



**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:**

---

“El control interno: Financiero-Administrativo y la toma de decisiones en la empresa  
Nutrimelaza Cía. Ltda. del cantón Cevallos en el primer semestre del año 2016”

---

**Autora:** Sánchez Rosero, Maribel Aracelly

**Tutor:** Dr. Arias Pérez, Mauricio Giovanni

**Ambato-Ecuador**

**2017**


## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, con cédula de ciudadanía N° 180276726-7, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO: FINANCIERO-ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA NUTRIMELAZA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN CEVALLOS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”**, desarrollado por la Maribel Aracelly Sánchez Rosero, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y 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, Abril de 2017

**TUTOR**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez  
C.C. 180276726

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Maribel Aracelly Sánchez Rosero, con cédula de ciudadanía N° 180493676-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“EL CONTROL INTERNO: FINANCIERO-ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA NUTRIMELAZA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN CEVALLOS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Abril de 2017

**AUTORA**



---

Maribel Aracelly Sánchez Rosero

C.C. 1804936761

## **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, Abril de 2017

### **AUTORA**



---

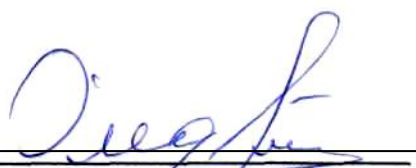
**Maribel Aracelly Sánchez Rosero**

**C.C. 1804936761**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

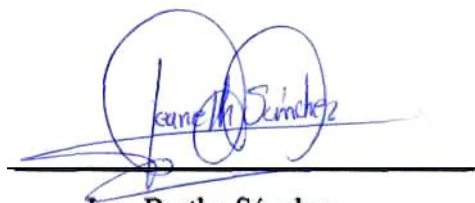
El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**EL CONTROL INTERNO: FINANCIERO-ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA NUTRIMELAZA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN CEVALLOS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016**”; elaborado por Maribel Aracelly Sánchez Rosero, estudiante de la Carrera 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, Abril de 2017



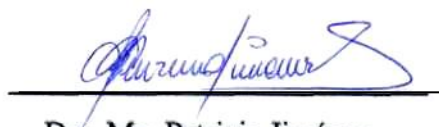
Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Ing. Bertha Sánchez

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dra. Mg. Patricia Jiménez

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por la oportunidad que me ha dado de culminar una etapa más en mi vida con éxito.*

*A mi familia quienes me han enseñado a perseverar en momentos difíciles, triunfar en la vida, y nunca dejarme vencer, demostrado que todo es posible con esfuerzo, sacrificio y la bendición de Dios.*

*Maribel Aracelly Sánchez Rosero.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios porque siempre me ha bendecido, guiando mi camino desde mis primeros pasos dándome la fuerza necesaria para continuar cumpliendo mis metas.*

*A mis padres por ser el apoyo incondicional en mi vida, quienes con su amor, consejos y enseñanzas me encaminaron hacia la realización de mis objetivos como el pilar fundamental que ha permitido desarrollarme personal y profesionalmente. Siendo mi ejemplo de constancia y superación en cada momento.*

*Al Doctor Mauricio Arias, quien con su guía y paciencia ayudó para la realización y culminación del presente trabajo investigativo.*

*A todos los docentes quienes durante mi trayectoria estudiantil impartieron sus conocimientos en el aula y contribuyeron a mi formación profesional.*

*Agradezco además, la colaboración de los miembros de la Empresa NUTRIMELAZA Cía. Ltda., quienes me dieron la apertura y colaboración necesaria para la investigación.*

*Maribel Aracelly Sánchez Rosero.*

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

**TEMA:** “EL CONTROL INTERNO: FINANCIERO-ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA NUTRIMELAZA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN CEVALLOS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016.”

**AUTORA:** Maribel Aracelly Sánchez Rosero

**TUTOR:** Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

**FECHA:** Abril 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tuvo como propósito fundamental: generar estrategias administrativas para la implementación de un sistema adecuado de control interno, que esté enfocado en la acertada y oportuna toma de decisiones; debido a que, todos los gerentes y personal administrativo dentro de una organización, se enfrentan a numerosos hechos y circunstancias que influyen en el proceso acertado de la toma de decisiones. Por tal motivo, se pretende proporcionar una estructura funcional que permita controlar debidamente los recursos y estos a su vez contribuyan al cumplimiento de los objetivos; para ello se plantea un modelo que empiece en la determinación exacta del problema en cuestión, para posteriormente poder generar soluciones y alternativas, luego evaluarlas y por último poder tomar la decisión más acertada y conveniente para la entidad. A su vez, todo ello debe estar integrado de forma secuencial y bajo la responsabilidad del área administrativa y altos mandos para su adecuado seguimiento y cumplimiento.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL INTERNO, TOMA DE DECISIONES, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN FINANCIERA.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** "INTERNAL CONTROL: FINANCIERO-ADMINISTRATIVO AND DECISION-MAKING IN ENTERPRISE NUTRIMELAZA CIA LTDA." CANTON CEVALLOS IN THE FIRST HALF OF THE YEAR 2016"

**AUTHOR:** Maribel Aracelly Sánchez Rosero

**TUTOR:** Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez

**DATE:** April, 2017

**ABSTRACT**

This present investigation had as its fundamental purpose: to generate administrative strategies for the implementation of an adequate system of internal control, which is focused on the correct and timely decision making; because, all managers and administrative staff within an organization face numerous facts and circumstances that influence the successful decision-making process. For this reason, it is intended to provide a functional structure that allows for proper control of resources and these, in turn, contribute to the achievement of objectives; For this purpose, a model is proposed that begins with the exact determination of the problem in question, to later be able to generate solutions and alternatives, then evaluate them and finally be able to make the most appropriate and convenient decision for the entity. In turn, all of this must be integrated sequentially and under the responsibility of the administrative area and senior management for proper monitoring and compliance.

**KEY WORDS:** INTERNAL CONTROL, DECISION MAKING, STRATEGIC PLANNING, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, INANCIALMANAGEMENT.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
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.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

1.1 Descripción y formulación del problema del caso de estudio seleccionado .	3
Planteamiento del problema.....	3
Contextualización.....	3
Contexto macro.....	3
Contexto meso.....	4
Contexto micro.....	5
Análisis crítico.....	6
Árbol de problemas.....	6

Relación causa-efecto.....	6
Prognosis.....	7
Formulación del problema .....	7
Preguntas directrices .....	7
Delimitación.....	8
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	9

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Fundamentación científico – técnico.....	10
Fundamentación filosófica .....	12
Fundamento científico.....	13
Fundamentación Socio-Cultural.....	14
Categorías fundamentales .....	14
Súper-ordenación conceptual.....	14
Marco conceptual .....	17
Marco conceptual para la variable independiente.....	17
Control interno .....	17
Objetivos del control interno.....	18
Importancia del control interno.....	18
Estructura del control interno.....	19
Componentes del control interno .....	20
Limitaciones del control interno .....	24
Evaluación del control interno .....	24

Métodos de evaluación.....	25
Políticas de Control Interno .....	28
Clases de control interno .....	29
Marco conceptual para la variable dependiente .....	31
Toma de decisiones .....	31
Información estadística .....	32
Información contable .....	32
Indicadores .....	33
Indicadores financieros .....	34
Indicadores de gestión.....	36
Hipótesis.....	39
Señalamiento de variables.....	39

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

3.1 Enfoque .....	40
Enfoque cuantitativo .....	40
Enfoque cualitativo .....	40
Metodología básica de investigación .....	41
Investigación de campo.....	41
Investigación Bibliográfica o Documental .....	42
Nivel o tipo de Investigación .....	42
Investigación descriptiva.....	42
Población.....	43
Operacionalización de variables .....	44
Operacionalización de la variable independiente.....	45
Operacionalización de la variable dependiente.....	46

Recolección de información.....	47
Procesamiento de información.....	47
Análisis e interpretación de resultados.....	48

## **CAPÍTULO IV**

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

4.1	Resultados obtenidos del diagnóstico.....	49
	Limitaciones del análisis de caso .....	122
	Análisis previo .....	122
	Nivel de confianza en el control interno .....	124
	Nivel de riesgo en el control interno .....	124
	Determinación de falencias en el control interno.....	125
	Nivel de confianza en la toma de decisiones .....	128
	Nivel de riesgo en la toma de decisiones .....	128
	Determinación de falencias en el control interno.....	129
4.2	Indicadores financieros.....	130
	Liquidez.....	132
a.	Razón corriente (RC) .....	132
b.	Capital de Trabajo (CT).....	132
	Solvencia.....	133
a.	Prueba Acida (PA) .....	133
b.	Nivel de dependencia de inventarios (NDI).....	134
	Endeudamiento.....	134
a.	Sobre activos totales (SAT) .....	134
b.	Apalancamiento (A).....	135
c.	Concentración de endeudamiento (CE) .....	135
	Rentabilidad .....	136

a.	Rentabilidad del patrimonio (RP) .....	136
b.	Margen operacional de utilidad (MOU) .....	137
c.	Margen bruto de utilidad (MBU).....	137
d.	Margen neto de utilidad (MNU) .....	138
4.3	Indicadores de Gestión.....	139
	Importancia de los Indicadores de Gestión .....	139

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

	Conclusiones .....	146
	Recomendaciones.....	147

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos .....	148
	Antecedentes de la propuesta del sistema de control interno.....	149
	Justificación.....	150
6.2	Objetivos .....	151
a.	Objetivo General.....	151
b.	Objetivos específicos .....	151
	Análisis de factibilidad.....	151
	Fundamentación Científica .....	153
	Control Interno .....	153
	Objetivos del control interno.....	154
	Componentes del control interno .....	154
	Políticas de Control Interno .....	155
	Toma de decisiones .....	156

6.3	Modelo Operativo.....	157
	Resumen de los hallazgos del control interno y la toma de decisiones .....	157
6.3.1	Entorno de control (Fase 1).....	158
	Misión propuesta.....	159
	Visión propuesta .....	159
	Valores propuestos .....	159
	Objetivos propuestos.....	159
	Estrategias propuestas .....	160
	Procesos contables .....	161
	Organigrama estructural (propuesto) .....	162
6.3.2	Actividades de control (Fase 2) .....	162
a.	Proceso de compra de suministros y materiales (propuesto).....	163
b.	Proceso de compra de activos fijos(propuesto) .....	165
c.	Ingresos/ventas.....	167
d.	Proceso de formas de pago de los clientes.....	169
e.	Proceso de cobro a clientes .....	170
f.	Proceso de caja chica .....	173
g.	Proceso de bancos .....	175
h.	Declaración de impuestos .....	177
i.	Elaboración de estados financieros .....	179
6.3.3	Herramientas para la toma de decisiones (Fase 3).....	180
	Cuestionarios de control interno propuestos para que se instauren en la empresa ..	181
a.	Cuestionario del proceso de control interno de la parte organizacional ....	181
b.	Cuestionario del proceso de control interno del proceso administrativo... ..	183
c.	Cuestionario del proceso de control interno compra de suministros y materiales .....	184
d.	Cuestionario de control interno de caja chica y egresos .....	186

e.	Cuestionario del proceso interno de ingresos/ventas .....	188
f.	Cuestionario del proceso de control interno cuentas por pagar .....	189
g.	Cuestionario de control interno del proceso de contratación de personal .	191
	Indicadores financieros .....	193
	Indicadores de gestión.....	197
	BIBLIOGRAFÍA .....	202
	ANEXOS .....	206



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla N°1.</b> Población de Nutrimelaza Cía. Ltda.....	44
<b>Tabla N°2.</b> Operacionalización de la variable independiente .....	45
<b>Tabla N°3.</b> Operacionalización de la variable dependiente .....	46
<b>Tabla N°4.</b> Visión y misión de la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda. ....	50
<b>Tabla N°5.</b> Reglamento interno de la empresa.....	52
<b>Tabla N°6.</b> Políticas internas de la empresa.....	54
<b>Tabla N°7.</b> Políticas y procedimientos de control de la empresa.....	56
<b>Tabla N°8.</b> Organigrama estructural de la empresa .....	58
<b>Tabla N°9.</b> Manual de funciones de la empresa.....	60
<b>Tabla N°10.</b> Distribución adecuada de las tareas a desempeñar en la empresa .....	62
<b>Tabla N°11.</b> Reuniones de trabajo periódicas .....	64
<b>Tabla N°12.</b> Existencia de comunicación asertiva en la empresa .....	66
<b>Tabla N°13.</b> Información actualizada y control estadístico de la empresa .....	68
<b>Tabla N°14.</b> Frecuencia de actualización de la base de datos.....	70
<b>Tabla N°15.</b> Posee flujo de caja, cuentas, inventarios y propiedad mercantil .....	72
<b>Tabla N°16.</b> Acceso al inventario y propiedad mercantil de la empresa .....	74
<b>Tabla N°17.</b> Las órdenes de compras son autorizadas .....	76
<b>Tabla N°18.</b> Todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia .....	78
<b>Tabla N°19.</b> Debe existir un reglamento de regulación de procesos .....	80
<b>Tabla N°20.</b> Debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos ....	82
<b>Tabla N°21.</b> Existe un control adecuado de los ingresos y egresos .....	84
<b>Tabla N°22.</b> El modelo de control interno está dando resultados positivos.....	86
<b>Tabla N°23.</b> Existe un balance general de la situación patrimonial.....	88
<b>Tabla N°24.</b> Frecuencia con la que se realiza los balances en la empresa .....	90
<b>Tabla N°25.</b> Se usa la información contable-financiera para la toma de decisiones	92
<b>Tabla N°26.</b> Estrategias vinculadas en la toma de decisiones .....	94
<b>Tabla N°27.</b> Las estrategias de la empresa están en concordancia con los objetivos	96
<b>Tabla N°28.</b> Existen parámetros de calidad .....	98
<b>Tabla N°29.</b> Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos ...	100
<b>Tabla N°30.</b> Necesidad de reestructurar los indicadores de calidad .....	102

<b>Tabla N°31.</b> Hay alguna persona encargada en establecer las políticas de la empresa .....	104
<b>Tabla N°32.</b> La toma de decisiones financieras afecta a otros departamentos .....	106
<b>Tabla N°33.</b> La falta de comunicación puede afectar la toma de decisiones .....	108
<b>Tabla N°34.</b> La toma de decisiones engloba a todas las actividades de la empresa	110
<b>Tabla N°35.</b> Por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas .....	112
<b>Tabla N°36.</b> Crear un modelo de control interno mejoraría la toma de decisiones	114
<b>Tabla N°37.</b> El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones.....	116
<b>Tabla N°38.</b> Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones .....	118
<b>Tabla N°39.</b> Hay parámetros específicos para poder tomar decisiones .....	120
<b>Tabla N°40.</b> Cuestionario del proceso de control interno en la empresa Nutrimelaza .....	122
<b>Tabla N°41.</b> Hoja de hallazgos del control interno .....	125
<b>Tabla N°42.</b> Cuestionario del proceso de toma de decisiones en la empresa Nutrimelaza.....	126
<b>Tabla N°43.</b> Hoja de hallazgos de la toma de decisiones .....	129
<b>Tabla N°44.</b> Indicadores financieros .....	131
<b>Tabla N°45.</b> Porcentaje de pedidos entregados al día .....	140
<b>Tabla N°46.</b> Empleados capacitados.....	142
<b>Tabla N°47.</b> Clientes satisfechos.....	143
<b>Tabla N°48.</b> Quejas de los clientes .....	144
<b>Tabla N°49.</b> Perspectiva y objetivos estratégicos de la empresa .....	145
<b>Tabla N° 50.</b> Nómina de Involucrados en la investigación.....	148
<b>Tabla N°51.</b> Costo de la propuesta .....	149
<b>Tabla N°52.</b> Resumen de hallazgos del control interno y toma de decisiones .....	157
<b>Tabla N°53.</b> Análisis FODA .....	161
<b>Tabla N°54.</b> Cuestionario del proceso de control interno de la parte organizacional .....	181
<b>Tabla N°55.</b> Cuestionario del proceso de control interno del proceso administrativo .....	183
<b>Tabla N°56.</b> Cuestionario del proceso de control interno del proceso de compras	184

<b>Tabla N°57.</b> Cuestionario del proceso de control interno de caja chica y egresos .	186
<b>Tabla N°58.</b> Cuestionario del proceso de control ingresos/ventas.....	188
<b>Tabla N°59.</b> Cuestionario del proceso de control interno cuentas por pagar.....	189
<b>Tabla N°60.</b> Cuestionario de control interno del proceso contratación de personal	191

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Gráfico N°1.</b> Árbol de problema.....	6
<b>Gráfico N°2.</b> Categorías fundamentales.....	14
<b>Gráfico N°3.</b> Subordinación conceptual (Variable Independiente) .....	15
<b>Gráfico N°4.</b> Subordinación conceptual (Variable Dependiente).....	16
<b>Gráfico N°5.</b> La estructura del control interno.....	20
<b>Gráfico N°6.</b> Evaluación del control interno.....	25
<b>Gráfico N°7.</b> El cuestionario .....	26
<b>Gráfico N°8.</b> Flujo grama.....	27
<b>Gráfico N°9.</b> Satisfacción al cliente .....	37
<b>Gráfico N°10.</b> Secuencia del monitoreo.....	38
<b>Gráfico N°11.</b> Visión y misión de la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda. ....	50
<b>Gráfico N°12.</b> Reglamento interno de la empresa .....	52
<b>Gráfico N°13.</b> Políticas internas de la empresa.....	54
<b>Gráfico N°14.</b> Políticas y procedimientos de control de la empresa.....	56
<b>Gráfico N°15.</b> Organigrama estructural de la empresa .....	58
<b>Gráfico N°16.</b> Manual de funciones de la empresa.....	60
<b>Gráfico N°17.</b> Distribución adecuada de las tareas a desempeñar en la empresa.....	62
<b>Gráfico N°18.</b> Reuniones de trabajo periódicas .....	64
<b>Gráfico N°19.</b> Existencia de comunicación asertiva en la empresa.....	66
<b>Gráfico N°20.</b> Información actualizada y control estadístico de la empresa .....	68
<b>Gráfico N°21.</b> Frecuencia de actualización de la base de datos.....	70
<b>Gráfico N°22.</b> Posee flujo de caja, cuentas, inventarios y propiedad mercantil .....	72
<b>Gráfico N°23.</b> Acceso al inventario y propiedad mercantil de la empresa .....	74
<b>Gráfico N°24.</b> Las órdenes de compras son autorizadas .....	76
<b>Gráfico N°25.</b> Todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia...	78
<b>Gráfico N°26.</b> Debe existir un reglamento de regulación de procesos .....	80
<b>Gráfico N°27.</b> Debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos.	82
<b>Gráfico N°28.</b> Existe un control adecuado de los ingresos y egresos.....	84
<b>Gráfico N°29.</b> El modelo de control interno está dando resultados positivos .....	86
<b>Gráfico N°30.</b> Existe un balance general de la situación patrimonial.....	88

<b>Gráfico N°31.</b> Frecuencia con la que se realiza los balances en la empresa.....	90
<b>Gráfico N°32.</b> Se usa la información contable-financiera para la toma de decisiones .....	92
<b>Gráfico N°33.</b> Estrategias vinculadas en la toma de decisiones .....	94
<b>Gráfico N°34.</b> Las estrategias de la empresa están en concordancia con los objetivos .....	96
<b>Gráfico N°35.</b> Existen parámetros de calidad .....	98
<b>Gráfico N°36.</b> Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos	100
<b>Gráfico N°37.</b> Necesidad de reestructurar los indicadores de calidad .....	102
<b>Gráfico N°38.</b> Hay alguna persona encargada en establecer las políticas de la empresa .....	104
<b>Gráfico N°39.</b> La toma de decisiones financieras afecta a otros departamentos ....	106
<b>Gráfico N°40.</b> La falta de comunicación puede afectar la toma de decisiones.....	108
<b>Gráfico N°41.</b> La toma de decisiones engloba a todas las actividades de la empresa .....	110
<b>Gráfico N°42.</b> Por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas .....	112
<b>Gráfico N°43.</b> Crear un modelo de control interno mejoraría la toma de decisiones .....	114
<b>Gráfico N°44.</b> El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones .....	116
<b>Gráfico N°45.</b> Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones .....	118
<b>Gráfico N°46.</b> Hay parámetros específicos para poder tomar decisiones.....	120
<b>Gráfico N°47.</b> Porcentaje de pedidos entregados al día.....	141
<b>Gráfico N°48.</b> Empleados capacitados.....	142
<b>Gráfico N°49.</b> Clientes satisfechos .....	143
<b>Gráfico N°50.</b> Quejas de los clientes .....	145
<b>Gráfico N°51.</b> Modelo operativo.....	158
<b>Gráfico N°52.</b> Organigrama estructural (propuesto).....	162
<b>Gráfico N°53.</b> Flujo grama propuesto (proceso compra de suministros y materiales) .....	164
<b>Gráfico N°54.</b> Flujo grama propuesto de proceso de compra de activos.....	166
<b>Gráfico N°55.</b> Flujo grama propuesto de ingresos/ventas .....	168

<b>Gráfico N°56.</b> Flujo grama propuesto del proceso de pago de los clientes .....	170
<b>Gráfico N°57.</b> Flujo grama propuesto del proceso de cobro a clientes.....	172
<b>Gráfico N°58.</b> Flujo grama propuesto de proceso de caja chica .....	174
<b>Gráfico N°59.</b> Flujo grama propuesto del proceso de bancos.....	176
<b>GráficoN°60.</b> Flujo grama propuesto de declaración de impuestos.....	178
<b>Gráfico N°61.</b> Flujo grama propuesto de los estados financieros .....	180
<b>Gráfico N°62.</b> Nivel de confianza y nivel de riesgo .....	182
<b>Gráfico N°63.</b> Nivel de confianza y nivel de riesgo .....	193

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, hace referencia al creciente desarrollo de las empresas en el país; por tal motivo, es necesario implantar un sistema de control interno que optimice los recursos de las empresas y así poder cumplir con los objetivos trazados; asimismo, con un adecuado control interno se hará una buena toma de decisiones, que es una de las falencias que han presentado muchas empresas a través de los años; pero, con esta investigación se pretende dar una alternativa viable, que ayude en gran medida a la empresa involucrada en este trabajo.

La presente investigación, consta de seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

**Capítulo I, El Problema:** Se describe el problema, se lo contextualiza y delimita; realizando un análisis crítico en base a un árbol de problemas; a su vez se formulan las interrogantes de investigación, se justifica el mismo y se trazan los objetivos tanto general como los específicos los cuales son encargados de guiar el estudio.

**Capítulo II, Marco Teórico:** Constituye los antecedentes de investigación que están relacionados con el tema propuesto, donde existirá una fundamentación filosófica y legal como respaldo a las normas legales vigentes en el país. Asimismo, por medio de las categorías fundamentales se sustenta científicamente las variables de estudio y finalmente se determina la hipótesis como una respuesta alternativa al problema.

**Capítulo III, Metodología:** Bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, todo acorde al paradigma crítico propositivo, se podrán determinar las estrategias, técnicas e instrumentos que se emplearán para ejecutar la investigación, así como la determinación de la población de estudio.

**Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados:** Hace referencia a la tabla de los datos obtenidos, así como al análisis e interpretación de los resultados y a la respectiva comprobación de la hipótesis.

**Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones:** Son el resultado del estudio realizado y todo esto debe estar de acuerdo a la hipótesis y a los objetivos trazados.

**Capítulo VI, Propuesta:** Es una alternativa de solución al problema detectado, que pretende brindar una alternativa de soporte a la empresa para que se pueda mejorar las falencias presentes en la misma por medio de un adecuado control interno y una acertada toma de decisiones.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

#### 1.1 Descripción y formulación del problema del caso de estudio seleccionado

“El Control Interno: Financiero-Administrativo y la Toma de Decisiones en la Empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., del Cantón Cevallos en el primer semestre del año 2016”

#### Planteamiento del problema

#### Contextualización

##### *Contexto macro*

En la actualidad, las organizaciones se ven involucradas en un mundo globalizado, que constantemente cambia; debido a ello, surge la necesidad de realizar algunas variantes fundamentales y determinantes, dentro de la gestión administrativa y financiera de las mismas. A su vez, en los países desarrollados se han implementado varios sistemas de “Control Interno”, que han ayudado en gran medida al fortalecimiento del sistema integral de las empresas; también hay que tener en cuenta la satisfacción personal de los que están involucradas en la misma, pudiendo ser: los socios, administradores, obreros y principalmente los clientes, debido a que ellos son el motor de toda organización. También dichas empresas, cuentan con sistemas adecuados para la toma de decisiones, que han fomentado el desarrollo económico, mediante la adecuada aplicación de los principios de contabilidad y obtención de información financiera efectiva, que han sido los factores fundamentales para el logro de sus metas económicas.

Además, en América Latina existe una gran necesidad de reestructurar todos los procesos y técnicas con que se maneja el control interno y fundamentalmente la toma de decisiones, que se ha convertido en uno de los puntos más bajos dentro de las

empresas y lamentablemente ha desencadenado en la quiebra de varias compañías; por tal motivo, se toma en cuenta la necesidad de cambiar esos puntos críticos y optimizarlos, de tal forma que las entidades cambien su matriz administrativa y productiva, pudiendo tener indicadores de liquidez, para con ello poder optimizar el capital de la empresa, aumentando la productividad con una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de insumos, evitando los desperdicios de materiales, lo cual conduciría a un adecuado control interno basado en la acertada toma de decisiones.

De la misma forma, en Ecuador, existen varias empresas dedicadas a la comercialización de melaza y derivados; pero lo hacen de forma empírica y desordenada, por no contar con un control interno que los guíe adecuadamente en la toma adecuada de decisiones, lo que refleja un ineficiente sistema de gestión administrativa-financiera, por tal motivo es de suma importancia cambiar esos parámetros y transformarlos a una nueva matriz, que les brinde las ventajas de tener un control interno y una acertada toma de decisiones, que es el pilar fundamental de toda organización para así ser altamente competitivas con las otras empresas del sector en el que está involucrado.

### *Contexto meso*

Las industrias azucareras han identificado que la comercialización de melaza es una gran oportunidad para mejorar la economía de las mismas; pero, cabe recalcar que toda empresa sin importar su actividad, compite con sus productos o servicios a fin de obtener un posicionamiento en el mercado y para lograrlo debe desarrollar sus propias estrategias que le permitan ser competitivas; pero, ello engloba una serie de factores que se deben tomar en cuenta a la hora de tratar con los clientes, de ahí la necesidad de contar con evaluaciones a los planes estratégicos para una adecuada administración a fin de entender los requerimientos, exigencias del cliente y del entorno. Por consiguiente, la ausencia de un apropiado sistema de control interno (Financiero-Administrativo) dentro de una empresa, impide el alcance de los objetivos y al no lograrlo, surgen varios inconvenientes que a mediano y/o corto plazo, pueden afectar seriamente la situación organizacional y financiera de dichas

empresas, ya que acarrearán desorden, errores y prematuras tomas de decisiones, que en muchos de sus casos son desacertadas. Por ende, es sumamente necesario cambiar y adoptar un sistema de control interno, que satisfaga las necesidades de las empresas para poder tomar las decisiones adecuadas para la mejora continua, tanto en el aspecto económico, funcional, operativo y administrativo.

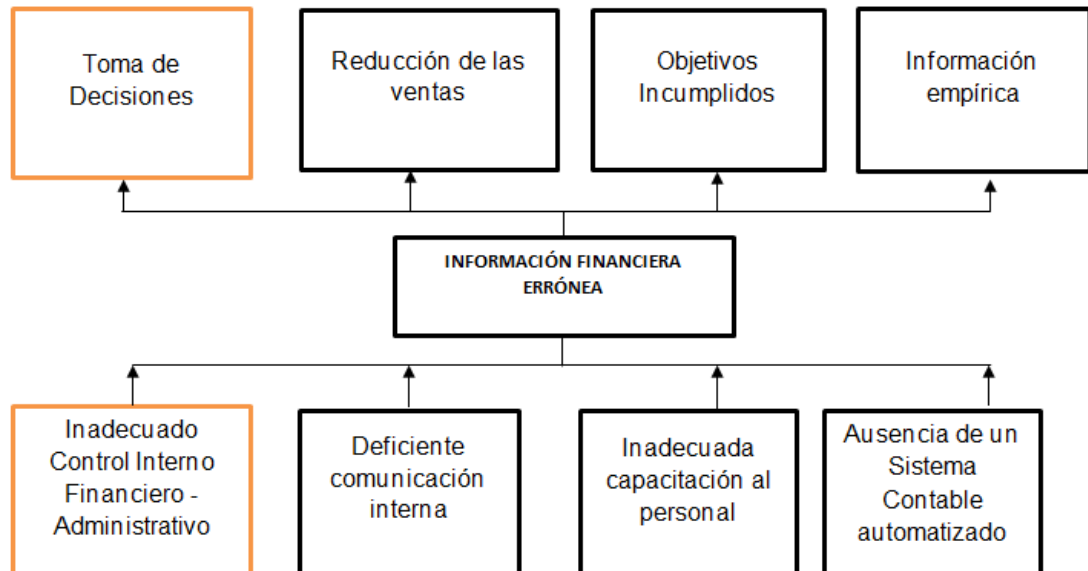
### ***Contexto micro***

La empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., fue instituida en Cevallos en el año 2000 y está dedicada a la comercialización de melaza y sus derivados; además, el sector donde realiza sus actividades tiene una gran demanda, debido a que la mayoría la población se dedica a la agricultura, de tal forma las actividades de supervisión y control dentro de la empresa son mayores, pero apenas posee un personal limitado en el área administrativa-financiera, con lo cual surge la necesidad de reestructurar su organización desde los altos mandos hasta los obreros, todo con el fin de optimizar las funciones que se delegan a cada uno de los involucrados y sus responsabilidades, ya que con una buena estructura se puede implantar fácilmente un sistema de control interno que brinde las ventajas de la acertada toma de decisiones y todo eso basado en la mejora continua.

Actualmente en Nutrimelaza Cía. Ltda., tiene limitados controles sobre la información que maneja la empresa, falta de autorizaciones y ello no permite tener una correcta organización al momento de toma de decisiones, por lo que el personal realiza sus funciones de forma empírica, con lo que se ha provocado algunos conflictos con los clientes tanto internos como externos; así, como tampoco proporciona seguridad razonable de los registros contables para el control de las operaciones, al igual que en toda empresa dedicada a la comercialización, las ventas son el motor económico y estas no podrán llevarse a cabo mientras no exista una mejora en el control interno, que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizando las debilidades y amenazas de la empresa para obtener resultados beneficiosos de manera eficiente y que se refleje en su rentabilidad.

## Análisis crítico

### Árbol de problemas



*Gráfico N°1.*Árbol de problema

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

### Relación causa-efecto

Una vez que se ha identificado el problema existente en la empresa; se puede analizar que una de las principales causas que genera dicho problema, se debe al inadecuado control interno; debido a que los empleados se encuentran realizando sus funciones de forma empírica, lo cual ha desencadenado la inestabilidad en la empresa; así mismo, no es posible determinar la información con claridad y exactitud al continuar con esta situación que le está causando graves problemas a la empresa en la toma de decisiones.

Es posible que no se cumpla con los objetivos propuestos por la misma; debido a que hay aspectos muy relevantes a tener en cuenta, ya que sin el adecuado control podría perder su competitividad en el mercado, teniendo consecuencias negativas en la rentabilidad de la empresa.

## **Prognosis**

De no encontrar alternativas de solución razonables y continuas, la empresa seguirá realizando sus funciones empíricamente y con ello provocará pérdidas cuantiosas que no se podrán cuantificar por no existir un adecuado control en el sistema; de tal forma, para poder reducir esos problemas se debe contar con la colaboración de todas las personas que están involucradas en la empresa y cada una de ellas debe estar dispuesto a ayudar con el cambio de la matriz productiva de la misma, por ello es necesario tomar acciones correctivas y/o preventivas a tiempo, que ayuden en la estabilidad financiera, con ello se verán reflejados los efectos positivos a la hora de toma de decisiones.

Es importante recalcar, que para cualquier empresa moderna sus bases se fundamenta en tener un buen sistema de control, que es necesario en sus departamentos contables, de ventas, etc. Además, la persona que se encuentra a cargo de la empresa es la delegada a tomar las medidas de solución adecuadas, que permitan el alcance de los objetivos trazados; pero, si lo antes mencionado no se aplica eficientemente no se podrá determinar el comportamiento y desempeño de la empresa durante un período determinado, ni establecer falencias que pueden estar ocasionando dichas pérdidas.

## **Formulación del problema**

¿Es el Inadecuado Control Interno Financiero-Administrativo la principal causa de la Toma de Decisiones erróneas en la Empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., del Cantón Cevallos en el primer semestre del año 2016?

- **Variable independiente:** Inexistente sistema de control interno
- **Variable dependiente:** Inadecuada toma de decisiones

## **Preguntas directrices**

- ¿Cómo influye el Inadecuado Control Interno Financiero-Administrativo en la toma de decisiones de la Empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.?

- ¿Por qué las decisiones de la gerencia son erróneas?
- ¿Por qué existe poca eficacia en la ejecución de las funciones?
- ¿Existe desorganización administrativa y operativa?

### **Delimitación**

- **Delimitación Espacial:**

Esta investigación se llevará a cabo en la Empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., del Cantón Cevallos, perteneciente a la Provincia de Tungurahua.

- **Delimitación Temporal:**

El periodo de esta investigación se focalizará en el primer semestre del año 2016.

### **1.2 Justificación**

La importancia de esta investigación, es desarrollar las herramientas adecuadas que permitan realizar un control correcto de los recursos: tanto humano como económico. La empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., será la principal beneficiaria de la presente investigación; debido a que se podrá determinar en forma clara y precisa la gestión con la cual se está manejando cada uno de sus procesos y mediante esto, poder optimizar tiempos y recursos hasta llegar a los objetivos trazados.

Mediante la aplicación de un adecuado control interno se podrá establecer las directrices para la evaluación del desempeño empresarial, la misma que establecerá si la gestión es adecuada o no, si está mejorando la rentabilidad, el incrementando en las ventas y así poder reducir costos innecesarios, reducir los tiempos improductivos y lo más importante la satisfacción de los clientes, con lo cual la empresa tendrá una alza en su calidad y sobretodo en su economía.

Al adoptar estrategias ordenadas se puede planear de manera sistemática los procesos administrativos y financieros, en donde se contará con la participación de toda la organización. El mismo ayudará en la optimización, porque aumentará las utilidades y se podrá aprovechar de mejor los recursos: humanos, materiales y financieros, y con ello todos ayudan a la consecución del objetivo empresarial. También, se puede

decir que esta investigación es factible, por lo que cuenta con la información necesaria que suministra Nutrimelaza Cía. Ltda., tanto de campo, como de la disposición de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Analizar el Control Interno Financiero-Administrativo con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de la empresa “Nutrimelaza Cía. Ltda.”

#### **Objetivos específicos**

- Evaluar los procesos de control a fin de que la empresa establezca nuevas formas y mecanismos permitiendo que esta sea eficiente y efectiva.
- Analizar los indicadores financieros con la finalidad de obtener la veracidad de los datos.
- Determinar indicadores de gestión aptos que beneficie eficientemente a la empresa para una correcta toma de decisiones.
- Proponer un modelo de control Financiero-Administrativo que permita mejorar la toma de decisiones importantes para la optimización del negocio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Fundamentación científico – técnico

La presente investigación se va a desarrollar en el campo del análisis de control interno y la adecuada toma de decisiones; por tal motivo, se empleó como apoyo las investigaciones realizadas previamente en tesis, artículos de revistas científicas y otros textos relacionados con las temáticas del control interno y toma de decisiones

Para Villavicencio (2012), en su trabajo: “El control interno y su influencia sobre la toma de decisiones en calzado Liwi periodo 2010”, concluye que:

- Una vez realizado el estudio de la empresa se detectó que no existe un adecuado control interno, lo que ha impedido al gerente una toma de decisiones efectiva para el mejoramiento y crecimiento de Calzado LIWI.
- No existen políticas establecidas con claridad, la mayor parte de decisiones se las hace de forma arbitraria o por memorándums y por este motivo los trabajadores las acatan solo por un tiempo o hacen caso omiso de las mismas, debido a que no existe una persona que controle su cumplimiento.
- En la actualidad la toma de decisiones se la realiza empíricamente, lo que no permite a la empresa optimizar cada uno de sus recursos organizacionales. (pág. 137 & 138)

Como señala Villavicencio en su trabajo, al no existir un adecuado control interno en la parte administrativa-financiera, esto ha desencadenado en graves problemas para dicha empresa, por lo que es de suma importancia implantar el sistema de control interno ya que eso ayudará en la mejora continua de la misma.

Según Chávez & Morán (2014), en su trabajo: “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 servicio jefté dedicada a la compra y venta de combustibles y lubricantes en la ciudad de San Miguel para el año 2013”, concluye que:

- No cuenta con un control interno que le permita controlar en forma eficiente los recursos humanos, financieros y materiales.
- La empresa no cuenta con manuales de selección de personal ni de descripción de puestos, por lo que no tiene una segregación de puestos, y



sus empleados se descuidan por realizar funciones diferentes por las que han sido contratados.

- Asimismo no cuenta con políticas y procedimientos y control de los inventarios, caja general, caja chica, cuentas por cobrar y cuentas por pagar ni mucho menos con formatos establecidos para facilitar su respectivo control. (pág. 238)

Por consiguiente la falta de un sistema de control interno retrasa la toma de decisiones con lo que se ha desencadenado en pérdidas para la empresa y a su vez por no existir una planificación adecuada de la misma, se ve reflejada las graves consecuencias que acarrea no tener un adecuado sistema de control interno.

Según Pérez (2011), en su trabajo “Evaluación del control interno a llevar a cabo por el auditor”, concluye que:

- El auditor tiene que conocer el sistema de control interno de la entidad que está auditando. Esto es algo inexcusable. El nivel de profundidad al que debe llevar ese conocimiento dependerá del nivel de confianza que espere depositar en el mismo.
- La evaluación final del nivel de confianza a depositar en el sistema del control interno es un juicio del auditor que deberá ser adecuadamente justificado. Si se sigue un método lógico y adecuado a las circunstancias de cada trabajo de auditoría, para describir el sistema de control interno, identificar los controles y probar su diseño, implantación y eficacia operativa, la justificación de dicha evaluación final será relativamente sencilla. (pág. 85)

Pérez, en su trabajo señala que el auditor debe estar al tanto del control interno que estén empleando, para poder determinar si está siguiendo una metodología lógica para llegar a cumplir con las metas trazadas por dicha empresa y lo debe hacer con un adecuado control que debe ser documentado para tener los registros y así poder emitir el resultado de la evaluación final.

Para Altamirano (2016), en su trabajo “Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015”, concluye que:

- 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.

- 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. (pág. 78)

Villavicencio, señala que sin un control interno que sea adecuado la toma de decisiones siempre será errónea por lo que la empresa tendrá problemas en diferentes aspectos como la los niveles de jerarquía, el ámbito ético, la falta de organización en las diferentes áreas de trabajo de la empresa, porque no se tiene clara la misión y misión de la misma.

