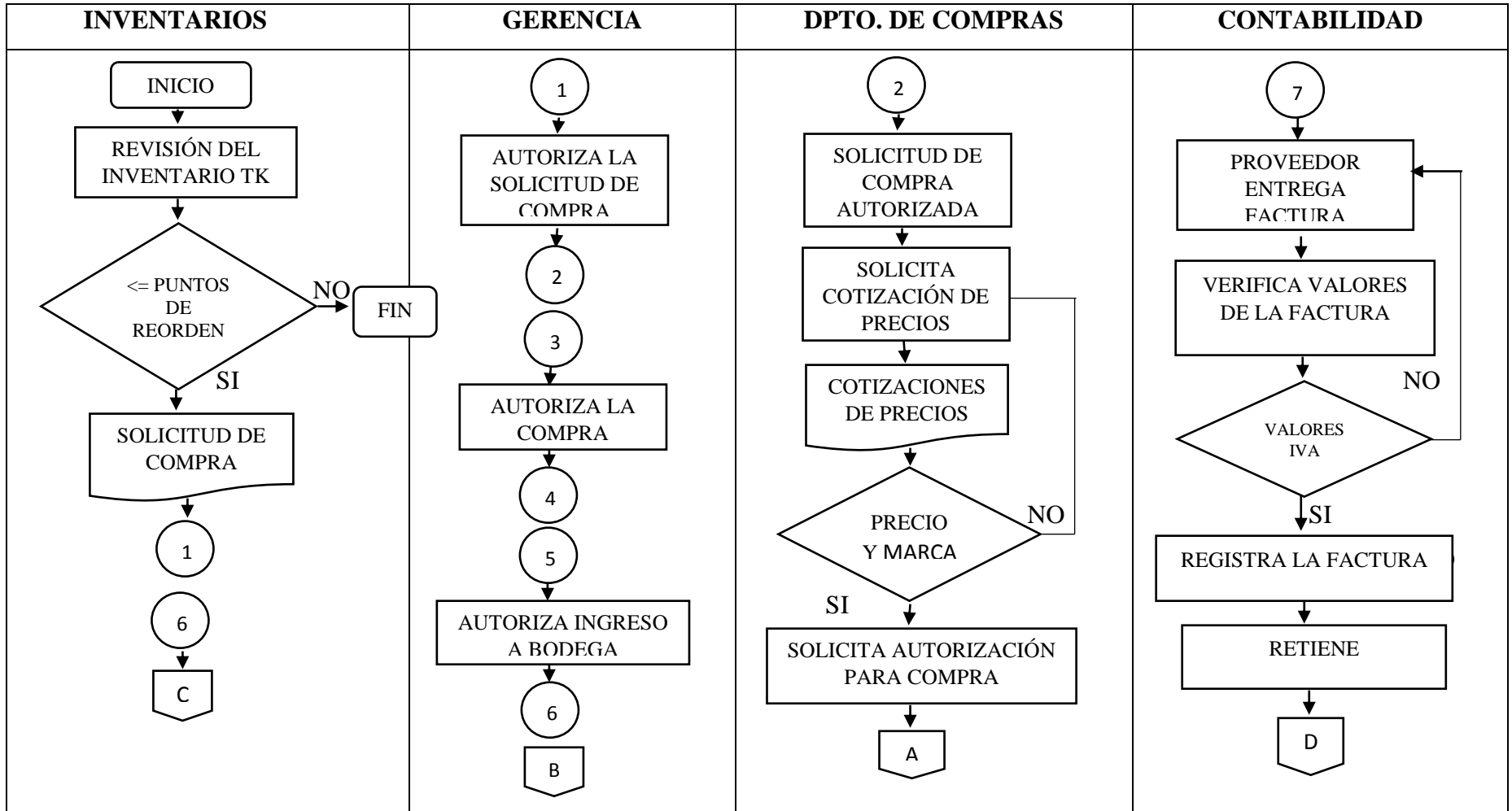


Gráfico 12. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 1

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de compra de Lubricantes y aditivos 2/3

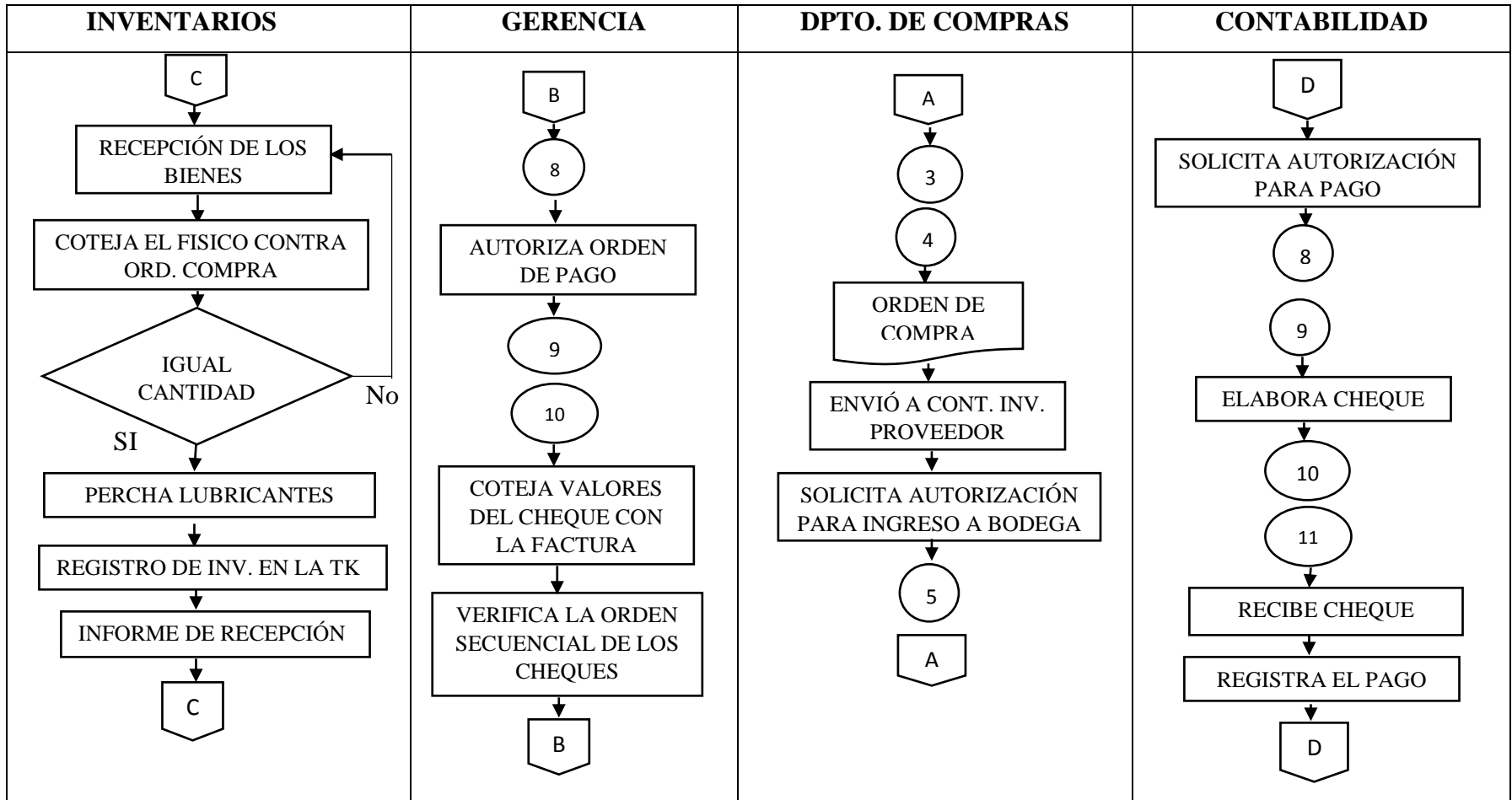


Gráfico 13. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 2

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de compra de Lubricantes y aditivos 3/3

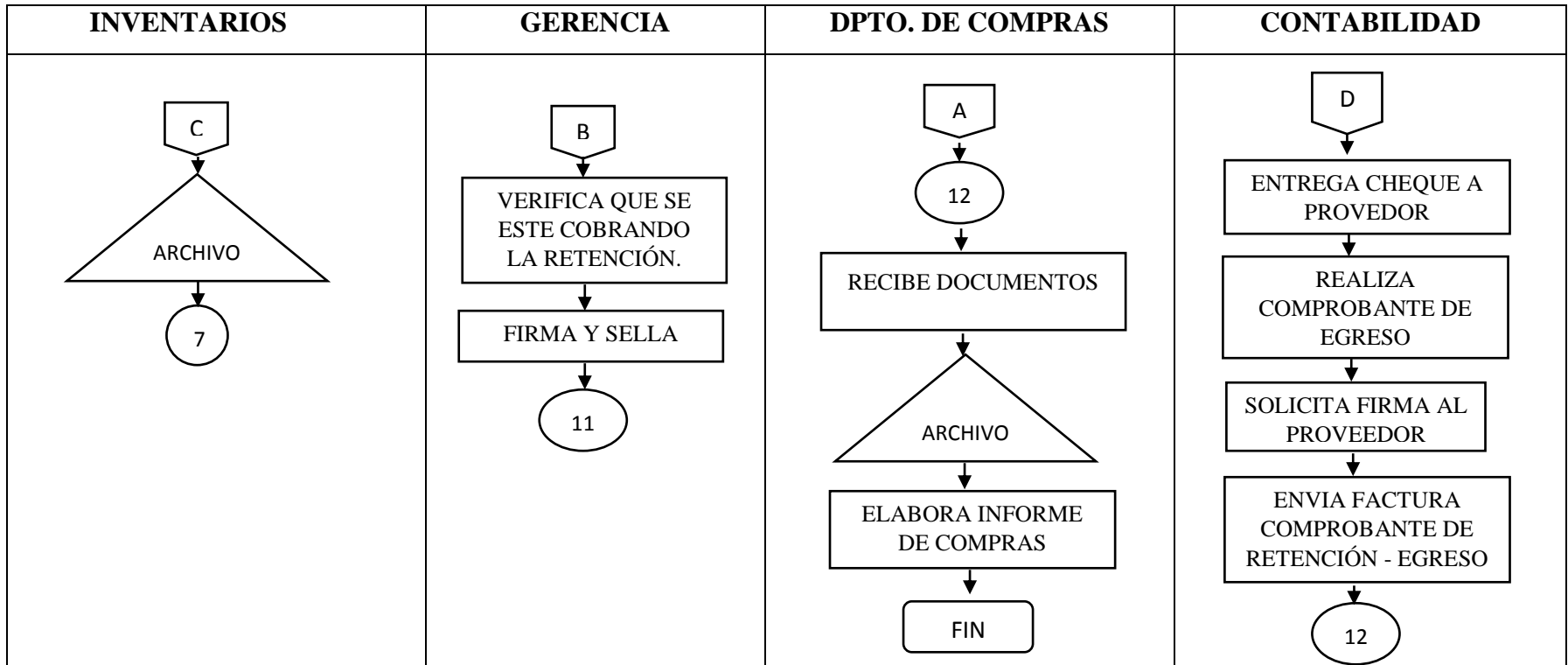


Gráfico 14. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 3

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de compra de suministros 1/3

