



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magister en
Contabilidad y Auditoría

TEMA

**Control interno y su incidencia en el presupuesto de la
Empresa Importadora Pareja, en el año 2012 – 2013. Manual
de control interno**

AUTORA

ING. Dominga Ernestina Rodriguez Angulo

DIRECTORA

Dra. Badie Anneriz Cerezo Segovia, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magister en
Contabilidad y Auditoría

TEMA

**CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL
PRESUPUESTO DE LA EMPRESA IMPORTADORA PAREJA,
EN EL AÑO 2012 – 2013. MANUAL DE CONTROL INTERNO**

AUTORA

ING. DOMINGA ERNESTINA RODRIGUEZ ANGULO

DIRECTORA

Dra. BADIE ANNERIZ CEREZO SEGOVIA, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

La suscrita, Dra. **Badie Anneriz Cerezo Segovia, MSc.**, Docente de Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Ingeniera **Dominga Ernestina Rodríguez Angulo**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de **Magister en Contabilidad y Auditoría**, Titulada: **CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA IMPORTADORA PAREJA, EN EL AÑO 2012 – 2013. MANUAL DE CONTROL INTERNO.** bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto, por lo que autorizo su presentación formal ante el tribunal respectivo.

DRA. BADIE ANNERIZ CEREZO SEGOVIA, M.SC.
DIRECTORA

AUTORÍA

Yo Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, declaro que la tesis aquí descrita es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a esta investigación, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Dominga Ernestina Rodríguez Angulo

DEDICATORIA

A mis padres Sres. María Angulo Rodríguez y Domingo Rodríguez González, mis hijos Jessica, Byron, Jessenia y Eduardo, mis nietos: Karelys, Jean Pierre, Estefanía, Jeremías, Sebastián, Neymar y Jeshael; a mi esposo Santiago Gutierrez Prado; por quienes me he propuesto culminar cada una de mis metas y quien se merece gran parte de todos éstos logros, especialmente a Dios quien nos ha acogido en sus brazos para mantenernos saludables, perseverantes, y colmados de bendiciones.

Dominga

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos:

A Dios por su bendición y ayuda que ha sido el pilar fundamental para mi vida.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo cimiento de desarrollo intelectual y profesional donde tuve lugar a crecer con misión, visión y objetividad en mis metas propuestas.

A cada uno de mis profesores por todos los excelentes conocimientos impartidos.

Al Director de la Unidad de Posgrado, Ing. Roque Vivas Moreira; por su gestión para el cumplimiento de la finalización de este estudio

A la Ing. Mariela Andrade, MSc.; Coordinadora de la maestría, por sus aportes proporcionados en el desarrollo de esta investigación.

A mi Directora de Tesis Dra. Badie Cerezo Segovia. MSc. por la paciencia y dedicación.

Y finalmente a todos y cada uno de mis compañeros y amigos, con quienes compartimos nuestras angustias y satisfacciones que este camino estudiantil nos ha brindado.

PROLOGO

La presente investigación implicó dedicación y esmero, siempre con la entereza de proponer alternativas que den soluciones a la ardua tarea que conlleva la administración de empresas, sean estas comerciales, de servicios o industriales.

En nuestro medio comercial el mayor número de empresarios o emprendedores se dedican al comercio en escalas de medianas y pequeñas, quienes manejan sus actividades de acuerdo a sus experiencias, lo que implica un manejo deficiente del control interno de los recursos, por cuanto son pocos los empresarios con conocimientos técnicos en el área administrativa. La misión y visión empresarial no se fundamenta en un horizonte técnico como es el manejo presupuestario, herramienta necesaria para planificar y controlar las actividades empresariales y su cumplimiento; o prevenir desviaciones que peligren la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Esta investigación se desplegó por la importancia que conlleva determinar cuáles son los componentes de control interno en la gestión administrativa, financiera y su impacto en el presupuesto de la empresa Importadora Pareja, con la finalidad de aportar con herramientas estratégicas que mejoren esta gestión y logre su desarrollo empresarial. Luego basándose en los resultados específicos se determinen conclusiones que sean tomadas en consideración como referencia para otras empresas del medio dedicada a esta línea.

Ing. Wilson Toro Álava, M.Sc
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
Reg. Nacional 047425

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se desarrolló en la empresa Importadora Pareja, orientada a evaluar las estrategias y técnicas con que maneja los recursos, como consecuencia de un deficiente manejo de control interno y presupuestario.

El presupuesto es un instrumento de planificación que las empresas elaboran de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, para el cumplimiento de metas y objetivos, además se establecen ciertas directrices para ser más eficientes, además se han acoplado a evaluaciones periódicas sobre sus operaciones, mediante la aplicación de control interno.

Esta investigación se efectuó de acuerdo con normas profesionales aplicables para estos exámenes, es una técnica relativamente nueva de asesoramiento en empresas medianas y pequeñas que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir el éxito empresarial.

Se consideró plantear como objetivo general de la investigación, realizar una evaluación del control interno de importadora pareja y su incidencia en el presupuesto de los años 2012-2013, por cuanto de acuerdo a las primeras observaciones realizadas se detectaron deficiencias en su estructura organizacional y funcional, el no manejo de un presupuesto que oriente las actividades y estas sean medibles y concreten sus logros, por ende se consideró la hipótesis que el control interno aplicado en la empresa Importadora Pareja es deficiente para el cumplimiento del presupuesto de los periodos antes mencionados

Planteándose como hipótesis general: El deficiente control interno en las actividades de la empresa incide negativamente en el cumplimiento de las metas presupuestadas en la empresa Importadora Pareja, en el año 2013, y;

las específicas: La evaluación del control interno a la empresa Importadora Pareja determina que no cuenta con políticas y procedimientos adecuados que permitan el cumplimiento de las metas planificadas, en los años 2012-2013. La evaluación del control interno a importadora Pareja refleja un deficiente rendimiento económico con relación a su presupuesto, años 2012-2013

Los resultados encontrados determinaron que la Importadora Pareja no cuenta con un eficiente control interno, lo que afecta a la planificación, determinándose la aceptación de la hipótesis; lo que se resume en las conclusiones y recomendaciones; la propuesta está diseñada para mejorar la gestión del Gerente propietario de la empresa.

ABSTRACT

The research was conducted at the importer Pareja, aimed at assessing the strategies and techniques that manage resources as a result of poor management of internal and budgetary control.

The budget is a planning tool that companies produce in a certain way , integrates and coordinates the areas , activities , departments and an organization responsible for the fulfillment of goals and objectives , in addition to certain guidelines are set to be more efficient , as well They are coupled to periodic assessments of its operations by implementing internal control

This research was conducted in accordance with professional standards applicable to these tests , it is a relatively new technique of medium and small consulting to help analyze , diagnose and provide recommendations to companies, in order to achieve business success companies.

It was considered to raise the general objective of the research, the assessment of the internal control of importing Pareja and their impact on the budget of 2012-2013 , because according to the first observations detected shortcomings in its organizational structure and functional , he did not manage a budget to guide the activities and these are measurable and finalize their achievements thus the hypothesis was considered that the internal control relevant to the importer Pareja is poor implementation of the budget for the periods mentioned above

Considering as a general hypothesis: The poor internal control in the company's business negatively affects the achievement of goals in the importing company budgeted Pareja, in 2013, and; specific The evaluation of

internal control to the importer couple determines that there has policies and procedures to allow implementation of the planned targets in the years 2012-2013. The evaluation of internal control over importing Pareja reflects poor economic performance relative to its budget years 2012-2013

The results determined that the importing Pareja we do not have an efficient internal control, which as a result has affected planned , determining the acceptance of the hypothesis ; which it is summarized in the conclusions, recommendations and diagnostics; our proposal is designed to improve the management of the business owner Manager .