Para GIZ-OLACEFS (2015) en su trabajo: “El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO su aplicación y evaluación en el sector público”, concluye que:

- Las EFS continúan realizando esfuerzos para que el sistema de control interno proporcione un grado de seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales, mediante la aplicación de herramientas que permitan cuantificar las mejoras alcanzadas en la gestión institucional.
- Los datos que resulten de tabular la información, serán un insumo valioso para emprender acciones de mejora en los aspectos puntuales que contempla la herramienta. (s.p.)

El control interno puede brindar un grado de seguridad razonable siempre y cuando se aplique de forma correcta las herramientas que permitan cuantificar la gestión de la empresa.

### **Fundamentación filosófica**

El presente análisis se situará en el paradigma crítico-propositivo; crítico porque realiza un análisis profundo de la realidad del problema y propositivo debido a que brinda algunas alternativas de solución, todo eso apoyado en una comprensión del mundo como un sistema entrelazado.

Pereira (2010), cita a Morín (2004) en “Introducción al pensamiento complejo” y señala que: El enfoque del pensamiento complejo parte de la idea de que cualquier elemento del mundo no es un objeto aislado, sino que forma parte de un sistema mayor que lo contiene, por lo que se encuentra en

constante interacción con otros elementos del sistema, así como con el sistema completo. Desde este enfoque, las sociedades, los individuos, incluso el universo se consideran “sistemas complejos”, sujetos a múltiples relaciones e interacciones entre sus componentes y con otros sistemas. Así, dentro de esta perspectiva sistémica (o dentro de lo que hemos denominado “epistemología de la complejidad”), se parte del hecho de que en todo grupo humano estructurado (desde la familia y amigos, hasta el sistema mundial), sus componentes (los seres humanos) se encuentran estrechamente vinculados, entre sí y con el ambiente, por lazos de tipo biológico, económico, espiritual, político, cultural, etc. (pág. 3)

Partiendo de este concepto, el sistema de control interno interactúa directamente con la toma de decisiones debido a que se relacionan y forman parte de la solución, y a su vez brindan las posibilidades de una propuesta que implique una nueva y dinámica forma del cambio de la matriz en la toma adecuada de decisiones con el soporte del control interno.

### **Fundamento científico**

Según Villavicencio (2012) cita a la norma NIA 400 en “El control interno y su influencia sobre la toma de decisiones en calzado Liwi periodo 2010” indicando que: Según lo establecido NIA 400 (Normas Internacionales de Auditoría)-Evaluaciones De Riesgo y Control Interno, NTE INEN 7553-64,numeral ocho Sistema del control administrativo: Debe establecer políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por una gerencia eficiente de la entidad; para el logro de los objetivos de la gerencia deben asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y determinación de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

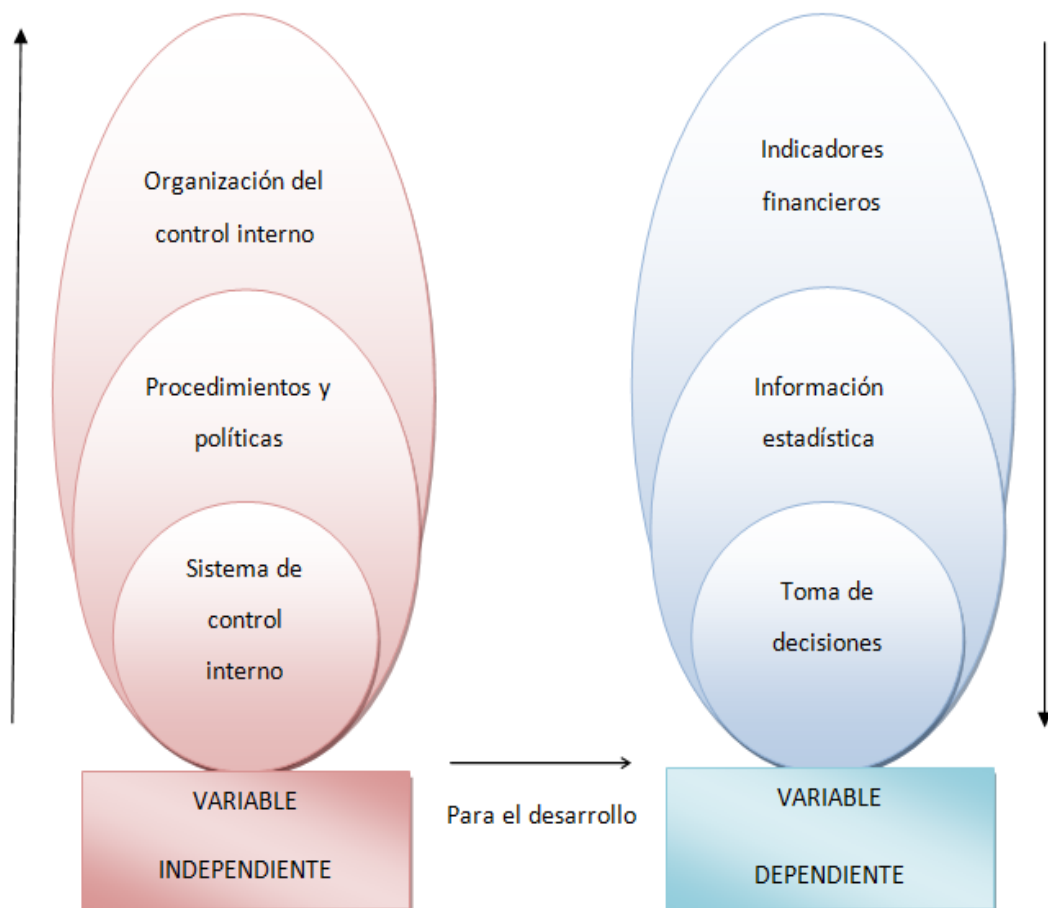
Para Villavicencio (2012) cita a la norma NEC en “El control interno y su influencia sobre la toma de decisiones en calzado Liwi periodo 2010” señalando que: NEC (Normas Ecuatorianas De Contabilidad), NEC 10-Evaluación De Riesgo y Control Interno, Registro Oficial 270, Resolución No 99-1-3-3-007. En la introducción, párrafo ocho dice que: El Sistema de control interno, significa, todas las políticas y procedimientos adaptados por la administración eficiente de una entidad, para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (pág. 18&19)

## Fundamentación Socio-Cultural

Se basa en el conocimiento profundo del hombre como ser en relación con el otro, y los factores preponderantes o notas distintivas cambiantes del mundo, como producto de los cambios de mentalidad, del avance en la comunicación y la formación de nuevos valores de los adelantos científicos, tecnológicos a causa de la modernidad; así como de los procesos de crisis, éticas y existenciales que afectan la formación de criterios de bien y verdad objetiva.

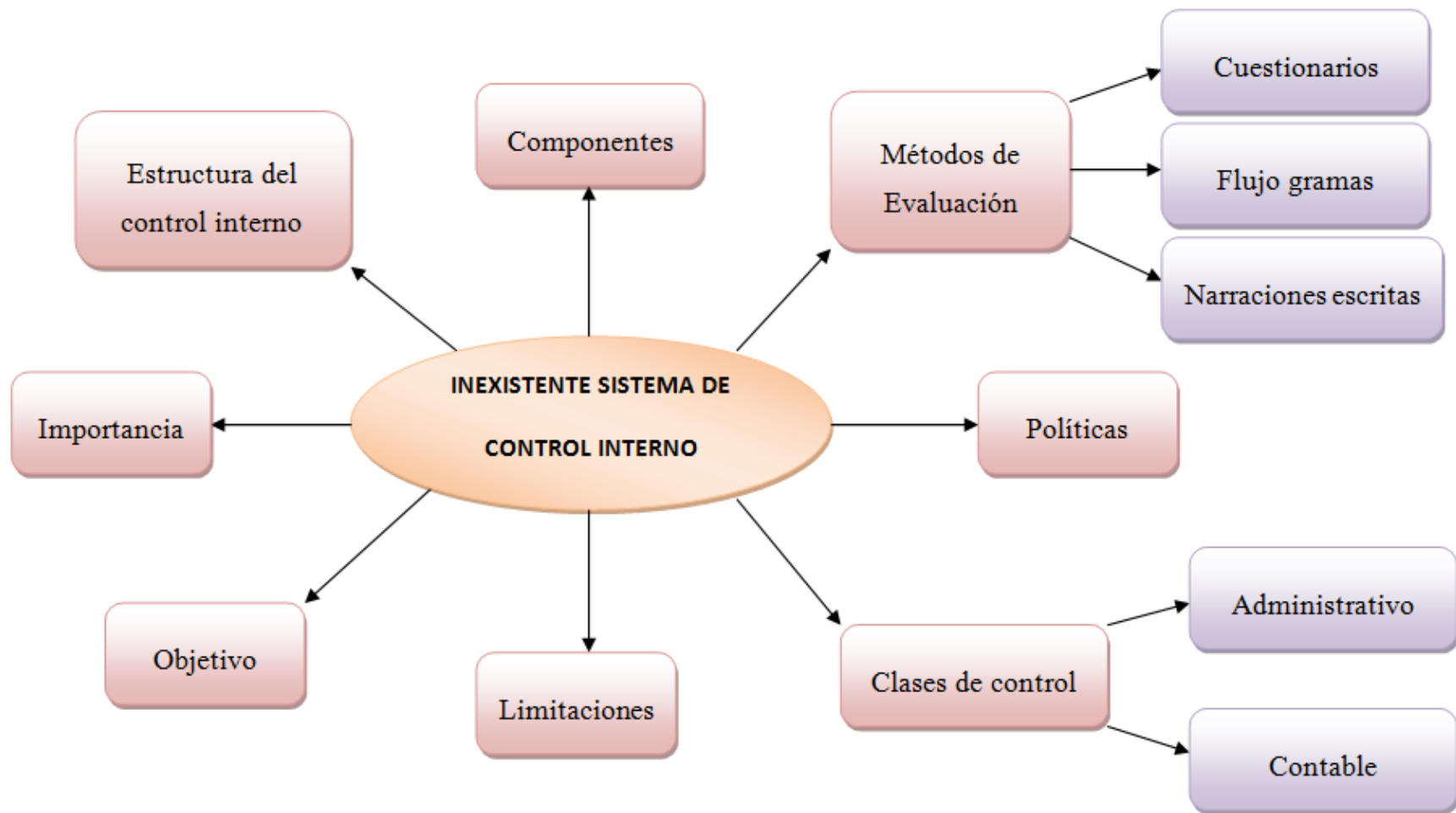
## Categorías fundamentales

### Súper-ordenación conceptual.



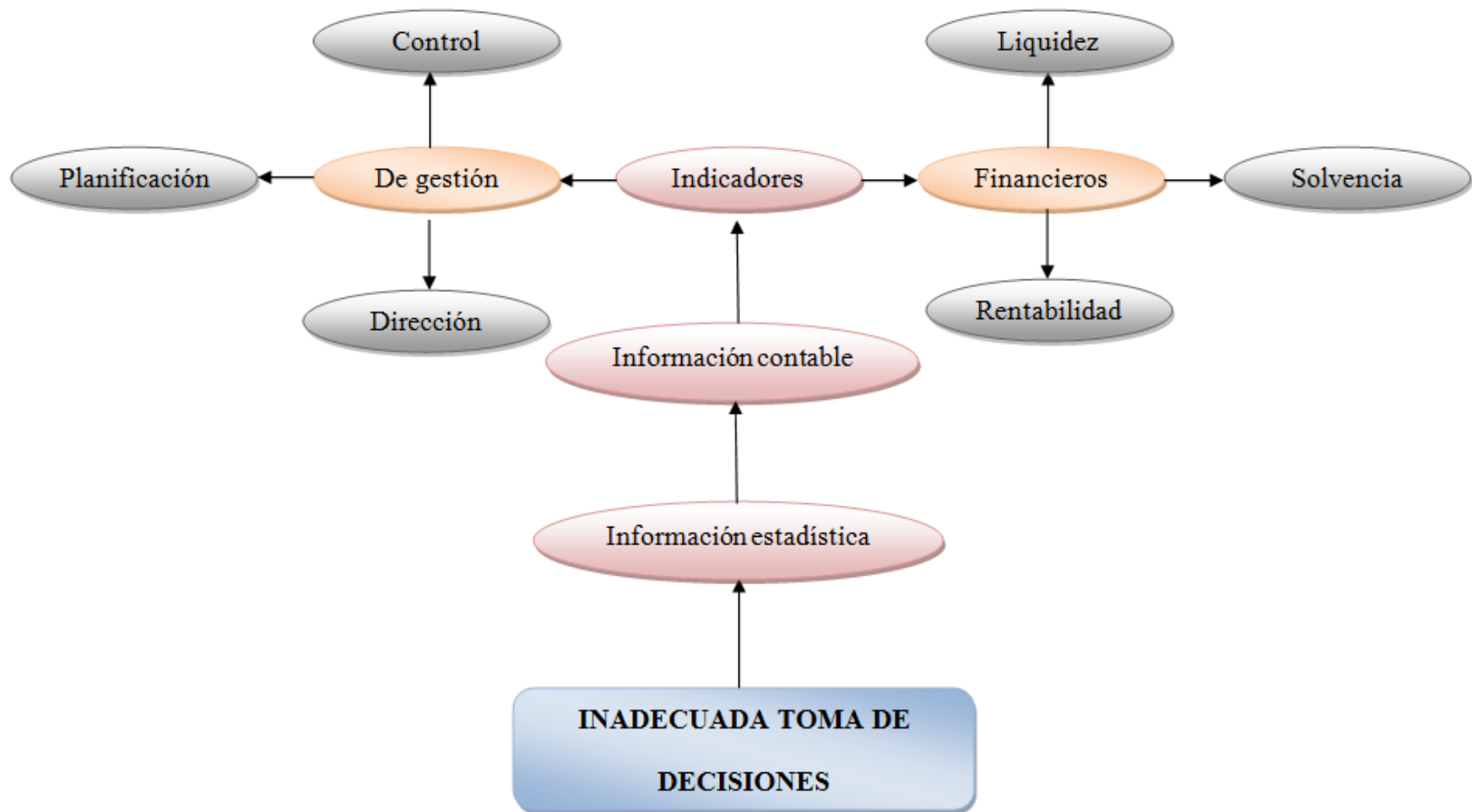
**Gráfico N°2.** Categorías fundamentales

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



*Gráfico N°3.* Subordinación conceptual (Variable Independiente)

*Elaborado por:* Sánchez Maribel



*Gráfico N°4.* Subordinación conceptual (Variable Dependiente)

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

## **Marco conceptual**

### **Marco conceptual para la variable independiente**

Es el desarrollo conceptual de la variable independiente (Sistema de control interno), dónde se verán los fundamentos necesarios para conocer sus alcances y limitaciones, las políticas con que se maneja, la forma de diseñar y desarrollar de forma adecuada para posterior poder implantarlo en la empresa.

### ***Control interno***

Se lo puede definir como un conjunto de normas, procesos y acciones que relacionados entre sí, permiten generar un control ordenado y adecuado de los recursos tangibles de una empresa; todo ello, con el fin de minimizar los riesgos que se pueden presentar y así optimizar los recursos de dicha empresa.

Para GIZ & Cooperación Alemana (2014) en su trabajo “Marco conceptual del control interno”, indican que: El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. (pág. 9)

Con este concepto se abre el campo de aplicación y como ayuda en la mejora continua de la empresa, debido a que ataca los riesgos potenciales y los minimiza de forma eficiente al lograr una buena toma de decisiones.

Según Chávez & Morán (2014) en su trabajo: “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 servicio Jefe dedicada a la compra y venta de combustibles y lubricantes en la ciudad de San Miguel para el año 2013” citan a Cisneros (2010) y señala que el control interno: Es un proceso realizado por el consejo de directores administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos, en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y

procedimientos que asegure que los activos están debidamente protegidos, que proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de confianza. (pág. 22&23)

Entonces, el control interno es un pilar fundamental para que una organización pueda desempeñar de buena manera sus funciones mediante el cumplimiento de las políticas de las normas y una correcta toma de decisiones.

### ***Objetivos del control interno***

El objetivo fundamental del sistema de control interno es proteger los activos de una empresa mediante la oportuna acción que encamina a la buena toma de decisiones y así llegar a las metas que se plantea en como base en una empresa.

Pérez B. (2011) cita a Valencia, J. en “La importancia del control interno para el mundo empresarial” y señala que: Los objetivos del control interno consisten en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización y las enumeramos de la siguiente forma:

- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraudes o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.
- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.

De tal forma, conociendo los objetivos que plantea el control interno, se puede realizar un análisis minucioso y así poder proteger los recursos de la empresa al promover el cumplimiento de las políticas.

### ***Importancia del control interno***

El control interno es de suma importancia en la toma de decisiones debido a que contribuye a la seguridad del sistema contable; ya que fija y evalúa los procedimientos administrativos, contables y financieros, para que se cumpla con las metas que ha trazado una empresa.



Para Guerra (2008) en su trabajo “El Control Interno-Auditoría” indica que: El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

### ***Estructura del control interno***

El control interno debe poseer ciertas características que dan forma a la estructura adecuada que se debe implantar en las organizaciones o empresas con el fin de salvaguardar los bienes de las mismas. Por tal motivo, a continuación se van a describir las características de la misma:

- Un adecuado plan de organización que segregue las responsabilidades y deberes que tiene que cumplir cada persona que está involucrada con la empresa.
- Tener un registro completo, sobre el control de activos, pasivos, así como de los ingresos y egresos.
- Los recursos humanos que posea la empresa, deben ser cualificados para que sean aptos para desempeñar las funciones de su cargo y con ello brindar un aporte positivo a la misma

Según (Guerra, 2008) indica que la estructura del control interno es: El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Estos elementos del control interno como se ven el gráfico N°5, ayudan en gran forma a la empresa a evitar cualquier deficiencia en los diferentes ámbitos que se maneja la empresa y así cumplir satisfactoriamente con los objetivos planeados.

De tal forma estos elementos de la estructura del control interno tienen una relación directa con los componentes del control interno que a continuación se detallan.



**Gráfico N°5.** La estructura del control interno

**Fuente:** San Martín (2014)(pág. 7)

### ***Componentes del control interno***

El control interno se basa en cinco componentes fundamentales, que dan las pautas necesarias para que tenga una funcionalidad adecuada una empresa u organización dentro de cualquier contexto que se esté trabajando.

Según De la Torre (2012) en su trabajo: “Fundamentos teóricos relacionados con el control interno y la auditoría”, señala que: El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño los cuales se interrelacionan entre sí e intervienen en todos los aspectos de una organización. Los componentes están interrelacionados lo que hace que al existir un cambio en el Ambiente de Control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión. Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

Los cinco componentes fundamentales del control interno son:

- El ambiente o entorno de control.
- La evaluación de riesgo.
- Las actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

### **El ambiente o entorno de control**

Comprende el plan de organización y los procedimientos de la empresa, que coordinan adecuadamente los procesos que salvaguardar los activos de la misma.

Para De la Torre (2012) en su trabajo: “Fundamentos teóricos relacionados con el control interno y la auditoría”, indica que: El ambiente de control es la base o andamiaje de todo sistema de Control Interno. Determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. El ambiente o entorno de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

#### **a) La evaluación de riesgos**

Permite conocer e identificar cuáles son las amenazas más relevantes a las que se enfrenta la compañía y mediante un análisis minucioso se puede establecer en qué circunstancias está trabajando la compañía y con ello poder enfocarse en los objetivos trazados por la misma para así cumplir y llevarlos a cabalidad cumpliendo con la misión y visión.

Según Romero (2012) en su trabajo “Control interno y sus 5 componentes según COSO”, señala que: Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismo necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior. En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

Por otra parte los riesgos afectan notablemente a una compañía porque no si no se los identifica correctamente, desafortunadamente se pueden cometer varios errores por tal motivo es necesario saber identificarlos de manera correcta y así posteriormente atacarlos y reducirlos al máximo posible.

También, para Altamirano (2016), en su trabajo “Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015”, cita a Mantilla B. (2005, pág. 39) exterioriza que: 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. (pág. 29).

#### **b) Las actividades de control**

Posibilita que se cumpla de forma efectiva las políticas y procesos orientados al cumplimiento de los objetivos que se han plasmado en la empresa y que por tal se deben cumplir con lo establecido en la misión y visión con la que instauró la compañía.

Además para Chávez & Morán (2014) recalcan que: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones,

conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

### **c) Información y comunicación**

Es un pilar fundamental debido a que toda compañía debe poseer información verás que debe estar registrada con fecha de cada acontecimiento y por ende tabulada en tablas estadísticas que den la información necesaria para su posterior análisis; además, otro aspecto muy importante es dentro de la compañía tiene que existir una comunicación asertiva de esa forma se asegura que la información no sea tergiversada y con ello se tendría la garantía de poseer información verás de los datos que tiene dicha compañía.

Por otra parte para Altamirano (2016) cita a Blanco (2012) y dice que: Un sistema de información está conformado por métodos y registros dónde se: 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. (pág. 31)

### **d) Supervisión**

La supervisión es el paso donde la gerencia es la encargada de la revisión sistemática del cumplimiento de los componentes involucrados en la compañía y posterior a su evaluación para saber exactamente si se están efectuando acertadamente los sistemas de control.

Según Romero (2012) en su trabajo “Control interno y sus 5 componentes según COSO”, recalca que: En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debidas tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. La evaluación debe conducir a la identificación de

los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

### ***Limitaciones del control interno***

Como se ha visto previamente, el control interno es una herramienta que ayuda en gran medida a la toma correcta de decisiones, pero no es la única solución también hay otros parámetros que se deben tomar en cuenta tal cual lo cita Villavicencio en su trabajo.

Según Villavicencio (2012) en su trabajo “El control interno y su influencia sobre la toma de decisiones en el calzado Liwi periodo 2010”, cita a Walker F. (1982) y señala que: El control interno no es la panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la “garantía total” sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además si encontramos colusión en dos o más personas, es muy probable que se pueda eludir el sistema de control interno.

### ***Evaluación del control interno***

La evaluación del control interno permite conocer el desempeño actual que éste tiene y mediante ello saber, si se está plasmando de forma efectiva los objetivos que acarrea, caso contrario poder replantear la estructura del control interno para que así cumpla con su meta primordial que es salvaguardar los bienes de la empresa, como se puede ver en el gráfico N°6.

Asimismo para otros autores la evaluación del control interno es una parte primordial para el correcto desempeño de la empresa debido a la importancia que presenta dentro de la compañía, por tal motivo es necesario conocer sus funciones y el alcance que tiene.

Para Pérez B (2011) en su trabajo “La importancia del control interno para el mundo empresarial” señala que: El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.



**GráficoN°6.** Evaluación del control interno.

**Fuente:** Collín & Asociados, S.C.

### ***Métodos de evaluación***

Hay algunos métodos de evaluación que permiten conocer el desempeño del control interno dentro de las empresas u organizaciones, dentro los cuales se tiene a los siguientes:

- Cuestionarios.
- Flujo gramas.
- Narraciones escritas.

## a) Cuestionarios

Los cuestionarios ayudan y brindan una respuesta inmediata porque se posee una información que está plasmada en hojas de trabajo y con ello se puede saber dónde hay una debilidad y posterior minimizarla para cumplir con las metas trazadas de la empresa.

Para la página ACFÍ (2015) en su trabajo “Ejemplo de cuestionario interno”, señala que: El cuestionario de control interno es uno de los métodos de evaluación de la auditoría que se realiza al sistema de control interno que deberán ser contestadas por personas responsables de distintas áreas objeto de examen. Estos cuestionarios deben estar realizados mediante los programas y procedimientos que el auditor tenga que ejecutar. Además es útil porque determina en qué área debe concentrarse la auditoría. No existe una regla fija establecida donde diga "así se debe realizar el cuestionario de control interno"; todo depende del criterio de un auditor, de la cuenta que está evaluando y tipo de empresa.



### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Departamento: Ventas.

Cliente: SOL CARIBE .

Nombres y Cargo de Personal Entrevistado: Ing. Jeean Pierre Paladinez

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿La empresa tiene establecido un Manual de Procedimientos Administrativos, contables y de Ventas?	X		7	7	
2	¿Existen políticas específicas para llevar a cabo los procesos y actividades?	X		7	7	
3	¿Se mantiene acción coordinada con otros Departamentos para la ejecución de actividades?	X		6	6	
4	¿Existen Sistemas Contable-Financieros para llevar un adecuado registro de las actividades ejecutadas?	X		7	7	
5	¿Se cuenta con manuales para el adecuado manejo del Sistema Contable-Financieros existente?	X		7	7	

**Gráfico N°7.** El cuestionario

**Fuente:** Bastidas (2012)



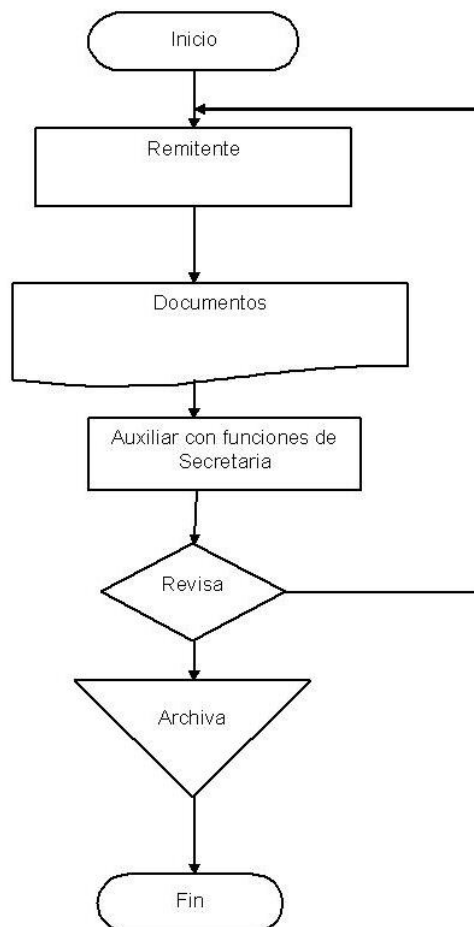
Asimismo para otros autores el cuestionario es:

Altamirano (2016), cita a Pany, (2005), en su trabajo “Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015”, y 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”. (pág. 41)

## b) Flujo gramas

Los flujogramas o diagramas de flujos permiten observar de forma objetivamente y precisa la organización de los procedimientos que se aplican en los diferentes departamentos, ya que por su forma sencilla y pictórica, presenta el procedimiento administrativo que se maneja como se ve en el gráfico N°8.

FLUJOGRAMA PROCESO ARCHIVO DE DOCUMENTOS



**Gráfico N°8.** Flujo grama

**Fuente:** PGALVISVERA (2012)

Para Becerra (2003) en su trabajo (Flujo gramas) cita a tres autores y brinda una definición de flujo gramas y señala que: El flujo grama consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. A continuación se observará de tres autores diferentes el concepto de Flujo grama o Diagramas de Flujo, características, tipos, simbología, diseño y elaboración.

Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997; El Flujo grama o Fluxo grama, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Según Chiavenato Idalberto. Año 1.993; El Flujo grama o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Según Gómez Rondón Francisco. Año 1.995; El Flujo grama o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

### **c) Narraciones escritas**

Las narraciones escritas son un método descriptivo que permite conocer las características y procedimientos que está manejando una organización pero lo hace en forma minuciosa.

Según Altamirano (2016) en su trabajo “Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015” cita a Estupiñán, (2006, pág. 161) y señala que: “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”. (pág. 26)

### ***Políticas de Control Interno***

Son las que permiten que una empresa o compañía se maneje de la mejor manera posible y así pueda cumplir con las metas planeadas.

Villavicencio (2012), cita a Cepeda (1999) y señala que: Las políticas para mantener un buen control interno operativo empresarial es el siguiente:

- Autorizaciones de Operaciones.
- Separación de funciones incompatibles.
- Determinación de Responsabilidades y Organización.
- Registro y arqueo del Fondos de Caja Chica.
- Arqueos periódicos de caja, para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se realicen solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con que están registradas las operaciones en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, cada una implementa lo que mejor se acomode a la actividad que desarrolla y le brinde un mayor beneficio. (pág. 36&37)

### ***Clases de control interno***

Para el adecuado control interno de una organización hay dos tipos de control uno enfocado en la parte administrativa y el otro en lo contable, ambos son esenciales; así que a continuación se va a detallar cada uno:

- Control Interno Administrativo.
- Control Interno Contable.

#### **a) Control Interno Administrativo**

Según (Chávez & Morán, 2014), indican que: Este constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen al proceso de decisión, que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados. El control interno administrativo es fundamental para el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Un control interno adecuado existe cuando la administración puede confiar en un auto- verificación de las operaciones y actividades sin tener que efectuar inspecciones o controles externos a las operaciones normales. El control interno administrativo puede abarcar el análisis estadístico, estudios de tiempo y movimientos, informes de rendimiento, programa de capacitación y controles de calidad.

#### **b) Control Interno Contable**

Para (Villavicencio, 2012) en su trabajo recalca que: Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. (pág. 31)

Asimismo, Villavicencio, hace referencia al control contable que se describe en la “SAS – 1” de la siguiente forma: El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.
- El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización dela administración.

- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. (pág. 31&32)

### **Marco conceptual para la variable dependiente**

Es el desarrollo conceptual de la variable dependiente (Toma de decisiones), dónde se verán los fundamentos necesarios, las políticas con que se maneja y desarrollarla de forma adecuada para posterior implantarla en la empresa conjuntamente con el sistema de control interno.

#### ***Toma de decisiones***

La toma de decisiones permite seleccionar una alternativa de solución viable para poder cumplir con las metas de la empresa y a su vez resolver los problemas inherentes que se presentan dentro de las compañías.

Céspedes (2011), cita a Herrera, M. (2009), en su trabajo “El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa Construyendo su Casa en el cuarto trimestre del año 2010” y señala que: “La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. En todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas”. (pág. 38)

La toma de decisiones permite seleccionar una alternativa factible de entre varias alternativas que presenten soluciones viables para la empresa, con ello se podrá tener garantía al momento de elegirla.

Villavicencio (2012), cita a Morales, J. (2011) e indica que: La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente; es decir, si una persona tiene un problema o la elección entre varias alternativas, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. (pág. 39)

### ***Información estadística***

La información estadística es un pilar fundamental dentro de cualquier organización, debido a que brinda información detallada de lo que está pasando con la empresa en diferentes ámbitos, ya que al hacer un registro sistemático de los datos de la misma, se tiene acceso a cada componente que está involucrado en la compañía.

Según Álvarez (2010) en su trabajo “La estadística valiosa, fuente de información en la empresa” y recalca que: La información estadística forma parte de instrumentos necesarios para la elaboración fundamentada del plan. El sistema de información debe ser ágil y reflejar con exactitud, la realidad, entregándose con la periodicidad establecida. Todo sistema informativo tiene como fundamento un conjunto de registros primarios donde de manera sistemática, son anotados los acontecimientos económicos que a diario tienen lugar en la empresa, siendo esta fase de recolección de datos un eslabón de gran importancia, a los efectos de disponer de una información consistente y veraz y se convierte en la fase del proceso estadístico y contable más cercano al hecho económico, por lo que es fundamental el papel de todos aquellos trabajadores que de una forma u otra participan en la elaboración de la información estadística.

### ***Información contable***

La información contable debe ser clara y precisa porque tiene un papel fundamental dentro de las actividades de una empresa, debido a que son las encargadas de identificar, cuantificar, registrar, hacer un análisis profundo y evaluar si se están cumpliendo con las metas trazadas por la organización, ya que son el respaldo de una compañía para diferentes aspectos en la que esté involucrada y el buen uso de activos y no exista malversación de dinero.

Para la página CARACTERÍSTICAS (2016) en su trabajo “10 características de la información contable” cita a Enciclopedia de Características (2016), y señala que: La información contable cumple un papel clave, ya que permite identificar, registrar, medir, clasificar, analizar y evaluar de manera sistemática y ordenada todas las operaciones o actividades que se hacen en una organización. Es necesaria para quienes llevan adelante la empresa y también para todos aquellos que de alguna manera interactúan con la empresa desde fuera de ella. Por otro lado, es un requisito legal contar con todos los datos comerciales, para poder presentarlos si estos son solicitados por alguna autoridad competente (por ejemplo, para una inspección tributaria). Además de la propia gerencia o el propio directorio, los usuarios de la información

contable pueden ser sindicatos, proveedores, inversores, organismos de fiscalización, acreedores, bancos, etc.

Además, la información contable debe contar con algunas características esenciales para su buen desempeño dentro de las organizaciones y esas son:

- Utilidad.
- Verificabilidad.
- Claridad.
- Objetividad.
- Confiabilidad.

### ***Indicadores***

Los indicadores son parte esencial de la estadística y permiten hacer una comparación cuantitativa para ver la eficacia de un sistema y si se está empleando adecuadamente con los datos estadísticos que posee dicha organización.

Para Benjamín (2006) en su trabajo “Auditoría Administrativa, gestión estratégica de cambio” indica que: Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. (pág. 147)

También es de suma importancia que los indicadores cumplan con ciertas características para que trabajen de forma correcta al momento de su comparación y estos son:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Ser medibles.
- Estar coordinados.
- Fácil de interpretar.
- Verificables.
- Que posean precisión matemática.
- Justificable su relación costo-beneficio.

### ***Indicadores financieros***

Los indicadores financieros establecen resultados numéricos de forma sistemática tal que se sustentan mediante la comparación de dos cifras o a su vez cuentas; todo con el fin de saber si hay un balance general óptimo y/o del estado de cuentas (pérdidas y ganancias).

Para Benjamín (2006), en su trabajo “Auditoría Administrativa, gestión estratégica de cambio” señala que: Los indicadores que aquí se incorporan son los que tradicionalmente, emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Es claro que su adecuada utilización está subordinada al correcto conocimiento de su significado y alcance. (pág. 150)

A su vez los indicadores financieros se clasifican en:

- Indicadores de liquidez.
- Indicadores de solvencia.
- Indicadores de rentabilidad.
- Indicadores de endeudamiento.

#### **a) Indicadores de liquidez**

Según Villavicencio (2012), señala que: Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos



corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato.

#### **b) Indicadores de solvencia**

Para Navas (2012) en su trabajo “Indicadores de solvencia”, indica que: Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

#### **c) Indicadores de Rentabilidad**

Según la página MytripleA señala que: Todas las empresas, a la hora de realizar su actividad empresarial tienen interés en conocer si están realizando sus operaciones adecuadamente y si están generando los beneficios esperados o por el contrario su actividad no se está llevando a cabo de manera correcta y no se alcanzan los objetivos marcados. Por ello llevan a cabo un análisis de la situación financiera a través de una serie de indicadores de rentabilidad. Los indicadores de rentabilidad son una serie de índices que sirven a una empresa para medir la capacidad que tienen de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles o del activo total con el que cuenta la empresa.

#### **d) Indicadores de endeudamiento**

Para Flores (2015) en su trabajo “Indicadores Financieros para Gerentes – Indicadores de Endeudamiento”, señala que: Los indicadores de endeudamiento tienen por finalidad establecer el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de una entidad. Así mismo, se puede establecer el riesgo que incurren dichos acreedores al otorgar un crédito, el riesgo de los dueños con relación a su inversión en la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Este indicador financiero ayuda al analista financiero a ejercer un control sobre el endeudamiento que maneja la empresa, por ello es conveniente recordar que tanto el Pasivo y como el Patrimonio son rubros de financiamiento, donde se

establece que existe un financiamiento externo (Pasivo) y un financiamiento interno (Patrimonio).

### ***Indicadores de gestión***

Son la expresión cuantitativa del desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, persona, donde al ser comparada puede señalar una desviación, lo que implica tomar acciones correctivas o preventivas.

Benjamín (2006), recalca que: El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados. Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización. (pág. 154)

Las características de los indicadores de gestión son de suma importancia, por tal motivo los ha detallado a cada uno, como se verá a continuación:

Para la página MINEDUCACION (2014), las características de los indicadores de gestión son:

- **Pertinencia:** Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
- **Funcionalidad:** Verifica que el indicador sea Medible, Operacional y Sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
- **Disponibilidad:** Los indicadores deber ser construidos a partir de variables sobre las cuales existan registros estadísticos de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
- **Interpretabilidad:** Se espera que sean fáciles de entender por los interesados, aun cuando no sean especialistas.
- **Utilidad:** Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

- **Confiabilidad:** Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares de confiabilidad y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

A su vez los indicadores de gestión brindan grandes beneficios a las empresas que se adhieren a este tipo de sistema, de tal forma a continuación se analizará los beneficios que brinda este tipo de indicador:

- Satisfacción al cliente.
- Monitoreo del proceso.
- Gerencia al cambio.

#### a) Satisfacción al cliente

La satisfacción del cliente es un cuantificador que da brinda información valiosa a la empresa, ya que por medio de ese cuantificador se puede saber si la empresa está realmente cumpliendo con los requerimientos de los clientes para los cuales trabaja y brinda sus servicios., como se ve en el gráfico N°9.



**Gráfico N°9.** Satisfacción al cliente

**Fuente:** Calidad & Gestión

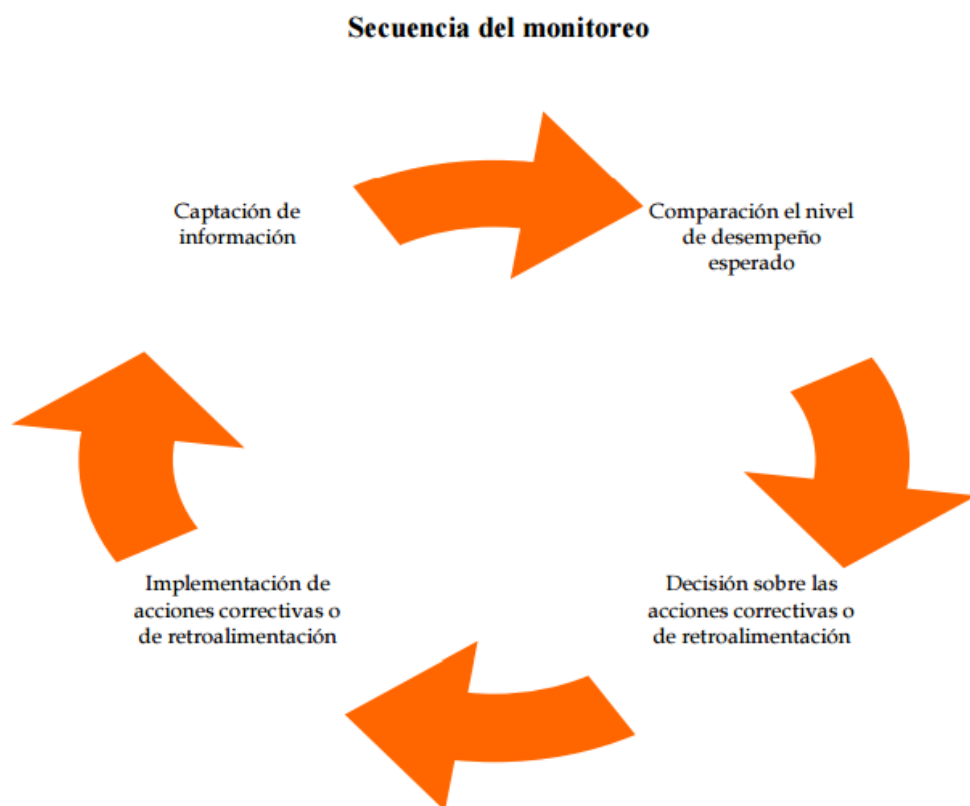
Asimismo, par otro autor la satisfacción al cliente depende de:

“En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido”. Silva (pág. 7)

“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”(Norma ISO 9001:2008)

## b) Monitoreo del proceso

Según Rivera & Valle, en su trabajo “Monitoreo e indicadores”, señalan que: La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno, como se observa en el gráfico N°10.