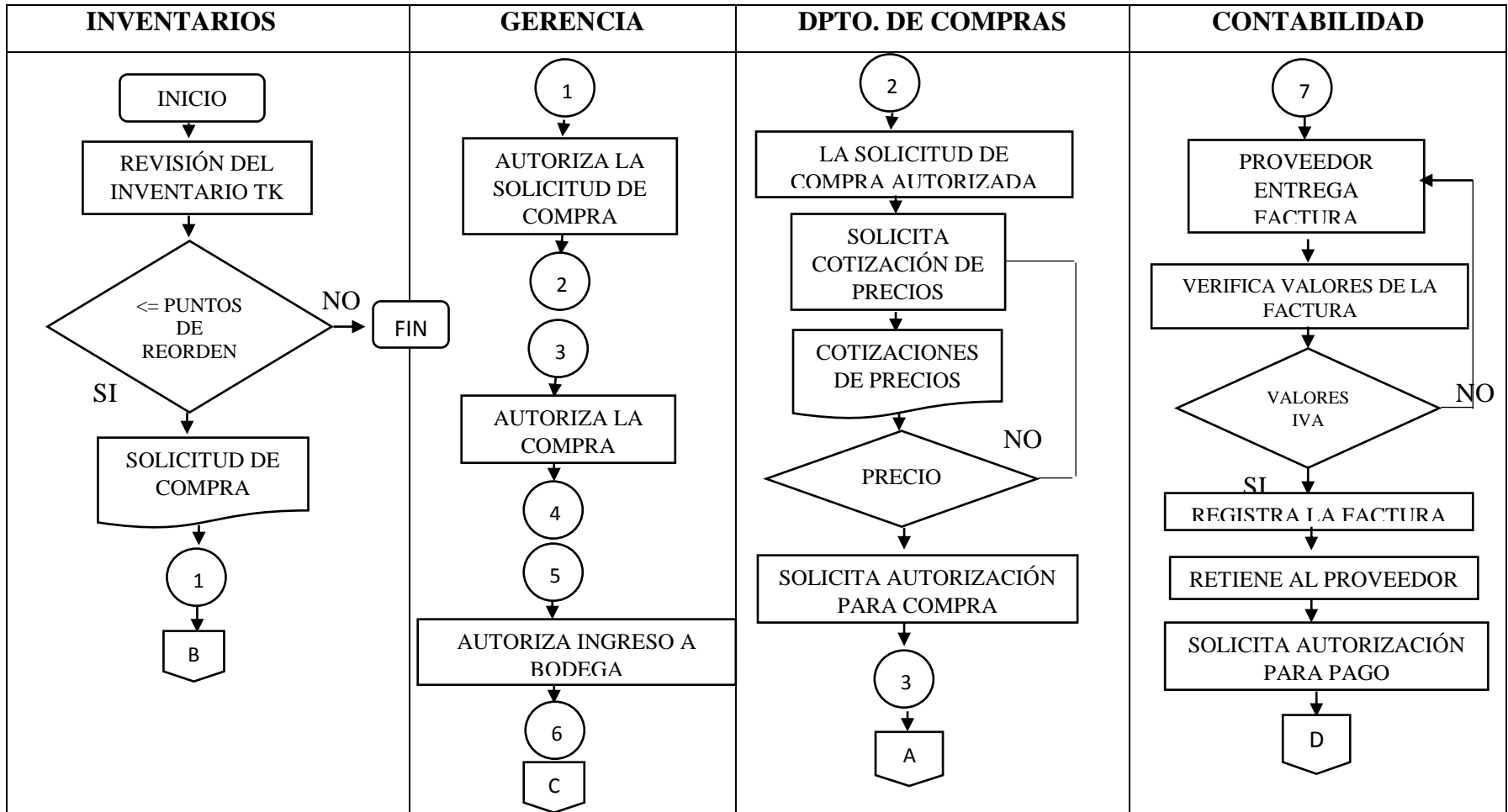


Gráfico 15. Flujograma del proceso de compra de suministros 1

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

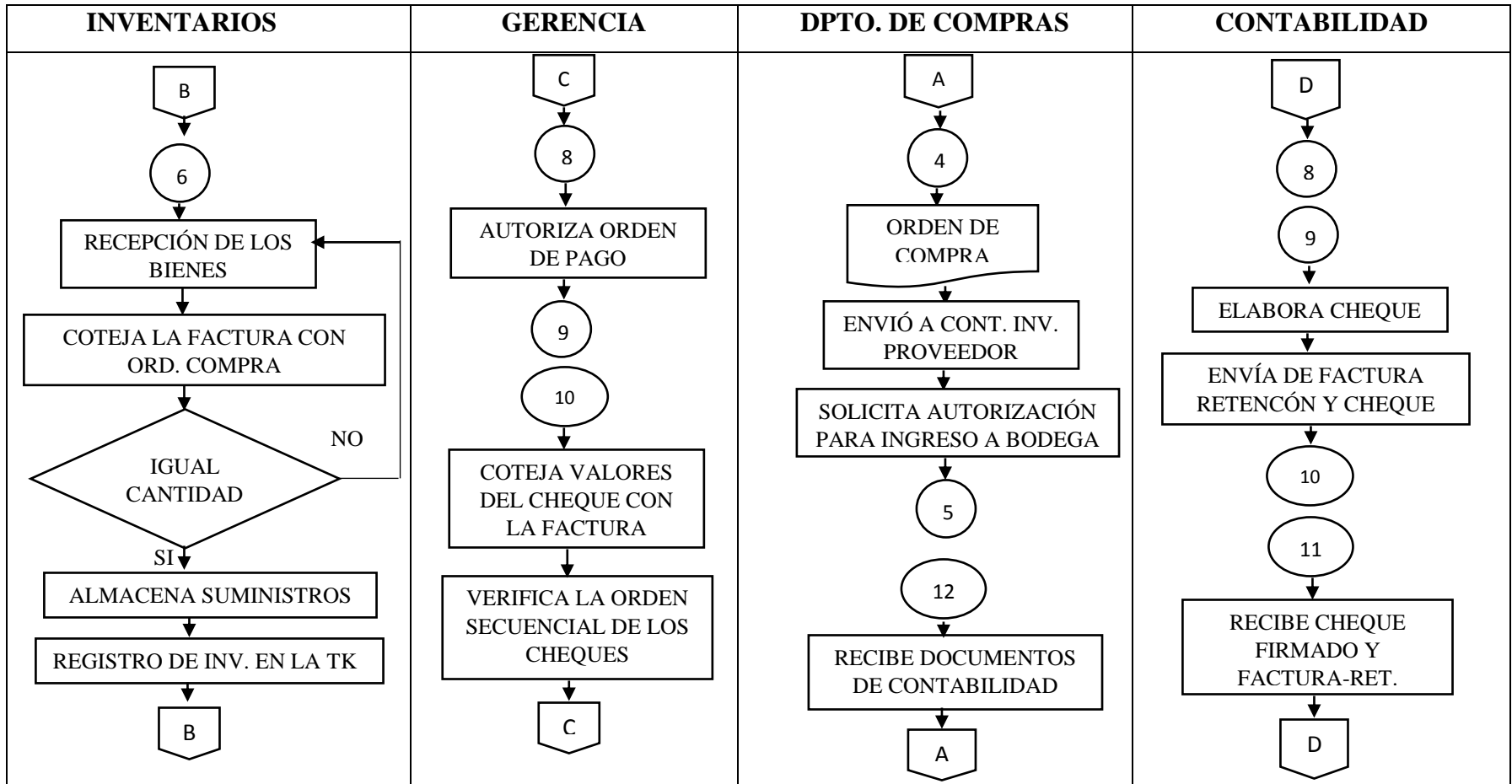


Gráfico 16. Flujograma del proceso de compra de lubricantes y aditivos 3

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

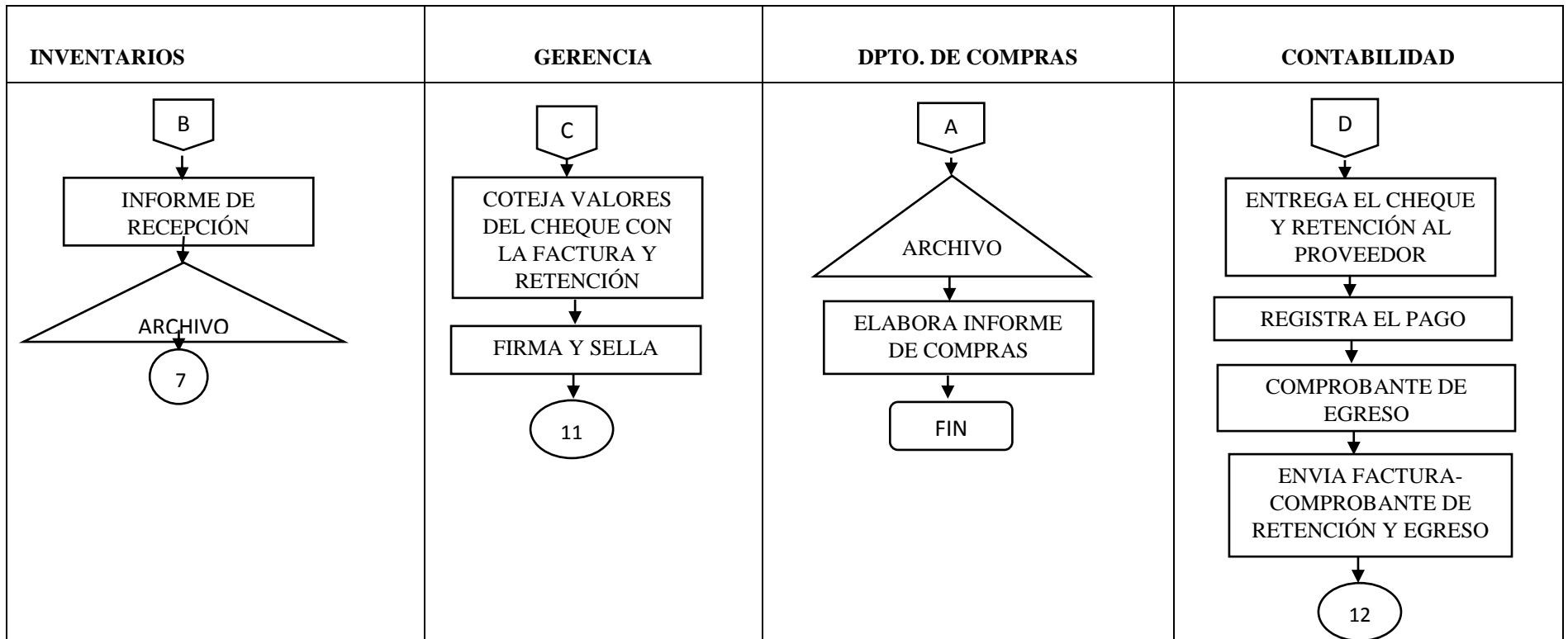


Gráfico 17. Flujograma del proceso de compra de suministros 3

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

ii) Supervisión de actividades en el departamento de compras

A través de los siguientes indicadores de gestión se podrá medir el grado de cumplimiento de los objetivos y mediante estos evaluar la gestión de la administración.

$$\begin{aligned} & \% \text{ de Eficiencia en el proceso de varillación de combustible} \\ & = \frac{\# \text{ de veces que se varilló el combustible}}{\text{Total de veces que se adquirió combustible}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \% \text{ Eficiencia en la revisión de calidad en lubricantes} \\ & = \frac{\# \text{ de lubricantes en buen estado y vendidos}}{\text{Total número de lubricantes adquiridos}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \% \text{ de Eficacia en autorizaciones} \\ & = \frac{\# \text{ ordenes de compras autorizadas}}{\text{Total número de ordenes de compras}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \% \text{ de Eficacia en el registro de facturas de compras} \\ & = \frac{\# \text{ Facturas de compras registradas}}{\text{Total número de facturas de compras}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \% \text{ de eficiencia en el proceso de retención a proveedor} \\ & = \frac{\# \text{ comprobantes de retención registrados}}{\text{Total número de compras con retención}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \% \text{ de eficiencia en realizar adquisiciones} \\ & = \frac{\# \text{ solicitudes de compra}}{\text{Total número de ordenes de compras}} * 100 \end{aligned}$$

% de eficiencia en seleccionar proveedores

$$= \frac{\# \text{compras diferentes a combustibles que seleccionaron proveedor}}{\text{Total número compras diferentes a combustibles}} * 100$$

% de eficiencia en la actualización de la kardex de lubricantes

$$= \frac{\# \text{de movimientos en tarjetas kardex}}{\text{Total número de compras y ventas de lubricantes}} * 100$$




% de eficiencia en la presentación de informes de compras

$$= \frac{\# \text{ Informes de compras presentados}}{\text{Total informes a ser presentados}} * 100$$

% de eficiencia en la realización de constataciones físicas

$$= \frac{\# \text{ constataciones físicas}}{\text{Total constataciones que debieron ser realizadas}} * 100$$

Tabla 29. Parámetros de medición

	$\geq 100 \%$	EXCELENTE
	$< 100 \% \geq 90\%$	BUENA
	$< 90\%$	REGULAR

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

b) DEPARTAMENTO DE VENTAS

Procesos:

- Islas

Este departamento está a cargo del Ing. Xavier Pesantes y cuenta con 16 personas para despachar combustible.

Este departamento es el corazón de la empresa puesto que aquí se generan diariamente los ingresos, es por ello que el crecimiento de ventas depende en su totalidad de las estratégicas que tome la dirección para lograr dicha meta.

POLÍTICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- Los créditos otorgados es exclusivamente para la adquisición de combustible.
- El crédito es de 15 días plazo.
- Al crédito únicamente pueden acceder empresas sea del sector público o sector privado, las personas naturales que deseen solicitar el llavero empresarial, deberán pagar por adelantado el cupo que ellos deseen solicitar.
- Analizar el historial de pago del cliente, como requisito obligatorio, si este califica, se realizará un convenio el mismo que debe contener firmas del Sr. gerente y cliente.
- Se solicitará datos como: nombre, cedula de identidad, modelo, placa del vehículo a ser registrado, para insertar dicha información en el llavero empresarial, una vez concluido se procederá a entregar al cliente.
- Límite de crédito es de \$ 3.000.

POLÍTICAS DE VENTAS

- Los señores despachadores deben usar los equipos de seguridad industrial, para el despacho de combustible.
- El tiempo estimado para el despacho de combustible es de 5 minutos, por ello los señores despachadores, deberán estar en sus lugares de trabajo.
- Despachar la medida exacta.
- Realizar la facturación al cliente, para ello solicitar datos al cliente, inserta el valor y se descarga el combustible y automáticamente se imprime la factura de venta.
- La factura de venta imprimirá dos ejemplares, original entrega al cliente, previa solicitud de firma y la copia se entregará a caja recaudación a finalización de turno.
- En caso de que el cliente pague con tarjeta de crédito la factura tiene que salir obligatoriamente con datos del cliente, además se procederá a realizar el comprobante de crédito con los datos del cliente; tanto en la factura como en el comprobante se solicitará firmas, se emitirá la factura original y la copia se adjunta al comprobante y se entregará a caja recaudación a finalización de turno.
- Los pagos con cheques son autorizados por gerencia.
- La venta de combustible a crédito se realizara únicamente con llavero empresarial, automáticamente se imprimirá el comprobante de crédito, mismo que debe ser firmado obligatoriamente por el cliente, el original se entrega al cliente y se guarda copia para caja recaudación, adjunto con la orden de compra.
- Verificar modelo y placa antes de despachar el combustible en ventas a crédito.
- El responsable de inventarios deberá proporcionar una lista de los precios de los lubricantes en cada una de las islas, también entregará lubricantes al comienzo de cada turno y los recogerá a su finalización.
- Todo faltante de efectivo, será asumido por el despachador.

- Los despachadores que asciendan a \$20 como faltantes, no recibirán quincena.
- Los señores despachadores al finalizar turno, entregaran en su totalidad a caja recaudación el efectivo, comprobantes de crédito y tarjetas de crédito.
- El responsable de ventas una vez receptado las facturas, comprobantes de crédito, efectivo y tarjetas, procederá a cerrar las cajas, para ello registrará las ventas con tarjeta y el efectivo, cotejar el valor de las ventas con los documentos físicos, si estos coinciden realizará la papeleta de depósito cuya cantidad es igual al efectivo recaudado de los tres turnos en forma intacta 5:00 pm., caso contrario registra el faltante.
- El responsable de ventas archivará las órdenes de crédito en las carpetas de cada cliente, transcurrido el plazo de crédito quincenal, procede a facturar a los clientes, y envía las facturas.
- Fecha máxima de cancelación es de 7 días posteriores a la emisión de la factura, caso contrario se procede a cancelar el cupo del crédito.
- El responsable de ventas recibirá los pagos y efectuará las papeletas de depósitos de clientes a crédito, a las 5:00 p.m.
- El pago con cheque debe ser autorizado por gerencia.
- Las facturas de ventas serán archivadas por el responsable de ventas una vez se hayan sido canceladas.
- El señor gerente realizará todos los días a la 6:30 am los cierres datafast y cotejará 6:30 pm.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Mediante la elaboración de este manual de procedimiento de ventas, el personal inmerso en este proceso podrá conocer las responsabilidades y realizar de manera eficiente sus actividades.

PROCEDIMIENTO: Otorgamiento de crédito

RESPONSABLE:

Gerencia:

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Recibir la solicitud de crédito de la empresa interesada.
- Revisar el historial de pago del cliente, si califica autorizar el crédito, socializar las condiciones de crédito y si el cliente está de acuerdo realizar el convenio.
- Realizar el convenio con el cliente.
- Registrar los datos del cliente, placa y modelo del vehículo a ser afiliado.
- Entregar llavero empresarial.
- Crear la carpeta del cliente, para ello solicitará copia de la cedula y papeleta de votación, adjuntar el convenio y archivar.
- Entregar órdenes de crédito al cliente, las mismas que son pre numeradas y están a nombre de la gasolinera.

PROCEDIMIENTO: Venta de combustible en efectivo: con datos a consumidor final o datos del cliente.

RESPONSABLE:

Isleros

ACTIVIDADES:

- Verificar que el contador de combustible este en cero.
- Solicitar el tipo de combustible y la cantidad al cliente.
- Activar pistola.
- Facturar con datos del cliente si el pago es con tarjeta o si el cliente así lo solicita, caso contrario facturar como consumidor final.
- Digitar el valor solicitado de cantidad de combustible.
- Verificar que se despache el combustible en la medida exacta.
- Colgar la pistola.
- Imprime dos ejemplares de la factura, solicitar firma en la factura por parte del cliente, se entrega original y la copia se guarda en la caja de la isla.
- Realizar cobros, si es en efectivo físico se cuenta y guarda.
- El pago con cheque es enviado a gerencia para su autorización.
- Si el pago es con tarjeta, se emite un comprobante de crédito, llenado con los datos del cliente, firma el cliente y se recibe vaucher y se adjunta a la factura.
- Guardar cheque, vales de tarjetas, ordenes de crédito, facturas y efectivos en la caja fuerte de la isla.

RESPONSABLE:

Gerencia:

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Verificar que el cheque tenga fondos.
- Autorizar el cheque.
- Realizar a la 6 am los cierres datafast y cotejar a las 6 pm; las acreditaciones en la cuenta bancaria contra el valor registrado por tarjetas de crédito.

PROCEDIMIENTO: Venta de combustible a crédito.

RESPONSABLE:

Isleros:

ACTIVIDADES:

- Verificar que el contador de combustible este en cero.
- Solicitar la orden de crédito al cliente y llavero, cotejar placa y modelo establecido en la orden de crédito.
- Digitar el valor establecido en las órdenes de crédito.
- Imprimir dos ejemplares de comprobantes de crédito, con datos del cliente; solicitar firma, entregar original al cliente y la copia adjunta a la orden de crédito y guarda para caja recaudadora.

PROCEDIMIENTO: Venta de lubricantes y aditivos en efectivo: con datos a consumidor final o datos del cliente.

RESPONSABLE:

Isleros:

ACTIVIDADES:

- Tomar el pedido del cliente.
- Cotejar las cantidades de lubricantes a despachar con la solicitud de pedido.
- Facturar con datos del cliente para ello solicitar RUC o CI, cuando el pago sea con tarjeta de crédito o lo solicite el cliente, caso contrario facturar con datos a consumidor final.
- Imprime dos ejemplares de la factura, solicitar firma del cliente, se entrega la original y la copia se guarda en la caja de la isla.
- Si el pago es con tarjeta, se emite un comprobante de crédito, llenado con los datos del cliente, firma el cliente y se recibe vaucher y se adjunta a la factura.
- Solicitar autorización de cheque a gerencia.
- Guardar facturas, cheque, efectivo o vales de tarjetas en la caja fuerte de las islas.

RESPONSABLE:

Gerencia: Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Verifica que el cheque tenga fondos y autoriza.
- Ordena cancelación de comprobante de retención, contabilidad lo registra y realiza comprobante de ingreso, adjunta copia y archiva.
- Realizar a la 6 am los cierres datafast y cotejar a las 6 pm; las acreditaciones en la cuenta bancaria contra el valor registrado por tarjetas de crédito.

PROCEDIMIENTO: Proceso de caja recaudación.

RESPONSABLE:

Isleros

ACTIVIDADES:

- Al finalizar turno, entregar en su totalidad el efectivo, tarjetas de crédito y comprobantes de crédito.

RESPONSABLE:

Ventas

Ing. Xavier Pesantes.