INDICE

PORTADA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
COPIA DE PORTADA.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
PROLOGO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I 3MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	4
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. PROBLEMA GENERAL.....	7
1.3.2. PROBLEMAS DERIVADOS.....	7
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.7. OBJETIVOS.....	10
1.7.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
CAPÍTULO II MARCO TTEÓRICO DE LA INVESTIGACIO.....	11
2.1.1. Control Interno	12
2.1.2. Importancia del control interno	12
2.1.3. Objetivos del control interno	13
2.1.4. Características del control interno	14
2.1.5. Clases del Control Interno.....	14
2.1.6. Principios del Control Interno	15
2.1.7. Presupuesto	16
2.1.8. Objetivos del presupuesto	16
2.1.9. Empresa	16
2.1.10. Empresa comercial	17
2.1.11. Incidencia	17
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.2.1. Evaluación del Control Interno.....	18
2.2.2. Responsables del control interno.....	19
2.2.3. Componentes del control interno.....	19
2.2.5. Métodos para Documentar el Conocimiento del Control Interno.....	23
2.2.6. <i>Nivel de confianza para evaluación de controles internos</i>	25
2.2.7. Diagrama de flujo	25
2.2.8. Proceso de evaluación del control interno; Error! Marcador no definido.	
2.2.9. Gestión Administrativa.....	26

2.2.10. Manuales de control interno.....	28
2.2.11. Objetivos específicos del manual de control interno	¡Error!
Marcador no definido.	
2.2.12. Manuales empleados para el control interno	28
2.2.13. Planeación y elaboración de manuales¡Error! Marcador no definido.	
2.2.14. Contenido de un manual de control interno¡Error! Marcador no definido.	
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	29
2.3.1. Normas de control interno.....	29
CAPÍTULO III.....	31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1.1. Métodos	32
3.1.2. Técnicas.....	33
3.2. CONSTRUCCION METODOLOGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACION	33
3.2.1. Tipos de investigación.....	34
3.2.2. Fuentes de referencia	35
3.3 ELABORACION DEL MARCO TEORICO.....	35
3.4. RECOLECCION DE LA INFORMACION EMPIRICA	37
3.4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.5. DESCRIPCION DE LA INFORMACION OBTENIDA.....	38
3.6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	38
3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACION.....	39
3.8. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	39
3.8.1. Creación de la firma auditora	39
CAPITULO IV.....	44
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACION	44
4.1.1. Hipótesis General	45
4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACION EMPIRICA PERTINENTE A LA HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.	45
4.2.1 fase I. Planificación Preliminar	45
4.2.2. Fase II. Evaluación del riesgo de control interno.....	63
4.3. DISCUSION DE LA INFORMACION OBTENIDA EN RELACION A LA NATURALEZA DE LA HIPOTESIS.....	85
4.3.1. Debate, análisis y consenso sobre el resultado general de la hipótesis.....	85
Análisis cuantitativo	87
Análisis cualitativo.....	88
Comprobación y Desaprobación de las Hipótesis	90
4.3.2. Conclusión parcial	90
CAPITULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. CONCLUSIONES.....	92
5.2. RECOMENDACIONES.....	93
CAPITULO VI.....	94

PROPUESTA ALTERNATIVA.....	94
6.2. JUSTIFICACIÓN.....	95
6.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	96
6.4. OBJETIVOS.....	97
6.4.1. Objetivo general de la propuesta.....	97
6.4.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	98
6.5. IMPORTANCIA.....	98
6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.....	99
6.7. FACTIBILIDAD.....	99
6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	100
MANUAL DE CONTROL INTERNO ORGANIZATIVO;Error! Marcador no definido.	
6.8.1. Introducción.....	100
6.8.2. Estructura organizacional.....	101
6.8.3. Políticas.....	101
6.8.4. Descripción de Funciones y Responsabilidades.....	106
6.8.5. Manual de Procedimientos (Propuestos).....	117
6.9. ACTIVIDADES.....	127
6.1. RECURSOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS.....	129
6.11 IMPACTO.....	130
6.12 EVALUACIÓN.....	130
6.13. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	133
ANEXOS.....	136

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA.....	26
TABLA 2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
TABLA 3 INDICADORES DE GESTIÓN.....	55
TABLA 4 MANEJO DE PRESUPUESTO DE IMPORTADORA PAREJA.....	58
TABLA 5 PRESUPUESTO DE IMPORTADORA PAREJA, AÑOS 2012 - 2013.....	60
TABLA 6 CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA IMPORTADORA PAREJA.....	61
TABLA 7. EVALUACIÓN DE RIESGO.....	64
TABLA 8 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA - ACTIVIDAD PLANIFICACIÓN.....	65
TABLA 9.CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA.- ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN.....	67
TABLA 10. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA.- ACTIVIDAD DIRECCIÓN.....	69
TABLA 11. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA.- ACTIVIDAD PERSONAL.....	71
TABLA 12. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA.- ACTIVIDAD CONTROL.....	73
TABLA 13. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA CONTABLE.....	75
TABLA 14. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE VENTAS.....	79
TABLA 15. MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	82
TABLA 16. MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA CONTABLE.....	83
TABLA 17. MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA DE VENTAS.....	84
TABLA 18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	128
TABLA 19. RECURSOS NECESARIOS PARA APLICACIÓN Y CONTROL DEL MANUAL.....	129

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 LOGOTIPO DE FIRMA ASESORA	39
FIGURA 2 ORGANIGRAMA DE EMPRESA IMPORTADORA PAREJA	50
FIGURA 3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO	101

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es un instrumento de planificación que las empresas elaboran de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, para el cumplimiento de metas y objetivos, además se establecen ciertas directrices para ser más eficientes, se acopla a evaluaciones periódicas sobre sus operaciones, mediante la aplicación de control interno.

En nuestro país este tipo de evaluaciones se aplican con mayor frecuencia en las empresas públicas y empresas grandes del sector privado, no así en las medianas y pequeñas, esto se debe a que en su mayoría son empresas familiares o los empresarios tienen poco conocimiento técnico en esta área, pero las exigencias del mercado obliga a estos empresarios a ser competitivos y como ya se mencionó anteriormente el control interno es una herramienta importante que permite toma de decisiones acertadas para salvaguardar los activos de la empresa y confiabilidad de los registros financieros; así como el seguimiento de la ejecución presupuestaria para determinar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

La realización de una evaluación del sistema de control interno administrativo y financiero a la empresa Importadora Pareja es de importancia, puesto que le permite generar un manejo eficiente de cada uno de sus recursos, siendo importante establecer un manual de control interno como mecanismo para el desarrollo de sus actividades en todas las áreas de la entidad, además asentirá a la gestión administrativa financiera herramientas para la toma de decisiones que logren alcanzar metas y objetivos la empresa.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

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

Capítulo II, se encuentra el marco conceptual, teórico y legal sustentado en la bibliografía del análisis del entorno que constituyen la gestión, fundamentación legal en la cual rige la empresa.

Capítulo III, Indica la metodología que se empleó en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determinó la población y la muestra, operacionalización de las variables de estudio y se estableció las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, Está estructurado por la presentación, análisis e interpretación de los resultados en relación a los objetivos y la hipótesis de la investigación

Capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones que se establecieron de acuerdo a los resultados obtenidos.

Capítulo VI, Contempla la propuesta alternativa, en la misma que se plantean políticas, reglamentos, manual de función

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”

Aristóteles

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Desde el año 1997 surge un emprendedor con visión dedicado a satisfacer necesidades en los diferentes hogares de nuestro cantón, especialmente en el área rural, comercializando artículos para el hogar con una atención personalizada; desde entonces ha venido creciendo hasta convertirse en un importante empresario con su casa comercial llamada “Importadora Pareja”; la misma que está ubicada en la parroquia San Cristóbal del cantón Quevedo, vía a Valencia diagonal a la gasolinera CLYAN.

En sus inicios el señor Vicente Pareja Ronquillo, propietario de la empresa expendía solo artículos textiles, luego fue variando su oferta con electrodomésticos para el hogar de pequeña cuantía como licuadoras, vajillas y como artículo principal los colchones con la estrategia de venta de puerta a puerta, contaba solo con dos vendedores que hacían a su vez la función de cobradores, a medida que iba creciendo los problemas también iban surgiendo, la competencia aumentaba y abarrotaba el mercado, por lo que este emprendedor amplió su cobertura a otras provincias como Esmeraldas y Manabí. Además las exigencias de innovaciones administrativas, para mantenerse en el mercado y crecer determinaron la inclusión de personal capacitado que apoye la gestión.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la realización de una evaluación al control interno de la empresa Importadora Pareja, con la finalidad de evaluar y conocer la situación real en la cual se encuentra la entidad, mediante la revisión documental y física con la que cuenta la empresa; de esta manera proporcionar información verás al gerente para que conozca sobre la evaluación de su actividad económica en el periodo 2012 – 2013.