**Gráfico N°10.** Secuencia del monitoreo

**Fuente:** Rivera & Valle, (pág. 3)

Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido. La otra en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento. La primera tendencia descansa en una visión racional del proceso de planificación. De este modo se asume que dados ciertos insumos se obtendrán determinados resultados y efectos. Así, el foco de atención es la verificación si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento.

En la otra tendencia con el monitoreo se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica”, y por tanto el monitoreo se traduce, “en un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y en una fuente de aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad”. (pág. 2)

### c) Gerencia al cambio

Para el sitio web [degerencia.com](http://degerencia.com), en su trabajo “Gerencia del cambio”, señala que: Cada día las empresas impulsan nuevos enfoques en su dirección y organización, debido a la compleja globalización y entorno competitivo en el que se desenvuelven. Algunos individuos son resistentes al cambio, otros prefieren ir de la mano de éste y responder a todo lo que ocurre a su alrededor. La nueva estrategia corporativa exige que los líderes empresariales cambien su visión del mundo y se replanteen nuevos esquemas en la toma de decisiones.

### Hipótesis

¿Es el Inadecuado Control Interno Financiero-Administrativo la principal causa de la Toma de Decisiones erróneas en la Empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., del Cantón Cevallos en el primer semestre del año 2016?

### Señalamiento de variables

- **Variable independiente:** Inexistente sistema de control interno.
- **Variable dependiente:** Inadecuada toma de decisiones.
- **Unidad de observación:** Nutrimelaza Cía. Ltda.
- **Lugar de observación:** Cantón Cevallos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

#### 3.1 Enfoque

El desarrollo de la presente investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo; cualitativo, porque permitirá identificar y describir las problemáticas de la investigación de manera concreta y sencilla; asimismo, este enfoque ayudará a obtener de manera eficiente la información necesaria que contribuya alcanzar los objetivos de la investigación. Por otro parte, se aplicará un análisis cuantitativo el cual analizará los documentos para su posterior verificación del cumplimiento de control interno, mismo que serán tabulados y sometidos a evaluación para su interpretación.

#### **Enfoque cuantitativo**

Para Ruiz (2012) en su trabajo “Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México”, señala que: Uno de los pasos más importantes y decisivos de la investigación es la elección del método o camino que llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados. De esta decisión dependerá la forma de trabajo, la adquisición de la información, los análisis que se practiquen y por consiguiente el tipo de resultados que se obtengan; la selección del proceso de investigación guía todo el proceso investigativo y con base en él se logra el objetivo de toda investigación. Gómez (2006:121) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

#### **Enfoque cualitativo**

Según Ruiz (2012) en su trabajo “Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México”, cita a los autores: Blasco y

Pérez (2007: pág. 25), y señalan que: La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007: pág. 25&27) al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

### **Metodología básica de investigación**

En el presente análisis de caso se aplicará la metodología básica de investigación aplicada en campo y la bibliográfica documental, debido a que son las más adecuadas para el presente caso de estudio, así que a continuación se explicará su desarrollo:

#### **Investigación de campo**

Se refiere a un estudio sistemático que se realizará en el lugar de los hechos, es decir donde se producen los acontecimientos que son el motivo por el cual se está haciendo el presente estudio.

Según Graterol (2005) en su trabajo “Metodología de la Investigación”, menciona que: La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular. Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). (pág. 1&2)

## **Investigación Bibliográfica o Documental**

El propósito fundamental de esta investigación es profundizar en un tema mediante la comparación y conceptualización, a partir de varios enfoques que brindan varios autores críticamente sobre la misma temática.

Para el autor Ávila Baray (2006) menciona que: La investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información. El desarrollo de un proceso de investigación documental completo da como producto diferentes tipos de trabajos documentales entre los que se encuentran compilaciones, ensayos, críticas valorativas, estudios comparativos, memorias, monografías entre otros (ver Baena, 1985; Tenorio, 1992). Con el propósito de diferenciarlos se procederá a dar una breve explicación de cada uno de ellos.

- a). **Compilación:** Es un estudio que integra y relaciona materiales dispersos elaborados por diversos autores, sobre una temática determinada, obteniendo como producto una investigación general del tema en cuestión.
- b). **Ensayos:** Son estudios de tipo argumentativo en los que se presentan opiniones, teorías, hipótesis, etc., mediante una actividad analítica y crítica. El ensayo que se enfoca a cuestiones científicas requiere de un proceso que expresa conclusiones que son determinadas por las pruebas, es decir, las pruebas son condiciones necesarias para llegar a concluir algo.
- c). **Crítica Valorativa:** tiene como característica esencial el señalar cualidades y defectos de obras de tipo artístico, científico o filosófico. (pág. 50&51)

## **Nivel o tipo de Investigación**

El presente caso de estudio se va ayudar con la investigación descriptiva, por ser la más idónea para este tipo de trabajos, por tal motivo a continuación se va a detallar como se realiza dicha investigación y para qué sirve.

### **Investigación descriptiva**

Éste tipo de investigación permite analizar de forma metódica las características que está conformada una población, mediante la recolección de datos y métodos estadísticos.



Según el sitio web VariEduca, en su trabajo “La investigación descriptiva”, señala que la investigación descriptiva es un: Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Asimismo, las etapas que emplea ésta investigación son las siguientes:

- Examinar las características del problema.
- Definición y formulación de hipótesis.
- Enuncian los supuestos en que se basa la hipótesis.
- Eligen las fuentes para elaborar el marco teórico.
- Selección de técnicas de recolección de datos.
- Verificación de validez del instrumento.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.
- Descripción, análisis e interpretación de datos.

## **Población**

La población se considera al conjunto de seres vivos de la misma especie que habitan en un lugar determinado, los cuales posean las mismas características que serán tomadas en cuenta para su análisis.

Altamirano (2016), cita a Tamayo (2013) y señala que: 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)

Asimismo, la población presenta unas características que se debe tomar en cuenta:

- **Homogeneidad:** Los individuos de la población deben tener las mismas características, eso según las variables que se vayan a considerar en la investigación.
- **Tiempo:** Es el período donde se situaría la población que se está estudiando.
- **Espacio:** Es el lugar donde se va a realizar la investigación.
- **Cantidad:** Es el tamaño de la población.

A continuación se va a detallar la población que se va a manejar en la presente investigación. Los cuales se detallan en la Tabla N°1; la lista completa de los trabajadores está detallada en el Anexo 1 y consta de número de cédula, nombre y cargo que desempeña (Nómina de colaboradores Nutrimelaza Cía. Ltda.)

**Tabla N°1.** *Población de Nutrimelaza Cía. Ltda.*

<b>Trabajadores</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Contadora	1
Vendedores	2
Jefe de bodega	1
Auxiliar de bodega	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Nutrimelaza Cía. Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Para la presente investigación no se va a tomar ningún tipo de muestra, en consecuencia se va a trabajar con el total de la población, que en su defecto es de 6 personas involucradas en el proceso.

### **Operacionalización de variables**

Es un procedimiento metodológico que permite analizar profundamente las variables mediante los indicadores siendo asignado a una categoría y posterior a la recolección de información para desarrollar un análisis completo del problema presente en el trabajo de investigación.

Según(Montoya, 2014), señala que: Al tratar los diferentes tipos de variables, hemos podido apreciar que, según su grado de abstracción, las variables se podían dividir en variables generales, intermedias y empíricas o indicadores. La Operacionalización de Variables es el procedimiento que tiende a pasar de las variables generales a las intermedias, y de éstas a los indicadores, con el objeto de transformar las variables primeras de generales en directamente observables e inmediatamente operativas.

A su vez, se realizará una entrevista al personal involucrado en el proceso, para conocer su opinión sobre el control interno y la toma de decisiones. (ANEXO 2)

## Operacionalización de la variable independiente.

**Tabla N°2.** Operacionalización de la variable independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
Se lo puede definir como un conjunto de normas, procesos y acciones que relacionados entre sí, permiten generar un control ordenado y adecuado de los recursos tangibles de una empresa; todo ello, con el fin de minimizar los riesgos que se pueden presentar y así optimizar los recursos de dicha empresa.	<i>Entorno de control</i>	Colaboradores que conocen la <u>misión y visión</u> Número de colaboradores	¿Conocen los colaboradores la misión y visión que posee la empresa? ¿Hay un organigrama estructural explícitamente definido?	Entrevista y encuesta a los colaboradores <b>(ANEXO 2)</b>
	<i>Evaluación de Riesgos</i>	<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos planteados	¿Se realizan paulatinamente reuniones de trabajo, todo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en la empresa?	Entrevista y encuesta al personal administrativo <b>(ANEXO 2)</b>
	<i>Procedimientos de control</i>	<u>Políticas y procedimientos de control realizadas</u> Número de Políticas y procedimientos	¿Las órdenes de compras son autorizadas por gerencia? ¿Existen reglamentos para el manejo de gastos operativos?	Encuesta al personal administrativo <b>(ANEXO 2)</b>
	<i>Comunicación e información</i>	Cruce de Información e informes	¿Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos en las diferentes áreas que posee la empresa?	Encuesta a los colaboradores <b>(ANEXO 2)</b>
	<i>Supervisión</i>	Monitoreo	¿Hay un control periódico de los posibles riesgos que pueden afectar el proceso de compra?	Entrevista al gerente <b>(ANEXO 2)</b>

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

### Operacionalización de la variable dependiente.

**Tabla N°3.** Operacionalización de la variable dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
La toma de decisiones permite seleccionar una alternativa de solución viable para poder cumplir con las metas de la empresa y a su vez resolver los problemas inherentes que se presentan dentro de las compañías.	<i>Información contable</i>	Estado de balances	<p>¿Se han realizado análisis financieros conjuntamente con la información contable?</p> <p>¿Existe un balance general de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa?</p> <p>¿Con que frecuencia se realiza los balances dentro de la empresa?</p>	Entrevista y encuesta al personal administrativo <b>(ANEXO 2)</b>
	<i>Toma de decisiones</i>	Estrategias y objetivos	<p>¿Se utiliza en su totalidad la información contable-financiera para la toma de decisiones dentro de la empresa?</p> <p>¿Hay estrategias vinculadas en la toma de decisiones?</p> <p>¿Las estrategias que tiene la empresa, están en concordancia con los objetivos que desea alcanzar?</p>	Entrevista y encuesta al personal administrativo <b>(ANEXO 2)</b>
	<i>Procedimientos de toma de decisiones</i>	<p>Políticas y procedimientos cumplidos</p> <hr/> <p>Políticas y procedimientos definidos</p>	<p>¿Existen parámetros de calidad para conocer la influencia de la toma de decisiones?</p> <p>¿Hay alguna persona encargada en establecer las políticas dentro de la empresa?</p>	Entrevista y encuesta a los colaboradores <b>(ANEXO 2)</b>

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

## **Recolección de información**

La recolección de la información se desarrolla por medio de técnicas que le ayuden al investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información que permita obtener una solución del mismo; asimismo, puede darse de diversas maneras.

Según Ruiz (2012), indica que la recolección de información: Es de particular importancia otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.

Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Por otra parte uno de los pilares fundamentales de la recolección de información es la adecuada observación de los parámetros donde se está manejando dicha información y así solo extraer la necesaria y desechar la que no es relevante.

Para Ruiz (2012), en su trabajo señala que: La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Pardinas, 2005:89).

## **Procesamiento de información**

El procesamiento de la información es de suma importancia, debido a que es dónde se tabula la información mediante las herramientas estadísticas y con criterios adecuados se los ordena para su posterior análisis.

Para Bernal (2010), en su trabajo señala que el procesamiento de la información tiene: Un 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.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Con los datos procesados correctamente se procede al análisis de los mismos, para posterior poder interpretar los resultados que arroja y con criterios adecuados poder comprobar la hipótesis planteada (aceptar o rechazar).

A su vez, hay que conocer los puntos clave que se debe tener en cuenta para un análisis correcto de los datos obtenidos en el proceso de investigación:

- **Análisis de los resultados:** Enfatizar las directrices y relaciones fundamentales de los objetivos e hipótesis planteados.
- **Interpretación de resultados:** Por medio del procesamiento de datos se los puede interpretar ya que están ordenados y una vez interpretado los valores obtenidos, se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones, que permiten sustentar la propuesta establecida y a su vez verificar los objetivos planteados.
- **Comprobación de la hipótesis:** Mediante herramientas estadísticas como la prueba de Chi cuadrado poder aceptar o rechazar la hipótesis.
- **Conclusiones y recomendaciones de los datos obtenidos:** Las conclusiones están en función de los objetivos específicos y las recomendaciones en base de las conclusiones que se haya obtenido.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Resultados obtenidos del diagnóstico

Una vez que se ha realizado las encuestas a los colaboradores de la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., se han obtenido varios resultados que fueron debidamente analizados y procesados para su respectiva presentación; mediante la tabulación de datos (hoja de Excel), que se ha representado en una tabla donde está las alternativas de respuesta planteadas en la encuesta, la frecuencia de esas respuestas y el porcentaje de las mismas. Ya que la función de dicha tabla es indicar de forma clara y sencilla los resultados que se han obtenido en dichas encuestas.

A su vez la información que se ha obtenido se graficó en diagramas circulares (diagramas de pastel), que permiten resaltar el porcentaje de cada respuesta en forma sencilla, ya que ayuda a ver las diferencias presentes entre las repuestas. A continuación se muestran los resultados de las encuestas que se aplicaron, pero que a su vez se dividieron en dos partes:

- Control Interno.
- Toma de decisiones.

## Parte 1: Control Interno

### Pregunta N°01

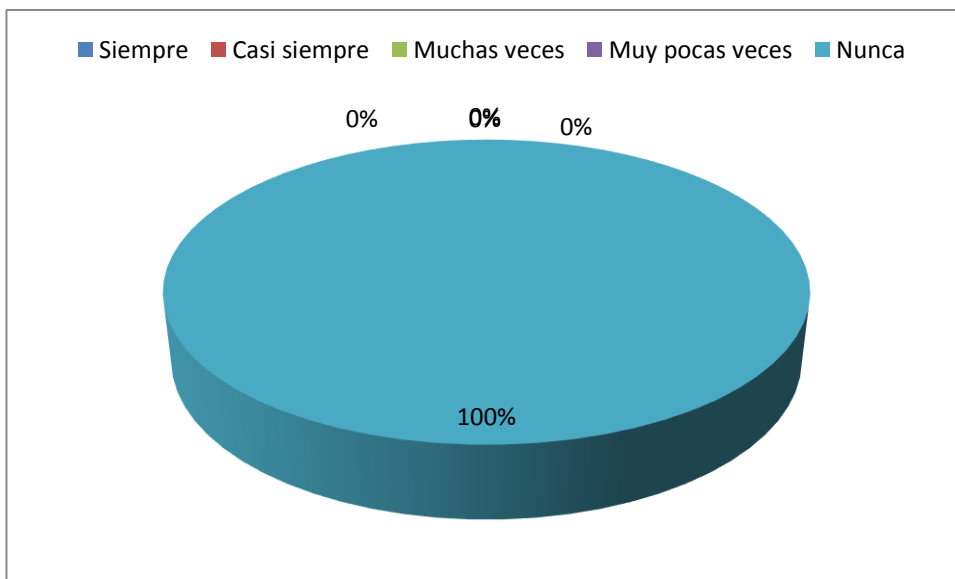
¿Alguna vez le han indicado en forma verbal o escrita cuál es la misión y visión que persigue la empresa?

**Tabla N°4.** *Visión y misión de la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°11.** *Visión y misión de la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 50% representado por 3 colaboradores, respondieron que siempre se ha preocupado la empresa en informarles sobre la misión y visión de la misma, y el restante 50% representado por 3 colaboradores contestó, que casi siempre se ha preocupado la empresa en informarles sobre esos temas.

**Interpretación:**

Por medio de la tabulación de datos, se revela que un porcentaje considerable de los encuestados conoce sobre la misión y visión que persigue la empresa; este criterio se sustenta con la opinión de los colaboradores de Nutrimelaza, que indican que dicha información se les comunicó en forma verbal al momento del ingreso a la organización; lo que demuestra que la empresa ha prestado la debida importancia en la comunicación sobre una temática tan importante para la entidad, siendo un pilar dentro de la parte organizacional de la misma.

### Pregunta N°02

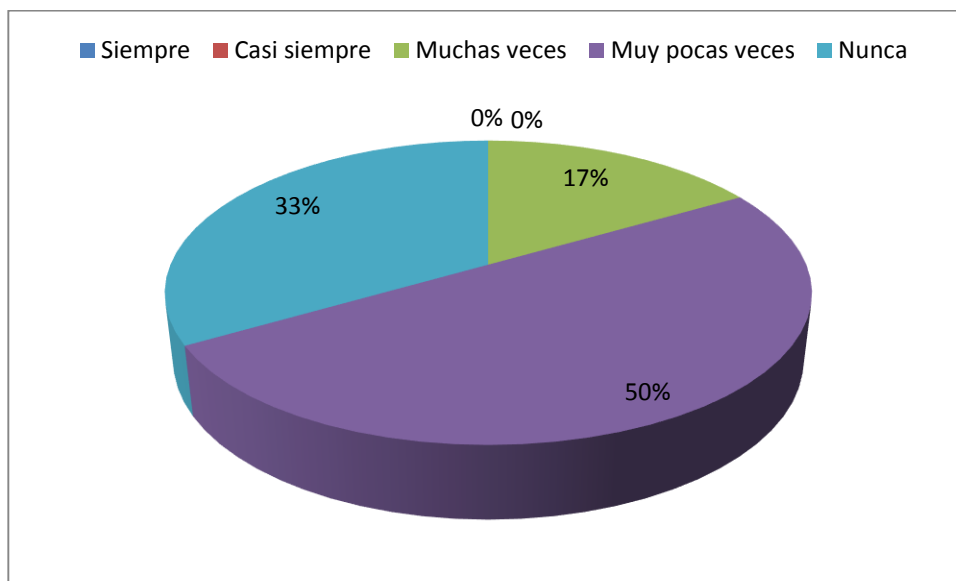
¿La empresa realiza capacitaciones con el fin de que el personal esté informado sobre el reglamento interno?

**Tabla N°5. Reglamento interno de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	1	17%
Muy pocas veces	3	50%
Nunca	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°12. Reglamento interno de la empresa**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 17% representado por 1 colaborador, respondió que en muchas veces la empresa ha realizado capacitaciones con el fin de que el personal esté informado sobre el reglamento interno; asimismo un 50% representado por 3 colaboradores menciona que en muy pocas veces han sido capacitados y el restante 33% representado por 2 colaboradores afirman que nunca han sido capacitados con respecto a ese tema.

**Interpretación:**

A través de los datos obtenidos se deja ver que existe muy poco conocimiento sobre el reglamento interno que posee la empresa; ya que a los colaboradores de Nutrimelaza se les ha indicado en forma esporádica cual es el reglamento interno, además de que no han recibido alguna capacitación con respecto al tema; lo que demuestra que la empresa no ha prestado la debida importancia en la comunicación sobre el reglamento interno de la misma, ya que sin ese parámetro no podría tener una buena marcha la empresa, porque no permite conocer en forma clara la parte organizacional de la entidad.

### Pregunta N°03

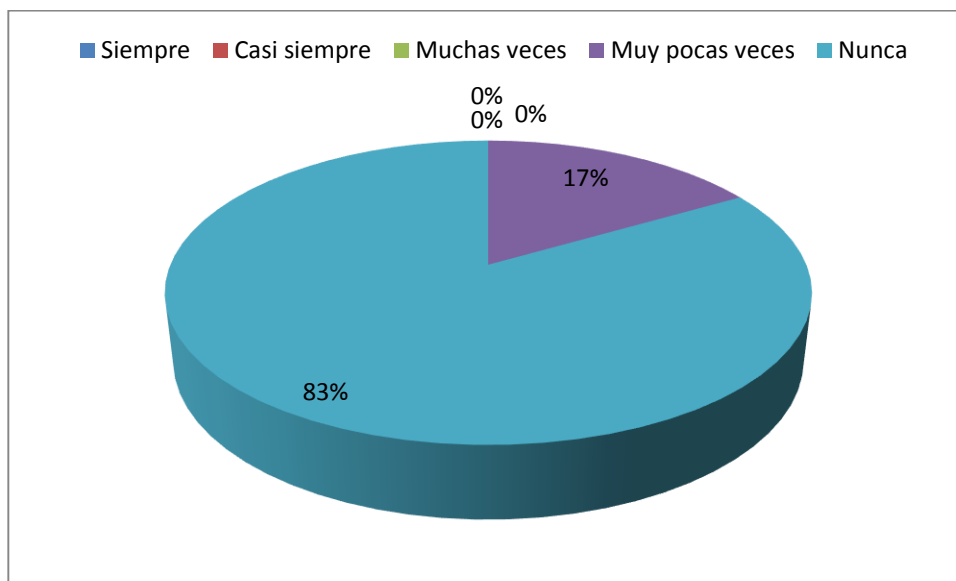
¿Cree que la empresa ha realizado inducciones para el conocimiento de las políticas que posee la misma?

**Tabla N°6. Políticas internas de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°13. Políticas internas de la empresa**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 17% representado por 1 colaborador, menciona que en muy pocas ocasiones la empresa ha realizado inducciones para el conocimiento de las políticas que posee la misma, mientras que restante 83% representado por 5 colaboradores contestó que nunca han recibido alguna inducción por parte de la entidad donde laboran.

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos se revela que la mayoría de los encuestados no poseen un conocimiento sobre las políticas internas que persigue la empresa, debido a que no han recibido ninguna inducción al momento de ingresar a la organización; lo que demuestra que la entidad no ha prestado la debida importancia sobre las políticas internas de la misma, siendo un factor contraproducente para la entidad, ya que el desconocimiento de las políticas puede acarrear en problemas a Nutrimelaza.

#### Pregunta N°04

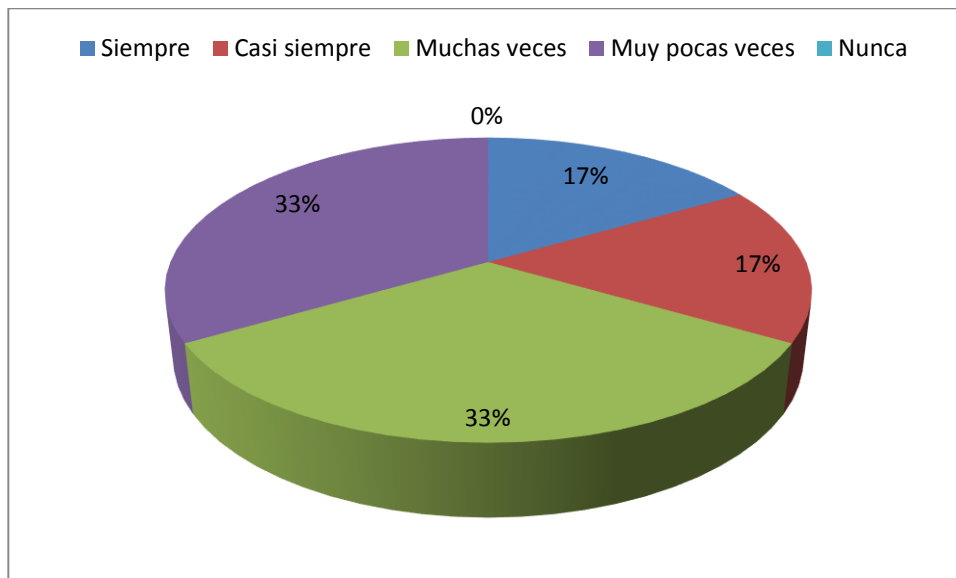
¿Existe el suficiente conocimiento sobre las políticas y procedimientos de control con que se maneja la empresa?

**Tabla N°7.** Políticas y procedimientos de control de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Casi siempre	1	17%
Muchas veces	2	33%
Muy pocas veces	2	33%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°14.** Políticas y procedimientos de control de la empresa.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 17% representado por 1 colaborador, menciona que siempre ha existido el suficiente conocimiento sobre las políticas y procedimientos de control con que se maneja la empresa, otro porcentaje parecido respondió que casi siempre hay suficiente conocimiento sobre el tema, mientras que el 33% representado por 2 colaboradores dijo que en muchas ocasiones y el restante 33% representado por 2 colaboradores respondió que en muy pocas ocasiones ha existido el suficiente conocimiento sobre esos temas.

**Interpretación:**

A través de los datos tabulados se determina que no existe un conocimiento claro sobre cuáles son las políticas y procedimientos de control que maneja la empresa; debido a que no se les ha comunicado en forma clara y sencilla sobre esta temática, por ello existe una opinión muy variante entre los colaboradores de Nutrimelaza; lo cual está perjudicando a la empresa, ya que la falta de conocimiento de esos temas puede provocar en inconvenientes por no saber aplicarlos de forma correcta a esta entidad.

### Pregunta N°05

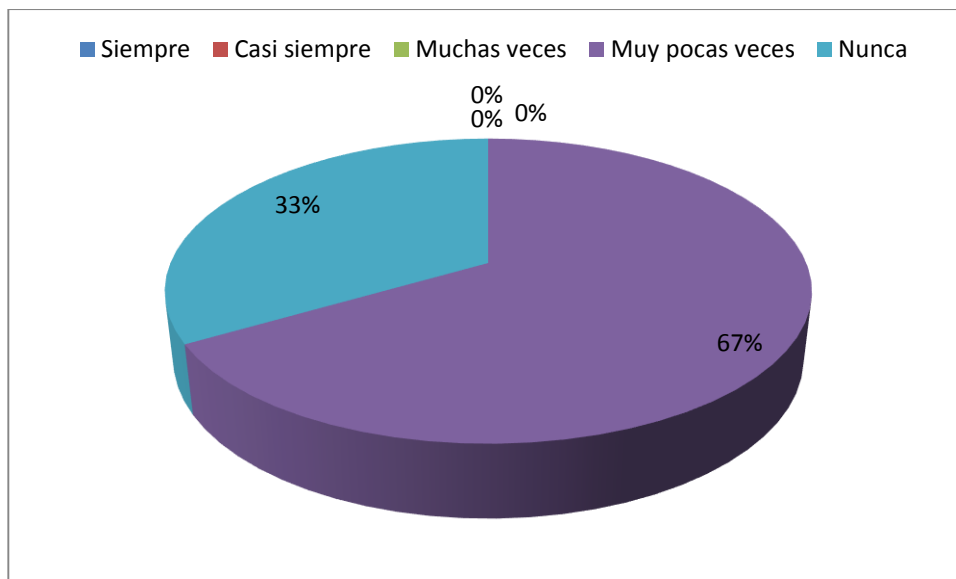
¿Cree que existe un adecuado organigrama estructural que esté explícitamente definido?

**Tabla N°8.** Organigrama estructural de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	4	67%
Nunca	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°15.** Organigrama estructural de la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, menciona que en muy pocas veces ha existido un adecuado organigrama estructural que esté explícitamente definido dentro de la empresa, mientras que restante 33% representado por 2 colaboradores contestó que nunca ha existido un adecuado organigrama.

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos se revela que la mayoría de los encuestados no poseen un adecuado conocimiento sobre el organigrama estructural que tiene la empresa y tampoco entienden si está bien definido dentro de la misma; por ello, los trabajadores de Nutrimelaza opinaron que falta mayor comunicación dentro de la organización. Lo que deja ver, que la empresa no ha prestado la importancia debida a esa temática, lo cual es un factor contraproducente para la misma, debido a la inoperancia que se puede dar a futuro provocando conflictos dentro de la entidad.

**Pregunta N°06**

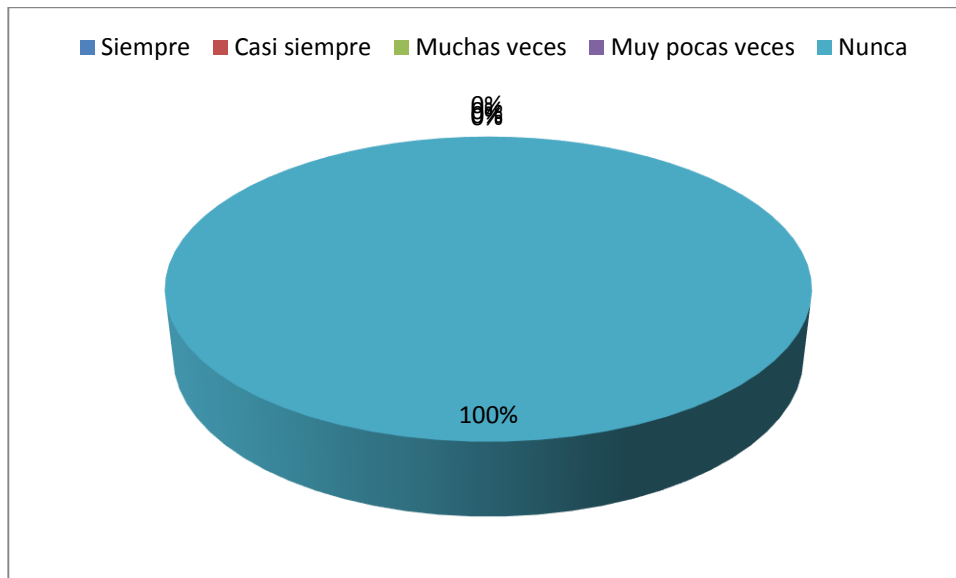
¿La empresa le ha capacitado he indicado cuál es el manual de funciones?

**Tabla N°9. Manual de funciones de la empresa**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°16. Manual de funciones de la empresa**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% representado por 6 colaboradores, respondieron que nunca la empresa le ha capacitado he indicado cuál es el manual de funciones que posee la empresa.

**Interpretación:**

Es notorio que todos los colaboradores de la empresa Nutrimelaza, no tienen conocimiento sobre el manual de funciones que debería poseer la organización y esto es debido, a que no tiene uno; además, los colaboradores señalan que tampoco han recibido capacitaciones sobre esa temática. Lo que demuestra que la empresa no le ha importado capacitar al personal con respecto al manual de funciones, siendo éste el eje de las funciones que desempeñarían los colaboradores dentro de la misma.

**Pregunta N°07**

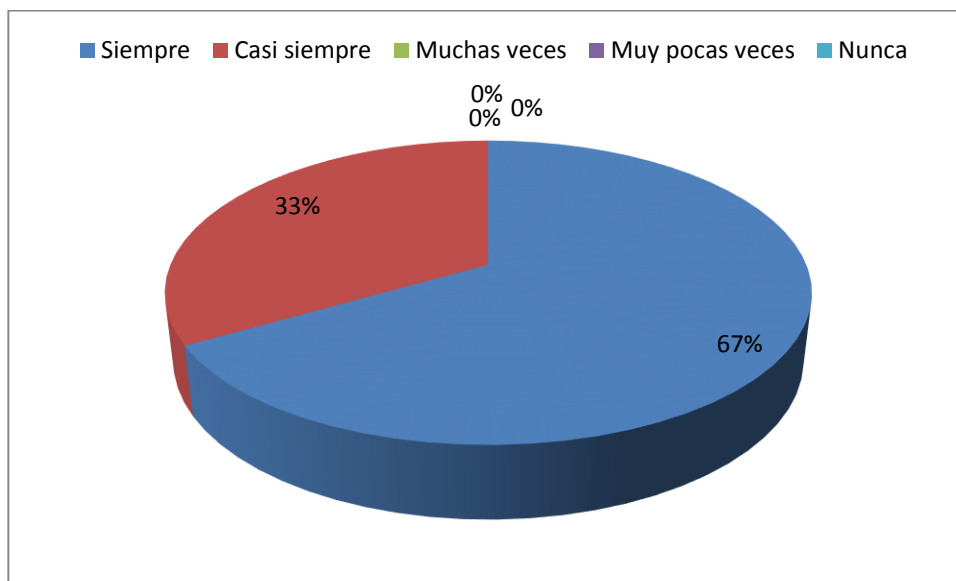
¿Considera que está distribuida de forma adecuada las tareas a desempeñar dentro de la empresa?

**Tabla N°10.** *Distribución adecuada de las tareas a desempeñar en la empresa*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	67%
Casi siempre	2	33%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°17.** *Distribución adecuada de las tareas a desempeñar en la empresa*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que siempre ha estado distribuida de forma adecuada las tareas a desempeñar dentro de la empresa y el restante 33% representado por colaboradores contestó que casi siempre se han distribuido de forma correcta.

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados afirman que las tareas que han sido asignadas, si han sido adecuadas y acorde al cargo que van a desempeñar dentro de la misma, este criterio se sustenta con la opinión de los trabajadores de Nutrimelaza; lo que demuestra que la empresa si le ha dado la importancia necesaria en la asignación de tareas a desempeñar a los colaboradores dentro de la misma, lo cual permite que tenga una buena funcionalidad y con ello poder alcanzar los objetivos que tiene.

### Pregunta N°08

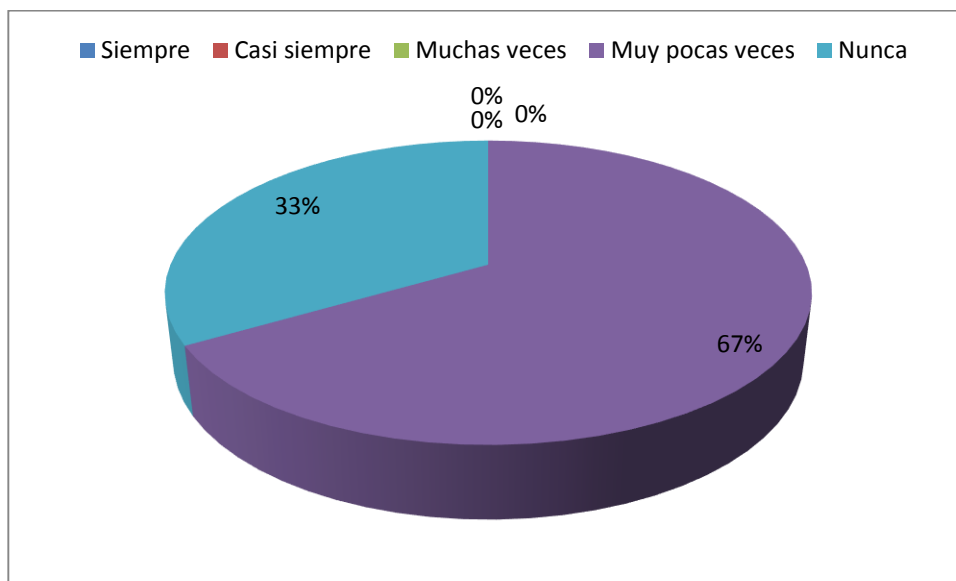
¿Se realizan paulatinamente reuniones de trabajo, todo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en la empresa?

**Tabla N°11.** Reuniones de trabajo periódicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	4	67%
Nunca	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°18.** Reuniones de trabajo periódicas

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que en muy pocas ocasiones se realizan reuniones de trabajo, todo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en la empresa, y el restante 33% representado por 2 colaboradores contestó que nunca se realizan reuniones de trabajo.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los encuestados no se realizan reuniones de trabajo, debido a que no hay una adecuada organización en la empresa para la realización de la misma y hacerla periódicamente; lo que demuestra, que no se ha otorgado la debida importancia a éste tema; siendo éste un pilar fundamental dentro de las organizaciones, porque permite evaluar a corto, mediano y largo plazo los objetivos planteados por la entidad.

**Pregunta N°09**

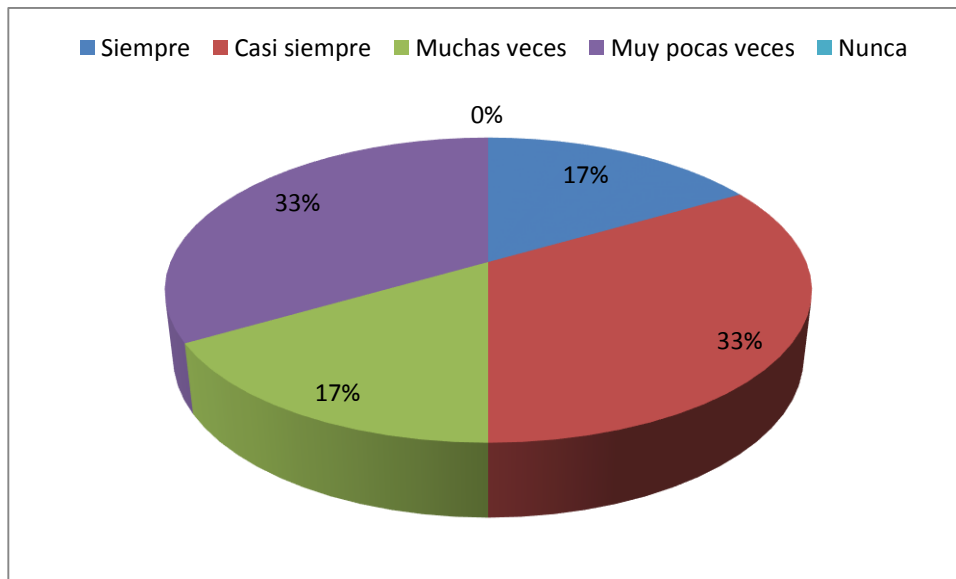
¿Cree que existe una comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que posee la empresa?

**Tabla N°12.** Existencia de comunicación asertiva en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Casi siempre	2	33%
Muchas veces	1	17%
Muy pocas veces	2	33%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°19.** Existencia de comunicación asertiva en la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 17% representado por 1 colaborador, menciona que siempre ha existido una comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que posee la empresa, el 33% representado por 2 colaboradores respondió que casi siempre hay una adecuada comunicación, mientras que el 17% representado por 1 colaborador dijo que en muchas ocasiones y el restante 33% representado por 2 colaboradores respondió que en muy pocas ocasiones ha existido una adecuada comunicación entre los colaboradores de la empresa.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los encuestados no se maneja una adecuada comunicación entre todos los colaboradores de la empresa, ya que existe carencia de una comunicación asertiva entre todos los niveles jerárquicos de la misma. Siendo éste un grave problema para la empresa, ya que es una debilidad enorme que presenta. Asimismo, es notorio que a la entidad le falta mayor organización con respecto a la comunicación.