ACTIVIDADES:

- Verificar firma en las copias de facturas, tarjetas y comprobantes de crédito.
- Registrar los ingresos por ventas (órdenes y tarjetas de crédito y efectivo).
- Cotejar el valor de las ventas contra el efectivo, comprobantes y tarjetas crédito.
- Cotejar el reporte diario de ventas a crédito del sistema, contra las órdenes físicas.
- Realizar el conteo y cuadro del dinero entregado por los señores despachadores.
- Archivar las facturas y las órdenes de crédito en la carpeta de cada cliente.
- Realizar papeleta de depósito cuyo valor es igual al efectivo recaudado por los tres turnos.
- Archivar las facturas una vez se encuentren canceladas.

PROCEDIMIENTO: Cobranza de clientes a crédito.

RESPONSABLE:

Responsable de Ventas

Ing. Xavier Pesantes.

ACTIVIDADES:

- Realizar la facturación de la primera y segunda quincena de los clientes a crédito.
- Emitir la factura, previo solicitud de firma en la factura, entrega la original y archiva copia.
- Recibir los pagos y efectuar las papeletas de depósitos de clientes a crédito
- Proceder a cerrar cupo sino ha habido la cancelación del crédito después de transcurrir 7 días de haber emitido la factura.

RESPONSABLE:

Gerencia:

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Verificar que el cheque tenga fondos y autoriza.
- Cerrar el crédito a clientes pendientes de pago.
- Cotejar el depósito contra las cancelaciones a créditos registrados.

FLUJOGRAMA PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO

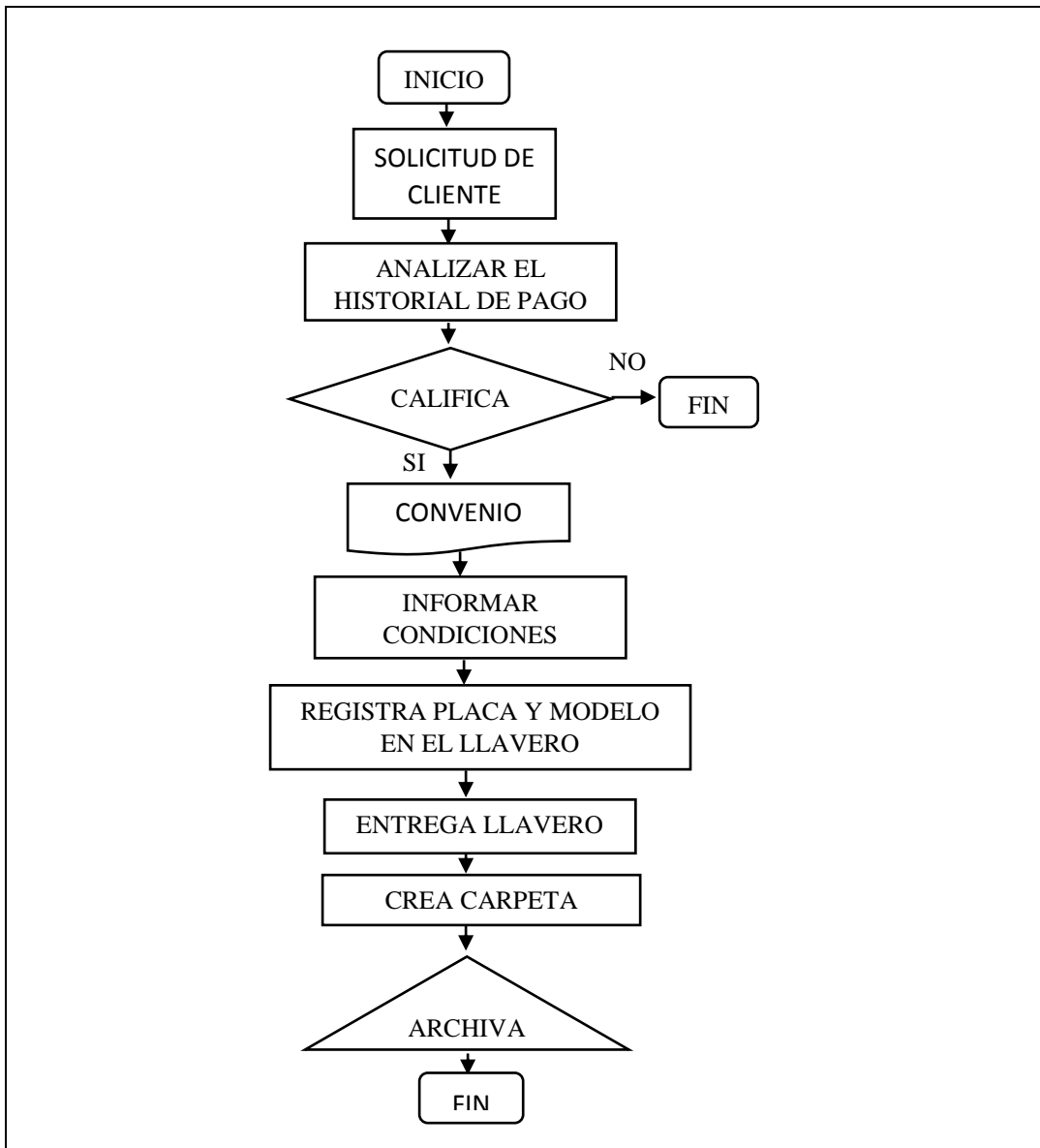


Gráfico 18. Flujograma del proceso para otorgar crédito.

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Lista de personal encargado de despachar combustible.

Tabla 30. Nómina de despachadores de combustible

N	Nombre	Actividad
1	Altamirano Alex	Despachador Combustible/Islero
2	Brito Luis	Despachador Combustible/Islero
3	Caiza Edwin	Despachador Combustible/Islero
4	Capuz Milton	Despachador Combustible/Islero
5	Carrillo Franklin	Despachador Combustible/Islero
6	Guamán Luis	Despachador Combustible/Islero
7	Moposita Milton	Despachador Combustible/Islero
8	Quinaloa Edgar	Despachador Combustible/Islero
9	Quintero Lenin	Despachador Combustible/Islero
10	Quito Ángel	Despachador Combustible/Islero
11	Sánchez Carlos	Despachador Combustible/Islero
12	Sisalema Edwin	Despachador Combustible/Islero
13	Sumbana Kleber	Despachador Combustible/Islero
14	Ushco Cristian	Despachador Combustible/Islero
15	Vanegas Yajaira	Despachador Combustible/Islero

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

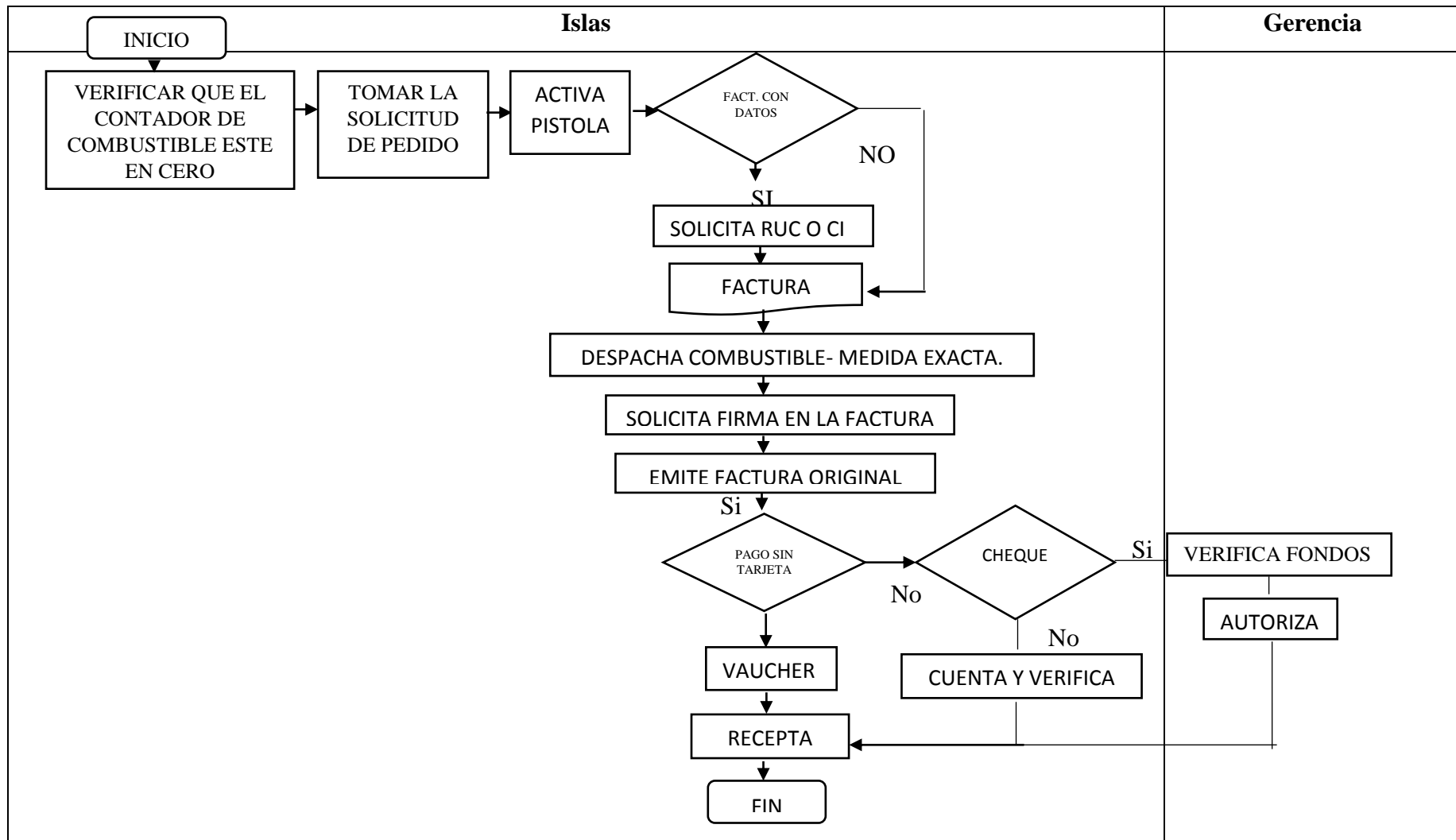


Gráfico 19. Flujograma de venta de combustible en efectivo: con datos a consumido final o datos del cliente.