La importancia de tener un buen Sistema de Control Interno basada en su

respectivo presupuesto en las empresas, es ineludible porque ayuda a proteger las inversiones y el patrimonio empresarial logrando salvaguardar y preservar de manera aproximada o razonable los bienes de la empresa en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues es trascendental para la toma de decisiones considerar las herramientas diseñadas por la administración porque de ello dependen para mantenerse en el mercado. Este proceso no ha sido considerado por la empresa en estudio. Por ello; es imprescindible obtener una planificación en la cual se pueda verificar que los controles se cumplan.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

El mundo de los negocios cada vez es más complejo y cambiante, aun cuando las empresas cuenten con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, es necesario el instrumento de gestión administrativa que permitan verificar cual es la situación real de la organización en un momento determinado e informe si las actividades acurren de conformidad con lo planificado y presupuestado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

El presupuesto constituye una herramienta de incalculable valor para la toma de decisiones y para la evaluación y control en las actividades de las organizaciones, lo que permite identificar las debilidades, errores de las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas regladas previamente, a fin de determinar las desviaciones y aplicar las acciones correctivas. En la empresa en estudio no se maneja un presupuesto anual que determine como se maniobraron los recursos y por ende no cuenta con indicadores que identifiquen el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se hicieron las actividades.

La empresa Importadora Pareja como tal es una empresa joven recién constituida en el mes de mayo del 2013, fecha en la cual se separa de créditos Sebastián & Anahí, los cuales son gestionado por el mismo propietario que a pesar de tener un largo recorrido en el negocio posee insuficiente información de las normas administrativas y financieras, de estrategias claras de desarrollo, debido a que cuenta con escaso control interno que afiance la gestión y se adapten a las nuevas necesidades de la empresa, lo cual dificulta tomar decisiones adecuadas.

Como toda empresa dedicada a la comercialización, es de gran importancia el examinar la gestión administrativa financiera en todas sus actividades ya que estas no podrán llevarse con efectividad mientras no se establezca un control Interno que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas de la empresa, con el fin de obtener resultados beneficiosos de manera eficiente que ayuden en la toma de decisiones oportunas.

Cabe destacar que, desde la selección del personal, hasta el desempeño ineficiente del personal por la falta de estrategias y normativas figura entre las razones para que la empresa no cumpla con las actividades planificadas, lo que ha generado incertidumbre en una decreciente rentabilidad al negocio.

En virtud a lo antes expuesto y para conocer como se ha administrado las diferentes áreas y la ejecución presupuestaria en la empresa Importadora Pareja del cantón Quevedo durante los años 2012-2013, es necesario aplicar un control interno, que permita determinar la eficiencia y eficacia, así como el cumplimiento de metas, objetivos, visión y normativa institucional, midiendo de esta forma la racionalidad y la buena aplicación de los recursos.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo la aplicación del control interno incide en el presupuesto de la empresa Importadora Pareja, año 2012-2013?

1.3.2. PROBLEMAS DERIVADOS

¿De qué manera el escaso control interno repercute el grado de satisfacción del propietario?

¿Cómo el insuficiente plan de capacitación a los colaboradores influye en el cumplimiento de las metas?

¿De qué manera la débil aplicación de indicadores de evaluación afecta la gestión administrativa de la empresa?

¿Cómo la gestión operativa influye en los presupuestos de la Importadora Pareja?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- **Campo:** Control Interno

- **Área:** Administrativa Presupuestaria

- **Aspecto:** Planificación de la gestión

- **Tema:** “Control interno y su incidencia en el presupuesto de la Empresa Importadora Pareja, en el año 2012 – 2013. Propuesta alternativa”
- **Tiempo:** Periodo 2012-2013

1.5. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del control interno determina si el desempeño o ejecución de funciones se han realizado de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia, examinando y evaluando los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Las empresas dedicadas al comercio, como Importadora Pareja, necesitan información razonable para la planeación de sus actividades futuras, para tomar decisiones que tendrán incidencia en el corto, mediano y largo plazo; y, para el control efectivo de los recursos. Dicha información razonable solo va a ser facilitada cuando las empresas practiquen evaluaciones a su gestión del control interno efectuado, por que dichas evaluaciones tienen como objetivo determinar la razonabilidad de la información administrativa, económica y patrimonial de una empresa.

La presente investigación se desplegó, por la importancia que conlleva determinar cuáles son los componentes de control interno que ayudarán en la gestión administrativa financiera y su impacto en la toma de decisiones de la empresa Importadora Pareja para el cumplimiento de sus planes y presupuestos.

Además permite identificar debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando implantar y corregir falencias en la empresa, y al mismo tiempo utilizar técnicas o

herramientas de control interno que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, encaminadas a conducir al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Para la importadora Pareja, con la implementación de un manual de control interno que guarde relación con los objetivos de un control interno, que ayude a la toma de decisiones le permitirá tener las reglas claras al momento de tomar decisiones que conlleven al desarrollo de la misma. El objetivo de este modelo será relatar las diferentes acciones, facilitar procedimientos que mejoren los procesos, papeles y guías de trabajo para la ejecución de evaluaciones permanentes de sus actividades ejecutadas, con el propósito de justipreciar la eficacia, la eficiencia y la efectividad del sistema de control interno en la empresa; como medio de suministrar información capaz de facilitar la rendición de cuentas de la gestión y la toma de decisiones.

Finalmente la investigación que se propuso fue factible porque contó con información primaria que efectivizó su ejecución, debido a que los directivos de la empresa estuvieron prestos a proveer toda la documentación necesaria que la investigación ameritó, al mismo tiempo se tuvo la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, así mismo se contó con la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos, y sobre todo la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN.

- ✓ Conocimiento interno de las actividades y recursos de la empresa importadora Pareja.
- ✓ Gestión administrativa y financiera planificada y orientada al cumplimiento de sus metas con eficacia, eficiencia y economía.

- ✓ Proceso de toma de decisiones administrativas basadas en metas y objetivos planificados.
- ✓ Directivos y empleados de la empresa orientados en la búsqueda de la satisfacción interna y externa, con atención de calidad
- ✓ Manual de control interno aplicado a los procesos administrativos y financieros.
- ✓ Actividades administrativas planificadas y orientadas al cumplimiento de su presupuesto.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la incidencia del control interno en el presupuesto de la Empresa Importadora Pareja.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los indicadores de gestión para el control de los procesos operativos de la empresa Importadora Pareja.
- Establecer el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento presupuestario de la empresa Importadora Pareja.
- Investigar la aplicación del control interno en Importadora Pareja.
- Diseñar un manual de control interno para optimizar la gestión de la empresa Importadora Pareja

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

“Exígete mucho a ti mismo y espera poco de los demás. Así te ahorrarás disgustos”

Confucio

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Control Interno

Según las **Normas técnicas de Control Interno** la auditoría externa es un examen, sistemático y detallado del sistema de control interno de una empresa, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas y procedimientos con el objeto de emitir informes y formular recomendaciones para el mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades, estos informes son de circulación interna y no tiene trascendencia a terceros, porque no se producen bajo la figura de fe pública.

Según (AGUIRRE, 2005), en su libro Auditoría y Control Interno define al control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

En el texto antes mencionado se cita que la organización empresarial consta de un conjunto de componentes que laboran a la consecución de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa, es por ello que el control interno forma parte del sistema organizativo, el control se desarrolla a través de la organización y de los procedimientos que giran alrededor de la misma.

2.1.2. Importancia del control interno

(GUAJARDO, 2008) La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas

que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado, es bueno resaltar que la *Empresa* que aplique controles internos en sus operaciones, conducirán a conocer la situación real de las mismas, por eso la importancia de mantener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión a su gestión.

(H COOPERS y K LYBRAND, 2007) Contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

2.1.3. Objetivos del control interno

(GUAJARDO, 2008) Los objetivos del sistema de control interno son:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

2.1.4. Características del control interno

(GUAJARDO, 2008) Las características del sistema de control interno son:

- Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.
- El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

2.1.5. Clases del Control Interno

Para (AGUIRRE, 2005): El control interno se clasifica en:

- **Control interno contable:** Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas,

existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (es decir, autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.).