**Pregunta N°10**

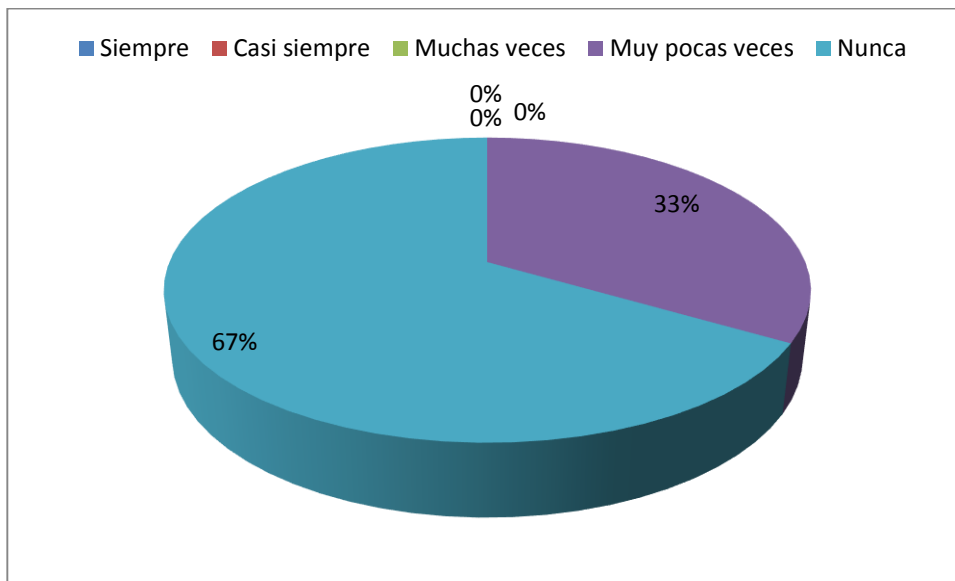
¿Se mantiene información actualizada y un control estadístico de la base de datos de la empresa?

**Tabla N°13.** Información actualizada y control estadístico de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	2	33%
Nunca	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°20.** Información actualizada y control estadístico de la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 33% representado por 2 colaboradores, respondieron que en muy pocas veces se ha mantenido información actualizada y un control estadístico de la base de datos de la empresa, mientras que el restante 67% representado por 4 colaboradores contestó que nunca se mantiene información actualizada ni hay una base de datos estadística dentro de la entidad.

**Interpretación:**

Es notorio que para la mayoría de los colaboradores no se mantiene información actualizada así como ningún control estadístico de la base de datos de la empresa; y esto es debido, a que no tienen conocimiento si la empresa realiza esas tareas y de qué forma se lo hace. Lo cual es una desventaja enorme que posee la empresa, ya que las entidades deben poseer dicha información tanto actualizada como en registros estadísticos, ya que son indicadores de cómo va evolucionando la empresa a través del tiempo.

**Pregunta N°11**

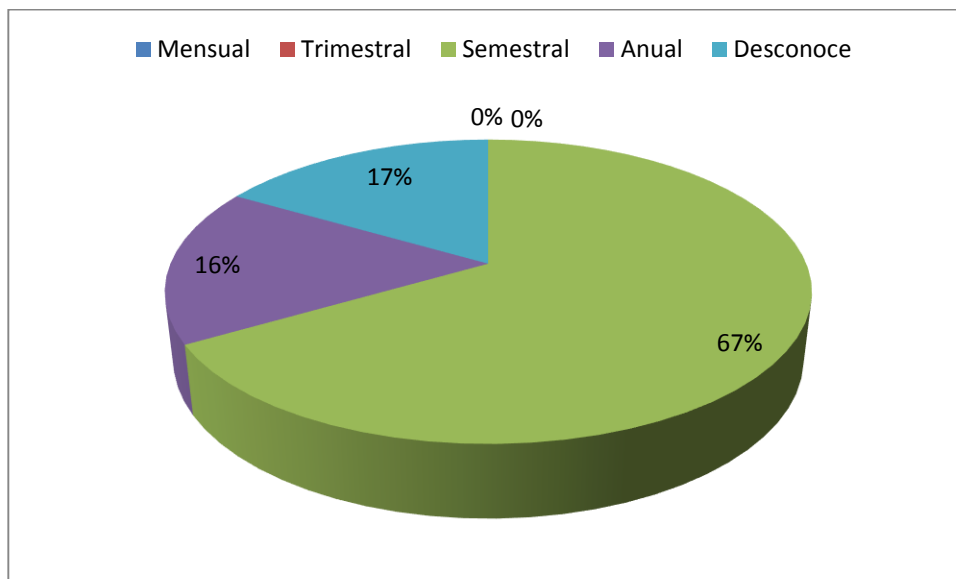
¿Sabe con qué frecuencia se actualiza la base de datos de la empresa?

**Tabla N°14.** Frecuencia de actualización de la base de datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	4	67%
Anual	1	16%
Desconoce	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°21.** Frecuencia de actualización de la base de datos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, señala que semestralmente es la frecuencia con que se actualiza la base de datos de la empresa, el 16% representado por un colaborador menciona que anualmente y el restante 17% representado por un colaborador indica que desconoce sobre el tema.

**Interpretación:**

La mayoría de los colaboradores de la empresa, señalan que la frecuencia con que se actualiza los datos es cada seis meses, porque eso les han mencionado en forma verbal; aunque hay un porcentaje mínimo de los encuestados que desconoce del tema, lo que da a entender que no se mantiene comunicación entre los colaboradores de la empresa y por eso el desconocimiento de la frecuencia de actualización de datos.

### Pregunta N°12

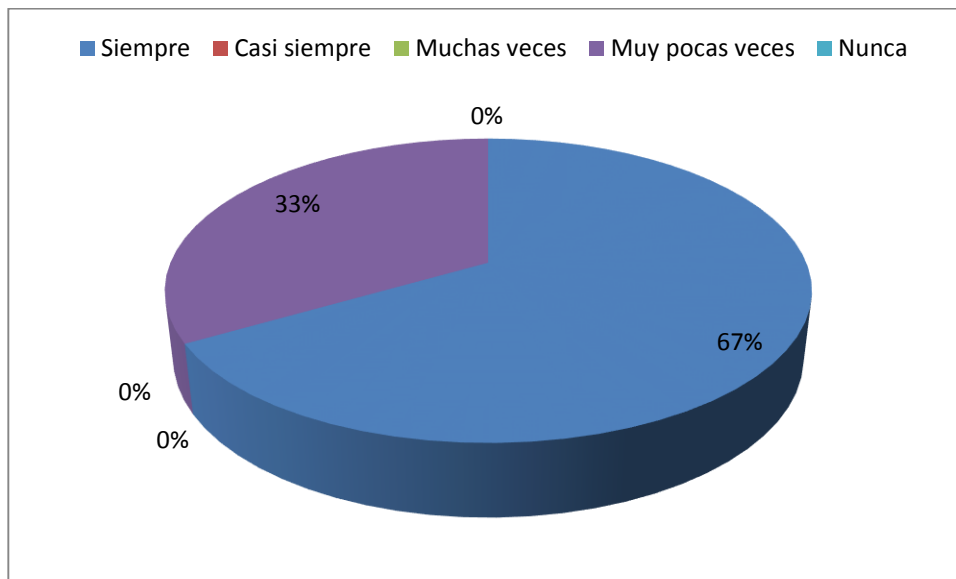
¿Conoce si la empresa posee: flujo de caja, cuentas (bancos), inventarios y propiedad mercantil, claramente definidos y registrados?

**Tabla N°15.** *Posee flujo de caja, cuentas, inventarios y propiedad mercantil*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	67%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	2	33%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°22.** *Posee flujo de caja, cuentas, inventarios y propiedad mercantil*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, señalaron que la empresa siempre posee: flujo de caja, cuentas (bancos), inventarios y propiedad mercantil, claramente definidos y registrados, mientras que el restante 33% representado por 2 colaboradores contestó que en muy pocas ocasiones está claramente definido y registrado dichos parámetros.

**Interpretación:**

A través de los datos obtenidos se revela que la mayoría de los colaboradores de la entidad desconocen si existe registros claramente definidos de: flujo de caja, cuentas (bancos), inventarios y propiedades mercantiles, y esto es debido a que esa información solo se maneja en el departamento de contabilidad y gerencia; por ello su desconocimiento. De tal forma la empresa presenta que si posee dichos datos en forma clara y que lo tiene registrado.

**Pregunta N°13**

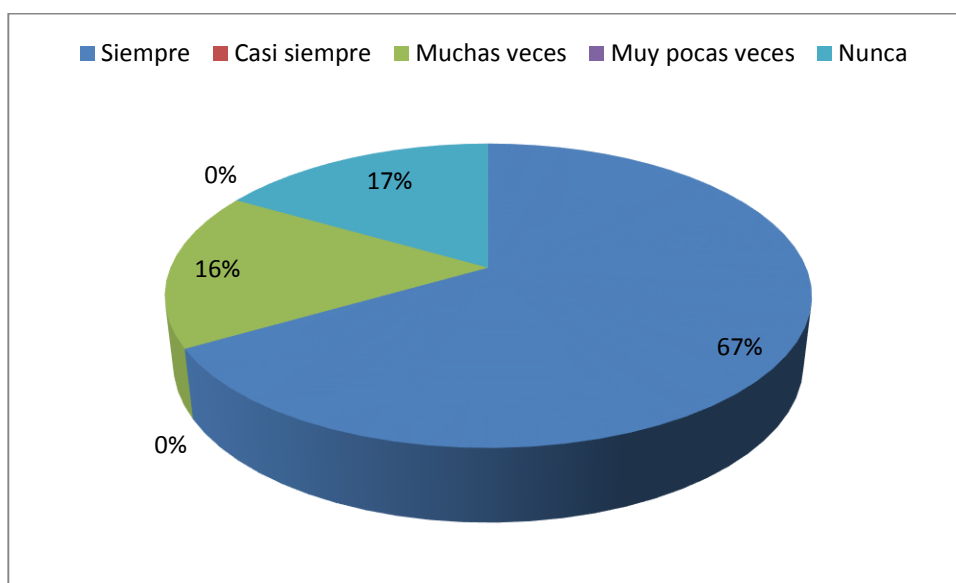
¿Tiene acceso al inventario y propiedad mercantil que posee la empresa?

**Tabla N°16.** Acceso al inventario y propiedad mercantil de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	67%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	1	16%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°23.** Acceso al inventario y propiedad mercantil de la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que siempre se tiene acceso al inventario y propiedad mercantil que posee la empresa, el 16% representado por 1 colaborador contestó que en muchas veces tiene acceso y el restante 17% asimismo representado por un colaborador señaló que nunca tiene acceso a inventarios y propiedad mercantil.

**Interpretación:**

Por medio de la tabulación de datos se revela que la mayoría de los colaboradores tiene accesibilidad al inventario y propiedad mercantil que posee la empresa, ya que es de suma importancia para algunos departamentos tener esa potestad de ver esos datos, aunque en otros departamentos eso sea restringido; ya que eso se maneja bajo las políticas de la empresa, pero si hay una gran apertura al personal para tener acceso a esos datos de interés.

### Pregunta N°14

¿Conoce si las órdenes de compras son autorizadas para: compra de activos e inventarios?

**Tabla N°17.** Las órdenes de compras son autorizadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°24.** Las órdenes de compras son autorizadas

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% representado por 6 colaboradores, respondieron que siempre todas las órdenes de compras son debidamente autorizadas para: compra de activos e inventarios

**Interpretación:**

Para la totalidad de los encuestados que fueron objeto de estudio, consideran que todas las órdenes de compras son debidamente autorizadas para: compra de activos e inventarios; ya que al ser autorizadas tendrán un mejor control de las compras efectuadas, lo que demuestra que se ha otorgado la debida importancia a un parámetro tan fundamental dentro de la entidad.

### Pregunta N°15

¿Cree que es necesaria que todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia?

**Tabla N°18.** Todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°25.** Todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los encuestados representado por 6 colaboradores, respondieron que siempre es necesaria que todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia.

**Interpretación:**

A través de la tabulación de datos se revela que la totalidad de los encuestados consideran que es de suma importancia que todas las órdenes de compras deban ser autorizadas por gerencia y esto se sustenta con la opinión de los trabajadores de Nutrimelaza, lo que demuestra que se ha dado la debida importancia y la comunicación necesaria a todo el personal sobre las órdenes de compras.

**Pregunta N°16**

¿Considera qué es necesario que exista un reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas?

**Tabla N°19.** *Debe existir un reglamento de regulación de procesos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°26.** *Debe existir un reglamento de regulación de procesos*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los encuestados representado por 6 colaboradores, respondieron que siempre es necesario que exista un reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas

**Interpretación:**

A través de la tabulación de datos se determina, que la totalidad de los encuestados señalaron que es necesario que exista un reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas; debido a que la empresa no posee dicho reglamento lo que desencadena en problemas graves para la entidad. Por tal motivo, se nota que la entidad no ha prestado la debida importancia a este tema trascendental dentro de la organización y por ello la opinión de todos que es necesario que se implante un reglamento de regulación de procesos en forma pronta.

**Pregunta N°17**

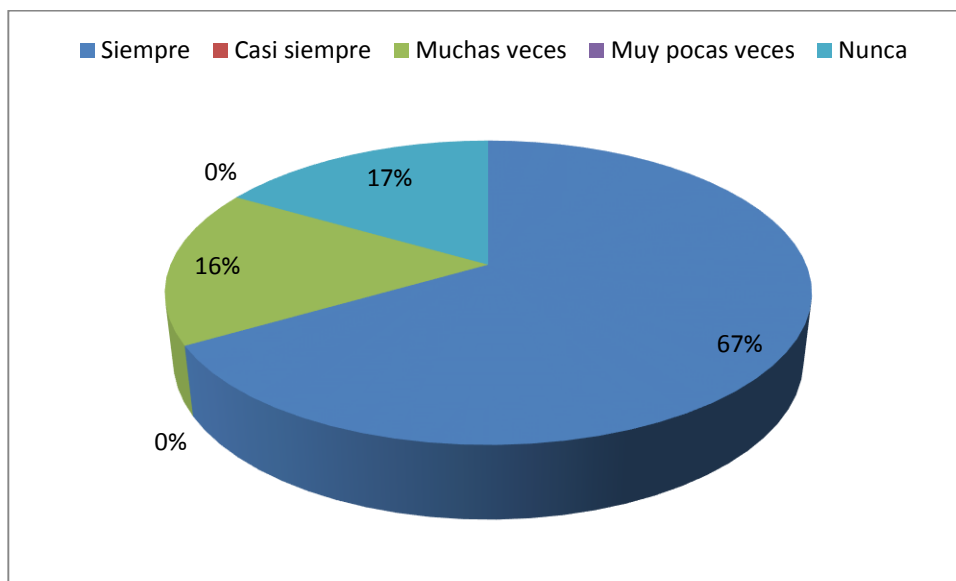
¿Cree que debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos de compras?

**Tabla N°20.** *Debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	67%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	1	16%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°27.** *Debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que siempre debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos de compras, el 16% representado por 1 colaborador contestó que en muchas veces se debería tener y el restante 17% asimismo representado por un colaborador señaló que nunca debe haber una persona encargada en dicha tarea.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los colaboradores, es necesario que exista una persona encargada en el monitoreo de los procesos de compras, ya que es de suma importancia para algunos departamentos. Ya que según la opinión de los colaboradores, se podrá tener registros claramente definidos y actualizados con respecto a esos procesos y así, evitar posibles errores con la compra de productos, lo que generaría una mejora continua en los procesos de la entidad, aumentando su calidad.

**Pregunta N°18**

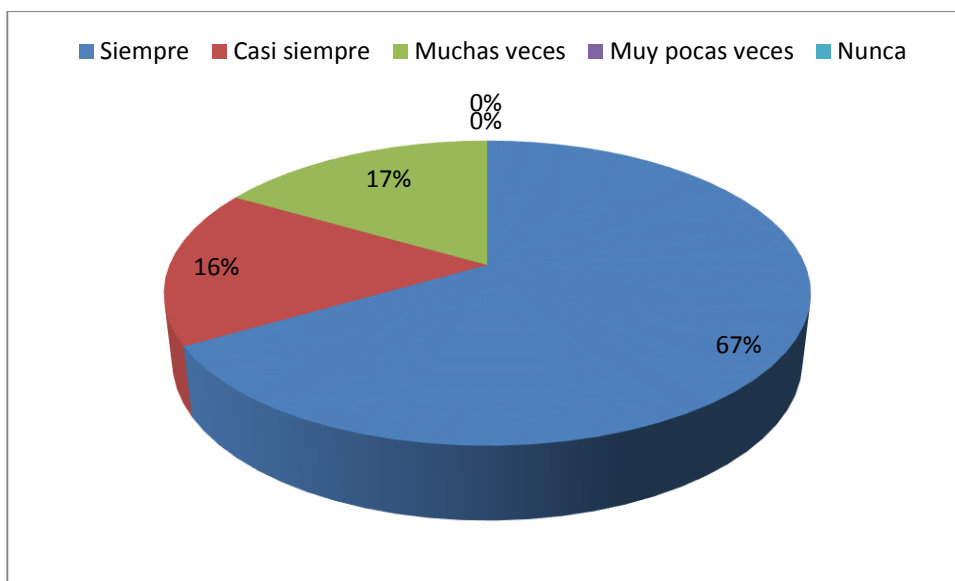
¿Cree que existe un control adecuado de los ingresos y egresos que se efectúan en la empresa?

**Tabla N°21.** *Existe un control adecuado de los ingresos y egresos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	67%
Casi siempre	1	16%
Muchas veces	1	17%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°28.** *Existe un control adecuado de los ingresos y egresos*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que siempre ha existido un control adecuado de los ingresos y egresos que se efectúan en la empresa, el 16% que representa a 1 colaborador contestó que casi siempre se ha existido un control adecuado y el restante 17% señala que en muchas ocasiones .

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos se revela que la mayoría de los colaboradores consideran que si existe un control adecuado de los ingresos y egresos que se efectúa en la empresa; debido a que no se han presentado problemas con respecto a esa temática dentro de la organización. Por tal motivo, la entidad ha mostrado gran interés por ese aspecto tan delicado dentro de la misma.

### Pregunta N°19

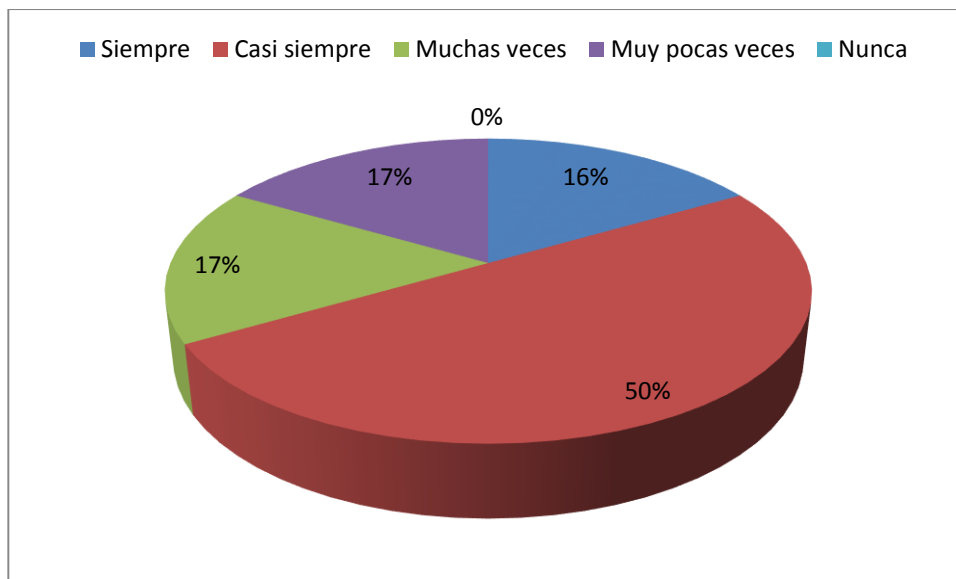
¿Considera que el modelo de control interno que posee la empresa está dando resultados positivos a la misma?

**Tabla N°22.** El modelo de control interno está dando resultados positivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	16%
Casi siempre	3	50%
Muchas veces	1	17%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°29.** El modelo de control interno está dando resultados positivos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 16% representado por 1 colaborador, respondió que siempre el modelo de control interno que posee la empresa le ha brindado resultados positivos a la misma, el 50% de los encuestados representado por 3 colaboradores contestó que casi siempre, el 17 % que representa a un colaborador señala que en muchas veces y el restante 17% asimismo representado por un colaborador indica que en muy pocas ocasiones el modelo de control interno le ha brindado buenos resultados a la empresa.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los encuestados el modelo de control interno que posee la empresa ha brindado resultados positivos, aunque opinan que se podría mejorar ya que de a poco la empresa va creciendo y obteniendo mayores resultados. Por tal motivo el modelo que posee dicha entidad posee algunas desventajas que se deben corregir para una mejora continua de la empresa.

## Parte 2: Toma de Decisiones

### Pregunta N°01

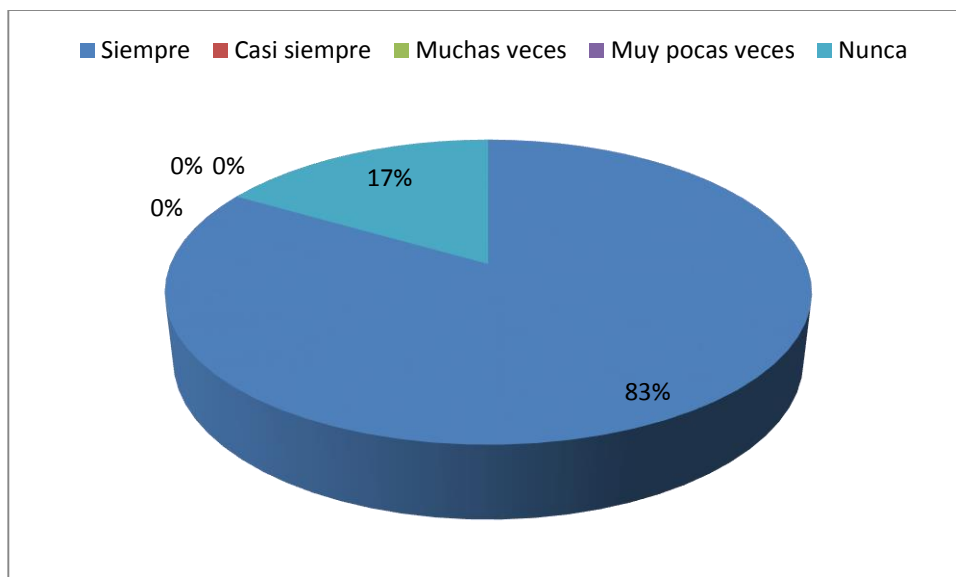
¿Existe un balance general de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa?

**Tabla N°23.** *Existe un balance general de la situación patrimonial*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	83%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°30.** *Existe un balance general de la situación patrimonial*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 83% representado por 5 colaboradores, respondieron que siempre ha existido un balance general de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa, y el restante 17% representado por 1 colaborador contestó que nunca ha existido dicho balance.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los colaboradores que fueron objeto de estudio, consideran que dentro de la empresa si existe un balance general de la situación patrimonial, económica y financiera; debido a que al poseer ese parámetro fundamental se puede brindar mejoras sustanciales a la entidad, por los beneficios que genera tener datos actualizados sobre los balances de la organización. Lo que es un indicador positivo de cómo está la funcionalidad dentro de la empresa.

**Pregunta N°02**

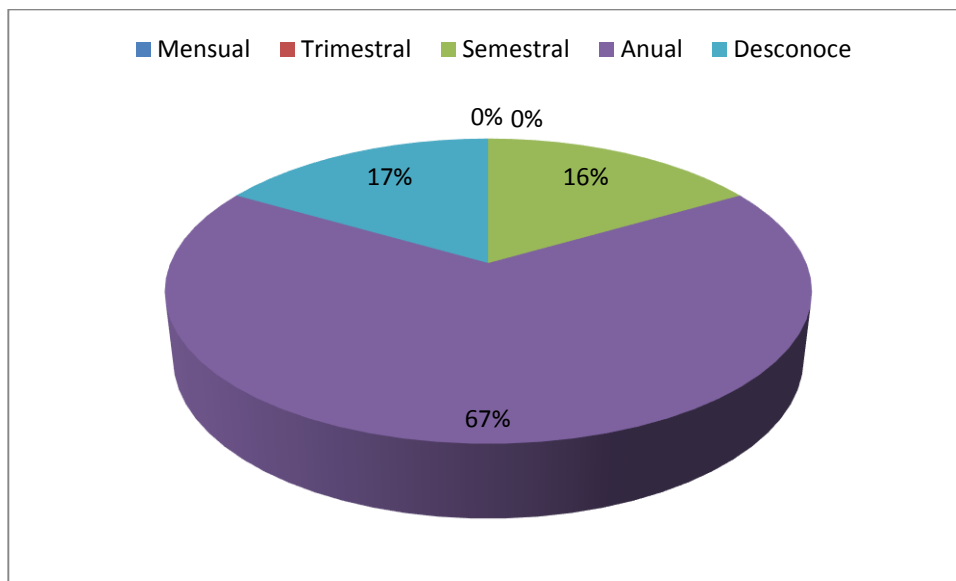
¿Conoce con qué frecuencia se realiza los balances dentro de la empresa?

**Tabla N°24.** Frecuencia con la que se realiza los balances en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	1	17%
Anual	4	67%
Desconoce	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°31.** Frecuencia con la que se realiza los balances en la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, señala que anualmente es la frecuencia con que se realiza los balances dentro de la empresa, el 16% representado por un colaborador menciona que semestralmente y el restante 17% representado por un colaborador indica que desconoce sobre el tema.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los colaboradores de Nutrimelaza, concuerdan que la frecuencia con que se realiza los balances dentro de la empresa es anual y esto es corroborado con la opinión de los trabajadores de la misma; mientras que un porcentaje minoritario difiere con esa frecuencia y esto es debido a que no tienen un conocimiento sobredicha temática.

### Pregunta N°03

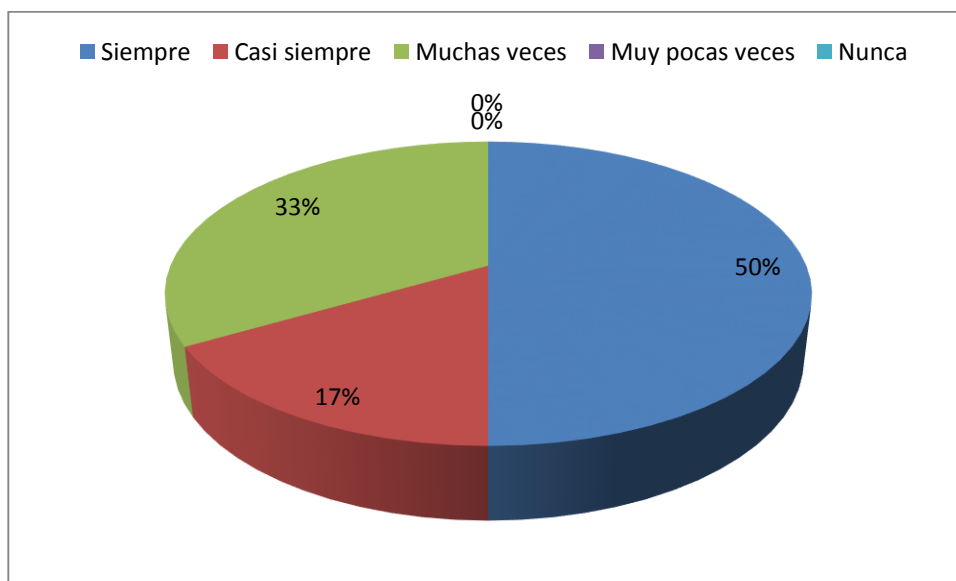
¿Se utiliza en su totalidad la información contable-financiera para la toma de decisiones dentro de la empresa?

**Tabla N°25.** Se usa la información contable-financiera para la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Casi siempre	1	17%
Muchas veces	2	33%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°32.** Se usa la información contable-financiera para la toma de decisiones

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 50% representado por 3 colaboradores, respondieron que siempre se ha utilizado en su totalidad la información contable-financiera para la toma de decisiones dentro de la empresa, el 17% de los encuestados representado por 1 colaborador contestó que casi siempre se ha utilizado en su totalidad dicha información y el restante 33% representado por 2 colaboradores señala que en muchas ocasiones se ha empleado esa información.

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos se revela que un porcentaje elevado de los encuestados afirman que siempre se ha utilizado en su totalidad la información contable-financiera para la toma de decisiones dentro de la empresa, debido a que es un parámetro fundamental para la correcta funcionalidad de la organización; lo que demuestra que la entidad ha otorgado la debida importancia en la comunicación sobre esa temática tan delicada dentro de la misma; pero, todavía existe la necesidad de mejorar ese parámetro para brindar mejores resultados a la empresa.

**Pregunta N°04**

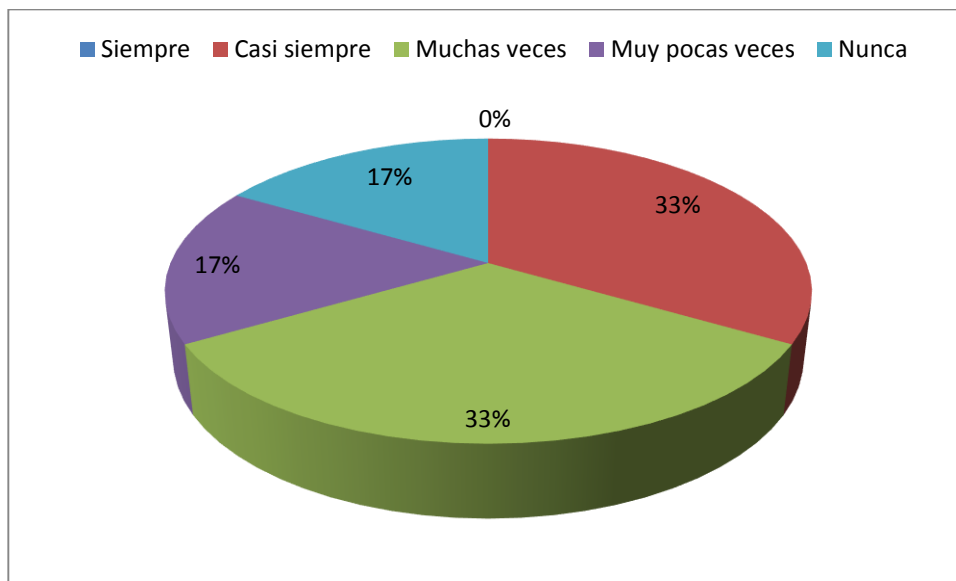
¿Hay estrategias vinculadas en la toma de decisiones?

**Tabla N°26.** Estrategias vinculadas en la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	33%
Muchas veces	2	33%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°33.** Estrategias vinculadas en la toma de decisiones

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 33% representado por 2 colaboradores, respondieron que casi siempre hay estrategias vinculadas en la toma de decisiones, otro porcentaje parecido menciona que en muchas ocasiones, el 17% representado por un colaborador señala que en muy pocas ocasiones y el restante 17% informa que nunca hay estrategias vinculadas con la toma de decisiones.

**Interpretación:**

A través de la tabulación de datos se puede determinar que existe una dispersión de opiniones con respecto a las estrategias vinculadas a la toma de decisiones, debido a que no tienen una idea clara de cómo se realiza ese suceso dentro de la misma; además, de que no poseen conocimiento sobre cuáles son las estrategias que emplean para tal efecto; ya que la entidad no se ha preocupada en informar al personal sobre esa temática.

### Pregunta N°05

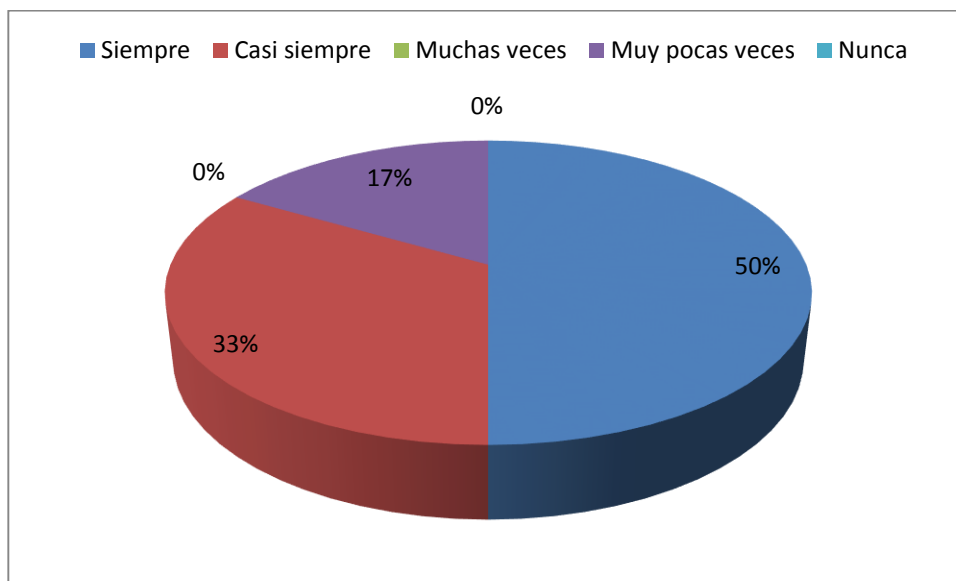
¿Las estrategias que tiene la empresa, están en concordancia con los objetivos que desea alcanzar?

**Tabla N°27.** Las estrategias de la empresa están en concordancia con los objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Casi siempre	2	33%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°34.** Las estrategias de la empresa están en concordancia con los objetivos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 50% representado por 3 colaboradores, señalaron que las estrategias que tiene la empresa siempre están en concordancia con los objetivos que desea alcanzar, el 33% de los encuestados representado por 2 colaboradores contestó que casi siempre las estrategias están en concordancia con los objetivos y el restante 17% que representa a un colaborador indica que en muy pocas ocasiones ha existido concordancia entre los mismos.

**Interpretación:**

La mitad de los encuestados coinciden que las estrategias que posee la empresa están en concordancia con los objetivos que desea alcanzar; debido a que la entidad, si está logrando los objetivos que se ha planteado como su estructura principal. Aunque la otra mitad difiere con ese criterio, porque opinan que todavía falta mejorar dichas estrategias para llegar a cumplir con las metas que se ha propuesto. Lo que permite señalar que falta dar mejoras a los mismos y así llegar a las metas que se ha trazado la empresa.

### Pregunta N°06

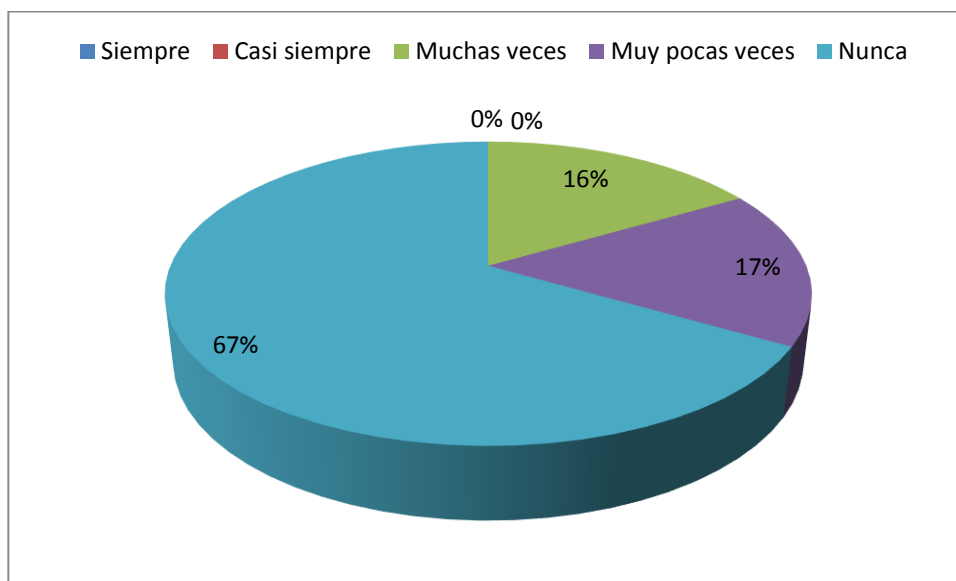
¿Existen parámetros de calidad para conocer la influencia de la toma de decisiones?

**Tabla N°28.** *Existen parámetros de calidad*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	1	16%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°35.** *Existen parámetros de calidad*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 16% que representa a un colaborador señala que en muchas ocasiones que conoce sobre la existencia de los parámetros de calidad que dan influyen en la toma de decisiones, otro porcentaje parecido señala que en muy pocas ocasiones y el restante 67% representado por 4 colaboradores indica que nunca ha sabido sobre la existencia de parámetros de calidad.

**Interpretación:**

La mayoría de los colaboradores que fueron objeto de estudio, concuerdan que no tienen conocimiento sobre la existencia de parámetros de calidad, las mismas que puedan influir en la toma de decisiones; debido a que no se ha mencionado esos temas en la empresa o indicado para que sean útiles dentro de la misma. De tal forma, estas opiniones indican que existe la necesidad de implantar parámetros de calidad o a su vez si los existieran reestructurarlos y darlos a conocer

**Pregunta N°07**

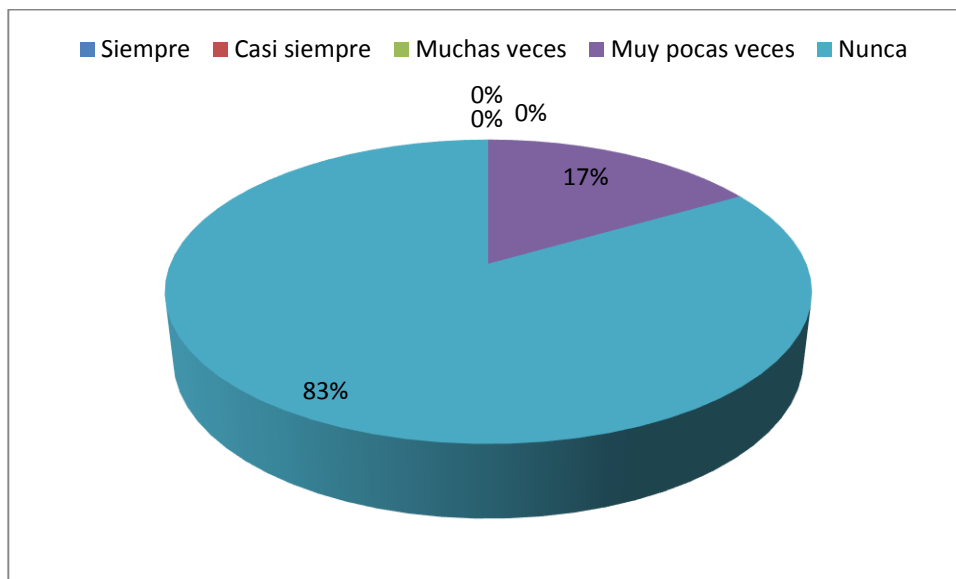
¿Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos?