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamira

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLE A CRÉDITO

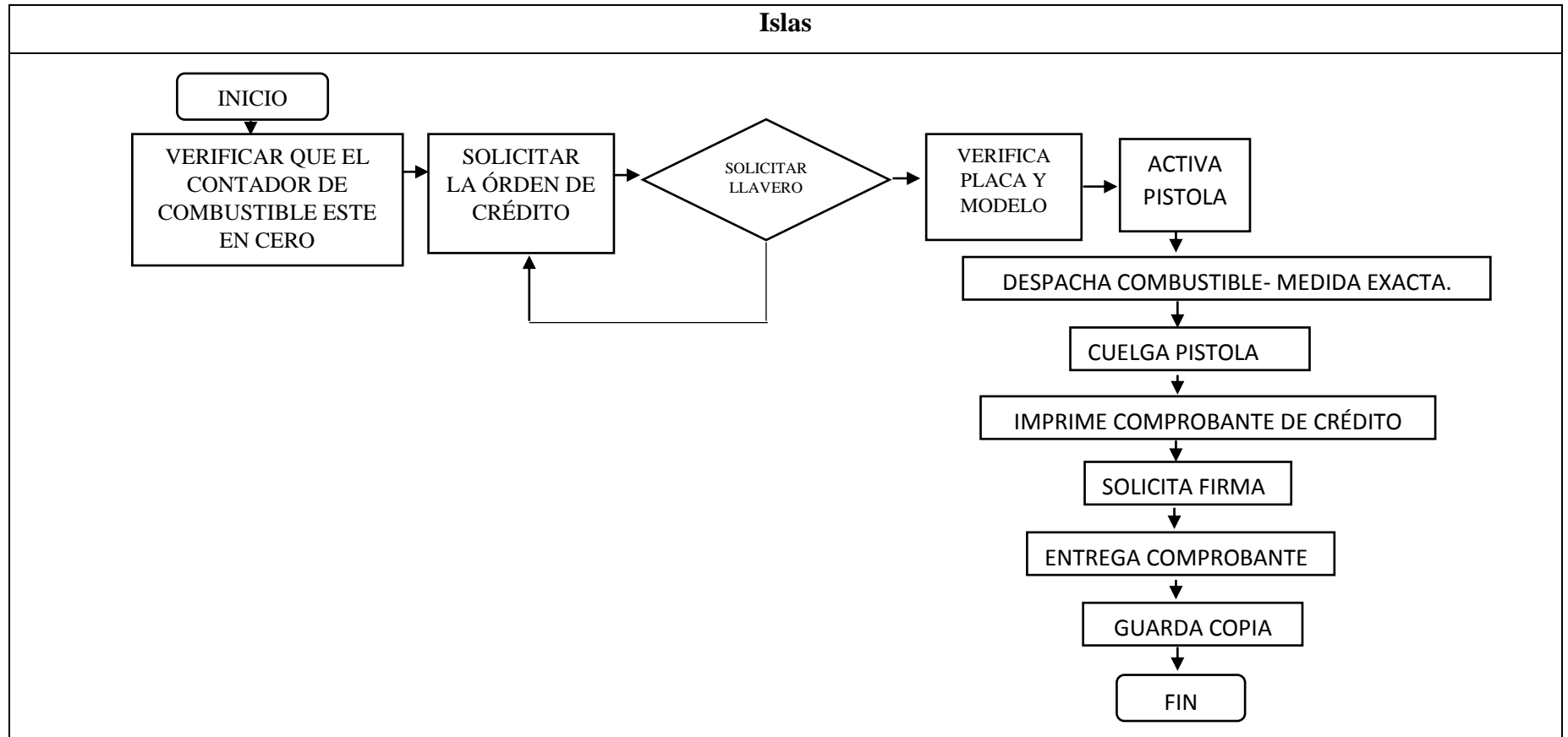


Gráfico 20. Flujograma del proceso de combustible a crédito

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAJA RECAUDACIÓN

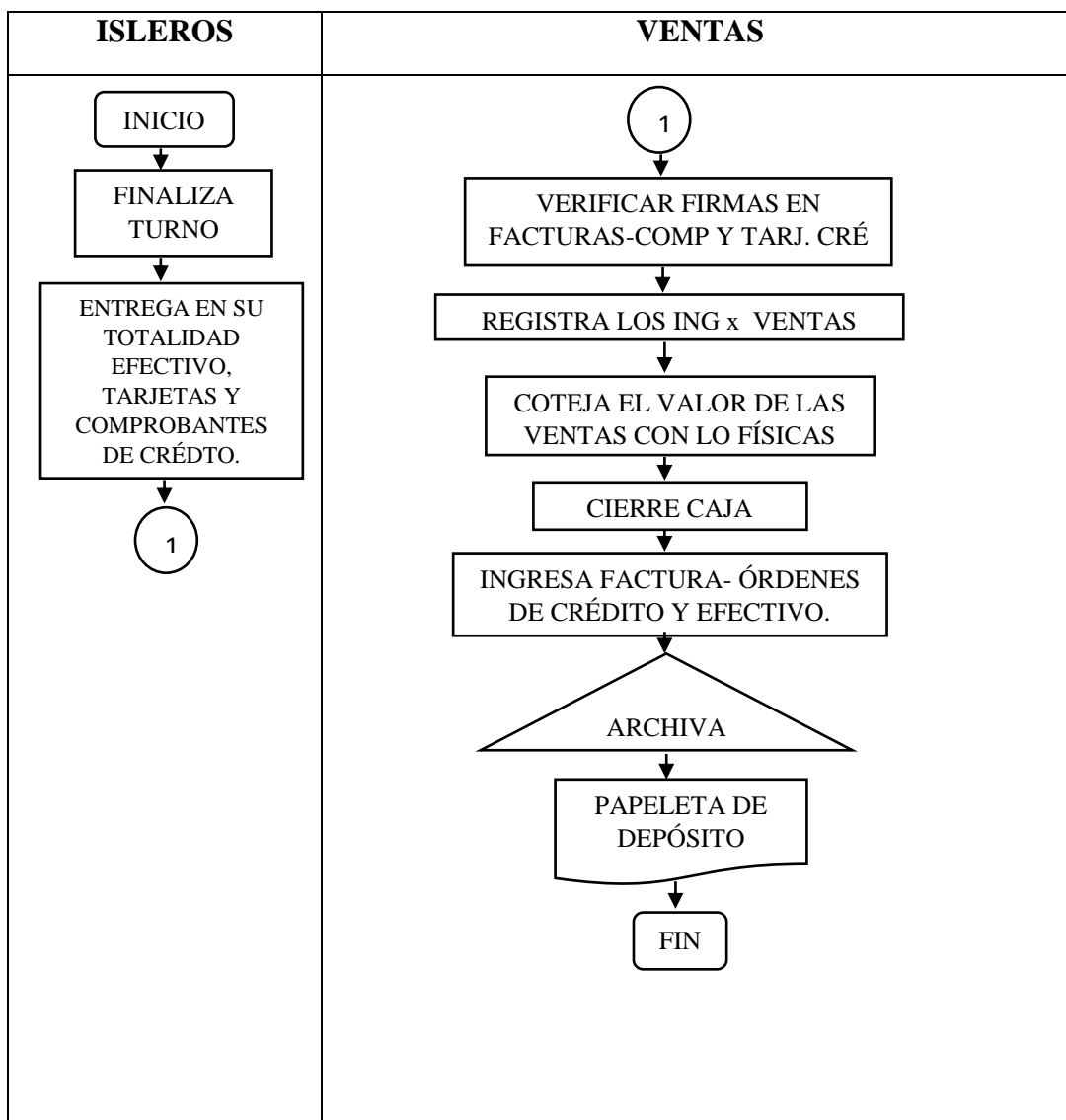


Gráfico 21. Flujograma de venta de lubricantes y aditivos en efectivo

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAJA RECAUDACIÓN

Flujograma del proceso de cobranza

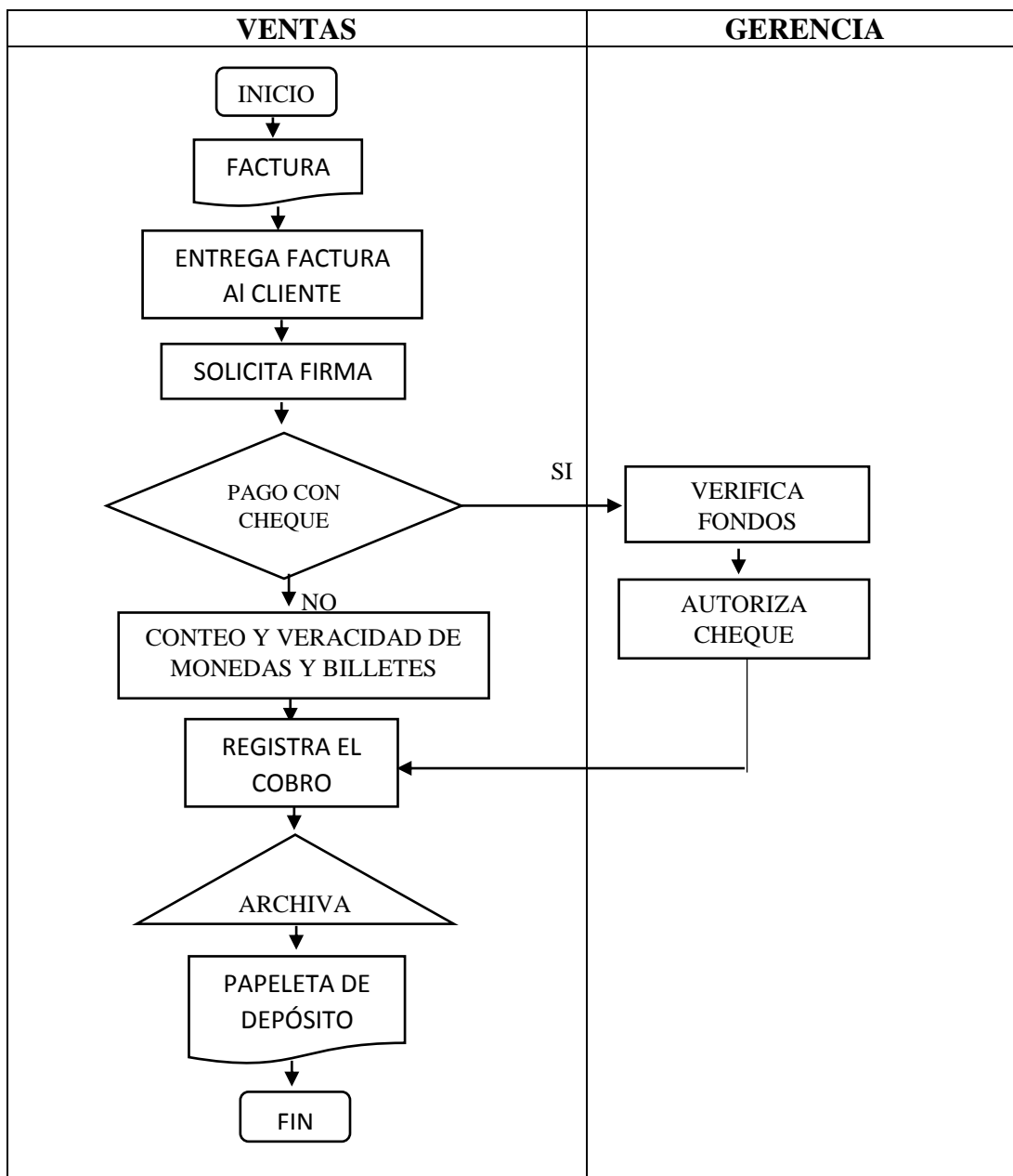


Gráfico 22. Flujograma del proceso de cobranza

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

x) **Supervisión de actividades para el departamento de ventas**

A través de los siguientes indicadores de gestión se podrá medir el grado de cumplimiento de los objetivos y mediante estos evaluar la gestión de la administración.

Eficiencia en capacitación de personal de ventas

$$= \frac{\# \text{Total capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones presupuestadas}} * 100$$

Eficiencia en capacitación de personal de ventas

$$= \frac{\# \text{Total capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones presupuestadas}} * 100$$




$$\text{Eficiencia en ventas} = \frac{\# \text{ facturas de ventas emitidas}}{\text{Número de Ventas}} * 100$$

% de eficiencia en la presentación de informes de ventas

$$= \frac{\# \text{ informes de ventas presentados}}{\text{total informes de ventas que debieron ser presentadas}} * 100$$

$$\text{Efectividad en las ventas} = \frac{\# \text{Volúmen ventas 2016}}{\text{Volumen de ventas presupuestadas}} * 100$$

Tabla 31. Parámetros de medición

	$\geq 100 \%$	EXCELENTE
	$< 100 \% \geq 90\%$	BUENA
	$< 90\%$	REGULAR

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

VENTAS EN GALONES 2015														
	EXTRA	1.45			1.48									
CANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
TOTAL S	120,775.10	114,929.80	127,583.81	125,157.53	129,328.93	124,144.18	125,312.51	122,802.95	122,608.64	131,891.79	122,192.00	132,740.02	1499467.26	
	175123.90	166648.21	184996.52	181478.42	191406.82	183733.39	185462.51	181748.37	181460.79	195199.85	180844.16	196455.23	2204558.16	
		SUPER 2												
CANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
TOTAL S	68,993.04	66,107.01	72,601.41	71,528.80	69,053.46	67,586.52	70,684.66	67,900.65	69,033.13	71,444.00	62,279.57	67,988.82	825201.07	
	137986.086	132214.02	145202.82	143057.6	138106.92	135173.04	141369.32	135801.3	138066.26	142888	124559.14	135977.64	1650402.15	
		DIESEL 1.02												
CANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
TOTAL S	58,499.53	56,531.41	62,858.70	60,782.44	53,857.76	55,995.51	58,691.25	53,068.47	55,798.23	56,173.41	50,900.48	53,697.23	676854.42	
	59669.5206	57662.0382	64115.874	61998.0888	54934.9152	57115.42	59865.075	54129.8394	56914.1946	57296.8782	51918.4896	54771.1746	690391.51	
VENTAS PRESUPUESTADAS EN GALONES 2015														
	EXTRA	1.45			1.48				COMPRAS	2%				
CANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
TOTAL S	123,190.60	117,228.40	130,135.49	127,660.68	131,915.51	126,627.06	127,818.76	125,259.01	125,060.81	134,529.63	124,635.84	135,394.82	1529456.61	
	178626.37	169981.17	188696.45	185107.99	195234.95	187408.05	189171.77	185383.33	185090.00	199103.85	184461.04	200384.33	2248649.32	
		SUPER 2												
CANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
TOTAL S	70,372.90	67,429.15	74,053.44	72,959.38	70,434.53	68,938.25	72,098.35	69,258.66	70,413.79	72,872.88	63,525.16	69,348.60	841705.09	
	140745.808	134858.3	148106.8764	145918.752	140869.058	137876.5	144196.706	138517.326	140827.5852	145745.76	127050.323	138697.193	1683410.189	
		DIESEL 1.02												
CANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
TOTAL S	59,669.52	56,531.41	62,858.70	60,782.44	54,934.92	57,115.42	59,865.08	54,129.84	56,914.19	57,296.88	51,918.49	54,771.17	686788.06	
	60862.911	57662.0382	64115.874	61998.0888	56033.6135	58257.729	61062.3765	55212.4362	58052.47849	58442.8158	52956.8594	55866.5981	700523.82	

Gráfico 23. Presupuesto de ventas
Fuente: Propuesta
Elaborado por: Cristina Altamirano

GASOLINERA EL ARUPO
RESUMEN DE FALTANTES

Nombres:	Reales	Presupuestados
Enero	538.27	323
Febrero	509.39	306
Marzo	572.2	343
Abril	475.79	285
Mayo	591.86	355
Junio	496.63	298
Julio	579.43	348
Agosto	487.56	293
Septiembre	556.48	334
Octubre	710.42	426
Noviembre	783.07	470
Diciembre	712.81	428
ANUAL	7013.91	4208

Gráfico 24. Faltantes de caja año 2015

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

5.2.5.5 Área Administrativa:

Esta área comprende el control de la contabilidad y el recurso humano, el mismo que está a cargo de Ingra. María Augusta Larrea.

c) Departamento de Contabilidad

Procesos:

Este departamento es el encargado de realizar las conciliaciones bancarias, pago de impuestos, pago de sueldos, salarios, custodia de activos fijos.

POLÍTICAS CONTABLES

- La contadora general una vez receiptado el estado de cuenta mensual, procederá a realizar la conciliación bancaria del mes, para ello cotejará los cheques y depósitos, registrará notas de débito y crédito, una vez conciliados los saldos presentará a la jefa de administración financiera y posteriormente adjuntará en la carpeta de balances.
- Monto de caja chica es de \$500 y se lo ocupará en gastos menores a 80.00
- Se prohíbe cambiar cheques con el fondo de caja chica.
- La reposición de caja chica es cuando el fondo se haya consumido en un 50%.
- La contadora general es la custodia del fondo de caja chica, realizar un vale de caja, el mismo que debe ser impreso y pre numerado, contener la fecha, la cantidad y motivo del pago y la firma de responsabilidad del custodio, una vez que se hay incurrido en el gasto y se contabilice, deberá adjuntar el comprobante al vale de caja y archivar.
- Todo faltante o gasto sin sustento será asumidos por el responsable.
- La contadora general realizará el pago de sueldos de manera quincenal, para ello recursos humanos enviará un informe de memos por multas, faltas y atrasos al finalizar quincena, los mismos que deberán ser descontados oportunamente y de forma íntegra, posterior se elaborará cheques, los mismos que serán firmados por gerencia, se registra el pago y se entrega al responsable de recursos humanos, quien es el encargado de entregar el rol de pagos, conjuntamente con el cheque al empleado. Una vez que estos han sido entregados en su totalidad, la contadora general deberá realizar el respectivo comprobante de egreso y solicitar firma del gerente.
- Los anticipos empleados los realizará gerencia, basándose en el monto máximo que es de \$300.
- El 18 de cada mes la contadora deberá realizar las declaraciones de IVA y Impuesto a la Renta, en el mismo que hará uso del crédito tributario, deberá imprimir los formularios y presentar a gerencia, una vez cotejado los valores del formulario con los mayores y si estos coinciden, gerencia envía a contabilidad los formularios para que se archiven en la carpeta de balances.

- Las adquisiciones de activos fijos son de contado.
- El custodio de activos fijos a fin de mes deberá cotejar los valores establecidos como depreciaciones, los mismos que son generados de manera automática en el sistema contra los realizados manualmente, informar a gerencia de alguna novedad.
- El custodio de activos fijos deberá realizar las constataciones físicas de los activos fijos, mínimo una vez al año por lo menos, la misma que debe ser informada a gerencia, para ello deberá codificar a los activos fijos.
- Las bajas de activos fijos son autorizadas por gerencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este manual permitirá conocer al personal sus responsabilidades.

PROCEDIMIENTO: Conciliación Bancarias

RESPONSABLE:

Contadora General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Extraer mayor de bancos.
- Cotejar los cheques, depósitos registrados en el estado de cuenta contra libro bancos.
- Registrar notas de crédito y débito, previo revisión de valores.
- Realizar la conciliación bancaria e informar al departamento administrativo.
- Archivar conciliación bancaria, adjunto con el estado de cuenta.

RESPONSABLE:

Administradora:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Cotejar el débito bancario por concepto de combustible contra la factura de compra, de manera diaria.
- Cotejar el valor de la acreditación correspondiente a tarjetas de crédito, de manera diaria.
- Verificar la realización de las conciliaciones bancarias mensuales.

PROCEDIMIENTO: Caja chica.

RESPONSABLE:

Contadora General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Verificar que el pago que se va a realizar con caja chica, no exceda a los montos mínimos establecidos.
- Realizar el vale de caja, especificando la fecha, la cantidad y motivo del pago y la firma del custodio.
- Registrar el desembolso, una vez que se reciba el comprobante.
- Solicitar la reposición del fondo de caja chica a gerencia cuando este se haya consumido en un 50%.

RESPONSABLE:

Gerencia

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Realizar la reposición de caja chica.
- Realizar arqueos sorpresivos de caja chica, mínimo 3 al mes.

PROCEDIMIENTO: Pago de sueldos y salarios.

RESPONSABLE:

Recursos Humanos:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Revisar la asistencia de multas, faltas y atrasos y enviar un informe a contabilidad para la realización del rol de pagos.
- Solicitar firma en roles.
- Entregar cheques y rol a los empleados.

RESPONSABLE:

Contadora General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Descontar valores de anticipo, multas, faltas.
- Elaborar roles y solicitar autorización para pago a gerencia.

- Elaborar cheques.
- Registrar el pago.
- Enviar cheques autorizados y roles a recursos humanos.
- Archivar copias de cheques y roles de pago.

RESPONSABLE:

Gerencia

Ing. Esteban Izurieta

- Cotejar los valores de roles con los cheques, firma y sella.

PROCEDIMIENTO: Declaración del Impuestos

RESPONSABLE:

Contadora General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Realizar la declaración el 18 de cada mes.
- Ingresar a la página del SRI, digita ruc y nombre de la empresa, se selecciona el mes a declarar y selecciona el formulario 104.
- llenar los campos, coteja el valor del IVA en compras del formulario contra el mayor de IVA pagado, así mismo verifica el IVA en ventas del formulario contra el mayor del IVA Cobrado, ingresar las retenciones que hemos efectuado y coteja dichos valores con los mayores.
- Hacer uso del crédito tributario del mes anterior y se genera el valor a pagar, se selecciona forma de pago mediante debido, se envía la declaración y el ATS en formato XML.
- Imprimir formulario, el mismo que es presentado a gerencia, este lo firma y reenvía para ser archivado en la carpeta de balances.

- Seleccionar el mes a declarar y selecciona el formulario 103, llenar los valores por conceptos de pagos y retenciones efectuadas, se coteja el valor del formulario contra el mayor de retenciones en la fuente efectuadas y se genera el valor a pagar, se selecciona forma de pago mediante debido.
- Imprimir formulario, el mismo que es presentado a gerencia, este lo firma y reenvía para ser archivado en la carpeta de balances.

PROCEDIMIENTO: Custodia de activos fijos.

RESPONSABLE:

Contadora General:

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Realizar la solicitud de compra.
- Cotejar el activo fijo físico contra la orden de compra.
- Retine al proveedor para ello solicita firma; registra la factura conjuntamente con la retención.
- Elaborar cheque, así mismo deberá realizar el respectivo comprobante de egreso, para ello solicita firmas de gerencia y proveedor, adjunta copia de cheque.
- Entregar cheque y comprobante de retención a proveedor.
- Archivar factura, copia de comprobante de retención, y comprobante de egreso.
- Realizar constataciones físicas una vez al año y presentar a gerencia.
- Codificar el activo fijo.
- Establecer en los balances el valor de los activos fijos.
- Una vez que termina la vida útil del activo fijo, solicita autorización de gerencia para baja y proceder a dar baja a los activos fijos.