- **Control interno administrativo:** Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección. Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

1.1.6. Principios del Control Interno

- Los principios del control interno son:
 - Responsabilidad
 - Transparencia
 - Moralidad
 - Igualdad
 - Imparcialidad
 - Eficiencia
 - Economía
 - Celeridad
 - Publicidad
 - Preservación del Medio Ambiente.

2.1.7. Presupuesto

(BURBANO, 2006) El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También se dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

2.1.8. Objetivos del presupuesto

(BURBANO, 2006) Los objetivos del presupuesto son de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control; es decir, comprende o están en todas las etapas del proceso administrativo y no como los autores sobre la materia, que solo los enmarcan en la planeación y en el control, pocos agregan la dirección.

2.1.9. Empresa

(Guerra, 2013) La empresa, desde un punto de vista amplio, puede definirse como una unidad integrada de funciones que utiliza determinada combinación de factores para producir de manera racional un bien o servicio. Así entonces, teniendo como base la teoría de los tres grandes sectores de la economía

(De La Cruz, 2014) La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio

2.1.10. Empresa comercial

(Ulises, 2010) Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- a. Mayoristas, Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

2.1.11. Incidencia

(Larouse, 2009) Circunstancia o suceso secundarios que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final.

También puede significar lo siguiente:

- a. Lo que sucede en el curso de un asunto o negocio y tiene relación con ello.
- b. Influencia de un número de casos en algo, normalmente en las estadísticas.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Evaluación del Control Interno

(C. CARDOZO, 2006) De acuerdo con las normas de auditorías relativas a la ejecución del trabajo, el auditor, supervisor o revisor fiscal debe estudiar y evaluar el control interno de la entrevista solidaria.

El estudio es el examen mismo, la investigación del control existente, la evaluación es la conclusión a que se llega, es el juicio que se forma en la mente del auditor al evaluar los resultados del control interno, si es bueno o defectuoso, es decir, si permite la consecución plena de sus objetivos o no.

La evaluación del control interno debe ser suficientemente detallada para entender el sistema que emplea la entidad para realizar, registrar y procesar las transacciones que conduzcan a la preparación de los estados financieros. El auditor usara técnicas como indagación del personal, observación y referencias a documentación por ejemplo, manual de procedimiento y descripciones de funciones), para determinar los controles en las diferentes áreas de entidad.

(ESTUPIÑAN, 2006) El control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplieran. La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración del ente y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la

relación costo- beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados.

2.2.2. Responsables del control interno

(ESTUPIÑAN, 2006) El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollado en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos sean cumplidos.

2.2.3. Componentes del control interno

(ALVIN A. ARENS - RANDAL J. ELDER - MARK S. BEASLEY, 2007) Indican que el marco integrado de control interno de COSO, es el modelo de control interno más aceptado en EEUU. Según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo. Los componentes del control interno del COSO incluyen los siguientes:

2.2.3.1. Ambiente de control

(ALVIN A. ARENS - RANDAL J. ELDER - MARK S. BEASLEY, 2007) Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios

de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de entender y evaluar el ambiente de control, los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes del control.

- Integridad y los valores éticos
- Compromiso con la competencia
- Participación del consejo directivo o el comité de auditoría
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y práctica de recursos humanos

2.2.3.2. Evaluación de riesgos

(ALVIN A. ARENS - RANDAL J. ELDER - MARK S. BEASLEY, 2007) Para los dictámenes financieros es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados.

Todas las entidades sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben administrar. Debido a que las condiciones económicas de la industria, reglamentarias y de operación cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio, El control interno bajo un conjunto de condiciones, no necesariamente será efectivo bajo otro.

2.2.3.2.1. Identificación de los riesgos internos y externos

(ALVIN A. ARENS - RANDAL J. ELDER - MARK S. BEASLEY, 2007) La identificación y análisis del riesgo es un proceso en curso y un componente crítico del control efectivo interno. La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de la organización e implementar las medidas necesarias para manejarlos. Un primer paso importante para la administración es identificar los factores que pueden incrementar el riesgo.

2.2.3.2.2. Tipos de riesgo

(LARA, 2008) Se puede definir los riesgos de auditoría como aquellos riesgos de que la información pueda tener errores materiales o que el auditor de sistemas no pueda detectar un error que ha ocurrido. Los riesgos en auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

Riesgo inherente: Cuando un error material no se puede evitar que suceda por que no existen controles compensatorios relacionados que se puedan establecer.

Riesgo de control: Cuando un error material no puede ser evitado o detectado en forma oportuna por el sistema de control interno.

Riesgo de detección: Es el riesgo de que el auditor realice pruebas exitosas a partir de un procedimiento inadecuado.

2.2.3.3. Actividades de control

(SARMIENTO, PEDRO - PEREZ MANUEL, 2007) Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que

se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

2.2.3.4. Información y comunicación

(SARMIENTO, PEDRO - PEREZ MANUEL, 2007) Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

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

2.2.4.5. Supervisión

(SARMIENTO, PEDRO - PEREZ MANUEL, 2007) Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron

idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede concluir que control interno es un conjunto de áreas fundamentales dentro de la empresa para un mejor análisis de las actividades que afectan a todos los departamentos y que impiden el funcionamiento adecuado.

2.2.5. Métodos para Documentar el Conocimiento del Control Interno

2.2.5.1. Método Descriptivo

(ESTUPIÑAN, 2006) Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

2.2.5.2. Método Gráfico

(ESTUPIÑAN, 2006) Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente.

2.2.5.3. Método de Cuestionarios

(ESTUPIÑAN, 2006) Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser

específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

2.2.6. Nivel de confianza para evaluación de controles internos

(C. CARDOZO, 2006) El nivel de confianza es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza.

Los niveles de confianza más usuales en el control contable deben oscilar entre 90%; 95% y 99% de cumplimiento, caso contrario se pone en evidencia el problema de las fallas en los procesos administrativos y contables, a través del control interno.

2.2.7. Diagrama de flujo

(SANTILLANA G., 2013) El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le dan una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (fechas, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y se explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras.

(C. CARDOZO, 2006). Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos; en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en general el flujo de la

información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general.

La simbología utilizada generalmente en los flujograma es:

Tabla 1 Simbología del flujograma










Inicio del proceso	
Toma de decisión	
Documentos	
Archivo	
Desplazar documentos	
Actualizar información	
Se toma información	
Distribución de documentos	
Conector	
Fin	

Tabla N° 1: Simbología del flujograma

Fuente: Cardozo 2006

2.2.8. Gestión Administrativa

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

Según (GEORGE R., 2009) explica: Gestión Administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

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

Elementos de la Gestión Administrativa

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

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

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

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

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

2.2.9. Manuales de control interno

(MORA, 2008) Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la entidad.

El manual de control interno está estrechamente vinculado con los manuales de procedimientos aprobados por la dirección de la institución que son de obligada observación para el personal que realiza transacciones, que las controla o las registra.

(MUNCH, 2010) Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada a cerca de la organización de la empresa.

2.2.10. Manuales empleados para el control interno

2.2.10.1. Manual de procedimientos

Greco (2008). Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos implantados o diseñados por la dirección de una entidad con el fin de alcanzar los objetivos marcados a los sistemas de información contable, en conformidad con los fines generales y la planificación aprobada por la entidad.

2.2.10.2. Manual administrativo

Greco (2008). Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación estará sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Normas ecuatorianas de control interno
- Ley de régimen tributario interno
- Código de trabajo
- Reglamento interno de la institución
- Ley de seguridad social

2.3.1. Normas de control interno

2.3.1.1. Definición

LOCGE (2013). Constituyen medidas para regular un funcionamiento básico de control interno en las entidades del sector público así como para permitir su examen y evaluación mediante la auditoría.

2.3.1.2. Estructura de las normas de control interno

- **Código:** Se compone de cinco dígitos. Los tres primeros dígitos que conforman en primer campo indican el área y subárea y el cuarto y

quinto dígito constituyen el segundo campo señalado en el título.