**Tabla N°29.** *Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°36.** *Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 17% que representa a un colaborador indica que en muy pocas ocasiones se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos, mientras que el 83% de los encuetados que representa a 5 colaboradores recalcan que nunca se han aplicado indicadores de calidad.

**Interpretación:**

Por medio de la tabulación de datos se puede revelar, que la mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento sobre la aplicación de indicadores de calidad y como se los puede aplicar en los diferentes departamentos de la organización; por ello señalan que nunca se han aplicado dentro de la misma por la falta de conocimiento. Asimismo, este parámetro brinda información de que existe la necesidad de implantar indicadores de calidad para dar mejoras a la entidad.

**Pregunta N°08**

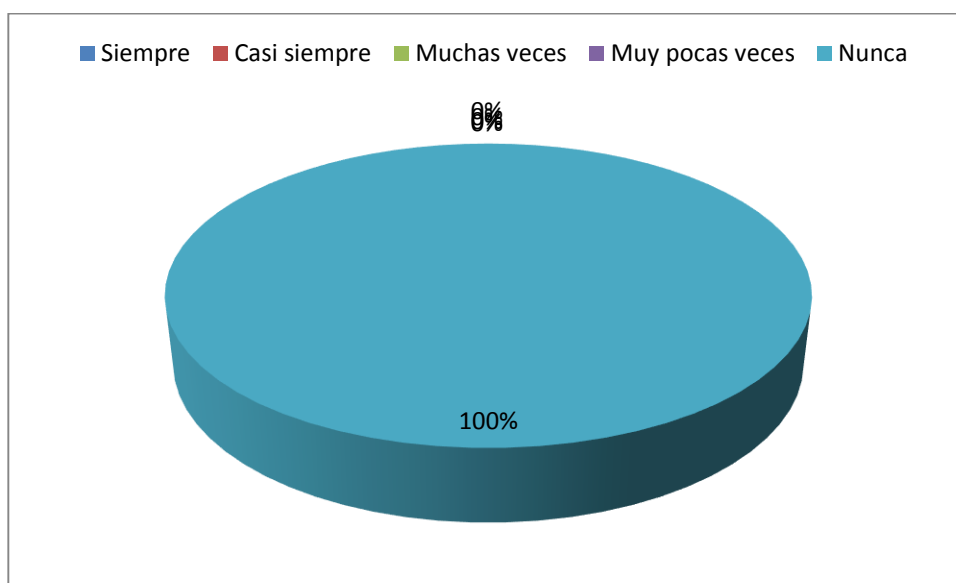
¿La empresa ha intentado instaurar indicadores de calidad?

**Tabla N°30.** Necesidad de reestructurar los indicadores de calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°37.** Necesidad de reestructurar los indicadores de calidad

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los trabajadores que representa a 6 colaboradores, indican que nunca se ha intentado instaurar indicadores de calidad en la empresa

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos, se determina que todos los colaboradores coinciden que es necesario instaurar indicadores de calidad, pero siempre y cuando le brinde grandes ventajas a la empresa y a cada uno de los involucrados en la misma, ya que este parámetro no está bien definido dentro de la empresa.

**Pregunta N°09**

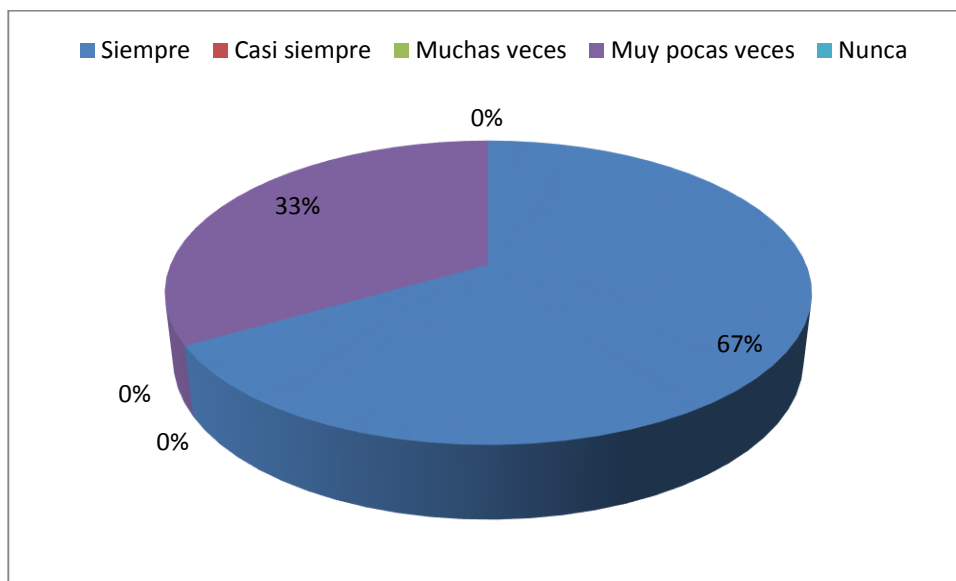
¿Hay alguna persona encargada en establecer las políticas dentro de la empresa?

**Tabla N°31.** Hay alguna persona encargada en establecer las políticas de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	67%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	2	33%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°38.** Hay alguna persona encargada en establecer las políticas de la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que siempre debe haber una persona encargada en establecer las políticas dentro de la empresa, y el restante 33% representado por 3 colaboradores contestó que en muy pocas veces debe haber dicha persona.

**Interpretación:**

A través de la tabulación de datos se puede revelar que la mayoría de los colaboradores coinciden, que debería existir una persona específica en establecer las políticas dentro de la empresa, debido a que esta tarea se la ha delegado al gerente y a veces no le ha prestado la debida importancia que tiene, de ahí que radica en la necesidad de instaurar a dicha persona en esa tarea.

### Pregunta N°10

¿La toma de decisiones financieras afecta a otros departamentos de la empresa?

**Tabla N°32.** La toma de decisiones financieras afecta a otros departamentos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°39.** La toma de decisiones financieras afecta a otros departamentos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los encuestados que representa a 6 colaboradores indican que la toma de decisiones financieras siempre puede afectar a otros departamentos de la empresa.

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos se revela, que todos los colaboradores concuerdan que la toma de decisiones financieras siempre puede afectar a otros departamentos de la empresa y a cada uno de los involucrados en la organización, ya que esas decisiones son del gerente y si él toma una mala decisión toda la empresa se vería afectada de ahí su importancia al tomar bien las decisiones.

### Pregunta N°11

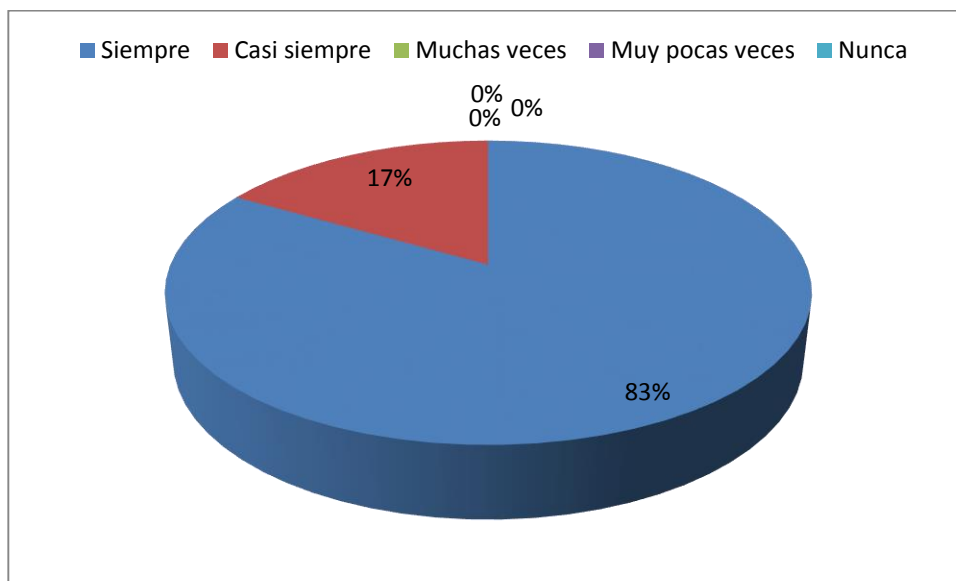
¿Considera que la falta de comunicación puede ser un factor contraproducente a la hora de la toma de decisiones?

**Tabla N°33.** *La falta de comunicación puede afectar la toma de decisiones*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	83%
Casi siempre	1	17%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°40.** *La falta de comunicación puede afectar la toma de decisiones*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 83% representado por 5 colaboradores, respondieron que la falta de comunicación siempre será un factor contraproducente a la hora de la toma de decisiones y el restante 17% representado por un colaborador indica que casi siempre puede ser un factor negativo para la empresa.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los encuestados que fueron objeto de estudio, coinciden que la falta de comunicación entre los colaboradores siempre será un factor contraproducente a la hora de la toma de decisiones y con ello podría desencadenar en decisiones erróneas que afectarían a la empresa en diferentes aspectos.

**Pregunta N°12**

¿La toma de decisiones engloba a todas las actividades relacionadas con la empresa?

**Tabla N°34.** La toma de decisiones engloba a todas las actividades de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°41.** La toma de decisiones engloba a todas las actividades de la empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los encuestados que representa a 6 colaboradores indican que la toma de decisiones siempre va a englobar a todas las actividades relacionadas con la empresa.

**Interpretación:**

Los colaboradores de Nutrimelaza coinciden que la toma de decisiones siempre va a englobar a todas las actividades relacionadas con la empresa y a cada uno de los involucrados en la organización, porque si se toman decisiones acertadas habrán resultados positivos dentro de la misma, pero caso contrario pudiera existir graves calamidades en la organización por la mala toma de decisiones.

**Pregunta N°13**

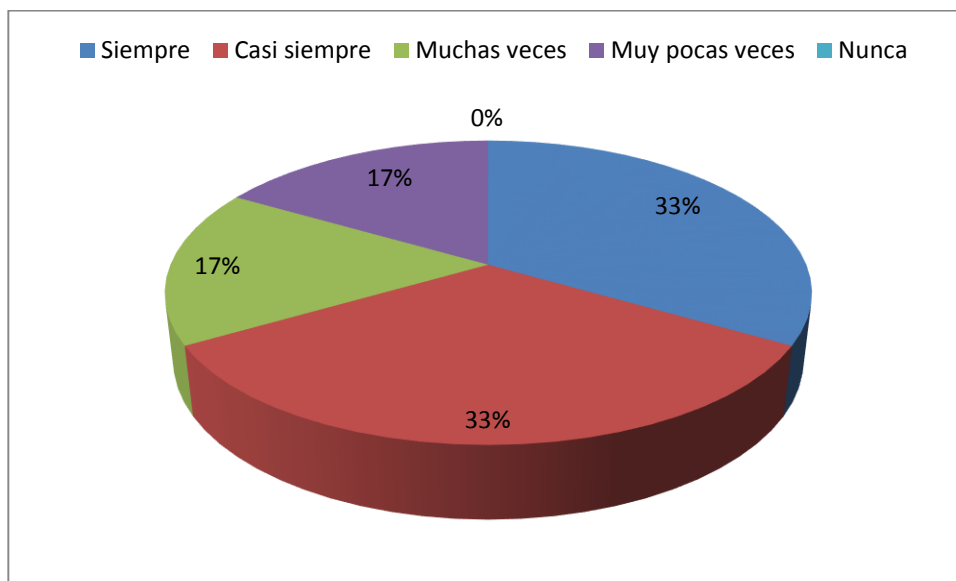
¿Cree que por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas tanto al personal como a los procesos dentro de la empresa?

**Tabla N°35.** Por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Casi siempre	2	33%
Muchas veces	1	17%
Muy pocas veces	1	17%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°42.** Por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 33% representado por 2 colaboradores, señalaron que por medio de la toma de decisiones siempre se realizan evaluaciones periódicas tanto al personal como a los procesos dentro de la empresa, otro porcentaje parecido señaló que casi siempre se realizan evaluaciones, el 17% que representa a un colaborador indica que en muchas veces se hace las evaluaciones y el restante 17% recalco que en muy pocas ocasiones se hacen dichas evaluaciones por medio de la toma de decisiones.

**Interpretación:**

Para la minoría de los encuestados en la empresa, opinan que por medio de la toma de decisiones se deberían realizar evaluaciones periódicas tanto al personal como a los procesos dentro de la empresa, ya que ayudaría en la mejora continua de la misma, el restante porcentaje opina que no es de suma importancia realizar las evaluaciones ya que no brindaría beneficios a la empresa.

**Pregunta N°14**

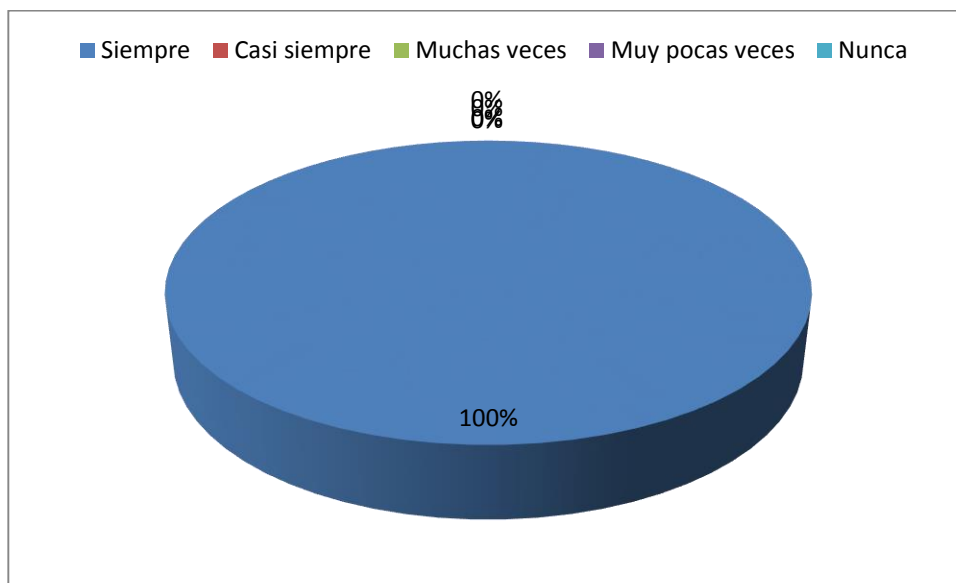
¿Considera qué es factible crear un modelo de Control Interno para mejorar la toma de decisiones?

**Tabla N°36.** *Crear un modelo de control interno mejoraría la toma de decisiones*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°43.** *Crear un modelo de control interno mejoraría la toma de decisiones*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los encuestados que representa a 6 colaboradores respondieron que siempre es factible crear un modelo de control interno para mejorar la toma de decisiones

**Interpretación:**

Por medio de los datos obtenidos en la encuesta se determina, que todos los colaboradores coinciden que sería factible crear un modelo de control interno para mejorar la toma de decisiones, porque así se podrán tomar decisiones acertadas y habrán resultados positivos dentro de la misma; puesto que si no se hace así, pudiera existir graves consecuencias en la organización por la mala toma de decisiones.

**Pregunta N°15**

¿El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones de la empresa?

**Tabla N°37.** *El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°44.** *El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 100% de los encuestados que representa a 6 colaboradores respondieron que el gerente es siempre el encargado de tomar todas las decisiones de la empresa

**Interpretación:**

A través de los datos obtenidos se determina que todos colaboradores coinciden que el gerente debe ser siempre el encargado de tomar todas las decisiones entorno a la empresa, porque él es la persona que debe guiar a la empresa y de sus decisiones depende la funcionalidad de la empresa ya que si toma decisiones acertadas existirá resultados positivos dentro de la misma, caso contrario habrá pérdidas cuantiosas.

**Pregunta N°16**

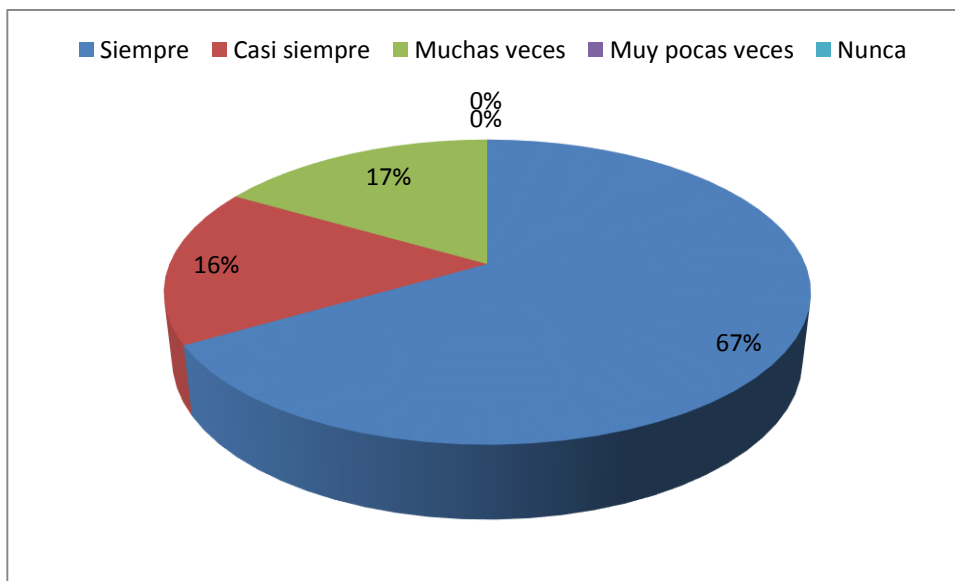
¿Considera que se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la empresa para la toma de decisiones?

**Tabla N°38.** *Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	67%
Casi siempre	1	16%
Muchas veces	1	17%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°45.** *Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 67% representado por 4 colaboradores, respondieron que siempre se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la empresa para la toma de decisiones, el restante 16% representado por un colaborador contestó que casi siempre se ha tomado en cuenta la opinión y el restante 17% que en muchas ocasiones.

**Interpretación:**

Para la mayoría de los encuestados, dentro de la empresa si se toma en consideración la opinión de cada uno de los involucrados al momento de la toma de decisiones, debido a que es de suma importancia saber la opinión que tiene cada persona con respecto a su área de trabajo; además de que es un indicador positivo para la empresa, porque todas las opiniones pueden ser constructivas y brindar soluciones a temas de suma importancia dentro de la misma.

**Pregunta N°17**

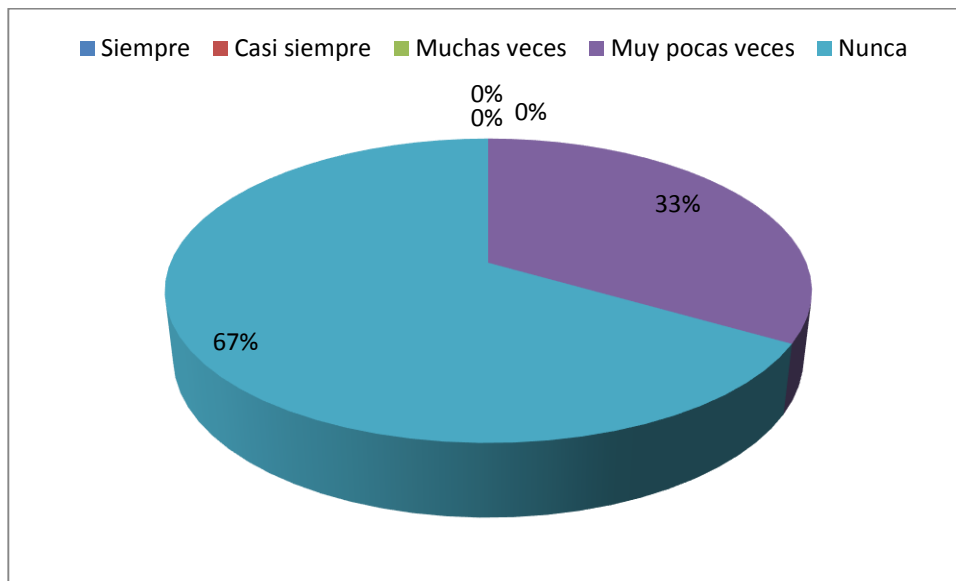
¿Tienen parámetros específicos para poder tomar decisiones dentro de cada departamento de la empresa?

**Tabla N°39.** Hay parámetros específicos para poder tomar decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Muchas veces	0	0%
Muy pocas veces	2	33%
Nunca	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°46.** Hay parámetros específicos para poder tomar decisiones

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Análisis:**

Del total de los encuestados; el 33% representado por 2 colaboradores, respondieron que en muy pocas veces se ha tenido parámetros específicos para poder tomar decisiones dentro de cada departamento de la empresa, y el restante 67% representado por 4 colaboradores contestó que nunca se ha tenido parámetros específicos para la toma de decisiones en cada área de trabajo.

**Interpretación:**

A través de la tabulación de datos se revela que la mayoría de los colaboradores de la organización, no tienen parámetros específicos para la toma de decisiones en cada una de sus áreas, por lo que tienen una gran debilidad en ese aspecto, ya que es de suma importancia esos parámetros para la mejora continua de la empresa y así tener decisiones acertadas, evitando errores.

## Limitaciones del análisis de caso

La empresa Nutrimelaza Cía. Ltda. es una entidad pequeña que cuenta con la ayuda de seis colaboradores que se encargan de los diferentes departamentos que posee la misma, los mismos que a veces son poli funcionales, sin embargo la gestión administrativa debe lograr una estructura que proporcione eficiencia y eficacia con el personal limitado con el que cuenta, por tal motivo es de suma importancia que las políticas estén establecidas de manera clara, concisa y por escrito, de esta manera el personal administrativo y de los otros departamentos pueda conocer todos los procesos y ejecutarlos de manera eficiente, minimizando errores. Una vez que se ha evaluado el sistema de control interno y la toma de decisiones que se dan dentro la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., este estudio de caso llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones, las mismas que serán redactadas en función de los objetivos y preguntas directrices.

## Análisis previo

Evaluación de los procesos mediante cuestionarios a las encuestas realizadas al personal de la empresa. Primeramente se realizará el análisis a la encuesta realizada con respecto a la temática de control interno, a continuación se detalla y pondera para su respectivo análisis:

**Tabla N°40.** *Cuestionario del proceso de control interno en la empresa Nutrimelaza*

Cuestionario del proceso de control interno en la empresa Nutrimelaza				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	¿Alguna vez le han indicado en forma verbal o escrita cuál es la misión y visión que persigue la empresa?		X	La empresa no posee misión ni visión.
2	¿La empresa realiza capacitaciones con el fin de que el personal esté informado sobre el reglamento interno?		X	El personal de la empresa no tiene suficiente conocimiento sobre el reglamento interno, debido a que no existen capacitaciones permanentes.
3	¿Cree que la empresa ha realizado inducciones para el conocimiento de las políticas		X	La empresa no ha realizado inducciones sobre las políticas con que se maneja; por tal motivo,



	que posee la misma?			el personal tiene desconocimiento de las mismas.
4	¿Existe el suficiente conocimiento sobre las políticas y procedimientos de control con que se maneja la empresa?		X	No existe suficiente conocimiento sobre las políticas y procedimientos que se deben aplicar en la empresa.
5	¿Cree que existe un adecuado organigrama estructural que esté explícitamente definido.		X	La empresa no tiene un organigrama que sea funcional.
6	¿La empresa le ha capacitado he indicado cuál es el manual de funciones?		X	El personal de la empresa desconoce sobre el manual de funciones.
7	¿Considera que está distribuida de forma adecuada las tareas a desempeñar dentro de la empresa?	X		
8	¿Se realizan paulatinamente reuniones de trabajo, todo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en la empresa?		X	No se realizan reuniones de trabajo, debido a que no tienen planificaciones sobre el tema y con ello no pueden evaluar el cumplimiento de los objetivos.
9	¿Cree que existe una comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que posee la empresa?		X	Dentro de la empresa no existe una adecuada comunicación, por ende los problemas que presenta.
10	¿Se mantiene información actualizada y un control estadístico de la base de datos de la empresa?		X	No se mantiene actualizada la base de datos de la empresa y tampoco se lleva un correcto control estadístico.
11	¿Sabe con qué frecuencia se actualiza la base de datos de la empresa?	X		
12	¿Conoce si la empresa posee: flujo de caja, cuentas (bancos), inventarios y propiedad mercantil, claramente definidos y registrados?	X		
13	¿Tiene acceso al inventario y propiedad mercantil que posee la empresa?	X		
14	¿Conoce si las órdenes de compras son autorizadas para: compra de activos e inventarios?	X		
15	¿Cree que es necesaria que todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia?	X		
16	¿La empresa posee algún reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas?		X	La empresa no posee un reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas que se efectúa
17	¿Cree que debe existir una persona encargada en el	X		

	monitoreo de los procesos de compras?			
18	¿Cree que existe un control adecuado de los ingresos y egresos que se efectúan en la empresa?	X		
19	¿Considera que el modelo de control interno que posee la empresa está dando resultados positivos a la misma?	X		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

*Total de respuestas:* 19

*Puntos fuertes:* 9

*Puntos débiles:* 10

#### ***Nivel de confianza en el control interno***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\% \quad (1)$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{10}{19} * 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = 47,37\%$$

#### ***Nivel de riesgo en el control interno***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza} \quad (2)$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 47,37\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 52,63\%$$

La empresa presenta un elevado nivel de riesgo debido a los indicadores negativos que posee, por tal motivo hay que redireccionarlos y corregirlos para que la misma

pueda sustentarse obteniendo una mayor rentabilidad a través de la mejora de sus procesos, ya que por medio de la propuesta se pretende brindar un soporte y herramientas que permitan corregir las falencias que están dentro de la organización.

### ***Determinación de falencias en el control interno***

El cuestionario de la Tabla N°40 brinda información valiosa de cuáles son las falencias dentro de la entidad, así como la ponderación emite el riesgo latente que presenta la empresa y que por ende se debe corregir.

**Tabla N°41. Hoja de hallazgos del control interno**

<b>Hoja de hallazgos del control interno</b>		
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Recomendación</b>
La empresa no posee misión ni visión.	Los colaboradores al desconocer la misión y visión de la empresa no tienen una orientación clara de que está queriendo alcanzar la entidad.	Proponer un modelo de misión y visión para la entidad
Falta de capacitaciones al personal, sobre la temática del reglamento interno que maneja la empresa.	Dentro de la entidad se puede dar malos entendimientos laborales, lo que no es beneficio para una óptima productividad.	Brindar capacitaciones continuas al personal, todo con el fin de que entiendan claramente el reglamento interno que maneja la empresa.
Falta de inducciones para el conocimiento adecuado de las políticas que posee la empresa.	Al no conocer las políticas de la empresa no se pueden establecer las directrices para gestionar y desarrollar de manera eficiente las actividades en la misma.	Informar al personal sobre cuáles son las políticas de la empresa en forma oral y por escrito.
No existe suficiente conocimiento sobre las políticas y procedimientos de control con que se maneja la empresa.	El desconocimiento de las políticas y procedimientos de control interno, desencadenan en errores continuos para la empresa.	Dar capacitaciones sobre el uso adecuado de los procedimientos y políticas con que se debe trabajar en la empresa.
La empresa no tiene un organigrama que sea funcional.	La falta de un organigrama funcional, hace que la estructura de una empresa no tenga un esquema definido sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.	Reestructurar el organigrama de la empresa, para que sea funcional y tenga un esquema claro para conocer las relaciones entre los departamentos.
El personal de la empresa desconoce sobre el manual de funciones.	Los colaboradores pueden realizar tareas que no son de su competencia, lo que puede	Crear un manual de funciones e informar al personal sobre cuáles son las

	desencadenar en faltas graves para la empresa, retrasando los procesos de la misma	tareas que debe desempeñar en la empresa.
Dentro de la entidad no se realizan reuniones de trabajo, para la verificación de metas propuestas.	Al no evaluar periódicamente los objetivos que desea alcanzar la empresa, esta corre el riesgo de no saber si está teniendo un crecimiento positivo en cuanto a su estabilidad y rentabilidad.	Realizar planificaciones para evaluar los objetivos de la empresa por medio de reuniones periódicas de trabajo.
Dentro de la empresa no existe una comunicación asertiva entre todos los niveles jerárquicos de la misma.	La información puede ser mal interpretada, lo que es contraproducente para la empresa ya que retrasa los procesos y da pérdidas sustanciales a la misma.	Potenciar la comunicación entre los colaboradores y si es necesario elaborar documentos de tareas o acciones que deban ejecutarse.
No se mantiene actualizada la base de datos de la empresa y tampoco se lleva un correcto control estadístico.	La información de la empresa no se puede procesar de forma correcta, debido a que no posee registros de las actividades que realiza, siendo perjudicial para la estabilidad de la misma.	Realizar registros de todas las actividades de la empresa y mantenerla actualizada mediante un control estadístico.
La empresa no posee procesos, procedimientos ni reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas que se efectúa	La empresa puede cometer errores en la adquisición de productos, con lo cual no se podrá administrar, utilizar y controlar la mercancía para su posterior venta.	Realizar flujo gramas de la regulación de los procesos de compras y ventas, que esté claramente definido.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

A continuación se realiza el análisis de la toma de decisiones, para determinar los puntos débiles que presenta la entidad en la toma de decisiones.

**Tabla N°42.** Cuestionario del proceso de toma de decisiones en la empresa Nutrimelaza

Cuestionario del proceso de la toma de decisiones en la empresa Nutrimelaza				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	¿Existe un balance general de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa?	X		
2	¿Conoce con qué frecuencia se realiza los balances dentro de la empresa?	X		
3	¿Se utiliza en su totalidad la	X		

	información contable-financiera para la toma de decisiones dentro de la empresa?			
4	¿Hay estrategias vinculadas en la toma de decisiones?		X	La empresa no posee estrategias vinculadas a la toma de decisiones, que brinden pautas acertadas y oportunas para la entidad
5	¿Las estrategias que tiene la empresa, están en concordancia con los objetivos que desea alcanzar?	X		
6	¿Existen parámetros de calidad para conocer la influencia de la toma de decisiones?		X	La entidad no posee parámetros que permitan cuantificar la calidad dentro de la empresa y su influencia en la toma de decisiones.
7	¿Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos?		X	Dentro de la empresa no se manejan indicadores de calidad a nivel global de la empresa y tampoco sectorizado.
8	¿La empresa ha intentado instaurar indicadores de calidad?		X	La empresa no ha intentado crear indicadores de calidad para poder cuantificar el crecimiento operacional de la misma.
9	¿Hay alguna persona encargada en establecer las políticas dentro de la empresa?		X	La entidad no posee una persona específica que establezca las políticas con que se debe manejar la misma.
10	¿La toma de decisiones financieras afecta a otros departamentos de la empresa?	X		
11	¿Dentro de la empresa se maneja una comunicación asertiva que ayude a la hora de la toma de decisiones?		X	La empresa presente una falencia grande al no tener una comunicación adecuada entre los colaboradores de la misma.
12	¿La toma de decisiones engloba a todas las actividades relacionadas con la empresa?	X		
13	¿Cree que por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas tanto al personal como a los procesos dentro de la empresa?		X	La entidad no realiza periódicamente evaluaciones al personal así como a los procesos de la misma.
14	¿Considera qué es factible crear un modelo de Control Interno para mejorar la toma de decisiones?	X		
15	¿El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones de la empresa?	X		

16	¿Considera que se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la empresa para la toma de decisiones?	X		
17	¿Tienen parámetros específicos para poder tomar decisiones dentro de cada departamento de la empresa?		X	No existen parámetros definidos dentro de cada departamento de la entidad, lo cual no les permite tomar una acertada decisión en sus actividades.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

*Total de respuestas:* 17

*Puntos fuertes :* 9

*Puntos débiles:* 8

#### ***Nivel de confianza en la toma de decisiones***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{9}{17} * 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = 52,94\%$$

#### ***Nivel de riesgo en la toma de decisiones***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 52,94\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 47,06\%$$

Dentro de la empresa hay un elevado nivel de riesgo en la toma de decisiones, debido a que posee indicadores negativos; por tal motivo la empresa presenta una

rentabilidad baja y su crecimiento competitivo ha tenido un retroceso ya que no existe una acertada toma de decisiones lo que desencadena en pérdidas para la empresa; por ende es necesario replantear los parámetros dentro de la misma con el fin de brindar herramientas que solventen esas falencias y eso se pretende a través de la propuesta.

### ***Determinación de falencias en el control interno***

El cuestionario de la Tabla N°40 brinda información valiosa de cuáles son las falencias dentro de la entidad, así como la ponderación emite el riesgo latente que presenta la empresa y que por ende se debe corregir.

**Tabla N°43. Hoja de hallazgos de la toma de decisiones**

<b>Hoja de hallazgos de la toma de decisiones</b>		
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Recomendación</b>
La empresa no posee estrategias vinculadas a la toma de decisiones, que brinden pautas acertadas y oportunas para la entidad	La falta de estrategias en la organización produce decisiones inoportunas que generan en falencias para la misma.	Crear estrategias que se vinculen a la toma acertada y oportuna de decisiones.
La entidad no posee parámetros que permitan cuantificar la calidad dentro de la empresa y su influencia en la toma de decisiones.	Al no poseer indicadores de calidad la empresa no puede cuantificar la efectividad en la toma de decisiones.	Establecer parámetros de calidad que permitan mejorar la toma de decisiones dentro de la entidad.
Dentro de la empresa no se manejan indicadores de calidad a nivel de la empresa y tampoco sectorizado.	Al no tener instrumentos de medición como los indicadores de calidad, no se puede evaluar la calidad de los procesos o productos.	Instaurar indicadores de calidad para cada departamento y otros que rijan a toda la empresa.
La empresa no ha intentado crear indicadores de calidad para poder cuantificar el crecimiento operacional de la misma.	La falta de interés en un tema trascendental para la empresa puede ocasionar pérdidas cuantiosas al no saber qué rumbo tiene la entidad.	Crear y establecer indicadores de calidad que permitan cuantificar de forma clara la estabilidad y crecimiento de la entidad.
La entidad no posee una persona específica que establezca las políticas con que se debe manejar la misma.	La falta de una persona que pueda establecer las directrices para gestionarlas actividades en la empresa, puede ser contraproducente ya que el personal haría lo que creen que está bien, aunque en muchos casos no	Delegar a una persona a ese cargo y que conjuntamente con el gerente diseñen las políticas adecuadas para la empresa.

	sea así.	
La empresa presente una falencia grande al no tener una comunicación adecuada entre los colaboradores de la misma.	La falta de comunicación degenera la información que se transmite entre los colaboradores, ya que en muchas ocasiones se puede tergiversar la misma, provocando pérdidas a la empresa.	Realizar reuniones de trabajo para tratar sobre el tema e instaurar parámetros para la transmisión de comunicación entre los departamentos y colaboradores.
La entidad no realiza periódicamente evaluaciones al personal así como a los procesos de la misma.	La falta de evaluaciones al personal y a la misma entidad puede provocar que se cometan errores redundantes, ya que al no saber la efectividad que tienen sus procesos se puede generar una cadena de falencias.	Planificar y estructurar evaluaciones que se apliquen periódicamente al personal y a la entidad.
No existen parámetros definidos dentro de cada departamento de la entidad, lo cual no les permite tomar una acertada decisión en sus actividades.	La falta de de parámetros en cada departamento genera incertidumbres dentro de los mismos lo que provoca la mala toma de decisiones, lo que es perjudicial para la entidad.	Establecer parámetros en cada departamento de la entidad, con el fin de mejorar la toma de decisiones.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Una vez que se han determinado las falencias en la empresa, se procede a conocer los indicadores financieros para mejorar los procesos de gestión en la empresa.

## 4.2 Indicadores financieros

La utilización de indicadores de financieros permite tener un proceso adecuado en el control interno y poder tomar decisiones acertadas. Para la aplicación de este tipo de indicadores, se ha tomado los datos que actualmente la entidad posee, y es conveniente que su utilización se continúe para verificar si ha existido una mejoría en base a los resultados actuales por medio de los siguientes indicadores:

- *Liquidez*
- *Solvencia*
- *Endeudamiento*
- *Rentabilidad*



**Tabla N°44. Indicadores financieros**

Indicadores Financieros			
N°	Indicadores	Indicadores técnicos	Ecuación
1	Liquidez	Razón corriente(RC)	$RC = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{Pasivocorriente}}$
		Capital de Trabajo(CT)	$CT = \text{Activocorriente} - \text{Pasivocorriente}$
2	Solvencia	Prueba Acida (PA)	$PA = \frac{\text{Activocorriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivocorriente}}$
		Nivel de dependencia de inventarios (NDI)	$NDI = \frac{\text{Pasivo corriente} - (\text{bancos} + \text{cartera} + \text{valores realizables})}{\text{Inventarios}} * 100\%$
3	Endeudamiento	Sobre activos totales (SAT)	$SAT = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} * 100\%$
		Apalancamiento (A)	$A = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
		Concentración de endeudamiento (CE)	$CE = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100\%$
4	Rentabilidad	Rentabilidad del patrimonio (RP)	$RP = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
		Margen operacional de utilidad (MOU)	$MOU = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas netas}}$
		Margen bruto de utilidad (MBU)	$MBU = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
		Margen neto de utilidad (MNU)	$MNU = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

*Fuente:* Galeón (2008)

## Liquidez

### a. Razón corriente (RC)

$$RC = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{Pasivocorriente}}$$

$$RC = \frac{\$268442,70}{\$168793,11} \quad \text{Año 2014}$$

$$RC = 1,59$$

$$RC = \frac{\$477343,24}{\$276371,42} \quad \text{Año 2015}$$

$$RC = 1,73$$

### Interpretación

Para el año 2014, la empresa por cada dólar de obligación vigente contaba con \$1,59 dólares para respaldarla, es decir que del cien por ciento de sus ingresos, el 62,88% fueron para el pago de obligaciones y el 37,12% le quedaba como disponible. Con respecto al año 2015 se puede decir que su liquidez aumentó y para el respaldo de la misma tuvo \$1,73.

### b. Capital de Trabajo (CT)

$$CT = \text{Activocorriente} - \text{Pasivocorriente}$$

$$CT = \$268442,70 - \$168793,11 \quad \text{Año 2014}$$

$$CT = \$99649,59$$

$$CT = \$477343,24 - \$276371,42 \quad \text{Año 2015}$$

$$CT = \$200971,82$$

### *Interpretación*

Para el año 2014 la empresa cuando canceló el total de sus obligaciones corrientes, le quedará \$99649,59 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Asimismo, se puede observar que para el año 2015 dicho capital de trabajo aumentó a \$200971,82 lo cual puede ser consecuencia del plan de inversiones ejecutado por la compañía.

### **Solvencia**

#### *a. Prueba Acida (PA)*

$$PA = \frac{\text{Activocorriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivocorriente}}$$

$$PA = \frac{\$268442,70 - \$63849,00}{\$168793,11} \quad \text{Año 2014}$$

$$PA = 1,21$$

$$PA = \frac{\$477343,24 - \$259994,10}{\$276371,42} \quad \text{Año 2014}$$

$$PA = 0,79$$

### *Interpretación*

Se puede observar que por cada dólar de deuda en el pasivo corriente, la empresa en el año 2014 contó con \$1,21 para cubrir con el activo corriente sin considerar la liquidación y venta de inventarios; aunque para el año 2015 tuvo un decaimiento con lo cual no pudo cubrir con el activo y tuvo que haber vendido parte del inventario.