RESPONSABLE:

Gerencia

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Autorizar la solicitud de compra
- Autorizar la compra.
- Autorizar el pago.
- Cotejar cheque con la factura y comprobante de retención, posteriormente firma y sella y envía a contabilidad.
- Verificar los cálculos de depreciación realizados de manera automática por el sistema.
- Autorizar baja del activo fijo.
- Firma en el comprobante de egreso.

RESPONSABLE:

Responsable de Compras:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Seleccionar al proveedor en base al precio.
- Solicitar autorización a gerencia para realizar la compra.
- Realizar la orden de compra.

Flujograma del proceso de Conciliación Bancaria

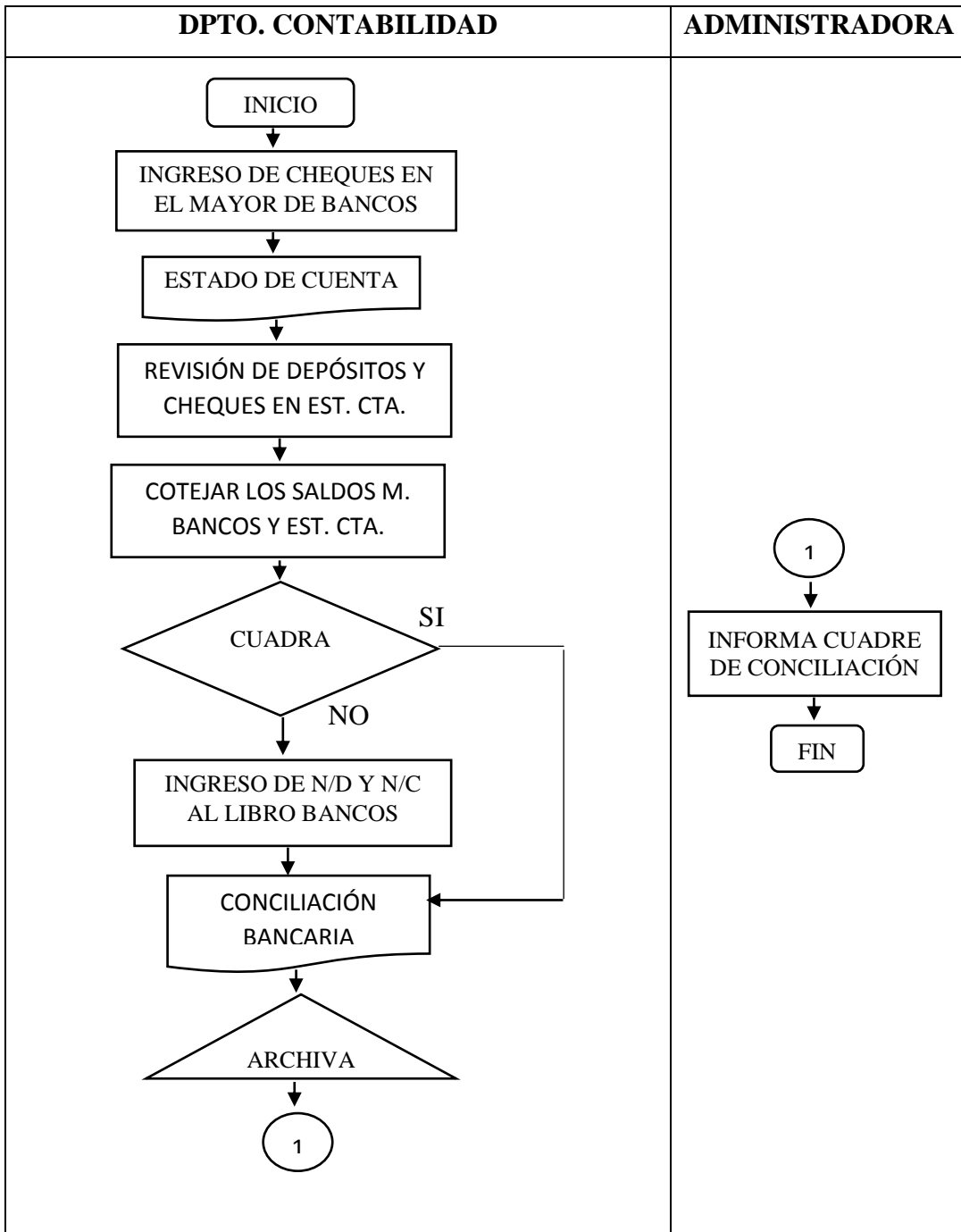


Gráfico 25. Flujograma del proceso de conciliación bancaria

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

Flujograma del proceso de caja chica.

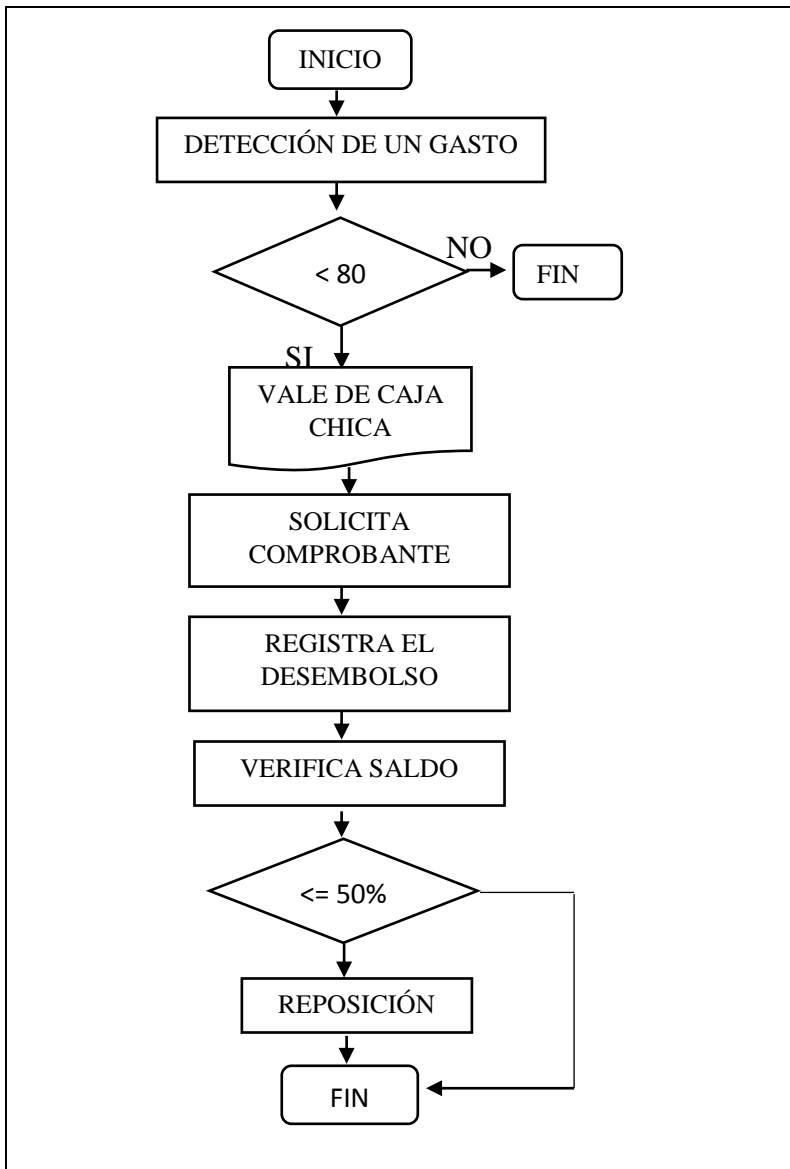


Gráfico 26. Flujograma del proceso de caja chica

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS.