- **Título:** Corresponden la denominación de la norma.

2.3.1.3. Características

- Las normas son concordantes con el marco legal vigente.
- Compatibles con los principios de la administración.
- Sencillas y claras en su presentación a un asunto específico.
- Flexibles ya que les permite su adaptación y actualización periódico de acuerdo con las circunstancias.

2.3.1.4. Código de descripción de las normas

- 100 Normas generales
- 200 Ambiente de control
- 300 Evaluación de riesgo
- 400 Actividades de control
- 401 Generales
- 402 Administración financiera-Presupuesto
- 403 Administración financiera-Tesorería
- 404 Administración financiera- Deuda pública
- 405 Administración financiera-Contabilidad gubernamental
- 406 Administración financiera- Administración de bienes
- 407 Administración de talento humano
- 408 Administración de proyectos
- 409 Gestión Ambiental
- 410 Tecnología de la información
- 500 Información y comunicación
- 600 Seguimiento

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

Mahatma Gandhi

3.1. METODOS Y TECNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

3.1.1. Métodos

Para la aplicación de la investigación se emplearon los siguientes métodos y técnicas:

Método Deductivo.- Permitió un estudio general del proceso funcional y administrativo de la empresa Importadora Pareja, el mismo que se obtuvo mediante la observación, encuestas y entrevistas

Método Inductivo.- Este método socorrió al estudio de casos, hechos o fenómenos particulares que suceden en la Importadora Pareja para así llegar al descubrimiento de principios o leyes que rigen por medio de la: Observación, experimentación, comparación, abstracción, generalización.

Método Evaluativo.- La aplicación de la evaluación se presentó fundamentalmente como un modelo de aplicación de los métodos de investigación empleados para evaluar la eficiencia con que Importadora Pareja ejecutó sus actividades..

Para efectos de conocer el nivel de eficiencia presupuestaria, que requirió la aplicación de evaluación de este tipo, se hizo necesario investigar los conocimientos básicos sobre control interno y sistemas de información, para definir las características, elementos y técnicas de evaluación.

El objeto de este tipo de investigación en la presente tesis consistió en valorar los resultados a través de la evaluación del control interno, en razón de los objetivos propuestos por la misma, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro.

3.1.2. Técnicas

Encuesta.- La encuesta fue aplicada al personal operativo de la empresa y de esta manera se obtuvo información específica que sirvió para el establecimiento de la propuesta.

Entrevista.- Se entrevistó al personal administrativo, como es gerente y administrador de la empresa, para dotar la información y construir conjuntamente la propuesta de un manual de control interno.

3.2. CONSTRUCCION METODOLOGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACION

El interés de esta investigación fue el de aportar a solucionar ciertos desfases administrativos que adolece la empresa importadora Pareja, ya que no tiene establecido un sistema de control interno técnico, lo que ha contribuido a la duplicidad de funciones, al incumplimiento de sus metas programadas y presupuestadas.

Partiendo del hecho de que la información se obtuvo a través de una investigación de campo, se utilizaron los métodos deductivos e inductivos que permitieron analizar los datos logrados en la aplicación de encuestas, observación y entrevistas directas, para después interpretar estos datos y presentar resultados de manera lógica, todo esto encaminado al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este proceso se involucró a todo el personal administrativo y operativo, con los que se analizó el control interno mediante indicadores establecidos, luego de conocer los riesgos que presentó el control interno, se construyó la propuesta de un sistema de control interno, el mismo que dará la

oportunidad a la administración de la empresa a tomar decisiones acertadas y oportunas.

3.2.1. Tipos de investigación

Investigación de campo.- Este tipo de investigación se afirmó en informaciones provenientes entre otras, de entrevistas, cuestionario y observaciones, mediante el contacto directo con los actores a estudiar.

Investigación Exploratoria.- Porque permitió el planteamiento de las hipótesis que orientaron el desarrollo del planteamiento del problema y luego de la consecución de los resultados hacer un análisis, las conclusiones y recomendaciones.

Investigación descriptiva.- Por medio de la descripción de todas las actividades y operaciones que se realizan en Importadora Pareja se estableció un diagnóstico de su realidad a través de la evaluación del control interno, en lo que corresponde a su situación, procesos y procedimientos predominantes que se dan en la empresa.

Con este nivel de investigación se pudo ver con claridad las características y propiedades reales de los hechos, así como también observar las posibles modificaciones en los diferentes procesos analizados.

Investigación explicativa.- Este tipo de investigación ayudó en el presente trabajo para establecer y explicar las relaciones que existen entre las variables estudiadas, que sirvieron para explicar como ocurre el problema.

3.2.2. Fuentes de referencia

Primaria.- Se sustentó en documentos, estados financieros, normas que regulan, detalles control interno en la Empresa Importadora Pareja, entre otros.

Secundaria.- Se recopiló en el interior de empresa en estudio como en libros, monografías, leyes, reglamentos, internet.

3.3 ELABORACION DEL MARCO TEORICO

El marco teórico comprende el marco conceptual, teórico y legal, para su sustento se recurrió a las fuentes bibliográficas como libros, archivos, folletos, tesis, Artículos científicos, sirviendo como base para elaborar la revisión de literatura o marco teórico y sustentar la hipótesis planteada, variables y problemas.

Para elaborar el marco teórico de la presente investigación se establecieron los siguientes pasos:

- a. Revisión de la literatura.-** Consistió en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que fueron útiles para los propósitos del estudio, de donde se extrajo y recopiló la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación.
- b. Detección de la literatura o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia. Tomando en cuenta lo siguiente.-**

Fuentes primarias (directas).- Proporcionó datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes.

Fuentes secundarias.- Obtenidas a través de listas, compilaciones de resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en el área de conocimiento en particular.

Obtención de la literatura.- Se acudió a internet, biblioteca, libros y directorios o base de datos.

Consulta de la literatura.- Una vez que se localizó físicamente las fuentes primarias de interés se procedió a consultarlas.

Extracción y recopilación de la información de interés:

Lo importante de recopilar la literatura fue extraer los datos y las ideas necesarias para la elaboración del marco teórico.

El contar con una base científica reflejada en el marco teórico de esta investigación fortaleció el trabajo realizado, ya que el identificar las conceptualizaciones generales del control interno, su clasificación, importancia y su proceso de evaluación ayudó su aplicación y sistematización de los resultados encontrados.

Los indicadores para medir la incidencia del cumplimiento de metas presupuestadas fueron empleados de acuerdo a las indicaciones de los autores citados.

El manual de control interno está fundamentado a las especificaciones dadas por varios autores investigados en nuestro marco teórico, pero adaptado a la realidad de las necesidades de la empresa Importadora Pareja.

3.4. RECOLECCION DE LA INFORMACION EMPIRICA

En el proceso de evaluación del control interno se empleó el método COSO, el mismo que nos ayudó a determinar los niveles de confianza y riesgos mediante cuestionarios y fórmulas establecidas en este modelo. Se evaluó a todo el personal de la empresa que lo componen nueve personal entre directivos y personal operativo.

Los cuestionarios fueron elaborados considerando los componentes del control interno y las hipótesis planteadas en la investigación. Además su evaluación determinó los hallazgos que nos sirvieron para elaborar un manual de control interno acorde a las necesidades de la empresa Importadora Pareja.

3.4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población.- La población para la presente investigación estuvo representada por los propietarios y empleados de Empresa Importadora Pareja, conformada de la siguiente forma:

Tabla 2 Población y muestra de la investigación

DETALLE	CANTIDAD
Gerente	1
Administrador	1
Secretaria	1
Asesor Contable	1
Vendedores	2
Cajera	1
Asistentes administrativos	2
TOTAL	9

Elaborado: autora

Muestra.- Considerando que los colaboradores de la empresa es menor a 100 se consideró el 100% como muestra.

3.5. DESCRIPCION DE LA INFORMACION OBTENIDA

Empleando las encuestas, entrevistas y la observación se capitalizó la información que luego fue estadísticamente diseñada mediante indicadores y narrativas, estableciendo las conclusiones de cada una de las hipótesis planteadas.

Estas encuestas fueron elaboradas de manera lógica y secuencial que ayudaron a determinar la hipótesis general y las específicas, las que nos ayudaron a enunciar las recomendaciones a la dirigencia de la empresa Importadora Pareja.