**b. Nivel de dependencia de inventarios (NDI)**

$$\text{NDI} = \frac{\text{Pasivo corriente} - (\text{bancos} + \text{cartera} + \text{valores realizables})}{\text{Inventarios}} * 100\%$$

$$\text{NDI} = \frac{\$168793,11 - \$111752,61}{\$63849,00} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$\text{NDI} = 89,34\%$$

$$\text{NDI} = \frac{\$276371,42 - 50745,45}{\$259994,10} * 100\% \quad \text{Año 2015}$$

$$\text{NDI} = 86,78\%$$

**Interpretación**

Como se puede observar si la empresa quiere responder con el pago de sus obligaciones corrientes tendría que vender el 89,34% para el 2014 y el 86,78% para el 2015 del total de sus respectivos inventarios.

**Endeudamiento**

**a. Sobre activos totales (SAT)**

$$\text{SAT} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} * 100\%$$

$$\text{SAT} = \frac{\$168793,11}{\$268442,70} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$\text{SAT} = 62,88\%$$

$$\text{SAT} = \frac{\$276371,42}{\$477343,24} * 100\% \quad \text{Año 2015}$$

$$\text{SAT} = 57,90\%$$

### *Interpretación*

Mediante los datos obtenidos se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2014 es del 62,88% y para el año 2015 es del 57,90% sobre el total de los activos de la compañía.

### **b. Apalancamiento (A)**

$$A = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$A = \frac{\$168793,11}{\$99649,59} \quad \text{Año 2014}$$

$$A = 1,69$$

$$A = \frac{\$276371,42}{\$200971,82} \quad \text{Año 2015}$$

$$A = 1,38$$

### *Interpretación*

La empresa presenta un elevado nivel de endeudamiento con sus acreedores es decir que para el año 2014 fue del 169% y para el año 2015 el 138% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.

### **c. Concentración de endeudamiento (CE)**

$$CE = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100\%$$

$$CE = \frac{\$168793,11}{\$168793,11} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$CE = 100\%$$

$$CE = \frac{\$276371,42}{\$276371,42} * 100\% \quad \text{Año 2015}$$

$$CE = 100\%$$

### *Interpretación*

El 100% de sus obligaciones son a corto plazo, lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como todas sus obligaciones son de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros.

### **Rentabilidad**

#### *a. Rentabilidad del patrimonio (RP)*

$$RP = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

$$RP = \frac{\$83318,93}{\$99649,59} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$RP = 83,61\%$$

$$RP = \frac{\$113820,06}{\$200971,82} \quad \text{Año 2015}$$

$$RP = 56,63\%$$

### *Interpretación*

Lo anterior permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2014 y 2015 fueron de 83,61% y 56,63% respectivamente; es decir que hubo un decremento en la rentabilidad de la inversión de los socios con referencia al 2015.

#### ***b. Margen operacional de utilidad (MOU)***

$$\text{MOU} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{MOU} = \frac{\$83318,93}{\$1890968,64} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$\text{MOU} = 4,41\%$$

$$\text{MOU} = \frac{\$113820,06}{\$2799481,57} * 100\% \quad \text{Año 2015}$$

$$\text{MOU} = 4,07\%$$

### *Interpretación*

Se puede observar que la compañía para el año 2014 generó una utilidad operacional del 4,41%, y para el 2015 fue de 4,07%; con lo que se nota un decaimiento de la utilidad en el año 2015, debido a costos de materia y ventas.

#### ***c. Margen bruto de utilidad (MBU)***

$$\text{MBU} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{MBU} = \frac{\$471123,56}{\$1890968,64} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$\text{MBU} = 24,91\%$$

$$\text{MBU} = \frac{\$642080,38}{\$2799481,57} * 100\% \quad \text{Año 2015}$$

$$\text{MBU} = 22,94 \%$$

### *Interpretación*

Se puede inferir que para el año 2014 y 2015, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 24,91% y 22,94% respectivamente; con lo que se puede observar un leve descenso para este periodo 2015, así como también se puede afirmar que a pesar de que los costos de venta tuvieron un considerable aumento no generaron el impacto necesario sobre la utilidad bruta.

### *d. Margen neto de utilidad (MNU)*

$$\text{MNU} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100\%$$

$$\text{MNU} = \frac{\$83318,93}{\$1890968,64} * 100\% \quad \text{Año 2014}$$

$$\text{MNU} = 4,41\%$$

$$\text{MNU} = \frac{\$113820,06}{\$2799481,57} * 100\% \quad \text{Año 2015}$$

$$\text{MNU} = 4,07 \%$$

### *Interpretación*

Se puede observar que las ventas de la empresa para el año 2014 y 2015 generaron el 4,41% y el 4,07% de utilidad respectivamente, también cabe recalcar que existió un decremento de la utilidad para el periodo 2015.



### 4.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del nivel de comportamiento o de desempeño de toda empresa o una de sus partes como: gerencia, departamentos, unidades o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, da una valoración de la gestión realizada por las mismas por medio de la tendencia de resultados obtenidos.

Para el sitio web SENA (2014), los indicadores de gestión reflejan la realidad del cumplimiento de los objetivos que se ha trazado la empresa en un tiempo determinado, para luego hacer una valoración de su gestión a través de las tendencias de sus resultados y favorecer la toma de decisiones. Pero para una mejor valoración es necesario clasificarlos de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la empresa y así mostrar en forma global el desempeño en la gestión de la organización.

#### *Importancia de los Indicadores de Gestión*

- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización.
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

Los Indicadores de Gestión se dividen en:

- a. Indicador de Eficiencia.-* Establece el nivel recomendado en el uso de los recursos para lograr los objetivos que la empresa ha determinado.
- b. Indicador de Eficacia.-* Estos indicadores tienen relación con los aspectos externos de la empresa, es decir, que el cliente juega un papel fundamental para realizar esta medición, ya que a éste le interesa que la empresa sea eficaz.
- c. Indicador de Efectividad.-* Es la medida del impacto en el manejo de los recursos que se utilicen en la empresa, así como el logro de los resultados y las necesidades de los clientes que se llegan a satisfacer. Por lo tanto, la efectividad es el resultado de

la eficiencia y la eficacia porque está relacionado con los aspectos tanto internos como externos de la empresa.

**d. Indicador de calidad.-** Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

Mediante consulta a los diferentes departamentos, se realiza un análisis de la toma de decisiones utilizando los diferentes indicadores de gestión detallados a continuación:

**a. Determinar si la entrega de todos los pedidos de melaza al día se realizan a los diferentes puntos del país.**

Pedidos entregados                    5  
 Total de pedidos                        7

**Objetivo:** Determinar el número de pedidos de melaza entregados al día a los diferentes puntos del país.

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de pedidos entregados al día a los diferentes puntos del país.

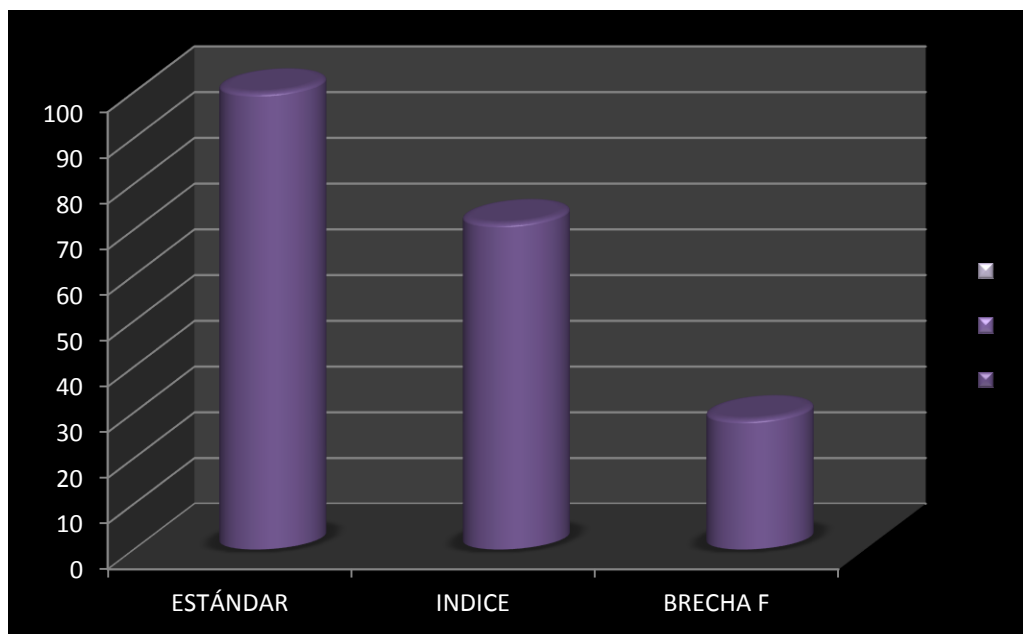
**Variable:** Pedidos entregados.

**Tabla N°45. Porcentaje de pedidos entregados al día**

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de pedidos entregados al día a los diferentes puntos del país.	100%	Diaria	(Número de pedidos entregados/ Total de pedidos)*100  Indicador: (5/7)*100 Indicador:71.43%	%	Índice: (Indicador/Estándar)*100 Índice: (71.43/100)*100 Índice: 71.43  Brecha: (Índice-100) Brecha: (71.43-100) Brecha:28.57 Favorable

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°47.** Porcentaje de pedidos entregados al día

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Interpretación**

La empresa muestra una brecha favorable del 28.57%, al momento de cumplir con sus pedidos diarios. Sin embargo hay que tomar en cuenta que debe incrementar los canales de distribución.

**b. Determinar si todos los empleados han sido capacitados paulatinamente.**

Empleados Capacitados	2
Total de Empleados	6

**Objetivo:** Determinar el número de empleados capacitados.

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de empleados capacitados.

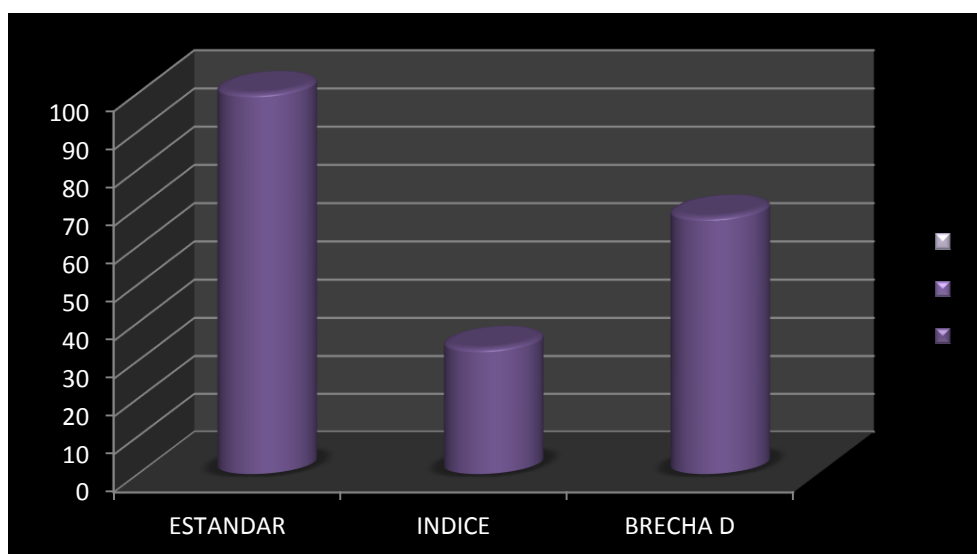
**Variable:** Empleados capacitados.

**Tabla N°46. Empleados capacitados**

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de empleados capacitados.	100%	Anual	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ Indicador: $(2/6) \times 100$ Indicador: 33.33%	%	Índice: $(\text{Indicador}/\text{Estándar}) \times 100$ Índice: $(33.33/100) \times 100$ Índice: 33.33  Brecha: $(\text{Índice}-100)$ Brecha: $(33.33-100)$ Brecha: -66.67 D

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°48. Empleados capacitados**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Interpretación**

La empresa muestra una brecha desfavorable del 66.67%. Debe tomar en cuenta que la capacitación al personal es muy importante para que la empresa cumpla con sus objetivos.

**c. Determinar si los clientes están satisfechos con el servicio.**

Clientes Satisfechos            50  
 Total de clientes                60

**Objetivo:** Determinar si los clientes están satisfechos con el servicio.

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de clientes satisfechos.

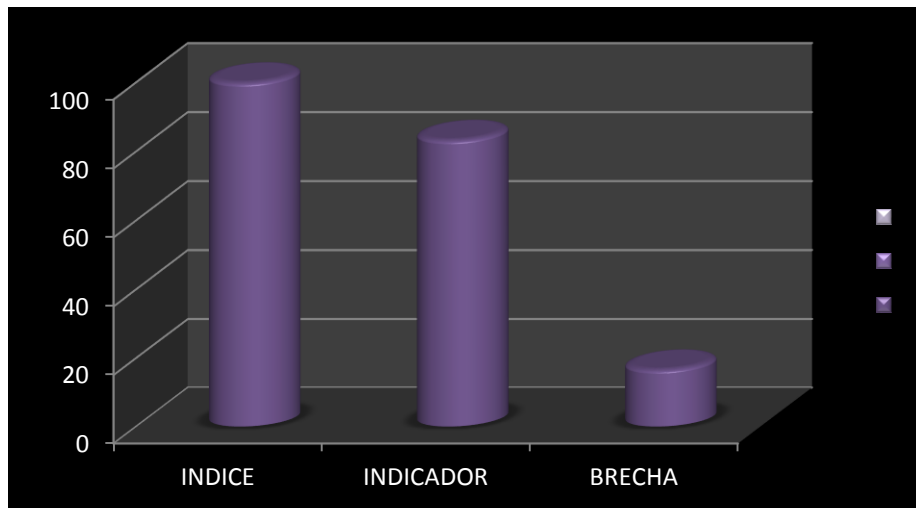
**Variable:** Clientes Satisfechos.

**Tabla N°47.** *Clientes satisfechos*

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de clientes satisfechos.	100%	Anual	$\left(\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}}\right) \times 100$ Indicador: $\left(\frac{50}{60}\right) \times 100$ Indicador: 83.33	%	Índice: $\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}\right) \times 100$ Índice: $\left(\frac{83.33}{100}\right) \times 100$ Índice: 120  Brecha: (Índice-100) Brecha: $(83.33-100)$ Brecha: 16.67 Favorable

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°49.** *Clientes satisfechos*

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**Interpretación**

La empresa muestra una brecha favorable del 16.67%, esto quiere decir que sus clientes están satisfechos al momento de entregar productos de buena calidad.

*d. Determinar si las quejas de los clientes han disminuido con relación al año anterior.*

Quejas en el año 2015	100
Quejas en el año 2016	83

**Objetivo:** Determinar si las quejas de los clientes en la entrega de los puestos de venta han disminuido con relación al año 2015

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de disminución de quejas de los clientes en la entrega de los puestos de venta con relación al año 2015.

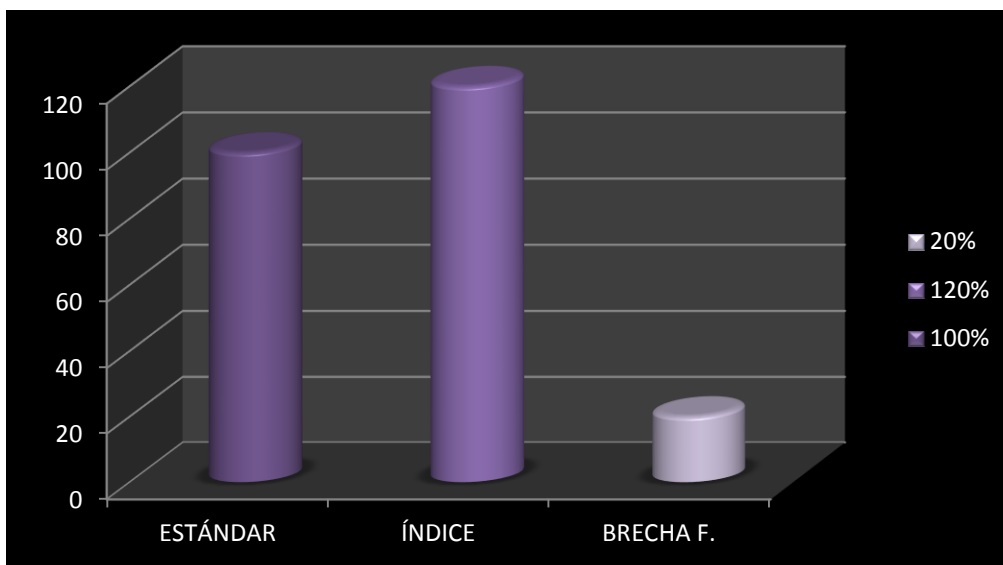
**Variable:** Quejas de los clientes.

**Tabla N°48.** *Quejas de los clientes*

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de disminución de quejas de los clientes en la entrega de los puestos de venta con relación al año 2015.	100%	Anual	$\frac{\text{Quejas en el año 2016}}{\text{Quejas en el año 2015}} * 100$ Indicador: $\frac{100}{83} * 100$ Indicador: 120	%	Índice: $(\text{Indicador}/\text{Estándar}) * 100$ Índice: $(120/100) * 100$ Índice: 120  Brecha: (Índice-100) Brecha: $(120-100)$ Brecha: 20 Favorable

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel



**Gráfico N°50.** Quejas de los clientes

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

### **Interpretación**

La empresa muestra una brecha favorable del 20% puesto que las quejas han disminuido debido a que el producto es de mejor calidad y entregados a tiempo. Se determinó que se quiere abarcar estrategias que involucren tanto la parte Financiera, los Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, Para que exista una mejor y adecuada toma de decisiones Por lo cual, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

**Tabla N°49.** Perspectiva y objetivos estratégicos de la empresa

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Financiera	Incrementar los ingresos por Venta de la entidad.
Clientes	Conseguir clientes satisfechos
Procesos internos	Mejorar la calidad de los productos
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la participación del personal

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Una vez que se ha realizado el respectivo caso de estudio, se determina que el control interno que posee la entidad no es el más óptimo, debido a que presenta varias falencias que desencadenan en una ineficaz toma de decisiones, con lo que se ha provocado descoordinación entre los colaboradores y sobretodo afectando la actividad comercial de Nutrimelaza.
- Asimismo, el plan de organización que presenta la empresa Nutrimelaza, no está claramente definido con respecto al manual de funciones, lo que puede provocar una incorrecta segregación de funciones y un inadecuado direccionamiento estratégico; lo que induce a no tener indicadores de la evaluación de la gestión de desempeño de los colaboradores y de la empresa en sí.
- Por otra parte en el departamento de compras, se detectó que no existen políticas actualizadas de la regulación de los procesos, dichas políticas no se encuentran visiblemente definidas por escrito y por tal efecto no existe una base de control, que permita evaluar periódicamente los procesos de compras, siendo este un factor contraproducente que genera un deficiente control interno y a la vez una inadecuada toma de decisiones.
- Igualmente, no existe una adecuada coordinación y comunicación entre todos los colaboradores de la empresa lo que provoca una desorganización administrativa y operativa de la misma y a su vez genera poca eficacia en la ejecución de las funciones.
- Mediante el análisis de los indicadores financieros y de gestión, se puede determinar que la empresa presenta varias falencias que han sido provocadas por una mala toma de decisiones; debido a que, ambos indicadores generan información contable que permite cuantificar en forma clara el desempeño de la empresa.



## Recomendaciones

- Por medio del estudio realizado, se debe definir en forma clara y por escrito la misión, visión y principales objetivos de la institución, así como una socialización con todos los colaboradores. Y que ello permitirá evaluar la gestión de la empresa, a través del cumplimiento de los objetivos planteados.
- Igualmente, surge la necesidad de reestructurar totalmente el plan organizacional que posee la empresa Nutrimelaza; todo esto, con el fin de definir claramente las funciones que se les va a segregar a cada uno de los colaboradores y así poder minimizar errores dentro de la misma.
- Asimismo, es importante crear políticas de control interno que sean adecuadas y concisas, las cuales permitan contribuir en las actividades que posee la empresa y así se desarrollen en términos de eficiencia y eficacia, con lo cual se pueda obtener resultados positivos para la empresa.
- Por otra parte, es imprescindible que se realice evaluaciones paulatinas al proceso de control interno sobre el manejo de los gastos operativos y de las actividades en la que ellos incurren, a fin de plantear bases para su adecuado manejo y mejorar la toma de decisiones de los directivos de la empresa.
- Se debe realizar con cierta periodicidad el análisis de los indicadores financieros y de gestión, para conocer a ciencia cierta cómo se está desarrollando la empresa y si el modelo de control interno está brindando el debido soporte a la empresa en la toma adecuada de decisiones.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Datos Informativos

##### a. Tema

Implementación de un sistema de control interno, que provea seguridad en cuanto a la información financiera y administrativa; en concordancia con las normas aplicables para el fortaleciendo de la toma de decisiones.

##### b. Ubicación geográfica

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Cevallos
- **Barrio:** Ferroviario
- **Calle:** 24 de Mayo y Oriente
- **Teléfono:** (03) 284-2621

##### c. Tiempo estimado para la ejecución:

- **Inicio:** Enero 2017
- **Finalización:** Julio 2017

##### d. Equipo técnico responsable

Como equipo técnico responsable esta:

**Tabla 50.** *Nómina de Involucrados en la investigación*

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Investigadora	Sánchez Maribel
Gerente	Freire David
Tutor	Dr. Arias Mauricio

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

#### e. Costo de la propuesta

El costo para la ejecución de la propuesta se detalla en la tabla N°45

**Tabla N°51. Costo de la propuesta**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario(\$)</b>	<b>Total(\$)</b>
Laptop	1	500.00	500,00
Internet	90 h	0.80	72,00
Impresiones	250	0.05	12,50
Copias	100	0.04	4,00
Anillados	4	1.50	6,00
Empastado	1	35.00	35,00
Útiles de oficina		16.00	16,00
Otros		60.00	60,00
<b>Total\$</b>			<b>645,50</b>

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

El costo de la propuesta es de 645dólares americanos con cincuenta centavos.

#### **Antecedentes de la propuesta del sistema de control interno**

Por medio de la presente investigación se ha determinado, que existe un deficiente control interno (administrativo-financiero); el cual está afectando las actividades de la empresa, lo que ha ocasionado que la rentabilidad disminuya debido a que no se cuenta con información oportuna y veraz, que permita tomar decisiones acertadas lo que está afectando a la estabilidad de la misma.

Asimismo, las deficiencias presentes en el control interno están evitando aprovechar de forma adecuada las oportunidades del entorno como un impulso eficiente para el proceso de mejoramiento continuo; ya que en el mismo, están prevaleciendo las debilidades sobre las fortalezas; lo cual genera errores e irregularidades. Ya que en toda empresa comercial se debe explotar las fortalezas que posee la entidad y con ello gestionar las debilidades.

Otro problema que presentan las pequeñas y medianas empresas es la falta de personal disponible y calificado que permita establecer procedimientos, ya que en

muchas veces el personal realiza varias funciones al mismo tiempo, lo cual es contraproducente para la empresa debido a que al sobrecargar a un funcionario solo desencadena en errores y desaciertos para la entidad.

De tal forma, Nutrimelaza debe emplear mecanismos más eficientes, empleando herramientas tecnológicas de control, así como el monitoreo para controlar el cumplimiento de los objetivos por medio de los indicadores y con ello evaluar el control interno por medio de la utilización del método COSO.

Actualmente, la gerencia de Nutrimelaza desea cambiar y pretende mejorar su situación y estabilidad financiera; esto, con el fin de contar con un adecuado control interno que les brinde información veraz y así poder tomar decisiones adecuadas y oportunas, ya que el objetivo de la entidad es lograr un crecimiento sostenido y una mejora continua, en las actividades que realiza.

### **Justificación**

La presente propuesta surge de una necesidad latente en la empresa, la cual está afectando a los procesos de control interno que se vienen dando en la misma, puesto que existe inoperancia en la entidad; por tal motivo, se pretende elaborar un modelo de control interno que permita solucionar los problemas que se han detectado en el área administrativa, contable y de producción en la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.; ya que al tener herramientas de control claramente definidas se podrá tener una mejor vigilancia de sus actividades internas todo con el fin de prevenir falencias en las áreas mencionadas; debido que al tener un proceso administrativo-financiero bien estructurado, permitirá que el gerente pueda tomar decisiones acertadas a favor de la entidad.

De la misma forma, la parte financiera y administración están intrínsecamente unidas, porque la primera es una ciencia fundamental en el desarrollo de la empresa, y es por eso la relevancia que tiene en el proceso de elaboración de un nuevo esquema que permita relacionar de manera sistémica a los problemas actuales que presenta la entidad y de esa forma poder tener mejoras en el área administrativa.

Asimismo, es de suma importancia los procesos que se quieren implantar en la empresa, puesto que la propuesta a perseguir pretende promover un alto nivel crecimiento porque cuenta con mecanismos eficientes para mantener un adecuado control interno que permita contar con información confiable para la toma adecuada de decisiones. Con ello se pretendar un fortalecimiento a la empresa aplacando las debilidades y así ser un referente en la comercialización de sus productos, todo enfocado en la mejora continua.

## **6.2 Objetivos**

### **a. Objetivo General**

Implementar un sistema de control interno, que provea seguridad en cuanto a la información financiera y administrativa; en concordancia con las normas aplicables para el fortaleciendo de la toma de decisiones.

### **b. Objetivos específicos**

- Desarrollar un sistema de control interno que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Establecer políticas y procedimientos adecuados que orienten y fomenten la confiabilidad de las actividades en el área administrativa.
- Plantear mecanismos que optimicen el uso adecuado de los recursos y así favorezcan en la toma acertada de decisiones.

### **Análisis de factibilidad**

- **Legal**

El marco integrado para el control interno se maneja bajo los principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas (PCGA), en la actualidad desglosado en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), enfocadas a la auditoría de Estados Financieros

- **Socio-Cultural**

La propuesta resulta viable tomando en consideración que no atenta contra los valores e intereses empresariales de sus propietarios, accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.

- **Tecnología**

La empresa cuenta con un nivel de tecnología alto que al momento solo se utiliza el 60%, de esta manera se podría cubrir con el total de la capacidad para mantener el control interno esperado, tanto por el gerente como por los clientes.

- **Organización**

Existe el apoyo por parte del gerente de Nutrimelaza Cía. Ltda., al igual que los demás integrantes los cuales están dispuestos a poner todo su empeño y predisposición para realizar los cambios necesarios para la buena marcha de la empresa y establecer un posicionamiento favorable ante la sociedad. El control del COSO II es un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente aunque de manera separable. Por tal motivo se debe elaborar un plan estratégico, que tenga una organización adecuada para poder mitigar los problemas de la entidad. La empresa busca aprovechar las oportunidades con bases en su fortaleza, por tal motivo se enfoca en algunos parámetros importantes como: el cumplimiento de los indicadores de calidad, la capacitación a los empleados para obtener así un mejoramiento continuo y medir su productividad, promover el uso de las políticas de la empresa, medir y comparar sus niveles de productividad y siempre buscar la mejora continua en sus procesos.

Por otra parte, si los esfuerzos de la empresa se concentran en resolver las debilidades teniendo en cuenta las oportunidades que brinda el sector externo la estrategia sería “mayor efectividad de los servicios”. La complejidad que está alcanzando la organización de la empresa exige la modernización del sistema de control interno, para ello se debe contar con el apoyo del gerente y colaboradores.

- **Económico**

Es viable la propuesta, porque la inversión que representa la implementación de un sistema de control interno es muy beneficiosa para la empresa; ya que, mediante el mejoramiento del control existirá satisfacción del cliente. La recuperación de la inversión será con una mayor aceptación de los clientes y la disminución de los desperdicios de recursos, debido a que existirá una adecuada toma de decisiones lo que minimizará los errores presentes en la entidad.

## **Fundamentación Científica**

### **Control Interno**

Se lo puede definir como un conjunto de normas, procesos y acciones que relacionados entre sí, permiten generar un control ordenado y adecuado de los recursos tangibles de una empresa; todo ello, con el fin de minimizar los riesgos que se pueden presentar y así optimizar los recursos de dicha empresa.

Para la página web GIZ & Cooperación Alemana (2014) en su trabajo “Marco conceptual del control interno”, indican que: El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. (pág. 9)

Con este concepto se abre el campo de aplicación y como ayuda en la mejora continua de la empresa, debido a que ataca los riesgos potenciales y los minimiza de forma eficiente al lograr una buena toma de decisiones.

Según los autores Chávez & Morán (2014) en su trabajo: “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 servicio Jefté dedicada a la compra y venta de combustibles y lubricantes en la ciudad de San Miguel para el año 2013” citan a Cisneros (2010) y señala que el control interno: Es un proceso realizado por el consejo de directores administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos, en las

siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos que asegure que los activos están debidamente protegidos, que proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de confianza. (pág. 22&23)

Entonces, el control interno es un pilar fundamental para que una organización pueda desempeñar de buena manera sus funciones mediante el cumplimiento de las políticas de las normas y una correcta toma de decisiones.

### ***Objetivos del control interno***

El objetivo fundamental del sistema de control interno es proteger los activos de una empresa mediante la oportuna acción que encamina a la buena toma de decisiones y así llegar a las metas que se plantea en como base en una empresa.

Pérez B. (2011), cita a Valencia J., en “La importancia del control interno para el mundo empresarial” y señala que: Los objetivos del control interno consisten en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización y las enumeramos de la siguiente forma:

- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraudes o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.
- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.

De tal forma, conociendo los objetivos que plantea el control interno, se puede realizar un análisis minucioso y así poder proteger los recursos de la empresa al promover el cumplimiento de las políticas.

### ***Componentes del control interno***

Los componentes del control interno como lo establece la ISA 315 son:

- El ambiente de control.
- El proceso de valoración del riesgo de la entidad.



- Sistema de información, incluyendo los procesos de negocios relacionados. Relevantes para la información financiera, y la comunicación.
- Las actividades de control; y el monitoreo de control interno.

### ***Políticas de Control Interno***

Son las que permiten que una empresa o compañía se maneje de la mejor manera posible y así pueda cumplir con las metas planeadas.

Villavicencio (2012), cita a Cepeda,(1999) y señala que: Las políticas para mantener un buen control interno operativo empresarial es el siguiente:

- Autorizaciones de Operaciones.
- Separación de funciones incompatibles.
- Determinación de Responsabilidades y Organización.
- Registro y arqueo del Fondos de Caja Chica.
- Arqueos periódicos de caja, para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se realicen solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con que están registradas las operaciones en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, cada una implementa lo que mejor se acomode a la actividad que desarrolla y le brinde un mayor beneficio. (pág. 36&37)

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones permite seleccionar una alternativa de solución viable para poder cumplir con las metas de la empresa y a su vez resolver los problemas inherentes que se presentan dentro de las compañías.

Céspedes (2011), cita a Herrera, M. (2009), en su trabajo “El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa Construyendo su Casa en el cuarto trimestre del año 2010” y señala que: “La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. En todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas”. (pág. 38)

La toma de decisiones permite seleccionar una alternativa factible de entre varias alternativas que presenten soluciones viables para la empresa, con ello se podrá tener garantía al momento de elegirla.

Villavicencio (2012), cita a Morales, J. (2011) e indica que: La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente; es decir, si una persona tiene un problema o la elección entre varias alternativas, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. (pág. 39)

Para Bernal (2007), en su trabajo menciona que: La toma de decisiones es tan importante que algunos teóricos de la administración consideran que la esencia del trabajo directivo es la toma de decisiones; por su parte, otros más radicales aseveran que administrar es tomar decisiones. Se afirma que de la calidad de las decisiones depende la capacidad de las organizaciones para permanecer en el mercado. Por ello, aprender a tomar decisiones es un factor determinante en un proceso de planeación con el propósito de optimizarlos recursos y capacidades de las organizaciones. (pág. 104)

Por tal motivo la toma de decisiones es el pilar fundamental para que una organización funcione de manera correcta y con ello pueda aumentar su productividad y siempre con tendencia a la mejora.

### 6.3 Modelo Operativo

Los proyectos de cambio organizativo ofrecen un amplio campo de acción para la definición de modelos conceptuales de solución efectiva. En el área de operaciones, uno de los conceptos más útiles para enfocar los aspectos organizativos en un proyecto de mejora es el “modelo operativo”. Pero, previo a realizar el modelo operativo es necesario partir de los hallazgos que se han determinado en análisis previos, puesto que serán las guías del modelo operativo que se plantea en la propuesta.

#### *Resumen de los hallazgos del control interno y la toma de decisiones*

A continuación se va a elaborar un cuadro de resumen de los hallazgos o falencias presentes en la empresa tanto en el control interno como en la toma de decisiones que sustenta a la misma.

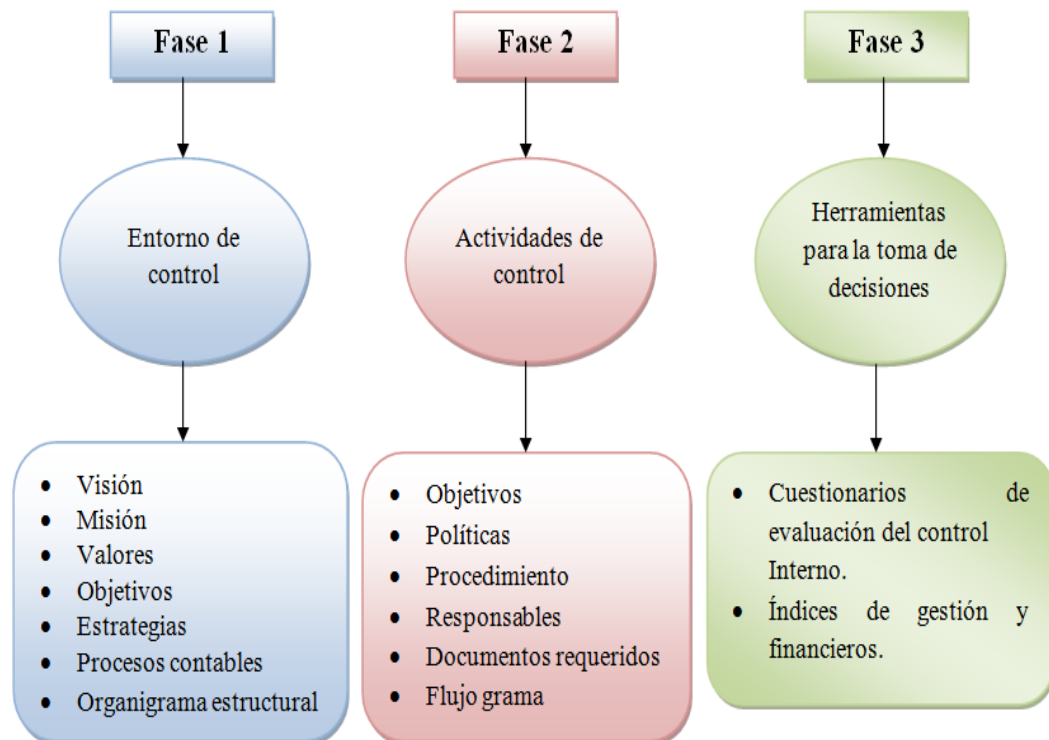
**Tabla N°52.** *Resumen de hallazgos del control interno y toma de decisiones*

<b>Resumen de hallazgos</b>	
<b>Hallazgo</b>	<b>Recomendación</b>
La empresa carece de misión y visión.	Proponer un modelo de misión y visión
La entidad no tiene estrategias acorde a sus necesidades.	Plantear estrategias organizacionales y funcionales.
La organización no posee un organigrama que sea funcional y esté claramente definido.	Proponer un organigrama a la empresa, que sea funcional y tenga un esquema claro.
La empresa no tiene establecida políticas que estén definidas con claridad.	Formular políticas que se aplican a la empresa para que sea más funcional.
No existe conocimiento sobre los procedimientos de control dentro de la empresa.	Plantear flujo gramas de los procedimientos aplicables a la empresa
Dentro de la empresa no están asignadas las responsabilidades.	Delegar responsables en cada área de competencia.
La empresa no posee procedimientos en la regulación de los procesos de compras y ventas que se efectúa.	Realizar flujo gramas de la regulación de los procesos de compras y ventas, que esté claramente definido.
La entidad carece de cuestionarios de control interno para la toma acertada de decisiones	Elaborar cuestionarios para que sean aplicables a la empresa.
La entidad no realiza periódicamente evaluaciones al personal así como a los procesos de la misma.	Planificar evaluaciones que se apliquen periódicamente al personal y a la entidad.

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Al conocer las carencias presentes en la empresa se puede plantear algunas alternativas necesarias que se pueden implementaren la propuesta; la cual se realizará en tres fases, las cuales se exponen a continuación:



**Gráfico N°51.** Modelo operativo

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Conociendo las fases del modelo operativo se procede a desarrollar cada una para su respectivo análisis e implementación en la entidad.

### 6.3.1 Entorno de control (Fase 1)

El entorno de control es la visión sistemática que va a tener la empresa, por ende es de suma importancia para toda entidad contar con una misión, visión y valores objetivos claramente definidos; ya que permiten encaminar a la empresa hacia las metas que se ha planteado, todo en base a la aplicación de los mismos por parte de los colaboradores de la empresa, debido a que sin los mismos la empresa no podría saber que desea alcanzar. Pero como la entidad no cuenta con estos términos organizacionales, se propone lo siguiente:

### ***Misión propuesta***

Ser una empresa líder en el mercado, comprometida con el crecimiento competitivo a nivel nacional, todo con el fin de ofrecer la mejor calidad y variedad en sus productos, y siempre orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### ***Visión propuesta***

Ser una exitosa empresa en la comercialización de derivados de melaza; todo acorde a las necesidades de los clientes y siempre orientados a incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional.

### ***Valores propuestos***

Los valores son el motor que impulsa a la empresa hacia la meta, con ello puede asumir con responsabilidad nuevos retos, ajustándose a las normas y políticas que hacen la diferencia en el servicio que ofrece Nutrimelaza Cía. Ltda.

- Respeto.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Bienestar de los colaboradores.
- Calidad en los servicios.
- Precios justos.

### ***Objetivos propuestos***

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 colaboradores, aportando con disposiciones y medidas que puedan proteger

la seguridad e higiene industrial de la empresa, entregando productos de calidad a sus clientes.

- Garantizar la cantidad y calidad de sus productos.
- Brindar a los clientes soporte y orientación al momento de realizar sus compras.
- Lograr un sistema de comunicación eficaz, que permita el cumplimiento de leyes y reglamentos.