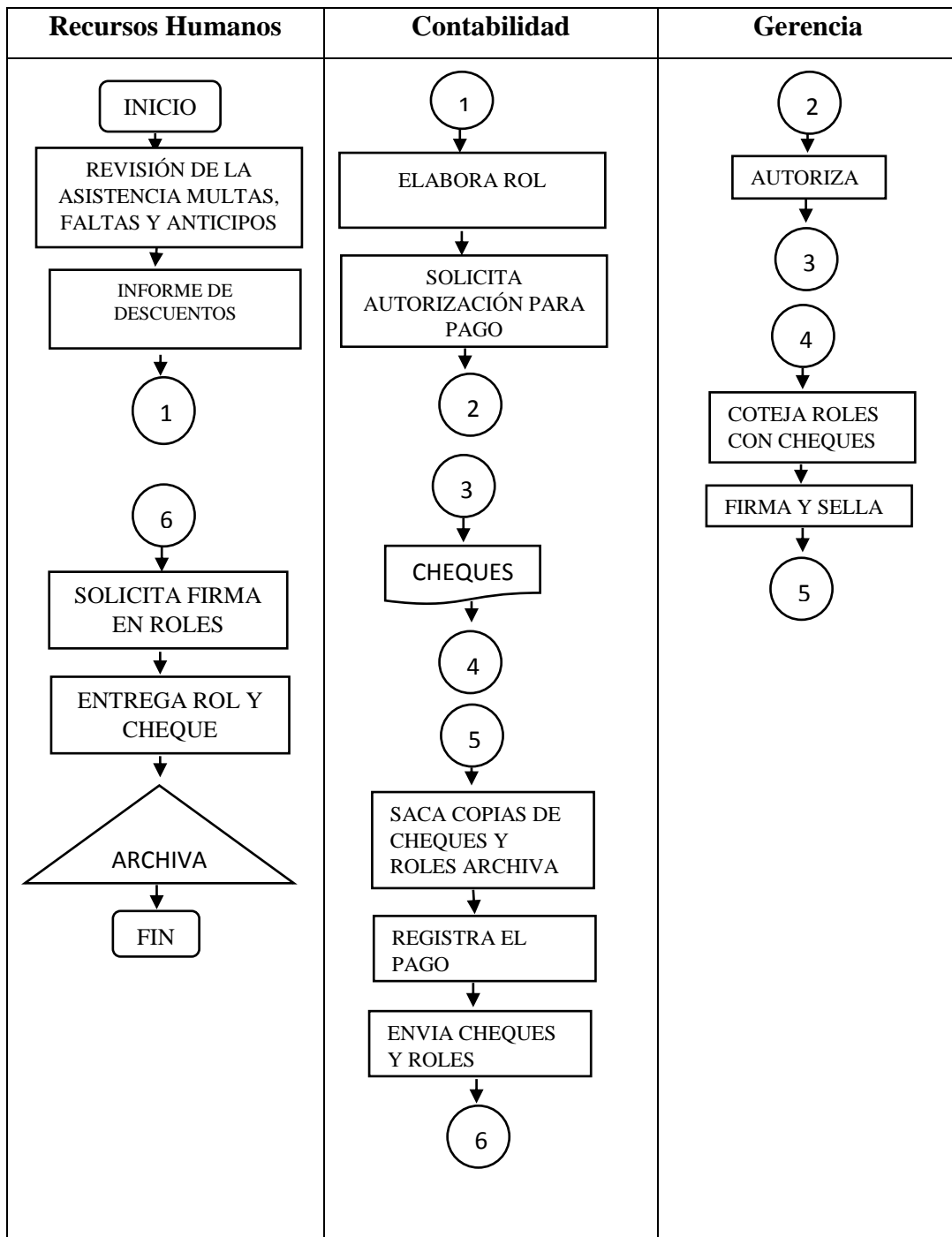


Gráfico 27. Flujograma del proceso de cancelación de sueldos

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

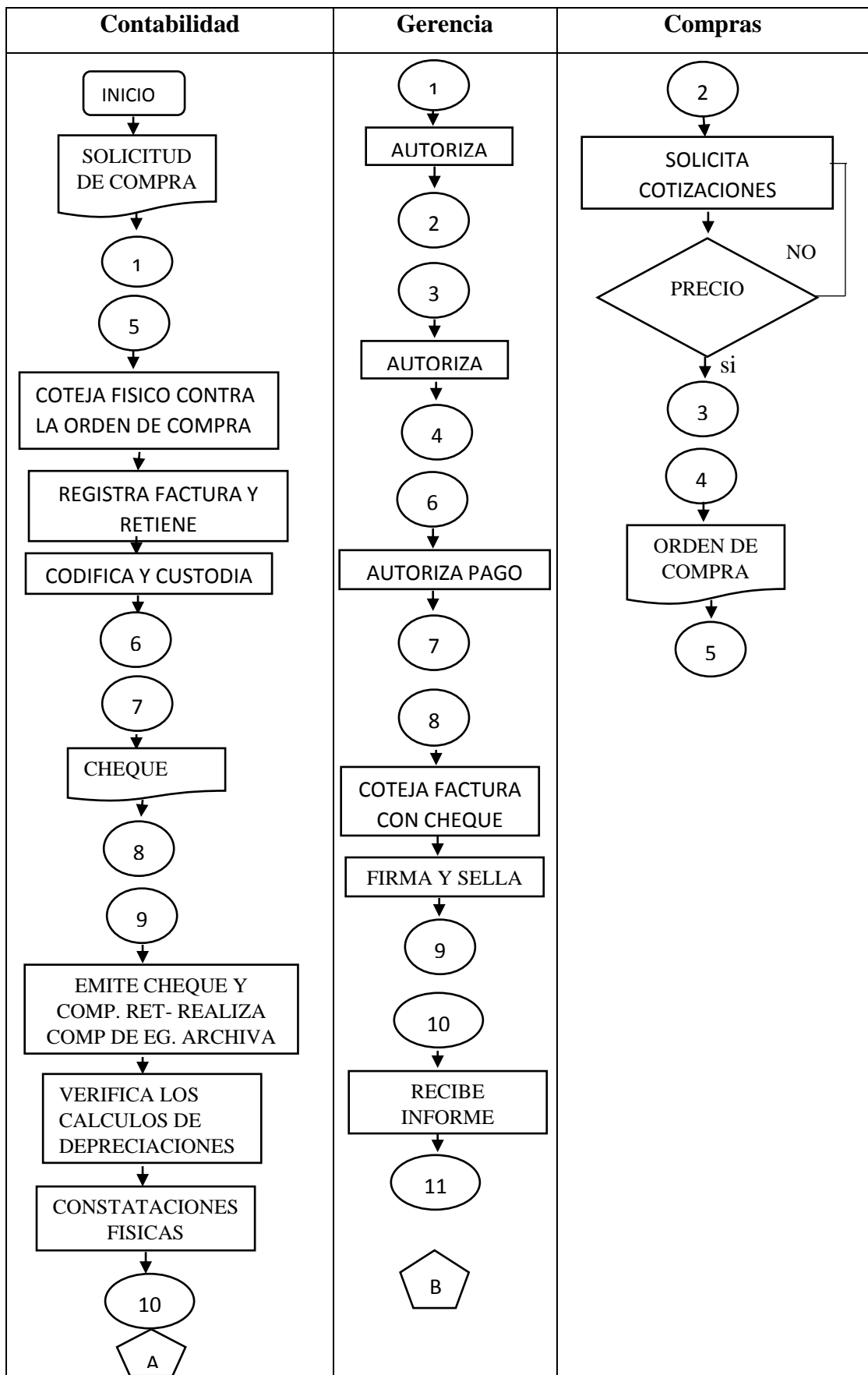


Gráfico 28. Flujograma del proceso de activos fijos 1/2

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

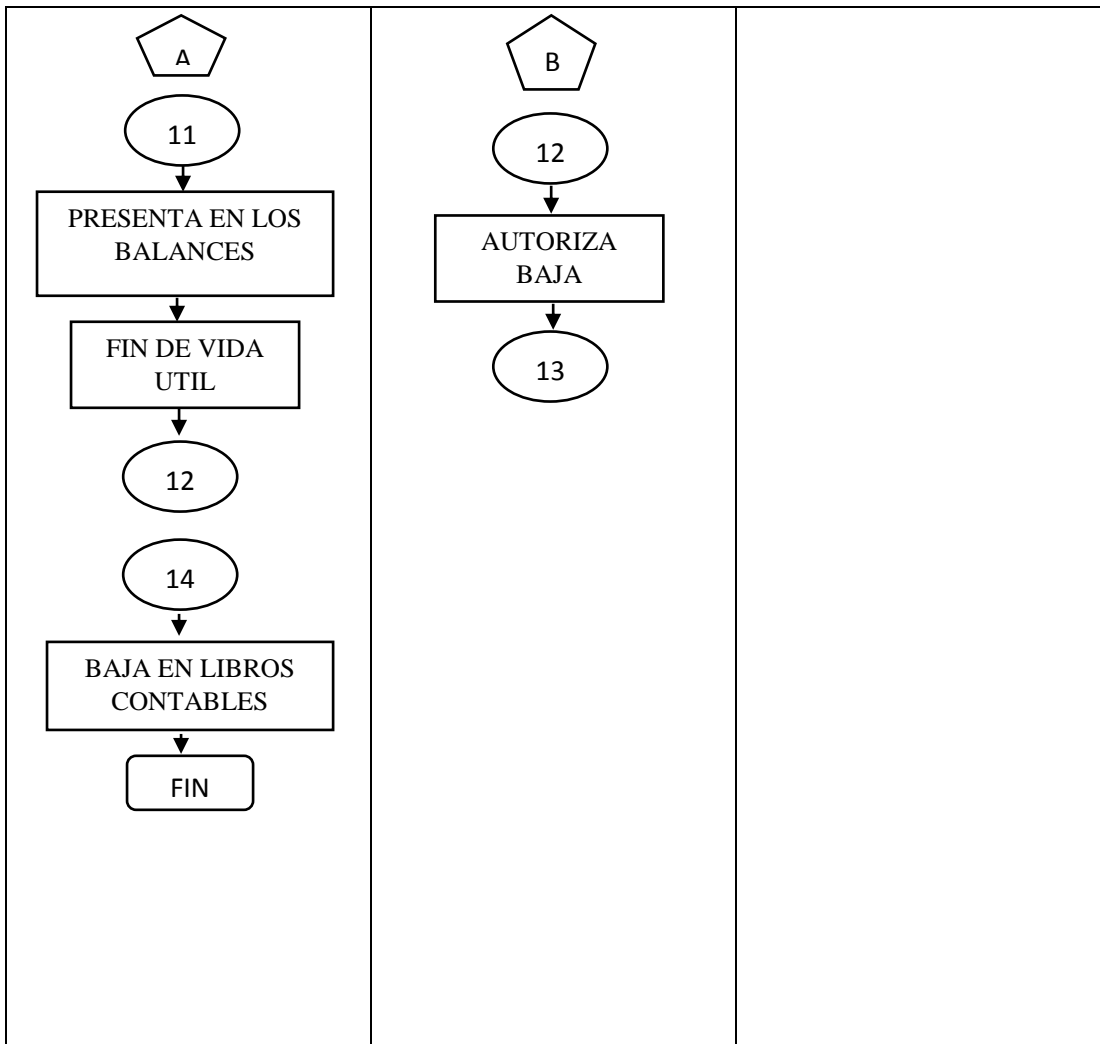


Gráfico 29. Flujograma del proceso de activos fijos 2/2

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

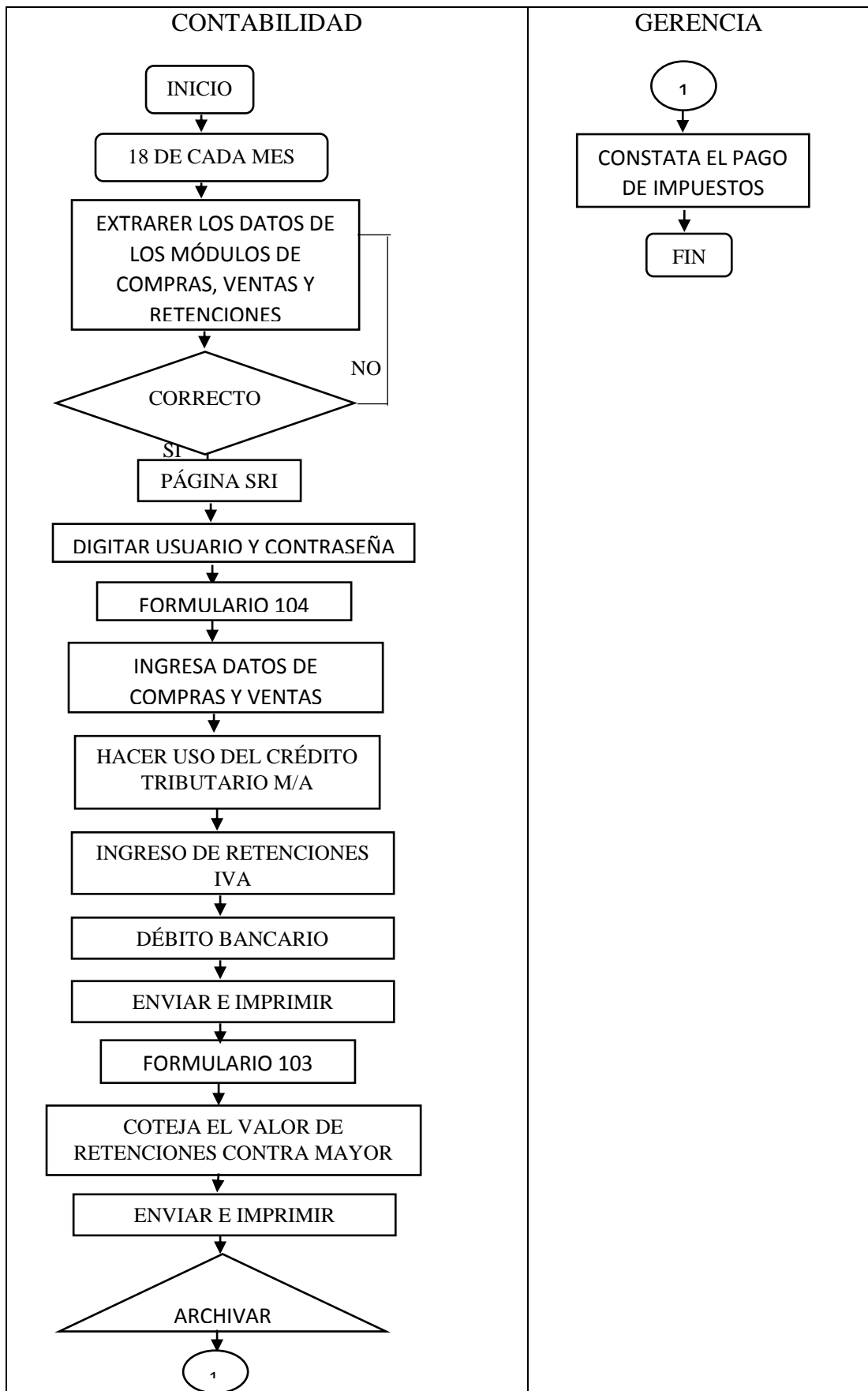


Gráfico 30. Flujoograma del proceso de declaración formularios 104 y 103

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

i) Supervisión para el departamento de contabilidad

A través de los siguientes indicadores de gestión se podrá medir el cumplimiento de los controles internos.

Efectividad en la realización de conciliaciones bancarias

$$= \frac{\# \text{ de conciliaciones bancarias realizadas}}{\# \text{ de conciliaciones que debieron ser realizadas}} * 100$$

Eficacia en la realización de vales de caja chica

$$= \frac{\# \text{ de vales de caja chica realizados} * 100}{\text{Número total de desembolsos de caja chica.}}$$

% de eficiencia en la presentación de balances mensuales

$$= \frac{\# \text{ balances presentados}}{\# \text{ de balances que debieron ser presentados}} * 100$$




Eficacia en la presentación de declaración de impuestos

$$= \frac{\# \text{ numero de declaraciones realizadas e informadas}}{\text{total de declaraciones que debieron ser realizadas}} * 100$$

Eficacia en registro de desembolsos

$$= \frac{\# \text{ numero de declaraciones realizadas e informadas}}{\text{total de declaraciones que debieron ser realizadas}} * 100$$

Tabla 32. Parámetros de medición

	$\geq 100 \%$
	$< 100 \% \geq 90\%$
	$< 90\%$

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

d) Departamento de Recursos Humanos

Procesos:

Este departamento será el encargado de contratación, afiliación al IESS, anticipos sueldos.

POLÍTICAS INTERNAS

El responsable de recursos humanos cuando se requiera la necesidad de cubrir una vacante o requerir más personal, deberá notificara a gerencia, este aceptará una vez que se haga una análisis económico y si es factible autorizará el proceso de contratación, para ello el responsable de recursos humanos deberá realizar un análisis de perfil de cargos, y en base al puesto a llenar y de acuerdo a ello solicitar carpetas a los aspirantes con todos los documentos requeridos por el departamento, para ello se publicará en el heraldo la recepción de carpetas, la misma que tendrá una duración de 72 horas después de su publicación, una vez recibidas las carpetas deberá comprobar que la información establecida sea verídica y posteriormente seleccionará las mejores, los seleccionados serán convocados a la entrevista, la misma que será a cargo del señor gerente, una vez seleccionado al nuevo empleado, el responsable de recursos humanos procederá a realizará la contratación y afiliará al colaborador al IESS en las 24 horas subsiguientes, este procedimiento deberá informar a gerencia.

La contadora hasta el 5 de cada mes deberá cancelar los aportes al IESS.

El colaborador que requiera de un anticipo deberá acercarse al departamento de recursos humanos, donde se verificará si no excede el monto máximo de \$200 y notificará la novedad a gerencia, posteriormente hará un análisis de la disponibilidad económica y si hay dinero otorga el anticipo y autoriza a contabilidad para efectuar el pago, mediante un cheque firmado con gerencia, contabilidad registra el pago y procede a elaborar comprobante de egreso, adjunta copia del cheque y solicita firma del empleado y gerente.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Selección del Personal

RESPONSABLE:

Recursos Humanos:

Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Informar vacante a gerencia.
- Realizar un análisis de cargo y determina los documentos a requerir.
- Publicar requerimiento de personal en el periódico.
- Recibir carpeta de los postulantes.
- Seleccionar carpetas, una vez de que se cerciora que la información presentada es correcta y comunica a las personas seleccionadas para entrevista.
- Elaborar contrato y crea una carpeta del empleado.
- Solicitar documentos como: papeleta de matrimonio, partida de nacimiento de los hijos y se adjuntara a la carpeta.

RESPONSABLE:

Gerencia

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Verificar el recurso económico de la empresa y en base a eso autorizar la contratación.
- Realizar la entrevista.
- Seleccionar personal y comunica a recursos humanos para su contratación.

PROCEDIMIENTO: Afiliación al IESS

RESPONSABLE:

Recursos Humanos: Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Ingresar a la página del IESS, haciendo uso de la cedula y clave del empleador.
- Solicitar cédula del nuevo colaborador.
- Registrar al nuevo colaborador, establecer actividad que realiza y denominación del cargo, fecha de ingreso.
- Confirmar el registro de entrada del nuevo colaborador, aceptar e imprimir.
- Informar a gerencia del registro de entrada del nuevo colaborador.

RESPONSABLE:

Gerencia: Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Autorizar la afiliación del nuevo colaborador.
- Verificar el cumplimiento de afiliación y pago de aportes.

PROCEDIMIENTO: Anticipos sueldos

RESPONSABLE:

Recursos Humanos: Ingra. María Augusta Larrea

ACTIVIDADES:

- Recibir la solicitud del colaborador y verificar que el monto no supere al máximo establecido y comunica a gerencia.
- Elaborar registro de anticipos sueldos.
- Envía registro a fin de mes a contabilidad para elaboración de rol de pagos.

RESPONSABLE:

Gerencia

Ing. Esteban Izurieta

ACTIVIDADES:

- Autorizar el anticipo previo la disponibilidad económica de la empresa.
- Autorizar la elaboración de cheque.
- Firmar y sellar el cheque.
- Firma comprobante de egreso.

RESPONSABLE:

Contadora general

Ingra. Jacqueline Pesantes

ACTIVIDADES:

- Elaborar cheque.
- Registrar el anticipo.
- Elaborar comprobante de egreso, adjunto con copia de cheque y con firmas del empleado y gerente.
- Devengar el anticipo fin de mes, previo cotejo con el comprobante de egreso.