3.6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados se dieron tanto cuantitativa como cualitativamente, enunciándose mediante narrativas lo inherente a la evaluación del control interno, como también la interpretación de los indicadores que midieron la incidencia del cumplimiento del presupuesto, concluyendo con la propuesta alternativa de un manual de control interno para mejorar la gestión administrativa de la empresa Importadora Pareja.

Para determinar el nivel de confianza y nivel de riesgo de los procesos, se utilizaron la siguiente fórmula.

$$NC = TRA / TPR * 100$$

$$NR = TRN / TPR * 100$$

Dónde:

Dónde:

NC = Nivel de confianza

NR = Nivel de riesgo

TRA = Total de respuestas afirmativas TRN=Total de respuestas negativas

TPR = Total de preguntas realizadas TPR = Total de preguntas realizadas

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de ésta investigación desde la formulación del problema hasta la elaboración del informe, se trazaron diferentes pasos. Los resultados obtenidos mediante las diferentes técnicas e instrumentos fueron confrontados con los criterio de los autores citados en el marco teórico, lo cual permitió comprobar la hipótesis planteada en la investigación, llegar a conclusiones generales con las respectivas recomendaciones de cada uno de los componentes objeto de investigación, sirviendo de base para la elaboración de la propuesta de solución “Manual de Control Interno”, misma que fue estructurada por subtítulos; además su desarrollo contiene datos de identificación, misión del puesto, actividades, supervisión de puestos de trabajo entre otros elementos que sugiere la Contraloría General del Estado.

3.8. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

3.8.1. Creación de la firma auditora

Para la realización del presente trabajo se creó la firma de asesoría denominada:

Figura 1 Logotipo de firma asesora



**Km. 2 ½ Vía a Valencia
Quevedo – Los Ríos – Ecuador**

3.8.2. Construcción metodológica del objeto de investigación

Para la realización de la evaluación del control interno fue importante identificar los métodos y formas como se va a efectuar el trabajo, investigando de manera minuciosa aspectos elementales que aporten de manera positiva en el proceso de estudio.

Se verificó el problema actual en la empresa mediante la investigación realizada, adquirir los aspectos positivos y negativos con el propósito de buscar la solución apropiada, luego de todo el proceso de estudio se determinó que el problema se puede resolver con la aplicación de la determinación de un sistema de control interno de tal manera, se obtendrá la justificación a la hipótesis planteada.

Fase I: Planificación preliminar del control interno

La planificación inicial es importante para el buen desarrollo de la evaluación del control interno.

En esta fase se actualizó los conocimientos sobre el cliente y su entorno económico y de control, la misma que concluye con la elaboración de un plan de trabajo basado en el cliente y su empresa; mencionado trabajo se centró en el ámbito del cumplimiento de las normativas internas y externas en un ambiente laboral aceptable.

1. Visita de observación a la empresa

Se acudió a la empresa Importadora Pareja. con el objetivo de observar el desarrollo de las actividades comerciales, su funcionamiento, en conjunto todo proceso que realiza la entidad.

2. Proceso de revisión de papeles de trabajo

Se procedió a revisar todos los documentos permanentes con el propósito de obtener una recopilación de información de los escritos totales del entorno de la entidad. También se realizó un conjunto de preguntas que proporcionó conocimientos íntegros de la empresa para dicho proceso efecto se hizo énfasis lo siguiente:

- ✓ La actividad donde se desenvuelve la empresa, puntos de comercialización; la capacidad de venta: proveedores y clientes; es decir el argumento económico en el cual realiza sus operaciones; los sistemas de control, presupuestario y de contabilidad.
- ✓ La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, entre otros.

Para este proceso la carta de encargo es un instrumento que determinó el compromiso del auditor, el mismo que debe considerar su ética, profesionalismo y técnica para realizar el trabajo.

Es importante la preparación del memorándum de planificación de la auditoría, a más de ser un papel de trabajo para documentar ciertas decisiones sobre aspectos generales, sirve para comunicar de manera rápida las decisiones, así como otra información necesaria dentro de la fase de planificación del control interno.

Una vez dado los pasos anteriores se plasmará en este papel de trabajo un resumen de los temas más importantes de la fase de planificación, lo cual permitirá tomar decisiones acerca de las estrategias a seguir en la aplicación de la auditoría financiera.

Fase II. Análisis del riesgo

Esta fase permitió evidenciar cuales son los riesgos que se puedan producir y los diferentes errores que se puedan encontrar en el cumplimiento de las actividades planificadas, de manera que se concentre el trabajo en las áreas que, además de ser las más significativas sean las que mayor riesgo puedan presentar.

1. Análisis de información y documentación

El revisar y analizar la documentación es de suma importancia para el auditor ya que permitió la comprobación del cumplimiento del presupuesto y el estudio de cada uno de los documentos, transacciones, hechos económicos entre otros, en los que la entidad se ha desenvuelto en el ejercicio económico; no se analizó toda la información sobre la empresa, solo en las de mayor evidencia y que proporcionen evidencias de manejo eficiente y eficaz de las actividades en función a lo presupuestado.

2. Evaluación del control interno

El control interno permitió recopilar toda la información acerca del funcionamiento de cada uno de los controles que existen internamente en la empresa, la evaluación preliminar del riesgo es importante; pues de ello dependió el alcance de la evaluación del control interno, la cual se evaluará el riesgo que hay en cada área de las estructura organizativa de la empresa y desarrollo de actividades planificadas y presupuestadas.

3. Comunicación de los resultados

Una vez finalizado los procedimientos, se realizó un papel de trabajo donde se resumió todos los aspectos más importantes surgidos en el proceso de

evaluación, como lo estipulado en el memorándum el cual se presentó; antecedentes con la descripción del trabajo realizado, comentarios generales las áreas críticas encontradas, resumen de los ajustes detectados que son significativos individualmente y conclusiones.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACION

“Un discípulo de quien jamás
se pide nada que no pueda
hacer, nunca hace todo lo que
puede”

John Stuart Mill

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPOTESIS

4.1.1. Hipótesis General

El control interno aplicado en la empresa Importadora Pareja, es deficiente para el cumplimiento del presupuesto de los periodos 2012-2013.

Variable Independiente.- Control interno

Variable Dependiente.- Presupuesto de la empresa Importadora Pareja.

4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACION EMPIRICA PERTINENTE A LA HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.


Hipótesis General

El control interno aplicado en la empresa Importadora Pareja, es deficiente para el cumplimiento del presupuesto de los periodos 2012-2013.

4.2.1 fase I. Planificación Preliminar



La primera fase de esta investigación consistió en recopilar la información necesaria para conocer el negocio y sus principales actividades que determinaron los diferentes indicadores de gestión empleados en los procesos operativos de Importadora Pareja, se presentó la propuesta de manera formal al Ab. Vicente Pareja Ronquillo Gerente propietario de la misma, reflejada en la carta de encargo que se detalla en el anexo 2.