### *Estrategias propuestas*

En un mundo tan cambiante y competitivo en el que se desarrollan las empresas, es necesario que existan herramientas que permitan crear una ventaja competitiva, con relación a las otras entidades. Por tal motivo al momento de establecer las estrategias se debe distinguir entre: las organizacionales, que son planteadas por la dirección y son de alcance a toda la organización, y las funcionales, las mismas que son elaboradas por jefes departamentales.

### *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.

### *Estrategias funcionales*

- 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.

### ***Procesos contables***

Los procesos contables son un ciclo por medio del cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los “estados financieros”; por ellos los principales procesos contables identificados en la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda., son los siguientes:

- Proceso de compra de suministros y materiales.
- Proceso de compra de activos fijos.
- Ingresos/ventas.
- Proceso de forma de pago de los clientes.
- Proceso de cobro a clientes.
- Proceso de caja chica.
- Proceso de bancos.
- Declaración de impuestos.
- Elaboración de estados financieros.

Conociendo la visión sistemática que tiene la empresa y con el planteamiento de objetivos y estrategias que se desea aplicar a la empresa se procede a realizar un análisis FODA, con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están presentes en la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.

**Tabla N°53. Análisis FODA**

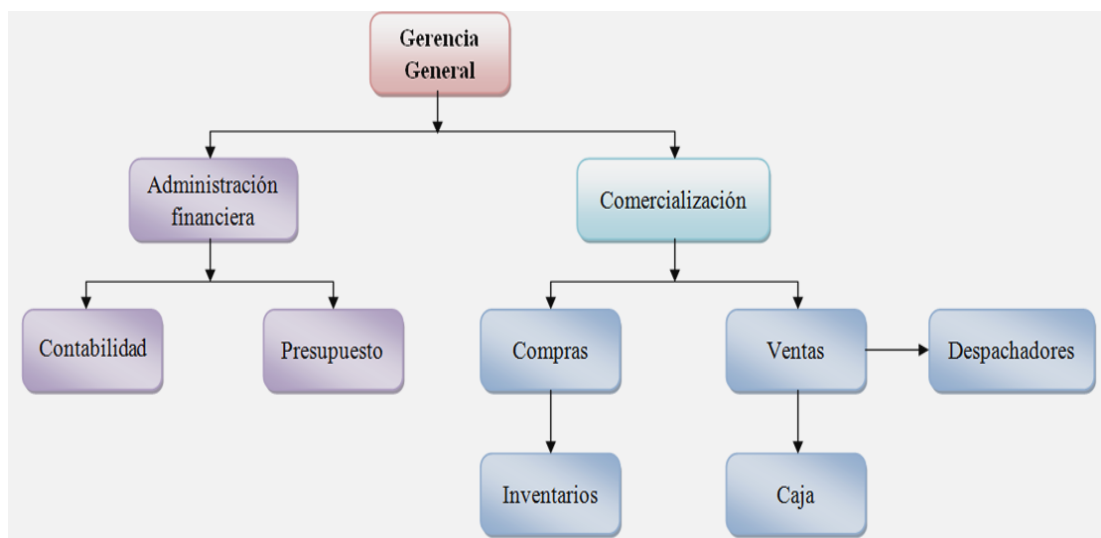
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes potenciales son empresas del sector público y privado.</li><li>• Productos de marca.</li><li>• Tecnología.</li><li>• Ubicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incursionar en nuevos mercados.</li><li>• Crecimiento debido a la demanda.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de estrategias que permitan el crecimiento en el mercado.</li><li>• Desconocimiento del reglamento interno de la empresa.</li><li>• Falta de capacitación al personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia.</li><li>• Economía del cliente.</li></ul>

***Elaborado por:*** Sánchez Maribel

A continuación se realiza el organigrama estructural que se va propone para que se instaure en la empresa.

### ***Organigrama estructural (propuesto)***

En una empresa el organigrama estructural es la disposición de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Luego, tendrá lugar en el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía.



**Gráfico N°52.** Organigrama estructural (propuesto)

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

### **6.3.2 Actividades de control (Fase 2)**

Se pueden traducir en políticas y procedimientos aplicables a las empresas para su correcto funcionamiento con el objetivo puntual de la mejora continua. Por tal motivo, el control interno es un mecanismo integrador del proceso de gestión. Son posibles mecanismos de control como la: Segregación de funciones, los análisis realizados por la dirección, los controles físicos, los mecanismos de seguimiento del proceso de información (acciones correctivas), la gestión de funciones de actividad y los indicadores de rendimiento. Por tal motivo se va analizar a cada elemento del proceso contable que está presente en la empresa y se ha detallado en la fase 1; a continuación el desarrollo de cada elemento de los procesos contables



**a. *Proceso de compra de suministros y materiales (propuesto)***

**Objetivo**

Tener un adecuado control en el proceso de las compras de suministros y materiales, y así cumplir con los de la empresa sobre la custodia y salvaguardia de los bienes de la misma.

**Políticas**

- Toda compra debe ser realizada con la aprobación del gerente.
- Las compras serán respaldadas con su debida factura y retención según lo dispone la ley de régimen tributario.
- Toda adquisición de lo producto debe efectuarse mediante emisión de cheque.
- Cada compra que se efectúe debe ser respaldada con comprobantes de egreso debidamente numerados y autorizados por gerencia.
- Las órdenes de compra serán archivadas en forma secuencial, con veracidad y en el menor tiempo posible.

**Procedimiento**

1. La contadora debe realizar la solicitud e información sobre la compra respectiva y después tiene que emitir la orden de compra.
2. Luego se debe aprobar la orden de compra por parte del gerente, el mismo que debe emitir el cheque respectivo con las firmas autorizadas para la adquisición del bien.
3. Posteriormente se obtiene el bien y/o servicio junto con la factura, retención y comprobante de egreso que respalda la adquisición.
4. Consecutivamente el contador debe hacer el registro contable de la compra y archivar los documentos en forma secuencial, una vez realizada la transacción y con su respectivo orden de egreso.
5. Finalmente se deberá archivar en forma correcta y secuencial la información por el tiempo que la ley dispone.

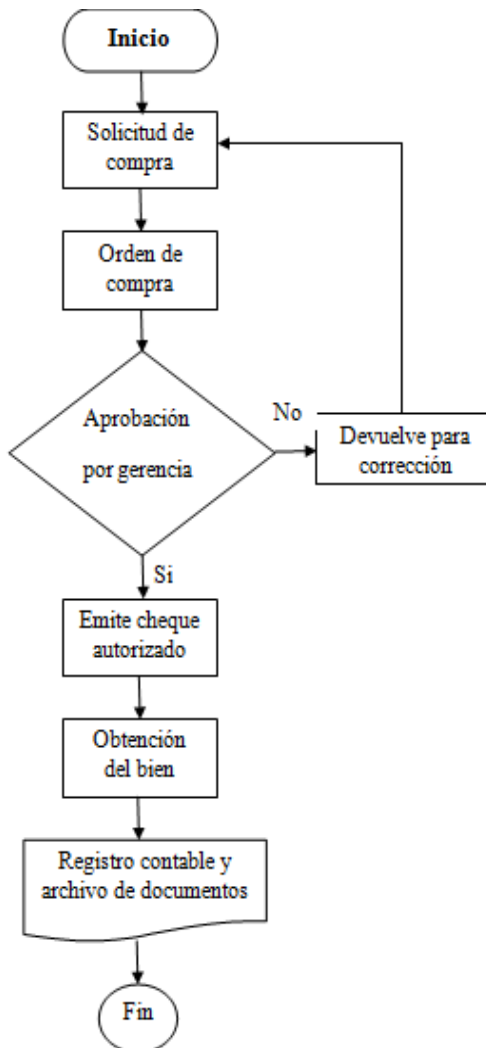
## Responsables

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Solicitud de compra.
- Orden de compra.
- Facturas y retenciones.
- Comprobante de egreso y cheques.

## Flujo grama propuesto



**Gráfico N°53.** Flujo grama propuesto (proceso compra de suministros y materiales)

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

***b. Proceso de compra de activos fijos(propuesto)***

**Objetivo**

Realizar un registro y verificación de compra de activos fijos que adquiera la empresa.

**Políticas**

- Se considera activo fijo a los bienes de uso de actividad administrativos y/o productivos que tienen una vida útil superior a un año.
- Todo activo fijo será adquirido con la debida autorización y firmas de gerencia.
- Los activos se deben clasificar y codificaren concordancia a sus características para una óptima identificación.
- Se debe detallar la información de los activos fijos (Fecha de adquisición, valor de la compra, vida útil asignada, depreciación mensual y valor neto contable)
- Los activos fijos de registrarán contablemente de acuerdo a lo que estipula las leyes, reglamentos, etc.
- La vida útil y depreciación de los activos fijos será de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Se archivará adecuadamente y bajo llave la documentación original de la propiedad, planta y equipo adquiridos.
- Se dará de baja un activo fijo por enajenación y obsolescencia.

**Procedimiento**

1. El gerente en concordancia con la contadora deben analizar si existe la necesidad de adquirir activos fijos.
2. Luego la contadora debe solicitar tres proformas del activo que se desea obtener.
3. Posteriormente el gerente autorizar la compra del activo fijo
4. A continuación la contadora registra secuencialmente la adquisición del activo.
5. Enseguida la contadora realiza un informe detallado de cada uno de los activos.
6. Finalmente el gerente debe guardar los documentos originales de los bienes adquiridos.

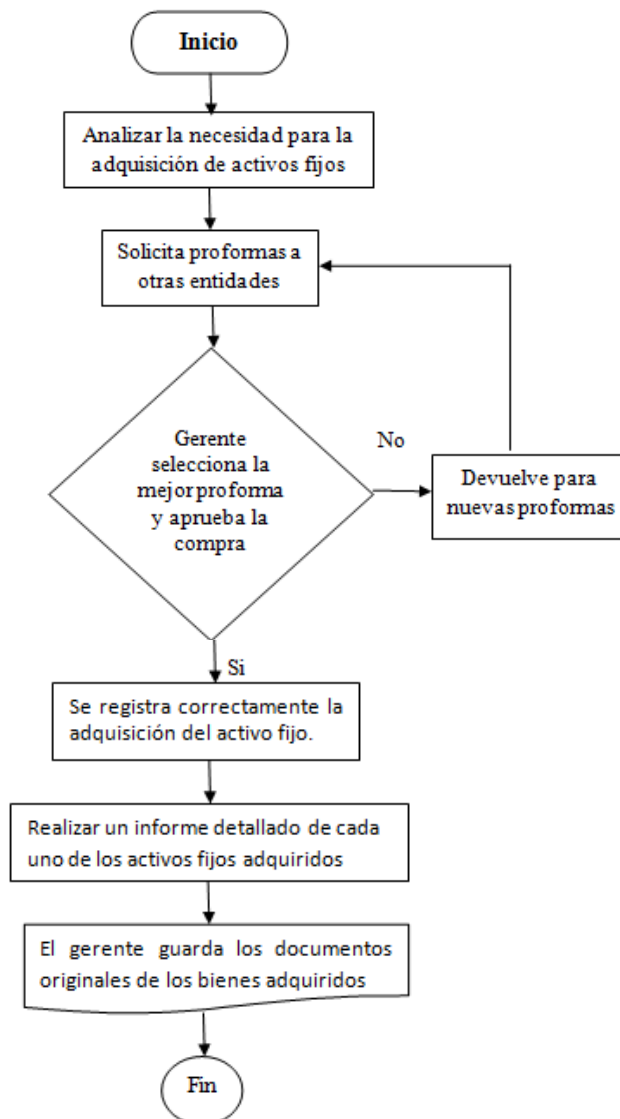
## Responsables

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Solicitud de compra y proformas.
- Facturas y retenciones.
- Cheques.

## Flujo grama propuesto



*Gráfico N°54.*Flujo grama propuesto de proceso de compra de activos

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

*c. Ingresos/ventas.*

**Objetivo**

Realizar un registro y verificación de la venta de productos derivados de la melaza, de manera secuencial y oportuna.

**Políticas**

- Informar al cliente que el número de unidades disponibles se mantiene actualizado con las existencias en bodega, así como la disponibilidad por los proveedores. En ningún caso se pondrá a la venta de forma intencionada más unidades de las que se disponga
- Concretar con el cliente la cantidad de productos a vender y el precio total de los mismos en un contrato de venta claramente definido.
- Los descuentos que se puedan dar son calculados automáticamente por el sistema, eso acorde al volumen de compra generado por el cliente.
- La facturación de los productos se hará con previa verificación por parte de los involucrados (gerente-cliente), para que los cálculos estén en coherencia con lo que se ha vendido todo acorde a la ley; así, como las retenciones.
- Se deberá hacer el ingreso contable de forma inmediata de la facturación de los productos.

**Procedimiento**

1. El cliente solicita la compra de productos que expende la empresa.
2. El gerente entrega la cotización de los productos según la cantidad de los mismos que especifique el cliente.
3. El cliente acepta y realizan el contrato de venta de productos.
4. El gerente pide un anticipo del 50% del costo de la venta total de los productos.
5. El cliente realiza el pago restante del total acordado.
6. El contador realiza la facturación.
7. Finalmente la empresa entrega el total de productos adquiridos por el cliente.

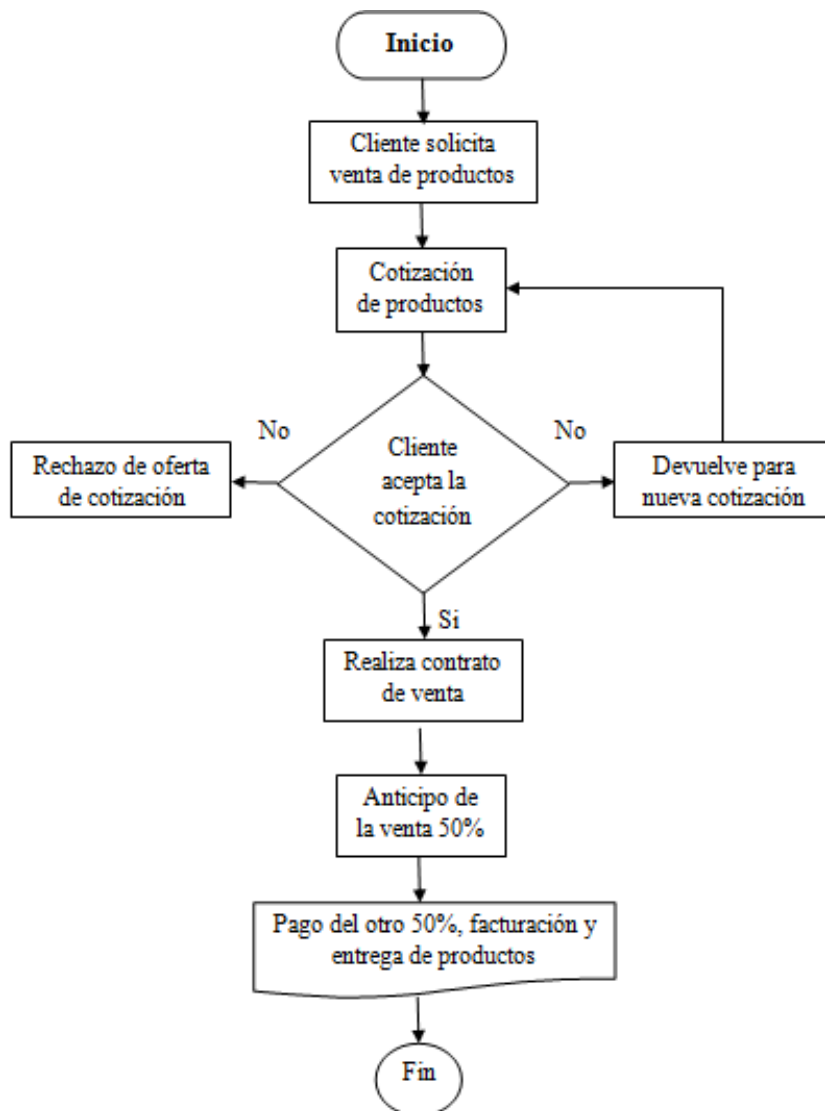
## Responsables

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Contrato de venta.
- Cotización.
- Facturas y retenciones.

## Flujo grama propuesto



*Gráfico N°55.*Flujo grama propuesto de ingresos/ventas

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

#### *d. Proceso de formas de pago de los clientes*

##### **Objetivo**

Regular de forma eficiente las formas de pago de los clientes.

##### **Políticas**

- Si el pago se hace por medio de cheque y este no tiene fondos se procederá a la anulación del contrato de venta.
- Los créditos se pueden dar a los clientes siempre y cuando sean clientes permanentes y estén al día con sus obligaciones con la empresa y no hayan quedado en mora con la misma.

##### **Procedimiento**

1. Una vez efectuado el contrato de venta se procede formalizar la forma de pago:  
Efectivo (de contado)  
Cheque  
Crédito
2. Si se realiza la cancelación total en forma efectiva se hace el registro de pago.
3. Si lo hace por medio de cheque primero se debe verificar si existe fondos caso contrario se anula el contrato, pero si hay fondos se procede al registro de pago.
4. Si el cliente solicita crédito éste debe ser aprobado por gerencia y consensuar el tiempo de pago del mismo, caso contrario se anularía el contrato.
5. Finalmente se hace el registro de pago y su facturación para los tres casos presentes.

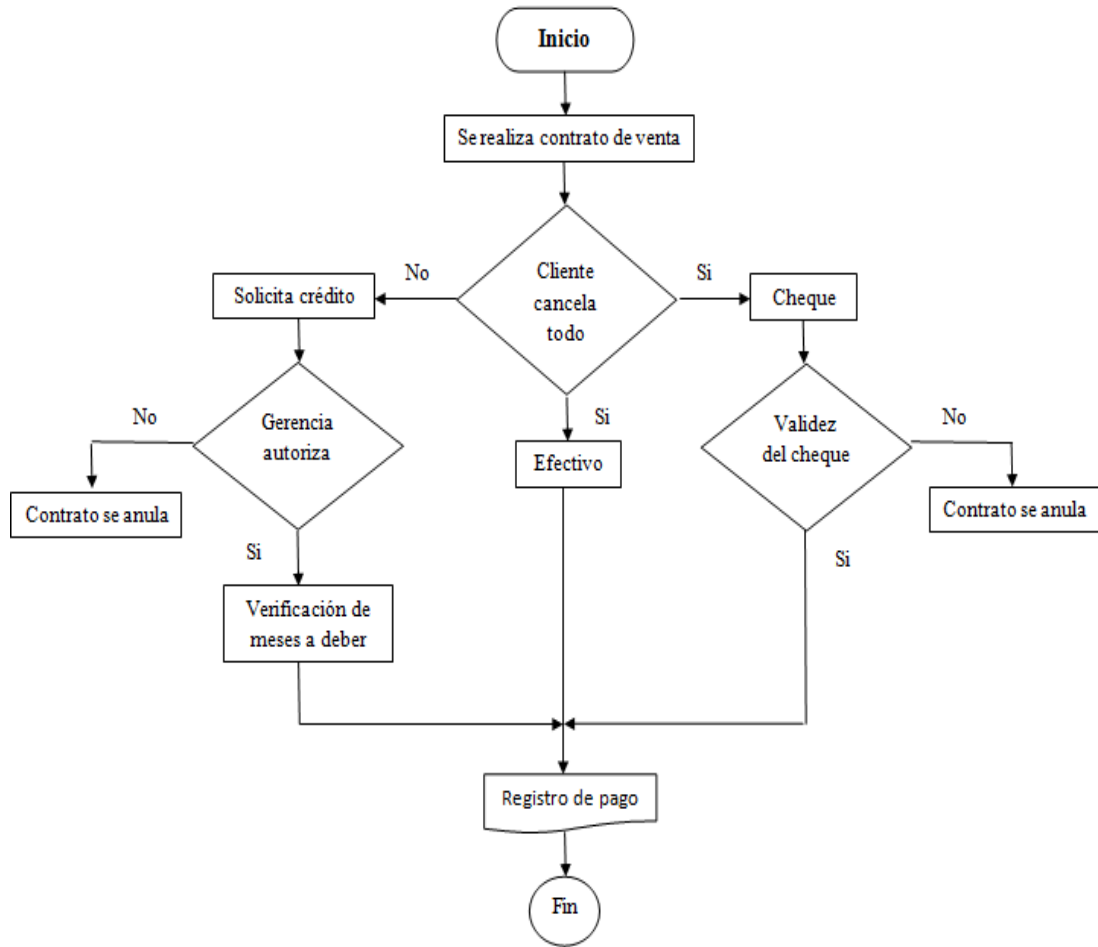
##### **Responsables**

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Contrato de venta.
- Expedición de créditos.
- Cheques.

## Flujo grama propuesto



*Gráfico N°56.* Flujo grama propuesto del proceso de pago de los clientes

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

### *e. Proceso de cobro a clientes*

#### **Objetivo**

Administrar y regular eficientemente el cobro a clientes.



## **Políticas**

- El proceso de cobro a los clientes se registrará bajo lo estipulado en el contrato de venta y crédito que le fue otorgado por gerencia.
- La falta de cumplimiento con los haberes a la empresa pueden ser promotores de procesos judiciales por incumplimiento.
- La ampliación de los plazos, para el pago de deudas con la empresa tiene que ser evaluado por gerencia y contabilidad para su posterior emisión, y bajo el amparo de la parte jurídica (abogado) para evitar mal interpretaciones de los documentos; debido a que se hará un nuevo contrato por la ampliación de tiempo para la cancelación de la deuda que tiene el cliente con la empresa.
- Todo documento debe contar con la firma y sello de gerencia, así como de la otra parte contractual (cliente).

## **Procedimiento**

1. Analizar los créditos que se han dado a los clientes.
2. Verificar el estado de cuentas en el que se encuentra el deudor.
3. Contactar al cliente para que cancele los haberes que tiene con la empresa, si cancela todo el deudor su estado quedará “Al día” y se hará un registro del pago.
4. Si el cliente no cancela la deuda que tiene se le solicitará una entrevista para realizar una conciliación debido a que su estado es “En mora”
5. Una vez realizada la conciliación si no se logra un acuerdo por las partes contractuales, se procederá con la parte legal que está estipulado en el contrato de venta y crédito.
6. Además, si existe conciliación por las partes se puede analizar el proceso de ampliación de crédito que autoriza gerencia, en el cual se realizará un nuevo contrato y se hará el respectivo seguimiento del caso, pero si no se aprueba el deudor está en obligación de pagar la deuda, caso contrario se abrirá el proceso judicial respectivo.
7. Finalmente, se debe hacer el registro de pago de los casos y archivo de documentación.

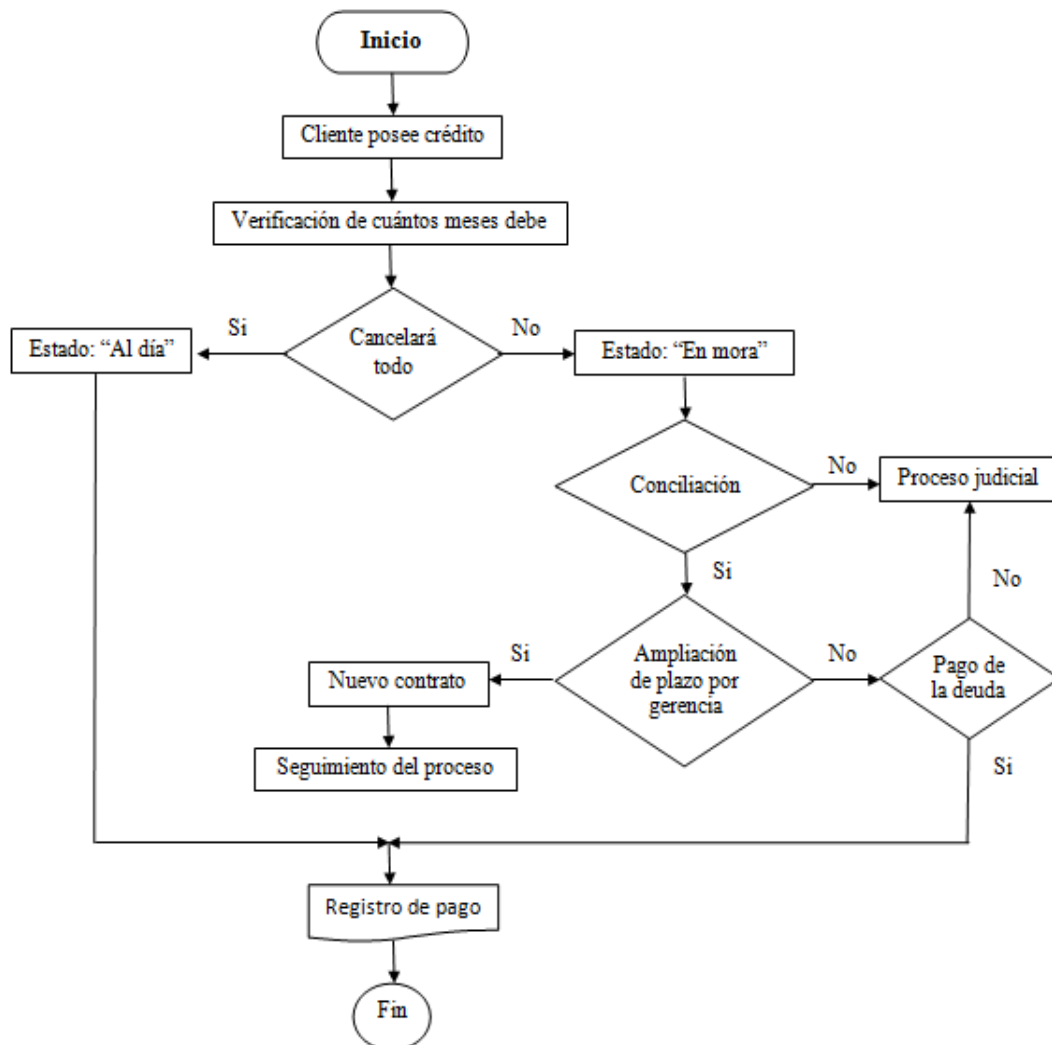
## Responsables

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Contrato de venta.
- Documentos de créditos.
- Nuevo contrato de venta (Expedido por gerencia y parte jurídica)
- Cheques.

## Flujo grama propuesto



*Gráfico N°57.*Flujo grama propuesto del proceso de cobro a clientes

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

*f. Proceso de caja chica*

**Objetivo**

Administrar y regular de forma eficiente las normas sobre el manejo de caja chica para la custodia y salvaguarda de los fondos de la empresa.

**Políticas**

- El fondo de caja chica se creará con la aprobación única del gerente.
- El fondo de caja chica deberá ser administrado por la contadora de la empresa y será de \$300 (trescientos dólares americanos).
- El reembolso del monto, se lo hará una vez se haya gastado el 75% de los fondos.
- Todo gasto será respaldado mediante comprobantes de egresos, debidamente numerados y deben contar las firmas de responsabilidad.
- Se utilizará exclusivamente para gastos menores en efectivo que no superen los \$30 que tengan que ver con la empresa.
- Al momento de hacer la reposición se resumirá en un formulario los gastos realizados con sus respectivas firmas y retenciones de ley.
- El detalle de gastos realizados se deberá entregar a contabilidad a fin de mes para su respectiva declaración mensual con las facturas y retenciones de respaldo.
- La reposición se lo hará mediante cheque a nombre del encargado del fondo y será contabilizado inmediatamente.

**Procedimiento**

1. La contadora será la encargada de custodiar el fondo de caja chica con un valor equivalente a \$300.00, que gerencia autoriza con el respectivo documento que debe ser firmado por los mismos.
2. La contadora justifica el fondo de caja chica con las respectivas facturas y retenciones cuando este utilizado en un 75% del mismo.
3. La contadora recibe toda la documentación con los respectivos respaldos, luego verifica y hace el pertinente registro contable y a su vez debe hacer la reposición del fondo de caja chica cuando éste haya llegado al porcentaje establecido en las políticas.

- La contadora recibe el cheque y tiene el documento de egreso con las firmas de responsabilidad de quien elabora, autoriza y recibe.

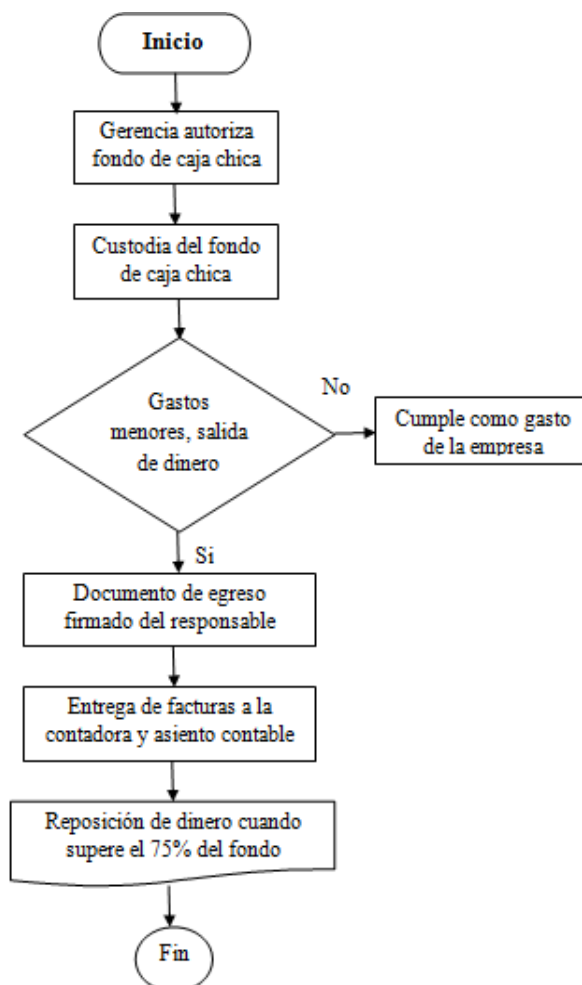
### Responsables

- Gerente.
- Contadora.

### Documentos requeridos

- Cheque.
- Comprobantes de egresos debidamente numerados.
- Facturas y retenciones.

### Flujo grama propuesto



**Gráfico N°58.**Flujo grama propuesto de proceso de caja chica  
**Elaborado por:** Sánchez Maribel

***g. Proceso de bancos***

**Objetivo**

Tener un control eficiente del manejo de los egresos de la cuenta corriente que posee la empresa.

**Políticas**

- Poseer una cuenta corriente a nombre de la entidad, que sea de uso exclusivo para gastos relacionados con la entidad y con firma del gerente.
- La emisión de cheques y todos los desembolsos de dinero serán aprobados por gerencia con su respectiva firma.
- La salida de dinero se realizará con cheques a excepción de caja chica, por lo que se debe tener un control ordenado y adecuado para la emisión de cheques.
- Mensualmente realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar el comprobante de egreso para cada desembolso de dinero, en el cual debe constar con la respectiva numeración y si está anulado se debe archivar pero no romperlo.
- Los documentos (facturas y retenciones) se deben archivar con el respectivo comprobante de egreso que ha sido emitido y a su vez registrar de forma inmediata con el asiento contable de la transacción que se ha efectuado.

**Procedimiento**

1. La contadora elabora la solicitud para realizar pagos, luego se revisa, aprueba y firma el pago por parte de gerencia.
2. Enseguida la contadora emite el comprobante de egreso con su respectiva numeración.
3. Contador y beneficiario firman el comprobante de egreso de ambas partes, después emite el cheque con la debida autorización.
4. A continuación la contadora recibe la respectiva factura y retención del pago con los requisitos según conformidad de la ley, verificando los cálculos respectivos.
5. Finalmente la contadora debe realizar el pertinente registro contable del egreso y archiva los documentos en forma secuencial junto al comprobante de egreso.

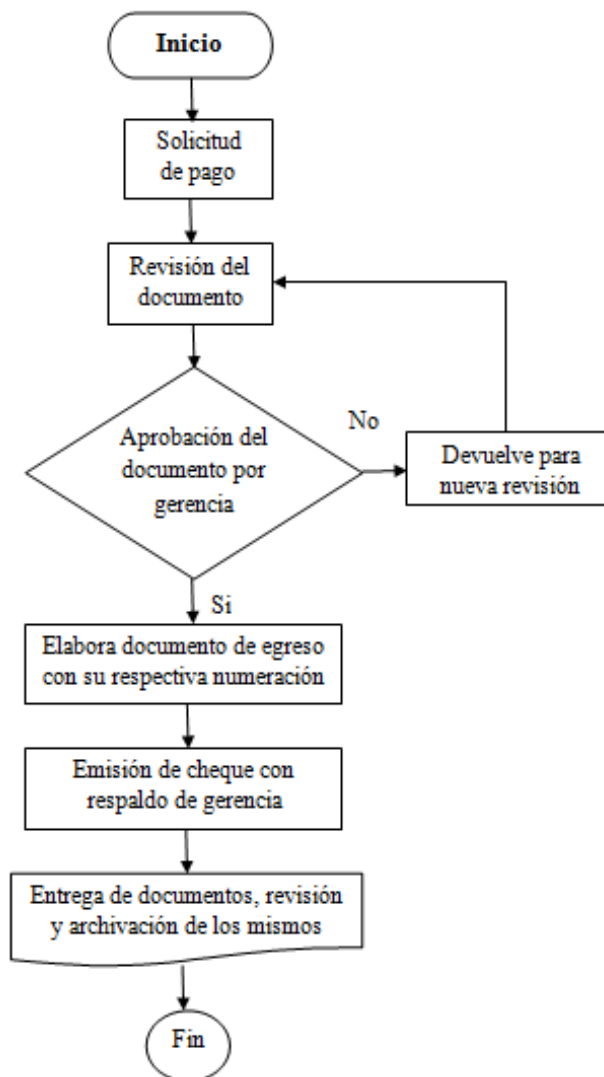
## Responsables

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Cheques.
- Comprobantes de ingresos debidamente numerados.
- Facturas y retenciones.

## Flujo grama propuesto



*Gráfico N°59.*Flujo grama propuesto del proceso de bancos

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

## ***h. Declaración de impuestos***

### **Objetivo**

Declarar en forma clara las obligaciones tributarias a la administración Tributaria (S.R.I.), Municipio, etc.

### **Políticas**

- Las declaraciones de impuestos se lo hará anualmente como lo determina la administración tributaria (S.R.I.), de acuerdo al noveno dígito.
- Los anexos transaccionales ATS, RDEP, anexo de socios, patentes, etc., se presentarán en las fechas establecidas por la ley.
- Las declaraciones se las hará con documentos legalmente sustentados al final de cada período, así como los pagos se realizarán con débito bancario.
- La declaración de impuesto a la renta se realizará en las fechas que corresponda, caso contrario las multas e intereses generados por retrasos e incumplimientos en el pago de los mismos por motivos que están fuera del alcance de la empresa serán pagados por la persona a cargo de realizar dicha transacción.

### **Procedimiento**

1. La contadora debe corroborar mediante verificación la exactitud de los valores de los registros contables para llenar los formularios y anexos en las fechas requeridas según lo determina la ley tributaria
2. La contadora debe realizar la declaración en el DIMM y posteriormente enviar las declaraciones por medio de la página de internet del SRI.
3. La contadora debe efectuar el pago por internet por medio de débito bancario en la página del SRI y luego debe imprimir los respectivos comprobantes electrónicos de pago.
4. Luego tiene que realizar los pertinentes registros contables del pago de impuestos y archivar los mismos en forma secuencial.

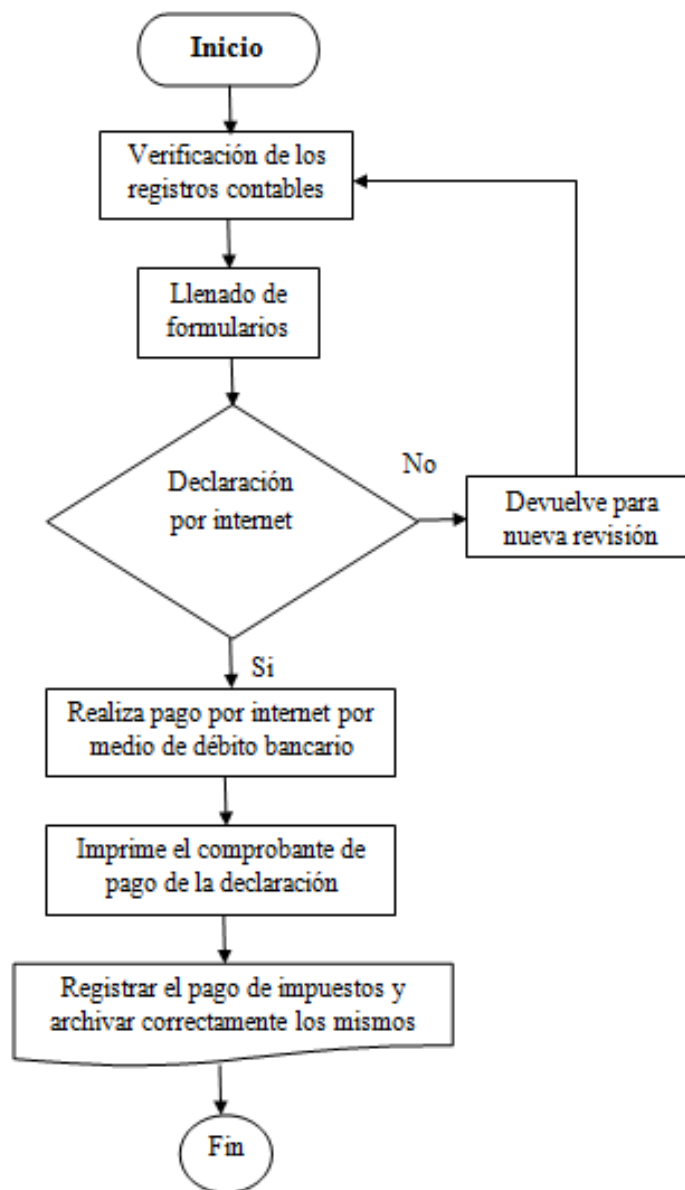
## Responsables

- Contadora.

## Documentos requeridos

- Formularios de impuesto a la renta y anexos.
- Comprobantes electrónicos de pago.

## Flujo grama propuesto



*GráficoN°60.*Flujo grama propuesto de declaración de impuestos

*Elaborado por:* Sánchez Maribel



## *i. Elaboración de estados financieros*

### **Objetivo**

Elaborar en forma sistemática estados financieros a fin de conocer en que condiciones reales se encuentra la empresa.

### **Políticas**

- Los estados financieros se deben elaborar en conformidad a las políticas y estatutos contables que rigen al estado ecuatoriano.
- El periodo contable se lo realizará anualmente y el registro contable se lo manejará en dólares americanos.
- La validación de información financiera está sujeta a revisión de los registros contables que posee la empresa.
- Los estados financieros se presentarán al gerente al cierre de ciclo contable.
- El gerente está autorizado a revisar los estados financieros en cualquier momento.

### **Procedimiento**

1. Primero, la contadora debe revisar minuciosamente la documentación y registros contables para la elaboración de los estados financieros.
2. Enseguida, la contadora debe verificar las cuentas de balance y resultados.
3. A continuación, la contadora debe formular los estados financieros con su respectivo balance general y demás documentos pertinentes.
4. Posteriormente la contadora, debe presentar la información financiera oportunamente al gerente.
5. Finalmente el gerente aprueba los estados financieros y se cierra el ciclo.