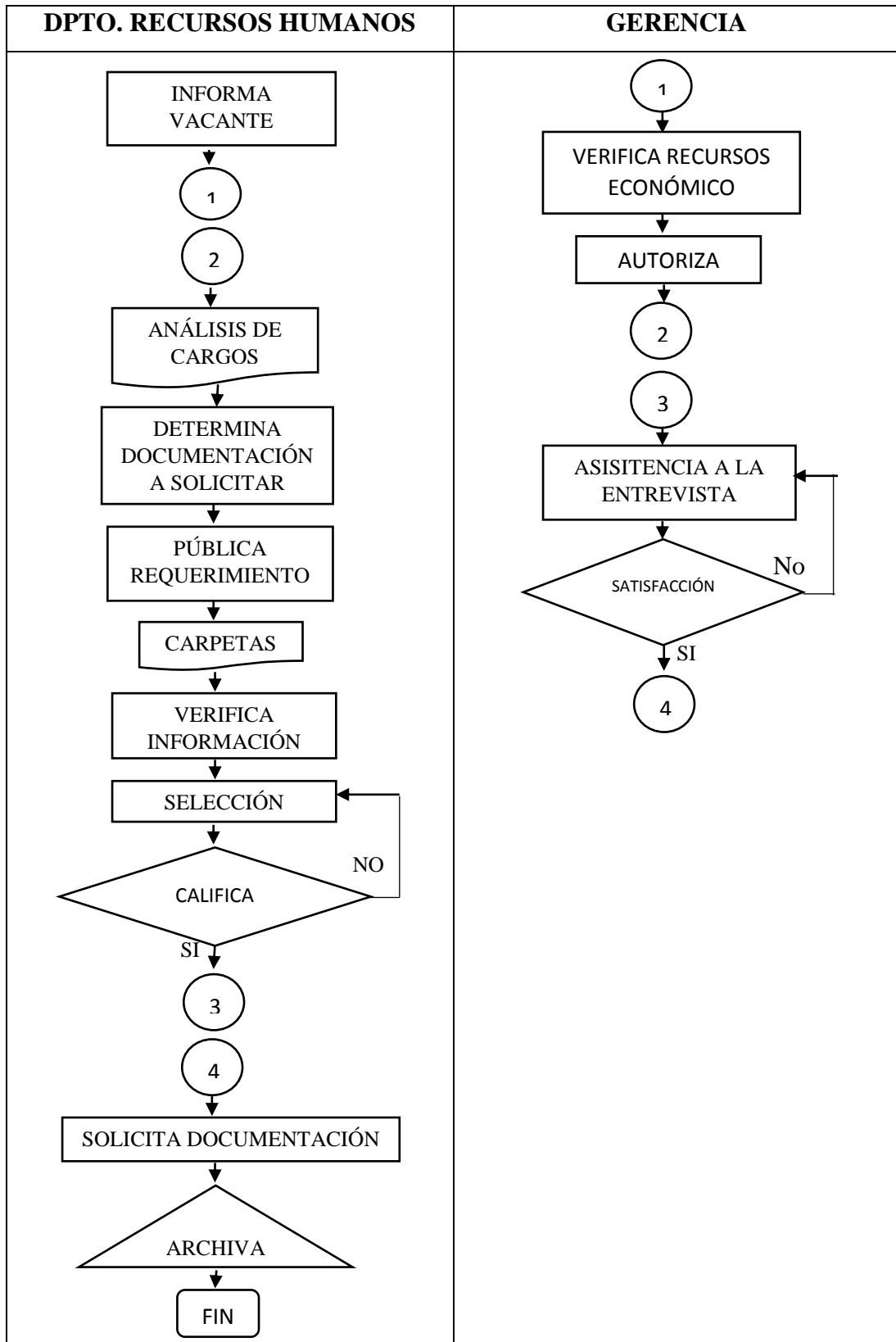


Gráfico 31. Flujograma del proceso de selección y contratación de personal

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AFILIACIÓN AL IESS

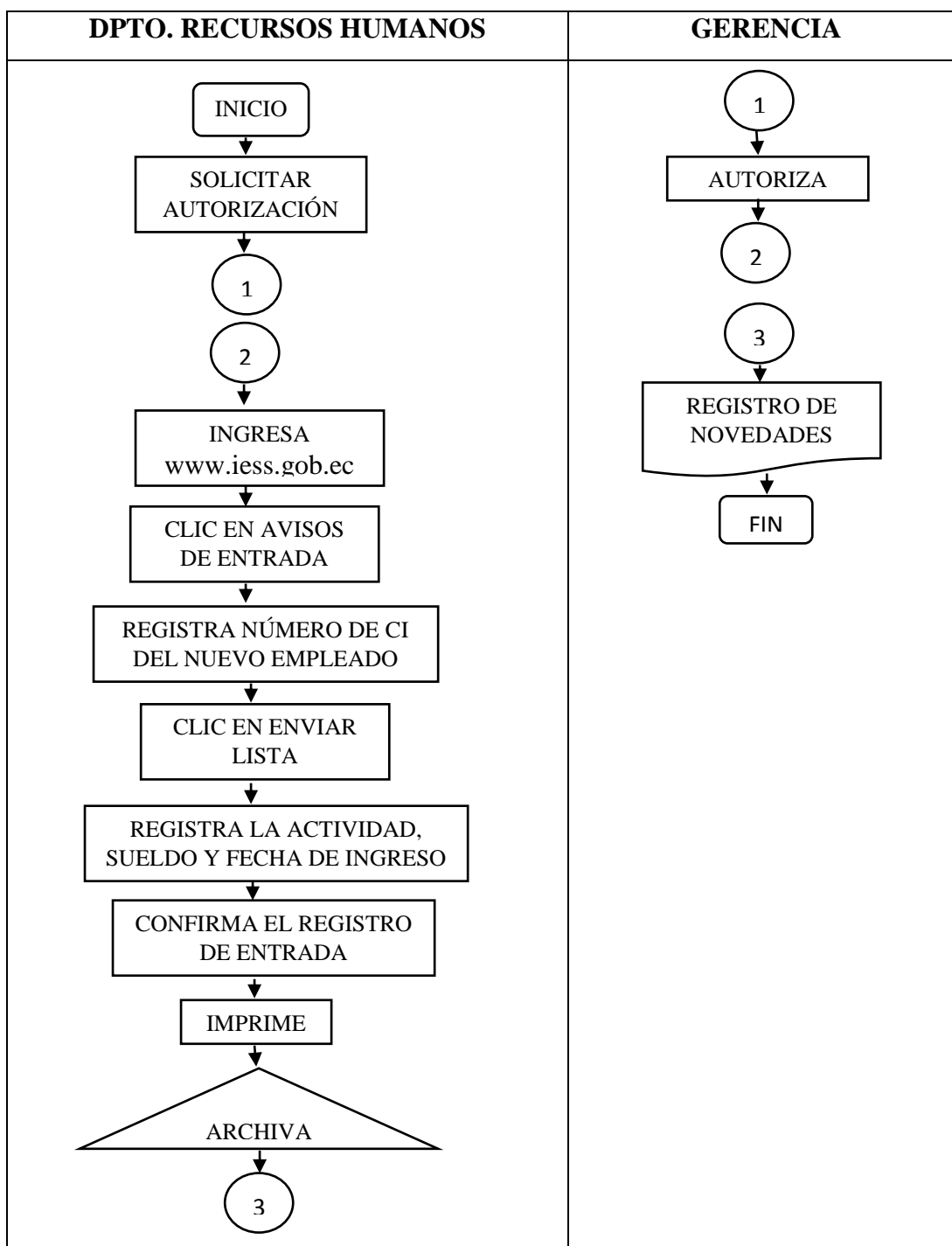


Gráfico 32. Flujograma del proceso de afiliación al IESS

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

FLUJOGRAMA DE ANTICIPO SUELDO

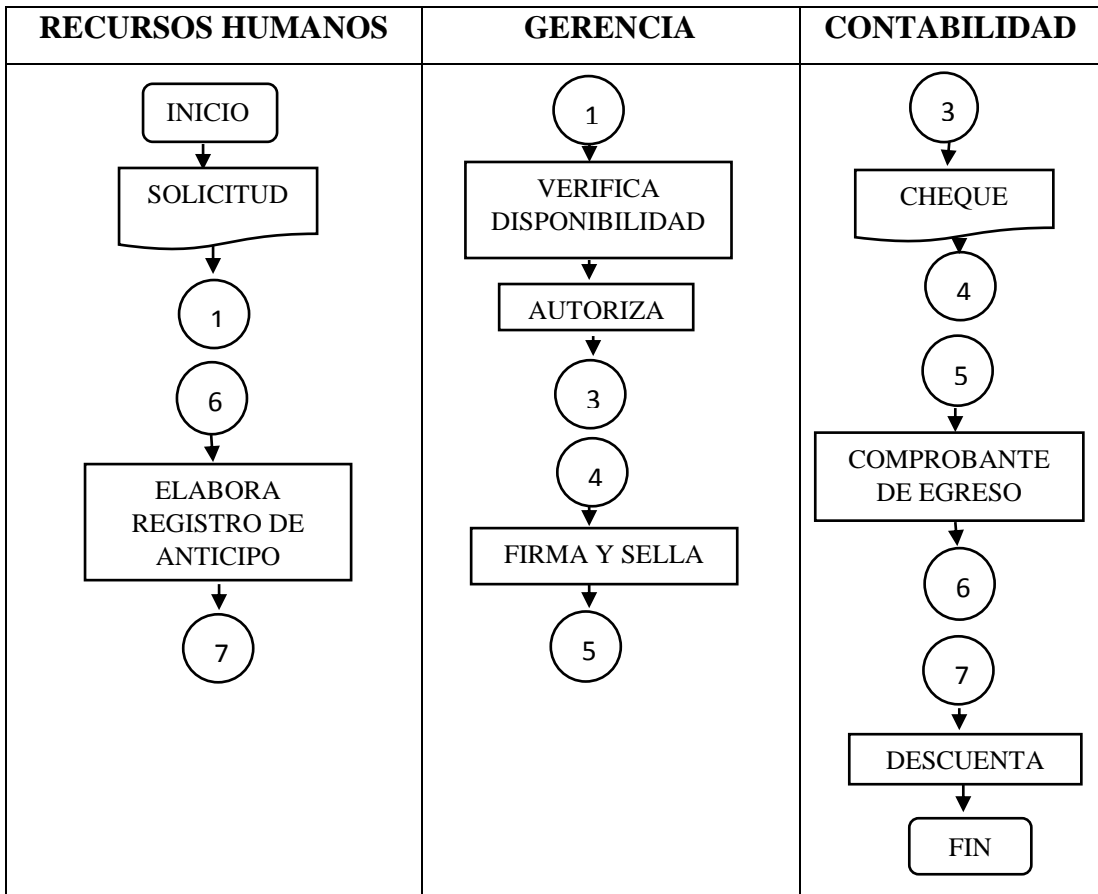


Gráfico 33. Flujoograma del proceso de anticipo sueldos

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

vii. Supervisión para el departamento de Recursos Humanos




A través de los siguientes indicadores de gestión se podrá medir el cumplimiento de los controles internos en el área administrativa.

$$\begin{aligned} &\text{Eficiencia en la contratación de personal} \\ &= \frac{\# \text{ de entrevistas realizadas}}{\text{Número total de entrevistas}} * 100 \end{aligned}$$

$$\text{Eficacia en el proceso de afiliación al IESS} = \frac{\# \text{ Empleados afiliados}}{\text{Total personal}} * 100$$

$$\begin{aligned} &\text{Efectividad en otorgación de anticipos} \\ &= \frac{\# \text{ anticipo otorgados bajo las políticas mínimas establecidas}}{\text{Número total de anticipos}} * 100 \end{aligned}$$

Tabla 33. Parámetros de medición

	$\geq 100 \%$
	$< 100 \% \geq 90\%$
	$< 90\%$

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Cristina Altamirano

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

- (INEC), I. N. (2010). *Fascículo Provincial Tungurahua*. Tungurahua: (INEC).
- Agencia Nacional de Tránsito. (Mayo de 2016). *Vehículos matriculados año 2014*.
Obtenido de Plataforma de Datos Abiertos de la República del Ecuador:
<http://catalogo.datosabiertos.gob.ec/dataset/vehiculos-matriculados-por-provincias>
- Araujo , A. (2013). Petroecuador manda en la comercialización de gasolina y diésel.
El Comercio.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría un enfoque integral*
(Decimoprimera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Atiaja Días, V. A. (2011). Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA . *Control interno al proceso de
comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la Estación de
Servicios Albán Valle de Baños de Agua Santa, en el segundo semestre del
año 2010*. Ambato, Ecuador.
- Bernal , C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las
organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación de México S.A de
C.A.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* . Colombia: PEARSON
EDUCACIÓN.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*.
Venezuela: Porlamar.
- Blanco , Y. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe
Ediciones.

- Cabuya Montaña, L. A., Camargo Camargo, B. A., Martínez Fajardo, C., Parra Restrepo, B., Prada Bernal, L., & Suárez Eugenio, R. (1995). *Organización y Gestión de empresas: Técnicas modernas de gerencia*. Santa Fe de Bogotá: Nomos S.A.
- Cárcamo Manzares, H. M., Cerón Gómez, E. C., & Orellana Rodríguez, M. (Marzo de 2015). Creación de la Unidad de Auditoría Interna como herramienta para la detección y evaluación de los riesgos en las gasolineras ubicadas en el departamento de San Salvador. Universitaria, Centro América, El Salvador.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (Octava ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Charles, L. H., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chávez Orellana, E. E., & Moran Reyes, W. F. (Noviembre de 2013). Propuesta de un Sistema de Control Interno que contribuya a la maximización de los recursos y a la toma de decisiones financieras y tributarias en la Estación de Servicios Jefe dedicada a la comercialización en San Miguel para el año 2013. San Miguel, Centroamérica, El Salvador.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Tercera ed.). México, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- COSO, C. d. (2013). *Marco Integrado de Control Interno (COSO)*. Estados Unidos. Obtenido de http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf
- de la Peña Gutiérrez, A. (2003). *Auditoría: Administración y Finanzas*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Días, C. (2002). *Administración*. Perú: San Marcos.
- El comercio. (Junio de 2015). 1062 gasolineras para tanquear en Ecuador. *El Comercio*.

- El Comercio. (26 de junio de 2012). *Breve reseña sobre la historia petrolera del Ecuador*.
- El Comercio. (Junio de 2015). *1062 Gasolineras para tanquear en Ecuador*.
Obtenido de Especiales El Comercio:
<http://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#ubicacion>
- El Telégrafo. (8 de junio de 2016). *Tungurahua se rigue a controles de precios en mercados y gasolineras*. Obtenido de
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/tungurahua-se-rige-a-controles-de-precios-en-mercados-y-gasolineras>
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraude*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Eyssautier, M. (2006). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Fierro, L. A. (2014). El Ecuador tiene el mayor nivel de subsidios a los combustibles. *Revista Gestión*.
- Franklin F., E. B. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Garzón, D. (2014). *El Control de Inventarios y su incidencia en los Costos de Producción de la la Empresa de Mantenimiento y Servicio de Carrocerías "MANSER" de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Adminitración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Herrera E., L., Medina F., A., & Naranjo L., G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Copyright.
- Herrera, P. (2015). Regulación del consumo de combustible de empresas a través del segmento industrial. *Recurso: La revista hidrocarburiífera del Ecuador*, 23.

- Holmes, A. W. (1965). *Auditoría*.
- Kell, W. G., Boynton, W. C., & Ziegler, R. E. (1997). *Auditoría Moderna*. México: Continental, S.A de CV.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14va Edición ed.). Perú: El Comercio S.A.
- Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El Modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Ebsco*, 24.
- Líderes. (2015). Diésel y gasolina, los combustibles con más subsidios. *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/diesel-gasolina-combustibles-subsidios.html>
- Mantilla, S. A., & Cante, S. Y. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Eco ediciones.
- Mantilla B., S. A. (2005). *Control Interno: Informe Coso* (Cuarta Edición ed.). (A. Gutiérrez M., Ed.) Bogotá, Colombia: Kimpres Ltda.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Osorio, I. (1997). *Auditoría*. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- Osorio, I. (2007). *Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Pallerola, J., & Monfort, E. (2013). *Auditoría: Enfoque Teórico-Práctico*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pany, W. (2005). *Principios de auditoría*. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Perdomo Moreno, A. (1992). *Fundamentos de Control Interno*. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

- Pérez , J. J. (octubre de 2011). Evaluación del Control Interno a llevar a cabo por el auditor.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). *Zona 3: Provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua*. Ecuador.
- Plan V. (11 de Noviembre de 2013). A los subsidios se les acaba el combustible. *Plan V. Obtenido de* <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/subsidios-se-les-acaba-el-combustible/pagina/0/2>
- PlanV. (11 de Noviembre de 2013). *Plan V Investigaciones*. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/subsidios-se-les-acaba-el-combustible/pagina/0/2>
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>
- Solís , V. G. (2015). TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. *El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad económica de la Distribuidora de Hidrocarburos Corhol S.A.* Ambato, Ecuador.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica; Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.
- Taylor , D. H., & Glezen, W. C. (1987). *Auditoría Conceptos y procedimientos*. México: LIMUSA, S.A.
- Valderrama , S. (2002). *Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica*. Perú: San Marcos.

Velasteguí , L. Á. (Junio de 2004). La era petrolera en el Ecuador y su incidencia en el presupuesto general. *Rev.académica de economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/lavm-petr.htm>

ANEXOS

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1891723357001
RAZON SOCIAL: ESTAZUL CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO EL ARUPO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: IZURIETA CASSOLA ANGEL ESTEBAN
CONTADOR: PESANTES DIAZ JACQUELINE ALEXANDRA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 07/08/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 07/06/2007
FEC. INSCRIPCION: 29/06/2007 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 22/07/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ATA AL POR MAYOR Y MENOR DE COMBUSTIBLE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HIACHI CHICO Barrio: LA FLORESTA Calle: AV. MANUELITA SAENZ Número: S/N Intersección: PASAJE ORTEGA Referencia ubicación: DIAGONAL AL COLEGIO INDOAMERICA
 Telefono Trabajo: 032585327 Telefono Trabajo: 032585333 Celular: 099714078 Fax: 032585327 Email: castob@izurieta@hotmail.com
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

E ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

E. Izurieta

 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica con las declaraciones de identidad y dirección de correo electrónico de los contribuyentes, representantes o administradores.
 22 JUL 2013
[Firma]
 Usuario: *[Firma]* J.P.

 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LACC100308 Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 22/07/2013 16:31:53

Ficha de campo

Lugar: Gasolinera El Arupo
Fecha: 11 de julio
Investigadora: Cristina Altamirano

Objeto de evaluación: Reglamento Interno y Reglamento de seguridad y salud.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑIA ESTAZUL CIA. LTDA.

**CAPITULO I
DEFINICIONES, ALCANCE Y ESPECIFICACIONES GENERALES**

ARTICULO 1.- OBLIGACION LEGAL: La compañía ESTAZUL CIA. LTDA., legalmente constituida y representada por su Gerente General, de acuerdo con las especificaciones legales señaladas en el artículo 64 del Código de Trabajo, en relación con las normas contenidas en el Numeral 12 del Artículo 42, literal "e" del Artículo 45 y Numeral Segundo del Artículo 172 del mismo Código, DICTA EL Presente Reglamento Interno.

ARTICULO 2.- DEFINICION DE TERMINOS: Para efectos de una interpretación exacta de los vocablos EMPLEADOR, EMPRESA, COMPAÑIA, "PARTE EMPLEADORA" o ESTAZUL CIA. LTDA serán utilizados para referirse al EMPLEADOR, o PARTE PATRONAL.

Trabajador, Empleado, Obrero: Conforme el Artículo 9 del Código de trabajo, se entenderá trabajador aquella persona natural que se obliga a prestar un servicio a favor de la empresa. El trabajador se llamara empleado si la prestación de servicios es prioritariamente intelectual y se denominara obrero si su labor es preferentemente manual o material.

La Jornada de Trabajo es el tiempo que efectivamente el trabajador esta a disposición de la empresa a efecto de cumplir con su prestación de servicios.

Se entenderá por jornada ordinaria diurna; el tiempo de labor para el que fue contratado el trabajador, comprendido entre las 06h:00 y las 19h:00

Jornada Ordinaria Nocturna: Es el tiempo de labor para el que fue contratado el trabajador, comprendido entre 19h:00 y 06h:00



REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD PARA ESTAZUL CIA. LTDA.