4.2.1.1. Memorando de planificación de la evaluación del control interno

 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos – Ecuador</p>	
Memorando de planificación	
Cliente:	
Normativas al:	
Preparado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
1. Requerimiento para la evaluación del control interno	
Normativas internas y externas	
2. Fecha de intervención	
Visita de observación	
Entrevista con el Gerente	
Aplicación de cuestionarios	
Evaluación de criterios	
Discusión de borrador del informe con funcionarios	
Emisión del informe y propuesta	
3. Personal asignado	
Auditora: Ing. Dominga Rodríguez Angulo	
4. Días presupuestados	
60 días laborables	
5. Recursos financieros y Materiales	
<p>Los recursos financieros que se requieran para la realización de esta investigación serán de responsabilidad absoluta de la auditora por cuanto es un trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.</p> <p>Para la ejecución de la evaluación se requiere programas de trabajo y cuestionarios de control interno de tipo estándar e información propia de la entidad.</p>	
6. Enfoque de la evaluación del control interno	
6.1. Objetivo General	
Realizar la evaluación de control interno de Importadora Pareja de los periodos	

2012-2013, que permita analizar el cumplimiento de metas presupuestadas, dando así herramientas para la toma de decisiones	
6.2. Alcance	
Nuestro trabajo está orientado a la realización de una evaluación del control interno en Importadora Pareja., para determinar las falencias que impiden el buen desarrollo de los procesos administrativos, se realizará a todo el personal que labora en la entidad.	
6.3. Estrategias	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el proceso administrativo que aplica Importadora Pareja para el desempeño de sus funciones • Sondear al personal con el fin de conocer el desempeño de sus funciones versus a las políticas institucionales. • Aplicar las estrategias necesarias con el fin de recopilar información relevante • Efectuar entrevistas al personal para analizar las diferencias de opiniones de acuerdo a la temática que se realiza en la empresa. • Aplicación de cuestionario de control interno de acuerdo a la metodología que ejecutan la administración. 	
6.4. Puntos básicos de interés	
Emitir un informe profesional con el fin de establecer conclusiones y recomendaciones que permita el buen cumplimiento de las metas y objetivos planteados y que lleve a la empresa niveles competitivos deseados.	
7. Información complementaria	
Además de la información recopilada mediante visita, se complementará por medio de la observación y análisis de los archivos de la empresa, como también la información confidencial del sistema, leyes, reglamento interno, el manual de funciones, FODA y plan estratégico.	
8. Firmas de responsables de la evaluación del control interno	
Ing. Dominga Rodríguez AUDITORA INDEPENDIENTE C.I. 1201906565	Dr. Baddie Cerezo. AUDITOR SUPERVISOR C.I.

4.2.1.2. Conocimiento de la entidad

 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos – Ecuador</p>	 <p>IMPORTADORA PAREJA</p> <p>San Cristóbal, vía Valencia diagonal a Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos – Ecuador</p>	
<p>Entrevista con las autoridades</p>		
<p>Nombre de los entrevistados: Ab. Vicente Pareja Ronquillo y Lcdo. Abraham Verduga</p> <p>Cargo: Gerente Propietario y Jefe de Almacén</p> <p>Entrevistadora: Ing. Dominga Rodríguez Angulo</p> <p>Día: 15 de enero de 2014 Hora: 9:30 am</p> <p>Lugar: Oficinas de la Empresa Importadora Pareja de la ciudad de Quevedo</p>		
<p>La empresa Importadora Pareja ofrece artículos de línea blanca, colchones, Dmotorizados y muebles, inició sus actividades comerciales en 1997, en ese tiempo sus actividades eran de artículos textiles, luego fue acrecentándose y ofrecía artículos electrodomésticos para el hogar, fue ardua la lucha por el boom de la competencia, hoy en día oferta sus ventas al por mayor y menor, está ubicada en la vía a Valencia diagonal a la Gasolinera CLYAN de la ciudad de Quevedo de la Provincia de Los Ríos.</p>		
<p>El gerente de la empresa Importadora Pareja, Ab. Vicente Pareja, fue el creador de la empresa, es un profesional en leyes, quien se apoya en la gestión con el Lcdo. Abraham Verduga, quien cumple el cargo de Jefe de Almacén, quienes colaboraron para esta entrevista:</p>		
<p>¿Qué tipo de control interno aplica la institución para el área administrativa y financiera?</p>		
<p>Responden: Direccionamiento personal y vigilancia de su cumplimiento</p>		
<p>Análisis: De acuerdo a lo respondido por los entrevistados, el control interno que aplican los directivos es informal por cuanto no se han implementado técnicamente, políticas, funciones, reglamentos ni procedimientos, lo cual dificulta medir resultados y conlleva a ser deficiente.</p>		

¿Cómo realizan las mejoras al sistema de control interno de la institución?

Responden: Mediante disposiciones por parte del Gerente y Jefe de Almacén.

Análisis: Los entrevistados indican que todo inconveniente que se presente dentro de la empresa lo solucionan mediante disposiciones directas del Gerente o Jefe de almacén.

¿La empresa cuenta con un plan estratégico que mida el cumplimiento de metas y objetivos?

Responden: No

Análisis: Argumentando sus respuestas indican que no realizan planificaciones estratégicas por cuanto no lo han considerado necesario, solo toman decisiones de acuerdo a sus experiencias.

¿Cómo realizan el POA y su presupuesto en la empresa?

Responden: No realizamos POA ni presupuesto

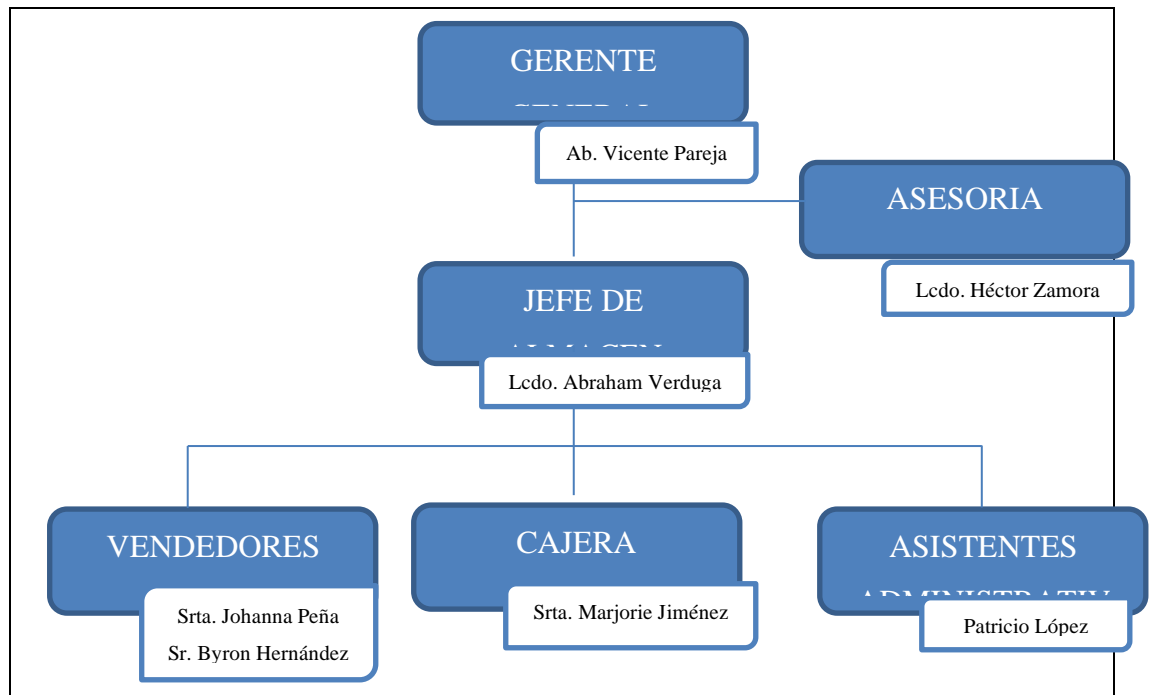
Análisis: Manifiestan los entrevistados que ellos ejecutan sus actividades de acuerdo a sus recursos y necesidades que se vayan presentado, además conducen la empresa de acuerdo a sus experiencias.

¿Manejan una buena estructura organizacional que afiance el control interno en la empresa?

Responden: No se ha determinado una estructura organizacional formalmente

Análisis: Según lo respondido por los entrevistados la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida e implementada legalmente solo existen cargos de acuerdo a las necesidades, definiéndose de acuerdo a lo observado el siguiente organigrama:

Figura 2 Organigrama de Empresa Importadora Pareja



Elaborado por: Autora

¿El manual de funciones que tiene la empresa es conocido por todo el personal que labora en la empresa?

Responden: La empresa no cuenta con un manual de funciones

Análisis: De acuerdo a su respuesta indican que aun la empresa administrativamente está un poco atrasada en el cumplimiento normativo y que los empleados cumplen con sus funciones que son indicadas por el Gerente y Administrador.

Se puede argumentar en concordancia a lo investigado que las actividades que se realizan en la empresa por parte de los diferentes empleados y asesor contable se desarrollan de acuerdo a lo siguiente:

Contablemente se maneja en forma secuencial y ordenada toda la información realizada durante los periodos 2012 - 2013, esto es documentos de ventas y compras, en la empresa no se lleva un control interno integral, pero el contador conjuntamente con la cajera revisan la información financiera y demás informes mensualmente. Los controles sobre los egresos e ingresos son gestionados por el Gerente. Las compras se realizan en base a los egresos de mercadería,

notificado por el Jefe de Almacén, no se lleva un minucioso control de las mercaderías, su control es periódico.