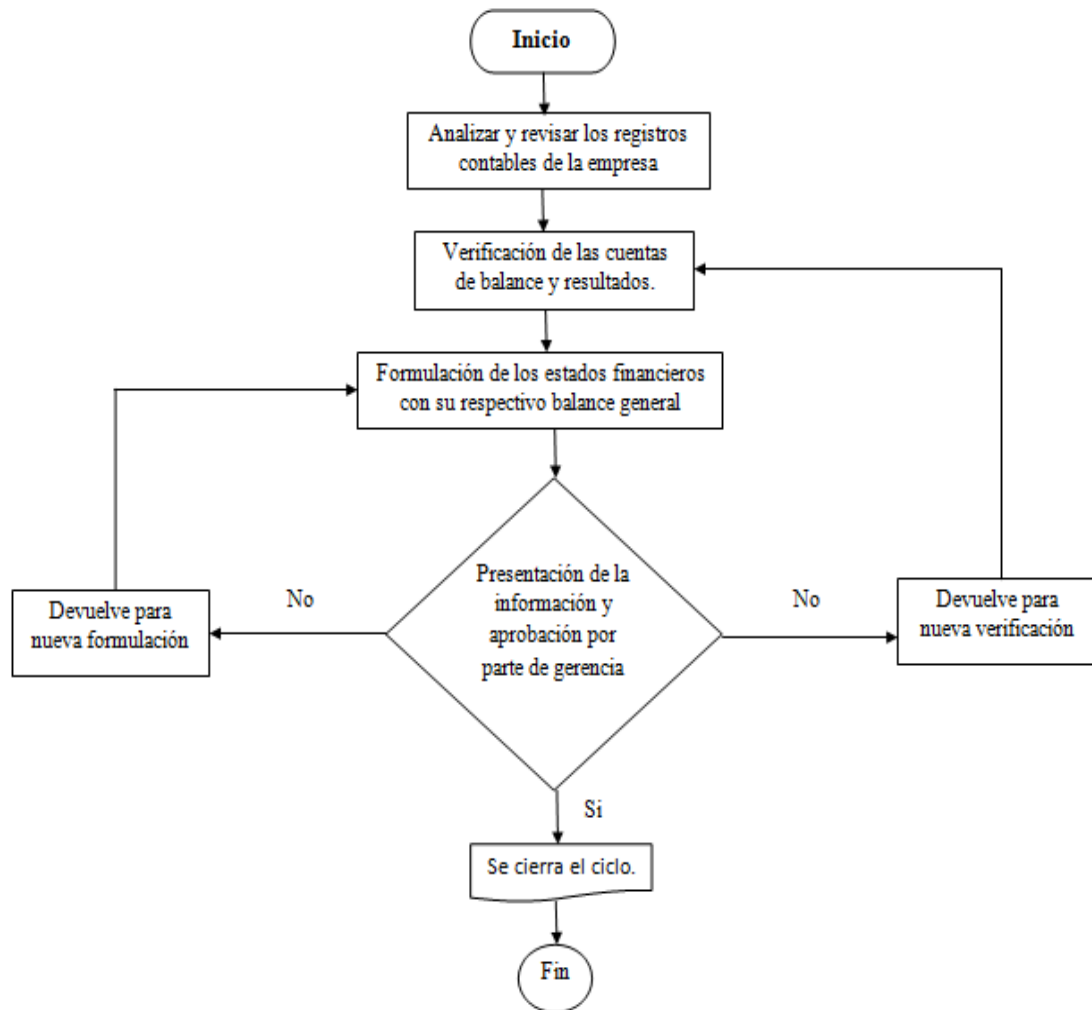
### **Responsables**

- Gerente.
- Contadora.

## Documentos requeridos

- Registros contables.
- Estados financieros.

## Flujo grama propuesto



*Gráfico N°61.*Flujo grama propuesto de los estados financieros

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

### 6.3.3 Herramientas para la toma de decisiones (Fase 3)

La toma de decisiones es un pilar dentro de toda empresa ya que permite tener una buena funcionalidad; debido a que toma en cuenta varios aspectos de suma importancia como las variables que se manejan en el control interno por ello es necesario emplear esa herramienta de forma fácil es ahí que surge los cuestionarios de control interno que ayudan a la toma de decisiones acertadas a la empresa.

## Cuestionarios de control interno propuestos para que se instauren en la empresa

El control interno un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia en la operaciones; por ende surge la necesidad de emplear cuestionarios para lograr conocer el desempeño de la empresa y si está teniendo indicadores positivos tanto financieros como de calidad.

### a. Cuestionario del proceso de control interno de la parte organizacional

**Tabla N°54.** Cuestionario del proceso de control interno de la parte organizacional

Cuestionario del proceso de control interno de la parte organizacional				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	La empresa cuenta con misión y visión claramente definida.			
2	La entidad posee un reglamento interno de trabajo.			
3	La empresa tiene un organigrama estructural que esté explícitamente definido			
4	Se cuenta con procedimientos que establezcan claramente las actividades y responsabilidades de los colaboradores.			
5	Se tiene políticas y procedimientos para el adecuado control de la empresa.			
6	La empresa cuenta con objetivos a largo plazo.			
7	Están distribuidas de forma adecuada las tareas a desempeñar dentro de la empresa			
8	Hay reuniones periódicas de trabajo, todo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en la empresa			
9	Dentro de la empresa existe una comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que posee la empresa			
10	Se mantiene información actualizada y un control estadístico de la base de datos de la empresa			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora				<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

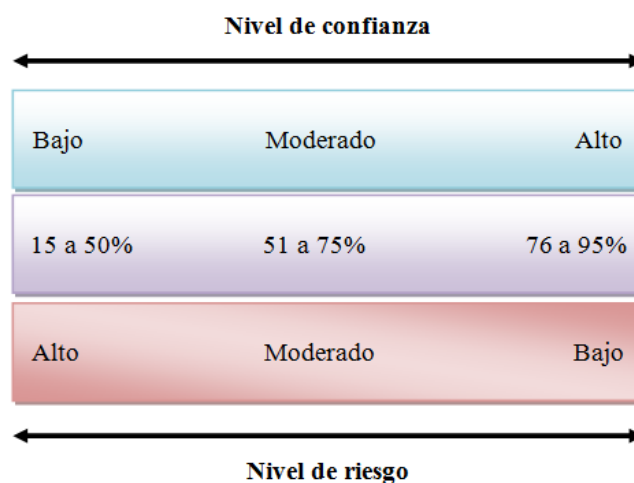
### ***Nivel de confianza***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

### ***Nivel de riesgo***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°62.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

**b. Cuestionario del proceso de control interno del proceso administrativo**

**Tabla N°55. Cuestionario del proceso de control interno del proceso administrativo**

<b>Cuestionario del proceso de control interno del proceso administrativo</b>				
<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>		<b>Observaciones</b>
		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>1</b>	Dentro de la empresa están definidas las tareas y responsabilidades a desempeñar.			
<b>2</b>	La documentación de la empresa se la mantiene actualizada y en una base de datos.			
<b>3</b>	Todas las autorizaciones están definidas por gerencia.			
<b>4</b>	Existe un oportuno registro y secuencial de las transacciones hechas por entidad.			
<b>5</b>	El acceso a recursos y activos fijos está restringido.			
<b>6</b>	Existe rotación del personal en tareas de suma importancia para la empresa.			
<b>7</b>	Hay un adecuado control de la información que se maneja en la entidad.			
<b>8</b>	Existe una adecuado comunicación entre los noveles jerárquicos de la empresa.			
<b>9</b>	La información financiera de la empresa presta respaldo y confiabilidad a la misma.			
<b>10</b>	Posee indicadores de desempeño y de calidad.			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora			<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

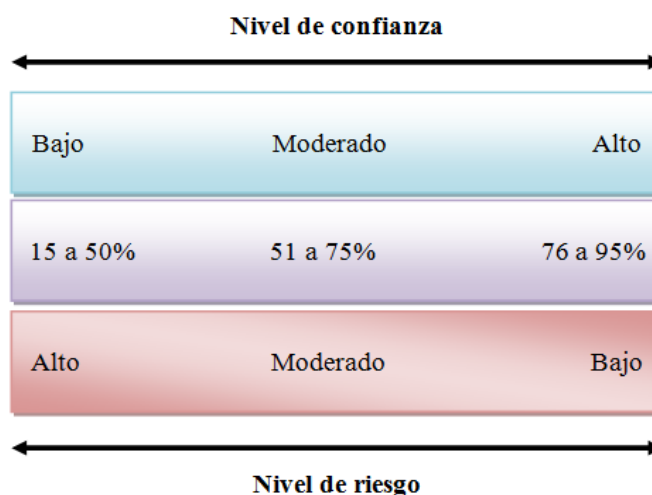
**Nivel de confianza**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

**Nivel de riesgo**

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°58.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

**c. Cuestionario del proceso de control interno compra de suministros y materiales**

**Tabla N°56.** Cuestionario del proceso de control interno del proceso de compras

Cuestionario del proceso de control interno del proceso de compras de Nutrimelaza Cía. Ltda.				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	Toda compra de un bien primero pasa por un análisis de necesidad y factibilidad.			
2	Se realiza solicitudes de compra con el respectivo respaldo de existencia de una necesidad latente de comprar el mismo			
3	Se realizan órdenes de compra			

	dentro de la empresa.			
4	Toda orden de compra es aprobada por gerencia, con su respectiva firma y sello.			
5	El gerente es el único que emite los cheques.			
6	Son registrados los vienen obtenidos por la empresa.			
7	Las facturas de compra con sus respectivas retenciones son entregadas a contabilidad.			
8	Se realizan registros contables de los bienes adquiridos.			
9	Se archiva en forma secuencial los documentos de compras.			
10	El gerente realiza verificaciones sorpresas de los estados de egresos.			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora				<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

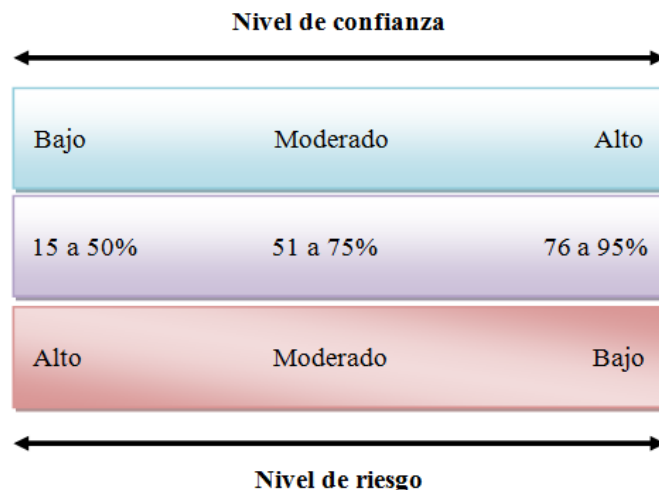
***Nivel de confianza***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

***Nivel de riesgo***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°58.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

**d. Cuestionario de control interno de caja chica y egresos**

**Tabla N°57.** Cuestionario del proceso de control interno de caja chica y egresos

<b>Cuestionario del proceso de control interno de caja chica y egresos</b>				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	Gastos menores y salida de dinero caja chica son emitidos bajo un documento de egreso.			
2	Los gastos del fondo de caja chica están limitados a una cierta cantidad.			
3	La reposición de caja chica se la efectúa cuando se ha gastado cierto porcentaje del mismo.			
4	La reposición de caja chica se lo hace con giro de cheque a nombre del custodio del mismo.			
5	Todo cheque es autorizado por gerencia para su giro.			
6	Los cheques emitidos y los que han sido anulados se los archiva en forma correcta. y secuencial			
7	La empresa realiza conciliaciones bancarias con las entidades bancarias.			
8	Se giran cheques para toda clase de pagos excepto los de caja chica.			
9	Se entrega las facturas a la contadora para que realice el asiento contable.			
10	Todos los archivos de egreso de dinero están numerados			



	adecuadamente para su control financiero.			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora			<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

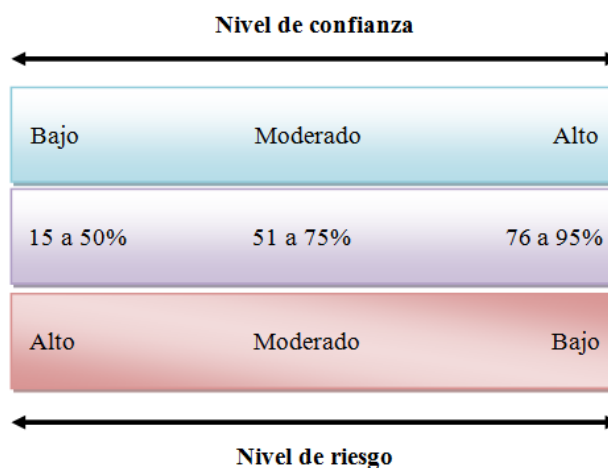
### *Nivel de confianza*

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

### *Nivel de riesgo*

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°58.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

e. *Cuestionario del proceso interno de ingresos/ventas*

**Tabla N°58.** *Cuestionario del proceso de control ingresos/ventas*

Cuestionario del proceso de control interno de ingresos/ventas				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	Se realizan cotizaciones para los clientes cuando estos desean adquirir productos de la empresa.			
2	Al cliente se le ofrece las mejoras alternativas para la adquisición de productos.			
3	La empresa siempre ofrece lo que tiene en inventario.			
4	El cliente y el gerente realizan el contrato de venta.			
5	La facturación de los productos la realiza la contadora con la respectiva numeración de productos vendidos al cliente.			
6	La aprobación de entrega de productos es emitida por gerencia.			
7	El contrato de venta bajo las cláusulas estipuladas entre las partes contractuales se puede anular si una de las dos partes no cumple.			
8	Si no hay cumplimiento por parte del cliente pueden existir sanciones judiciales.			
9	Si el cliente solicita un crédito para el pago del monto de la venta, el gerente es el único que se encarga de analizar y aprobar el mismo.			
10	Todas las ventas se archivan secuencialmente con su numeración respectiva.			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora			<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

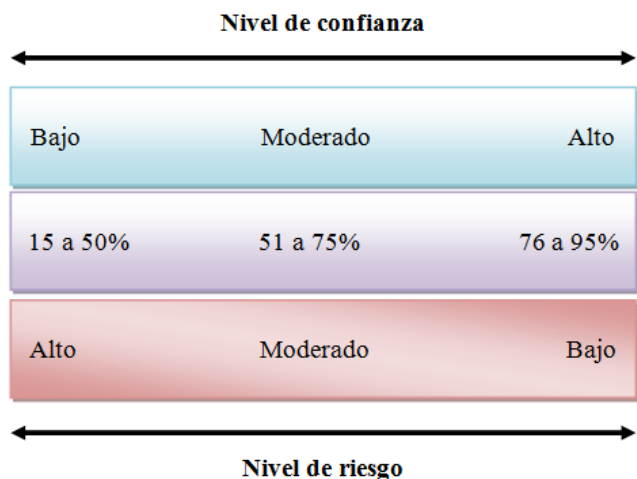
***Nivel de confianza***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

**Nivel de riesgo**

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°58.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

**f. Cuestionario del proceso de control interno cuentas por pagar**

**Tabla N°59.** Cuestionario del proceso de control interno cuentas por pagar

Cuestionario del proceso de control interno de la parte organizacional				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	La empresa se encuentra al día en sus deudas.			
2	La entidad cumple con las declaraciones anuales del IVA			

3	La organización se encuentra al día en cuanto a declaraciones anuales de retenciones ala fuente.			
4	La empresa cumple con el rol de pago a los colaboradores.			
5	Dentro de la empresa se realizan auditorías internas con el fin de que no exista malversación de fondos.			
6	Existe un adecuado control y procedimiento para la recepción de facturas con sus respectivas retenciones.			
7	La empresa ha tenido multas e intereses atrasados con el Estado			
8	Están correctamente archivadas las declaraciones tributarias exigidas por la ley.			
9	La emisión de todos los cheques para los pagos está autorizada por gerencia con su respectiva firma.			
10	Las declaraciones de los impuestos se la realizan con datos veraces.			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora				<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

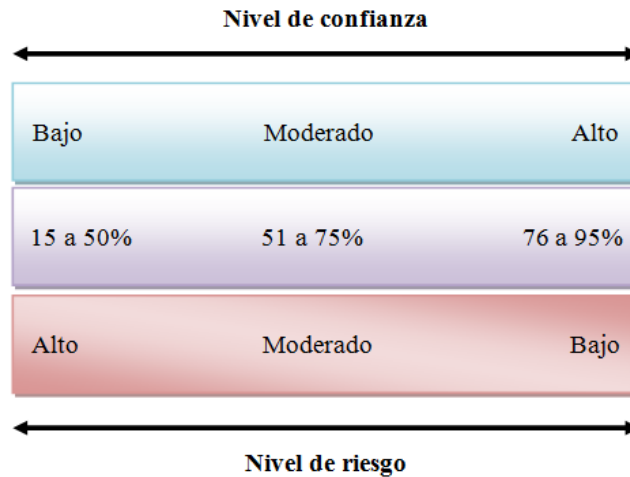
***Nivel de confianza***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

***Nivel de riesgo***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°58.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

**g. Cuestionario de control interno del proceso de contratación de personal**

**Tabla N°60.** Cuestionario de control interno del proceso contratación de personal

Cuestionario de control interno del proceso de contratación de personal				
N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	Dentro de la empresa existen políticas y procedimientos para la contratación de nuevos colaboradores.			
2	La contratación de nuevos colaboradores se autoriza por gerencia.			
3	En la empresa se mantiene archivos de la documentación relacionada con el personal que ha laborado en la empresa.			
4	Por medio de pruebas y análisis de carpetas se selecciona a los nuevos colaboradores.			
5	En la empresa se elaboran contratos minuciosamente detallados a los nuevos colaboradores.			
6	Los nuevos colaboradores están sujetos al periodo de tres meses de prueba como se estipula en las leyes.			
7	El personal que es contratado temporalmente entrega facturas de			

	sus servicios.			
<b>8</b>	Al personal contrato temporalmente se le hace las respectivas retenciones de sus servicios.			
<b>9</b>	El pago que se efectúa a los colaboradores se lo hace mediante giro de cheque.			
<b>10</b>	Paulatinamente se realizan evaluaciones a los colaboradores de la entidad, como indicadores de evolución de la empresa en todos sus aspectos.			
<b>Elaborado por:</b> La investigadora				<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

A continuación se extrae los puntos fuertes (Respuestas: Si) y puntos débiles (Respuestas: No); con el total de respuestas:

*Total de respuestas:*

*Puntos fuertes :*

*Puntos débiles:*

Enseguida se deben aplicar las fórmulas de nivel de confianza y de riesgo con los datos extraídos anteriormente.

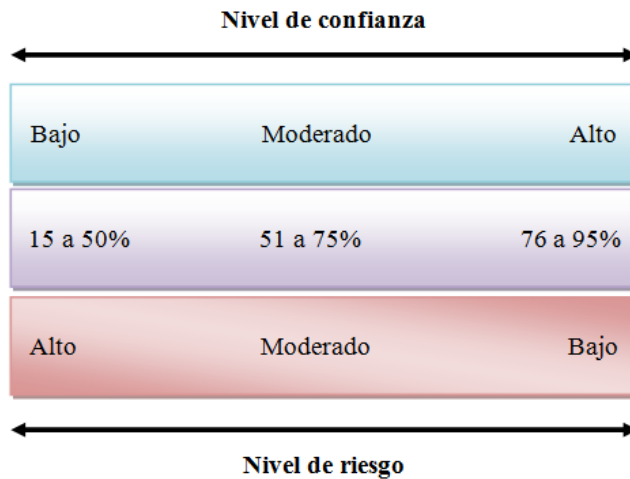
***Nivel de confianza***

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntos fuertes}}{\text{Total de respuestas}} * 100\%$$

***Nivel de riesgo***

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

Una vez obtenido los resultados hay que referirse al gráfico N°58 para la respectiva interpretación de datos.



**Gráfico N°63.** Nivel de confianza y nivel de riesgo

Otro de los parámetros fundamentales en la toma de decisiones son los indicadores financieros debido a que brindan información clara y veraz, de ahí su gran importancia a la hora de la toma de decisiones.

### **Indicadores financieros**

La utilización de indicadores de financieros permite tener un proceso adecuado en el control interno y poder tomar decisiones acertadas. Para la aplicación de este tipo de indicadores, se ha tomado los datos que actualmente la entidad posee, y es conveniente que su utilización se continúe para verificar si ha existido una mejoría en base a los resultados actuales por medio de los siguientes indicadores:

- *Liquidez*
- *Solvencia*
- *Endeudamiento*
- *Rentabilidad*

Indicadores Financieros			
N°	Indicadores	Indicadores técnicos	Ecuación
1	Liquidez	Razón corriente (RC)	$RC = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{Pasivocorriente}}$
		Capital de Trabajo (CT)	$CT = \text{Activocorriente} - \text{Pasivocorriente}$
2	Solvencia	Prueba Acida (PA)	$PA = \frac{\text{Activocorriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivocorriente}}$
		Nivel de dependencia de inventarios (NDI)	$NDI = \frac{\text{Pasivo corriente} - (\text{bancos} + \text{cartera} + \text{valores realizables})}{\text{Inventarios}} * 100\%$
3	Endeudamiento	Sobre activos totales (SAT)	$SAT = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} * 100\%$
		Apalancamiento (A)	$A = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
		Concentración de endeudamiento (CE)	$CE = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100\%$
4	Rentabilidad	Rentabilidad del patrimonio (RP)	$RP = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
		Margen operacional de utilidad (MOU)	$MOU = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas netas}}$
		Margen bruto de utilidad (MBU)	$MBU = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
		Margen neto de utilidad (MNU)	$MNU = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

*Fuente:* Galeón (2008)



## 1. Liquidez

### a. Razón corriente (RC)

$$RC = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{Pasivocorriente}}$$

#### *Interpretación*

### b. Capital de Trabajo (CT)

$$CT = \text{Activocorriente} - \text{Pasivocorriente}$$

#### *Interpretación*

## 2. Solvencia

### a. Prueba Acida (PA)

$$PA = \frac{\text{Activocorriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivocorriente}}$$

#### *Interpretación*

### b. Nivel de dependencia de inventarios (NDI)

$$NDI = \frac{\text{Pasivo corriente} - (\text{bancos} + \text{cartera} + \text{valores realizables})}{\text{Inventarios}} * 100\%$$

#### *Interpretación*

## 3. Endeudamiento

### a. Sobre activos totales (SAT)

$$\text{SAT} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} * 100\%$$

*Interpretación*

*b. Apalancamiento (A)*

$$A = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

*Interpretación*

*c. Concentración de endeudamiento (CE)*

$$CE = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100\%$$

*Interpretación*

#### **4. Rentabilidad**

*a. Rentabilidad del patrimonio (RP)*

$$RP = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

*Interpretación*

*b. Margen operacional de utilidad (MOU)*

$$\text{MOU} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

*Interpretación*

c. *Margen bruto de utilidad (MBU)*

$$\text{MBU} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

*Interpretación*

d. *Margen neto de utilidad (MNU)*

$$\text{MNU} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100\%$$

*Interpretación*

### **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del nivel de comportamiento o de desempeño de toda empresa o una de sus partes como: gerencia, departamentos, unidades o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, da una valoración de la gestión realizada por las mismas por medio de la tendencia de resultados obtenidos.

Los Indicadores de Gestión se dividen en:

- a. ***Indicador de Eficiencia.***- Establece el nivel recomendado en el uso de los recursos para lograr los objetivos que la empresa ha determinado.
- b. ***Indicador de Eficacia.***- Estos indicadores tienen relación con los aspectos externos de la empresa, es decir, que el cliente juega un papel fundamental para realizar esta medición, ya que a éste le interesa que la empresa sea eficaz.
- c. ***Indicador de Efectividad.***- Es la medida del impacto en el manejo de los recursos que se utilicen en la empresa, así como el logro de los resultados y las necesidades de los clientes que se llegan a satisfacer. Por lo tanto, la efectividad es el resultado de

la eficiencia y la eficacia porque está relacionado con los aspectos tanto internos como externos de la empresa.

**d. Indicador de calidad.-** Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

**1. Determinar si la entrega de todos los pedidos de melaza al día se realizan a los diferentes puntos del país.**

Pedidos entregados

Total de pedidos

**Objetivo:** Determinar el número de pedidos de melaza entregados al día a los diferentes puntos del país.

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de pedidos entregados al día a los diferentes puntos del país.

**Variable:** Pedidos entregados.

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de pedidos entregados al día a los diferentes puntos del país.	100%	Diaria	Indicador: (Número de pedidos entregados / Total de pedidos)*100	%	Índice: (Indicador/Estándar)*100  Brecha: (Índice-100)

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Enseguida se realiza un diagrama de barras donde consten los valores de estándar (100%), índice (cálculo previo) y brecha (cálculo previo); para poder tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

### *Interpretación*

#### **2. Determinar si todos los empleados han sido capacitados paulatinamente.**

Empleados Capacitados

Total de Empleados

**Objetivo:** Determinar el número de empleados capacitados.

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de empleados capacitados.

**Variable:** Empleados capacitados.

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de empleados capacitados.	100%	Anual	Indicador: (Número de empleados capacitados/ Total de empleados)*100	%	Índice: (Indicador/Estándar)*100  Brecha: (Índice-100)

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Enseguida se realiza un diagrama de barras donde consten los valores de estándar (100%), índice (cálculo previo) y brecha (cálculo previo); para poder tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

### *Interpretación*

#### **3. Determinar si los clientes están satisfechos con el servicio.**

Clientes Satisfechos

Total de clientes

**Objetivo:** Determinar si los clientes están satisfechos con el servicio.

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de clientes satisfechos.

**Variable:** Clientes Satisfechos.

Nombre del indicador	Estándar y rango (meta)	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de clientes satisfechos.	100%	Anual	Indicador: Clientes Satisfechos/ Total de clientes)*100	%	Índice: (Indicador/Estándar)*100  Brecha: (Índice-100)

*Elaborado por:* Sánchez Maribel

Enseguida se realiza un diagrama de barras donde consten los valores de estándar (100%), índice (cálculo previo) y brecha (cálculo previo); para poder tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

### *Interpretación*

#### ***4. Determinar si las quejas de los clientes han disminuido con relación al año anterior.***

Quejas en el año 2016

Quejas en el año 2017

**Objetivo:** Determinar si las quejas de los clientes en la entrega de los puestos de venta han disminuido con relación al año 2016

**Nombre del Indicador:** Porcentaje de disminución de quejas de los clientes en la entrega de los puestos de venta con relación al año 2016.

**Variable:** Quejas de los clientes.

Nombre del	Estándar			Unidad	Análisis de resultados
------------	----------	--	--	--------	------------------------

<b>indicador</b>	<b>y rango (meta)</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Cálculo</b>	<b>de medida</b>	
Porcentaje de disminución de quejas de los clientes en la entrega de los puestos de venta con relación al año 2015.	100%	Anual	Indicador: (Quejas en el año 2016/ Quejas en el año 2015)*100	%	Índice: (Indicador/Estándar)*100  Brecha: (Índice-100)

**Elaborado por:** Sánchez Maribel

Enseguida se realiza un diagrama de barras donde consten los valores de estándar (100%), índice (cálculo previo) y brecha (cálculo previo); para poder tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

### ***Interpretación***

## BIBLIOGRAFÍA

ACFÍ. (2015). *ACFÍ, Auditores, contadores y Cosultores Financieros*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de ACFÍ, Auditores, contadores y Cosultores Financieros: <http://www.auditoresycontadores.com/auditorias/93-ejemplo-de-cuestionario-de-control-interno>

Altamirano, C. (Noviembre de 2016). *REPOSITORIO DIGITAL Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24043/1/T3797i.pdf>

Álvarez, Y. (19 de Octubre de 2010). *monografias.com*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos82/estadistica-valiosa-fuente-informacion-empresa/estadistica-valiosa-fuente-informacion-empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos82/estadistica-valiosa-fuente-informacion-empresa/estadistica-valiosa-fuente-informacion-empresa.shtml)

Ávila Baray, H. L. (Octubre de 2006). *UDGVIRTUAL*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de [UDGVIRTUAL: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)

Bastidas, J. (09 de Octubre de 2012). *Scribd*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de Scribd.: <https://es.scribd.com/doc/109471833/Cuestionario-de-Control-Interno>

Becerra, L. (08 de Septiembre de 2003). *monografias.com*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml)

Benjamín, F. (2006). *SlideShare*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/DianaViLo/libro-auditoria-administrativa>

Bernal, C. (2010). *Pearson Educación*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de [Pearson Educación: http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencial/index/assoc/HASHe5b1.dir/11050004.pdf](http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencial/index/assoc/HASHe5b1.dir/11050004.pdf)

Calidad & Gestión. (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de [http://www.calidad-gestion.com.ar/servicios/medicion\\_de\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/servicios/medicion_de_satisfaccion_del_cliente.html)



CARACTERÍSTICAS. (2016). *CARACTERÍSTICAS TU PORTAL EDUCATIVO*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de *CARACTERÍSTICAS TU PORTAL EDUCATIVO*: <http://www.caracteristicas.co/informacion-contable/>

Céspedes, N. (2011). *REPOSITORIO DIGITAL Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de *REPOSITORIO DIGITAL Universidad Técnica de Ambato*: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2022/1/TA0257.pdf>

Collín & Asociados, S.C. (s.f.). *COTELL&ASOCIADOS*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de *COTELL&ASOCIADOS*: <http://www.cotell.com.mx/servicios/evaluacion-de-riesgos-y-control-interno>

Chávez & Morán, E. &. (16 de Octubre de 2014). *eprints repository software*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de <http://ri.ues.edu.sv/6081/1/50107948.pdf>

De la Torre, R. (05 de Octubre de 2012). *monografias.com*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de *monografias.com*: <http://www.monografias.com/trabajos94/fundamento-teorico-relacionado-control-interno-y-auditoria/fundamento-teorico-relacionado-control-interno-y-auditoria2.shtml>

Definición ABC. (2016). *Definición ABC*. Recuperado el 04 de Enero de 2017, de *Definición ABC*: <http://www.definicionabc.com/general/poblacion.php>

degerencia.com. (s.f.). *degerencia.com*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de *degerencia.com*: <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10301>

Flores, E. (9 de Mayo de 2015). *AprendeNIIF.com*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de *AprendeNIIF.com*: <http://aprendeniif.com/indicadores-financieros-para-gerentes-indicadores-de-endeudamiento/>

Franco Y. (07 de Junio de 2011). *Tesis de Investigación*. Recuperado el 04 de Enero de 2017, de *Tesis de Investigación*: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

Galeón. (2008). *aindicadoresf*. Recuperado el 01 de Febrero de 2017, de *aindicadoresf*: <http://aindicadoresf.galeon.com/index.htm>

GIZ & Cooperación Alemana. (Agosto de 2014). Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de <http://ww2.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/institucional/sistema\_de\_control\_interno/Marco\_Conceptual\_SCI.pdf

GIZ-OLACEFS. (Noviembre de 2015). *OLACEFS*. Recuperado el 2013 de Diciembre de 2016, de <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>

Graterol, R. (07 de Julio de 2005). *monografias.com*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [monografias.com: https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf](https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf)

Guerra, M. (7 de Octubre de 2008). *monografias.com*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2016, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml](http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml)

MINEDUCACION. (11 de Junio de 2014). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/caracteristicas-de-un-indicador-de-gestion>

Montoya, J. (08 de Octubre de 2014). *monografias.com*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos102/operacionalizacion-variables/operacionalizacion-variables.shtml#operaciona](http://www.monografias.com/trabajos102/operacionalizacion-variables/operacionalizacion-variables.shtml#operaciona)

MytripleA. (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/indicadores-de-rentabilidad/>

Navas, F. (2012). *Análisis Financiero*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de *Análisis Financiero*: <http://nandis21.blogspot.com/p/indicadores-de-solvencia.html>

Pereira, J. (2010). Consideraciones básicas del pensamiento complejo de Edgar Morin. *Educaré, revista electrónica* , 10.

Pérez, B. (23 de Febrero de 2011). *monografias.com*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2016, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml](http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml)

Pérez, J. (Octubre de 2011). *Partida Doble*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de <http://pdfs.wke.es/9/8/2/6/pd0000069826.pdf>

PGALVISVERA. (10 de Abril de 2012). *UNCATEGORIZED*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de *UNCATEGORIZED*: <https://manualdeprocedimientoscolgesan.wordpress.com/author/pgalvisvera/>

Rivera & Valle, o. &. (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de [www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf](http://www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf)

Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *gestiopolis*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de *gestiopolis*: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

Ruiz, M. (2012). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de *eumed.net Enciclopedia Virtual*: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html)

San Martín, B. (2014). *SlidePlayer*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de *SlidePlayer*: <http://slideplayer.es/slide/1021488/>

SENA. (2014). *SENA*. Recuperado el 01 de Marzo de 2017, de *SENA*: [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

Silva, D. (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)

VariEduca. (s.f.). *VariEduca*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de *VariEduca*: <https://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>

Villavicencio, N. (2012). *REPOSITORIO DIGITAL Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1686/1/TA0030.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO 1

<b>Nómina de colaboradores de la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cédula</b>	<b>Cargo</b>
Freire Freire David Alejandro	1803790698	Gerente
León Gordón Gladys Alexandra	1802384931	Contadora
Lozada Sánchez José Luis	1803232972	Jefe de bodega
Moreta Landa Álvaro Evelio	1804620845	Auxiliar de bodega
Baus López Milton Efraín	1707106066	Vendedor
Rodríguez Aguilar Gabriel Alonso	1803261450	Vendedor

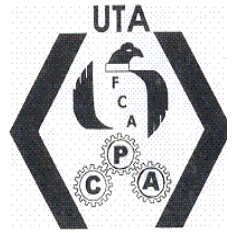
***Fuente:*** Empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.

***Elaborado por:*** Sánchez Maribel

ANEXO 2



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



**Encuesta dirigida al personal involucrado en la empresa Nutrimelaza Cía. Ltda.**

**Instrucciones:**

- Seleccione con una X una sola opción.
- Gracias por su colaboración.

**Parte 1: Control Interno**

1. ¿Alguna vez le han indicado en forma verbal o escrita cuál es la misión y visión que persigue la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

2. ¿La empresa realiza capacitaciones con el fin de que el personal esté informado sobre el reglamento interno?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

3. ¿Cree que la empresa ha realizado inducciones para el conocimiento de las políticas que posee la misma?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces                    Muy pocas veces    Nunca  
(   )           (   )                    (   )                                    (   )                    (   )

¿Por qué?

.....  
.....

4. ¿Existe el suficiente conocimiento sobre las políticas y procedimientos de control con que se maneja la empresa?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces                    Muy pocas veces    Nunca  
(   )           (   )                    (   )                                    (   )                    (   )

¿Por qué?

.....  
.....

5. ¿Cree que existe un adecuado organigrama estructural que esté explícitamente definido?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces                    Muy pocas veces    Nunca  
(   )           (   )                    (   )                                    (   )                    (   )

¿Por qué?

.....  
.....

6. ¿La empresa le ha capacitado he indicado cuál es el manual de funciones?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces                    Muy pocas veces    Nunca  
(   )           (   )                    (   )                                    (   )                    (   )

¿Por qué?

.....  
.....

7. ¿Considera que está distribuida de forma adecuada las tareas a desempeñar dentro de la empresa?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces                    Muy pocas veces    Nunca  
(   )           (   )                    (   )                                    (   )                    (   )

¿Por qué?

.....  
.....

8. ¿Se realizan paulatinamente reuniones de trabajo, todo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

9. ¿Cree que existe una comunicación asertiva en todos los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que posee la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

10. ¿Se mantiene información actualizada y un control estadístico de la base de datos de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

11. ¿Sabe con qué frecuencia se actualiza la base de datos de la empresa?

Mensual	( )
Trimestral	( )
Semestral	( )
Anual	( )



Desconoce ( )

12. ¿Conoce si la empresa posee: flujo de caja, cuentas (bancos), inventarios y propiedad mercantil, claramente definidos y registrados?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces    Muy pocas veces    Nunca  
( )        ( )            ( )                    ( )                    ( )

¿Por qué?

.....  
.....

13. ¿Tiene acceso al inventario y propiedad mercantil que posee la empresa?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces    Muy pocas veces    Nunca  
( )        ( )            ( )                    ( )                    ( )

¿Por qué?

.....  
.....

14. ¿Conoce si las órdenes de compras son autorizadas para: compra de activos e inventarios?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces    Muy pocas veces    Nunca  
( )        ( )            ( )                    ( )                    ( )

¿Por qué?

.....  
.....

15. ¿Cree que es necesario que todas las órdenes de compras deben ser autorizadas por gerencia?

Siempre    Casi siempre    Muchas veces    Muy pocas veces    Nunca  
( )        ( )            ( )                    ( )                    ( )

¿Por qué?

.....  
.....

16. ¿Considera qué es necesario que exista un reglamento de regulación de los procesos de compras y ventas?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

17. ¿Cree qué debe existir una persona encargada en el monitoreo de los procesos de compras?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

18. ¿Cree que existe un control adecuado de los ingresos y egresos que se efectúan en la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

19. ¿Considera que el modelo de control interno que posee la empresa está dando resultados positivos a la misma?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

**Parte 2: Toma de decisiones**

1. ¿Existe un balance general de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

2. ¿Conoce con qué frecuencia se realiza los balances dentro de la empresa?

Mensual	( )
Trimestral	( )
Semestral	( )
Anual	( )
Desconoce	( )

3. ¿Se utiliza en su totalidad la información contable-financiera para la toma de decisiones dentro de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

4. ¿Hay estrategias vinculadas en la toma de decisiones?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

5. ¿Las estrategias que tiene la empresa, están en concordancia con los objetivos que desea alcanzar?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

6. ¿Existen parámetros de calidad para conocer la influencia de la toma de decisiones?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

7. ¿Se aplican indicadores de calidad en los diferentes departamentos?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

8. ¿La empresa ha intentado instaurar indicadores de calidad?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

9. ¿Hay alguna persona encargada en establecer las políticas dentro de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

10. ¿La toma de decisiones financieras afectan a otros departamentos de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

11. ¿Considera que la falta de comunicación puede ser un factor contraproducente a la hora de la toma de decisiones?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

12. ¿La toma de decisiones engloba a todas las actividades relacionadas con la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

13. ¿Cree que por medio de la toma de decisiones se realizan evaluaciones periódicas tanto al personal como a los procesos dentro de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

14. ¿Considera qué es factible crear un modelo de Control Interno para mejorar la toma de decisiones?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

15. ¿El gerente es el encargado de tomar todas las decisiones de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

16. ¿Considera que se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la empresa para la toma de decisiones?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....

17. ¿Tienen parámetros específicos para poder tomar decisiones dentro de cada departamento de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )

¿Por qué?

.....  
.....