2013

Anexo 1

Objeto de evaluación: Faltas y multas

GASOLINERA EL ARUPO RESUMEN DE FALTAS Y MULTAS

	Faltas	Multas	Total	
Nombres:				
Enero	35		35	Por no cumplir con horarios
Febrero	75.89		75.89	Por no cumplir con horarios
Marzo			0	
Abril		30	30	Por regar combustible reiteradamente
Mayo	15	15	30	Inasistencia/ por regar combustible
Junio			0	
Julio			0	
Agosto		20	20	
Septiembre	30	5	35	Inasistencia por 3 días consecutivos/no cumplir con horarios
Octubre			0	
Noviembre			0	
Diciembre			0	
ANUAL			225.89	

Anexo 3

Objeto de evaluación: Reporte de las actividades

FALTANTES	MES JUNIO./2015																															TOTAL			
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
NOMINA																																			0.00
ALTAMIRANO ALTAMIRANO ALEX RENATO		0.01						1.21				0.99																						0.00	
ANDRANGO MORETA CARLOS SANTIAGO																																		2.33	
CAIZA CAIZA EDWIN JAVIER								2.06	5.36			0.87	0.75		5.99																0.53			0.84	
CARGAQUISPE MORALES OSCAR ORLANDO																																		0.00	
CARRILLO FLORES FRANKLIN OSWALDO							0.02								0.20							0.21	0.02										1.67		
GUAMAN SINALIN LUIS ALEJANDRO			0.99	4.54			0.04			0.03	10.06	5.95	11.97																		0.09		44.37		
MOPOSITA TANDAPILCO MILTON ADRIANO	1.48	19.44					4.95	1.82	13.73	6.00				0.02	2.97	18.09	10.24													0.51		105.55			
QUINALOA RUMIGUANO EDGAR GEOVANNY	11.56	0.49				0.24		3.01	2.17	3.01	6.30				2.64	7.74														1.44		44.73			
QUINTERO PORTERO LENIN FRANCES						0.09																											0.09		
QUITO ESPINOZA DARWIN WILFRIDO	4.63	2.34	1.93						4.85	0.30					0.64		2.69	1.30															47.48		
QUITO ESPINOZA SEGUNDO ANGEL	9.36		0.67					0.06	0.04	1.66	8.65				0.81	10.94														0.02		0.02	32.48		
SANCHEZ MARFETAN CARLOS IVAN	20.97	3.18	0.15	0.03			5.01			1.35	3.51	0.59	0.68			0.14	6.41	1.93	2.13	1.00													55.68		
SUMBANA MAISA KLEBER MAURICIO				0.41	0.25	0.02		0.13	0.38					15.11	0.02	1.34					0.29									0.02		27.42			
VANEGAS VEGA YAJAIRA MILENA		0.12					0.12	0.48	1.01				0.41	0.63	0.02	1.97	2.92			1.21										0.19		21.24			
VELASCO MAZABANDA CARLOS PATRICIO				0.51	6.87	0.03	0.22	0.69						0.33	0.28	0.01	2.10				0.46	0.39	1.23									17.61			
VELASCO MAZABANDA EDISON VINICIO	2.75			9.01	2.01					0.61	1.14				0.02	0.02																	26.65		
VELASCO MAZABANDA LUIS FERNANDO				4.58	5.91							0.20	0.01					3.24	0.23											1.16		16.32			
TOTAL FALTANTES	50.75	26.57	21.80	15.07	0.50	10.72	6.72	25.05	18.85	29.13	8.40	29.82	3.47	29.10	31.90	19.41	4.92	7.72	4.39	0.00													496.63		
	-50.32	-26.21	-21.53	-13.42	0.13	-10.34	-6.58	-24.70	-18.51	-28.65	-8.07	-29.81	-3.15	-29.04	-31.01	-18.83	-4.24	-7.69	-4.21	0.00															

ROL DE PAGOS

ACUMULA DECIMOS	NOMBRE	DIAS-LAB	FECHA	CI	CARGO	SUELDO	SUELDO BASICO	VALOR HEXTRAS150%	HEXTRAS25%	VALOR HEXTRAS25%	TOTAL INGRESOS	AMTICI
SI	LARREA CHACON MARIA AUGUSTA	30	JUNIO 1/08	1801858877		926.64	926.64				926.64	
SI	LARA LARREA DIEGO MARTIN	30	SEPT. 1/13	1803202678		361.4	361.4				361.4	
SI	IZURIETA CASSOLA ANGEL ESTEBAN	30	OCTUBRE 1/12	1711739944		500	500				500	
SI	PESANTES DIAS JACQUELINE ALEXANDRA	30	FEB. 1/2015	1803789567		662.62	662.62				662.62	
SI	PESANTES DIAS JAVIER	30	MARZO 1/14	1804399788		436.1	436.1				436.1	
						2886.76	2886.76	0.00	0.00	0.00	2886.76	
							0.00				0.00	
SI	ALTAMIRANO ALTAMIRANO ALEX RENATO	30	FEB. 1/15	0504351552	DESPACHADOR	358.85	358.85	53.83		11.96166667	424.64	
SI	CAIZA CAIZA EDWIN JAVIER	30	FEB. 1/13	1804365151	DESPACHADOR	358.85	358.85	0.00		5.98	364.83	
SI	CARGAQUISPE MORALES OSCAR ORLANDO	30	JUNIO 1/08	1204446692	DESPACHADOR	364.42	364.42	45.55		0.00	409.97	
SI	CARRILLO FLORES FRANKLIN OSWALDO	30	OCT. 1/09	1802450781	DESPACHADOR	358.85	358.85	53.83		14.95	427.63	
SI	GUAMAN SINALIN LUIS ALEJANDRO	30	ABRIL 1/14	1803935228	DESPACHADOR	358.85	358.85	35.89		11.96	406.70	
SI	MOPOSITA TANDAPILCO MILTON ADRIANO	30	MAYO 1/14	0201950417	DESPACHADOR	358.85	358.85	17.94		11.96	388.75	
SI	MOPOSITA TANDAPILCO VICTOR OVIDIO	19	JULIO 1/2015	0201892205	DESPACHADOR	358.85	277.27	0.00		8.97	236.24	
SI	QUINALOA RUMIGUANO EDGAR GEOVANNY	30	ABRIL 1/14	1722525555	DESPACHADOR	358.85	358.85	17.94		11.96	388.75	
SI	QUINTERO PORTERO LENIN FRANCES	30	DIC. 1/14	1804065306	DESPACHADOR	358.85	358.85	35.89		14.95	409.69	
SI	QUITO ESPINOZA DARWIN WILFRIDO	29	FEB. 1/2015	1400882237	DESPACHADOR	358.85	346.89	0.00		11.96	358.85	
SI	QUITO ESPINOZA SEGUNDO ANGEL	30	DIC. 1/13	1400763742	DESPACHADOR	358.85	358.85	17.94		11.96	388.75	
SI	SANCHEZ MARFETAN CARLOS IVAN	30	JUNIO 1/2014	1803893187	DESPACHADOR	358.85	358.85	0.00		5.98	364.83	
SI	SUMBANA MAISA KLEBER MAURICIO	30	FEB. 1/14	1850108406	DESPACHADOR	358.85	358.85	53.83		11.96	424.64	
SI	VANEGAS VEGA YAJAIRA MILENA	30	FEB. 1/13	1804834743	DESPACHADOR	358.85	358.85	53.83		11.96	424.64	
SI	VELASCO MAZABANDA CARLOS PATRICIO	30	OCT. 1/13	1805472139	DESPACHADOR	358.85	358.85	53.83		11.96	424.64	
SI	VELASCO MAZABANDA EDISON VINICIO	30	NOV. 1/14	1804570842	DESPACHADOR	358.85	358.85	35.89		17.94	412.68	
SI	VELASCO MAZABANDA LUIS FERNANDO	30	JULIO 1/14	1850037761	DESPACHADOR	358.85	358.85	0.00		8.97	367.82	
						6106.02	5962.48	476.17	0.00	185.41	6624.06	
						8992.78	8849.24	476.17	0.00	185.41	9510.82	

Reporte de compras y ventas.

	COMPRAS EN GALONES				TOTAL	VENTAS GALONES				TOTAL
	EXTRA	SUPER	DIESEL	TOTAL		EXTRA	SUPER	DIESEL	TOTAL	
	1.18176	1.574424	0.81305			1.45	2	1.02		
	1.19515					1.48				
1 ENERO	122,000	70,000	58,000	250,000	120,775.10	68,993.04	58,499.53	248,267.67		
2 FEBRERO	116,000	67,000	56,000	239,000	114,929.80	66,107.01	56,531.41	237,568.22		
3 MARZO	126,000	73,000	63,000	262,000	127,583.81	72,601.41	62,858.70	263,043.92		
4 ABRIL	124,000	70,000	60,000	254,000	125,157.53	71,528.80	60,782.44	257,468.77		
5 MAYO	126,000	70,000	56,000	252,000	129,328.93	69,053.46	53,857.76	252,240.15		
6 JUNIO	126,500	69,000	52,500	248,000	124,144.18	67,586.52	55,995.51	247,726.21		
7 JULIO	128,000	72,000	61,000	261,000	125,312.51	70,684.66	58,691.25	254,688.42		
8 AGOSTO	118,000	67,000	52,000	237,000	122,802.95	67,900.65	53,068.47	243,772.07		
9 SEPTIEMBRE	126,000	69,000	55,000	250,000	122,608.64	69,033.13	55,798.23	247,440.00		
10 OCTUBRE	132,000	72,000	59,000	263,000	131,891.79	71,444.00	56,173.41	259,509.20		
11 NOVIEMBRE	122,000	63,000	50,000	235,000	122,192.00	62,279.57	50,900.48	235,372.05		
12 DICIEMBRE	135,000	69,000	55,000	259,000	132,740.02	67,988.82	53,697.23	254,426.07		
GALONES	1,501,500	831,000	677,500	3,010,000	1,499,467.26	825,201.07	676,854.42	3,001,522.75		
VALOR	1,774,413	1,308,346	550,841	3,633,600						
3 PROMEDIO	500,500.00	277,000.00	225,833.33		499,822.42	275,067.02	225,618.14	1,000,507.58		

También existe la presentación de conciliación tributaria, declaraciones mensuales balances mensuales, anexos de los impuestos.

Anexo 4

Objeto de evaluación: lista de despachadores



Información de la Empresa

Nombre del Empleador	ESTAZUL CIA. LTDA.
Ruc	1891723357001
Nombre Sucursal	0001 ESTACION DE SERVICIO EL

N°	Nombre	Cédula	Actividad
1	ALTAMIRANO ALTAMIRANO ALEX RENATO	0504351552	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
2	BRITO RUMIGUANO LUIS ARMANDO	0250259611	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
3	CAIZA CAIZA EDWIN JAVIER	1804365151	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
4	CAPUZ MANOBANDA MILTON DAVID	1804465658	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
5	CARGUACUISPE MORALES OSCAR ORLANDO	1204446692	DESPACHADOR
6	CARRELO FLORES FRANKLIN OSWALDO	1802450781	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
7	GUAMAN SINLIN LUIS ALEJANDRO	1803635228	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
8	GURIETA CASSOLA ANGEL ESTEBAN	1711739944	GERENTE / AFINES
9	LARA LARREA DIEGO MARTIN	1803202678	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
10	LARA LARREA JUAN ESTEBAN	1803836327	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
11	LARREA CHACON MARSA AUGUSTA	1801858877	ASISTENTE DE CONTABILIDAD CON TITULO DE BACHELLER EN CONTABILIDA
12	MOPOSITA TANDAPILCO MILTON ADRIANO	0201950417	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
13	PESANTES DIAZ JACQUELINE ALEXANDRA	1803789567	CONTADOR / CONTADOR GENERAL
14	PESANTES DIAZ WILSON XAVIER	1804399788	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD
15	QUINALOA RUMIGUANO EDGAR GEOVANNY	1722525555	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
16	QUINTERO PORTERO LENIN FRANCIS	1804065306	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
17	QUITO ESPINOZA SEGUNDO ANGEL	1400763742	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
18	SANCHEZ MARFETAN CARLOS IVAN	1803893187	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO
19	SISALEMA MAZA EDWIN EFRAIN	1805062005	DESPACHADOR COMBUSTIBLES/SLERO

Anexo 5

Objeto de evaluación: Se emiten facturas en orden secuencial.

Emisión de factura

DESDE	HASTA	CANTIDAD	CUMPLE	NO CUMPLE
001-002-68417	001-002-68616	200	X	
	Σ	200		

Anexo 6

Objeto de evaluación: comprobantes de crédito autorizadas

CANTIDAD	CUMPLE	NO CUMPLE
38	X	
38		

Anexo 7

Objeto de evaluación: Se realizan depósitos intactos e inmediatos

Depósitos intactos

No.	Fecha	Sistema	Deposito	DIFERENCIAS
1	01/12/2015	1362.25	1362.25	0
2	01/12/2015	1247.96	1247.96	0
3	05/11/2015	1023.56	1023.56	0
4	09/11/2015	693.88	685.17	8.71
5	30/10/2015	654.21	654.21	0
6	12/10/2015	1809.62	1809.62	0
7	17/07/2015	489.8	489.8	0
8	08/06/2015	200.07	200.07	0
9	19/06/2015	972.32	972.32	0
10	19/06/2015	342.08	342.08	0
11	15/06/2015	2714.62	2714.62	0
12	24/06/2015	2710	2710	0
13	30/06/2015	1849.54	1849.54	0
14	14/05/2015	171.35	171.35	0
15	27/04/2015	1133.66	1133.66	0
16	06/03/2015	140	140	0
17	23/03/2015	934.59	932.59	2
18	19/03/2015	1455.79	1455.79	0
19	20/03/2015	5380.3	5380.3	0
20	17/03/2015	1001.3	1001.3	0
			Σ	10.71

Observaciones: faltante de caja, negligencia del cajero.

Anexo 8

Objeto de evaluación: Cuadros de caja

	DESPACHADOR	SALDOS		DIFERENCIAS	FALTANTES	CUADRA
		ENTREGADO	SISTEMA			
1	Ángel Quito	1362,25	1362,64	0,39	0,39	
2	YAJAIRA VANEGAS	1247,96	1263	15,04	15,04	
3	Adriano Moposita	1023,56	1023,51	-0,05		1
4	Alex Altamirano	1701,51	1699,97	-1,54		1
5	Cristian Ushco	1384,93	1387,54	2,61		
6	Luis Brito	1511,72	1536,71	24,99	24,99	
7	Geovanny Quinaloa	777,77	777,76	-0,01		1
8	Klever Sumbana	761,26	777,76	16,5	16,5	
9	Adriano Moposita	1986,39	1989,54	3,15	3,15	
10	Luis Brito	2212,62	2224,1	11,48	11,48	
11	Klever Sumbana	1540,34	1543,04	2,7	2,7	
12	Cristian Ushco	1273,99	1273,37	-0,62		1
13	YAJAIRA VANEGAS	1701,01	1701	-0,01		1
14	Cristian Ushco	1469,94	1472,65	2,71	2,71	
15	Alex Altamirano	1657,51	1657,46	-0,05		1
16	Efraín Sisalema	295,05	295,07	0,02	0,02	
17	Carlos Sánchez	1587,27	1588,76	1,49	1,49	
18	Alejandro Guamán	1306,73	1315,85	9,12	9,12	
19	Ángel Quito	1800,11	1805,13	5,02	5,02	
20	Alex Altamirano	1691,91	1699,5	7,59	7,59	
				Σ	100,2	6

Observación: faltantes de caja.

Anexo 9

Objeto de evaluación: Existe un fondo de caja chica

ESTAZUL CIA. LTDA. EL ARUPO

1891723357001

AMBATO

Av. Manuelita Saenz s/n y Pasaje Ortega

03 2585327 03 2585333

Garantía en cantidad y calidad

BALANCE GENERAL

Balance General al: 31/12/2015

21/01/2016		Bal. Gen. al: 31/1
<u>CódigoCuenta</u>	<u>NombreCuenta</u>	<u>Valor</u>
1.	ACTIVO	347,718.14
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	259,925.83
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	36,013.98
1.1.1.01.	CAJA BANCOS	100.00
1.1.1.01.02.	Caja Chica	100.00

Anexo 10

Objeto de evaluación: análisis de cheques.

CHEQUES				EMITIDOS EN SECUENCIA		REGISTRADOS	
BANCO	DESDE	HASTA	CANTIDAD	CUMP	NO CUMP.	CUMP	NO CUMP
PICHINCHA	3285	3369	85	85	0	85	0
		Σ	200	85		85	

Anexo 11

Objeto de evaluación: Se realizan conciliaciones bancarias mensuales

MESES	CUMPLE	NO CUMPLE
ENERO	1	
FEBRERO	1	
MARZO	1	
ABRIL	1	
MAYO	1	
JUNIO	1	
JULIO	1	
AGOSTO	1	
SEPTIEMBRE	1	
OCTUBRE	1	
NOVIEMBRE	1	
DICIEMBRE	1	
Σ	10	

Observación: las conciliaciones se las realiza, pero no están impresas.