Existe una sola persona encargada de la custodia de caja, aseverando que el encargado del área contable se actualiza constantemente respecto a reformas contables y tributarias y, posee una base de datos de los clientes.

No se tiene definida la estructura funcional de la empresa mediante organigrama ni manual ya que es administración directa y el conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades y del resto del personal inherentes al cargo que ocupa cada uno.

¿Los procedimientos de las actividades de la empresa son dados a conocer a todo el personal de la empresa?

Responden: No contamos con manual de procedimientos

Análisis: Los entrevistados indican que no cuentan con un manual de procedimientos, ellos direccionan verbalmente a sus colaboradores y siempre contratan a personal con experiencias

¿Los procedimientos que aplican en la empresa son eficientes y eficaces en la gestión de la empresa?

Responden: Regularmente

Análisis: Indican los entrevistados que han tenido inconvenientes en las actividades, puesto que no se ha mantenido el nivel de ventas deseado y esto representa pérdidas para la empresa, debido a la poca motivación y direccionamiento efectivo al personal de ventas,

Se puede indicar que de acuerdo a lo investigado en la empresa Importadora Pareja no posee políticas empresariales formales que faciliten las actividades comerciales que realizan, todas las directrices son informales y las conocen sus colaboradores entre las cuales se pueden destacar algunas como:

Aprobación de créditos

El gerente y jefe de almacén son los encargados de realizar el análisis de la información del cliente verificando su historial crediticio para así determinar si se le puede o no otorgar el crédito,

Parámetros del crédito

Requisitos

Una vez aprobado el cliente deberá otorgar información para llenar el formulario de solicitud de crédito, además debe entregar documentos complementarios que son:

- Copia de la cédula de identidad o RUC.
- Planilla de cualquier servicio básico.

De ser el caso de un nuevo cliente o intermitente, se le otorga crédito con cheques como parte de la garantía, sea propios o de terceras personas quien entregará una copia de cédula de identidad. Los cheques por crédito concedido se deben girar, uno por cada vencimiento de pago mensual.

Monto e Intereses

Al conceder un crédito, es necesario que el cliente abone de contado como una cuota inicial del total del crédito. El interés que se cobra es el que este en el mercado crediticio, no se cobra interés sobre el saldo.

Plazos

Los créditos se dan máximo a un plazo de 12 meses dependiendo del monto del mismo, este se determina de la siguiente manera:

De 0 Hasta \$300 = 6 meses

De 0 Desde \$500 = 9 meses

De \$ 500.00 en adelante = 12 meses

Crédito para los trabajadores de la empresa

A los trabajadores de la empresa se les concede crédito a un plazo mayor que el de clientes externos, es decir hasta 3 años plazo. En estos créditos no se cobra intereses y los pagos serán descontados del sueldo mensual del trabajador.

Acota que es muy reducido el personal que labora en la empresa. Concluye

afirmando que tiene toda la autoridad para tomar las decisiones dentro de su ámbito ya que representa legalmente a la empresa en todos los trámites administrativos.

Responsable del área de Contabilidad

El contador de Importadora Pareja es contratado independientemente, Lcdo. Héctor Zamora, quien ya tiene esta función desde hace 5 años, es decir desde que creció Crédito Anahí & Sebastián, aduce que se actualiza constantemente según los cambios y avances o reformas y tributarias, indica que recibe un valioso aporte de la cajera en el proceso contable de la empresa.

Esta empresa en la actualidad no está aún obligada a llevar contabilidad, porque es constituida como persona natural y no llega a los requerimientos para llevarla, se encuentra al día en sus impuestos, indica que en el área se cuenta con toda la documentación de soporte y se lleva un control de entrada de mercadería por medio de registros.

Maneja ventas a contado y a crédito las mismas que son autorizadas por el propietario y a falta de él, el Jefe de Almacén. Con respecto al procedimiento que aplica para dar de baja a un cliente moroso manifiesta que aplica lo que estipula la ley y las normas contables, realiza el asiento apoyado en el documento y notifica al Gerente.

La cartera de crédito tiene dificultades en la recuperación de aquellos clientes que se les otorga créditos con garantías personales ya que muchas se retrasan. Para realizar las declaraciones aplica los ajustes requeridos como la provisión de cuentas incobrables que es del 1% de aquellos créditos concedidos en el ejercicio y que se encuentren pendientes de cobro; sin excederse del 10% del saldo de cartera, atendiendo así a las disposiciones de la ley de Régimen Tributario Interno.

Responsable de Caja

Al dialogar con la Sra. Marjorie Jiménez, quien se desempeña como cajera de la empresa desde hace 9 meses, es personal permanente cumpliendo las 40 horas semanales y es contratada con relación de dependencia; tiene el perfil en el área contable y siempre está actualizándose según las nuevas reformas contables y tributarias, afirma que es el única que labora en esta área y reporta al Asesor Contable de la empresa.

Responsables del Departamento de Cartera.

Los encargados del manejo de las cuentas y documentos por cobrar son el Jefe de Almacén, vendedores y Asistente Administrativo.

Sistema informático utilizado

La empresa solo maneja su información administrativa y contable con los programas de office, es decir Word y Excel, lo que ha ocasionado ciertos problemas en la obtención de información veraz y oportuna, por lo que se está planificando para el próximo año hacer uso de un nuevo software, el cual está en procesos de adquisición.

4.2.1.3. Determinación de indicadores de gestión de los procesos operativos

Considerando el conocimiento propio del negocio es notorio la falta de herramientas que determinen si la gestión y operación están encaminadas correctamente, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades; ante lo cual se ha determinado los siguientes indicadores que aportarán a la buena gestión y manejo del control interno de Importadora Pareja:

Tabla 3 Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODOD DE MEDICION	FUENTE DE INFORMACIÓN	UNIDAD RESPONSAB LE DEL INDICADOR	SIGNIFICADO
Eficiencia presupuestal - Ingresos	Determinar la eficiencia presupuestal en un periodo	$(\text{Ingresos totales ejecutados}/\text{Ingresos totales presupuestados}) * 100$	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Gerente y Contador	Un mayor porcentaje implica mayor eficiencia en la programación y mayor capacidad de ejecución de los ingresos
Eficiencia presupuestal - Egresos	Determinar la eficiencia presupuestal en un periodo	$(\text{Egresos totales ejecutados}/\text{Egresos totales presupuestados}) * 100$	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Gerente y Contador	Un mayor porcentaje implica mayor eficiencia en la programación y mayor capacidad de ejecución de los gastos
Eficiencia presupuestal - global	Determinar la eficiencia presupuestal en un periodo	Promedio de indicador eficiencia presupuestaria – Ingresos y eficiencia presupuestaria – Egresos	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Gerente y Contador	Un mayor porcentaje implica mayor eficiencia en la programación presupuestal
Equilibrio financiero	Comparar el nivel de	$\text{Ingresos totales ejecutados} / \text{Gastos}$	%	Anual	Ejecución presupuestal	Gerente y Contador	Cuando el índice tiende a superar 1

	ingreso total ejecutado y el gasto total ejecutado	totales ejecutados					se está equilibrado financieramente
Financiera	Lograr ganancias que garanticen la rentabilidad de la empresa y permitan un crecimiento sostenido	Utilidad bruta / Ventas netas	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente, Jefe de almacén y Contador	Por cada dólar de ingreso, cuántos son destinados a los costos operativos
		Utilidad neta / Ventas netas	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente, Jefe de almacén y Contador	Qué porcentaje ganado es proporcional a las ventas
	Mantener una independencia financiera que asegure la sostenibilidad del negocio	Capital contable/Activo total	Cuantitativa	Anual	Ejecución operativa	Gerente y Contador	Proporciona seguridad en la continuidad laboral del negocio
Movilidad de inventarios	Operar un buen manejo de los inventarios	Inventarios/Capital contable	Cuantitativa	Mensual	Ejecución operativa	Gerente y Jefe de almacén	Porcentaje del movimiento de inventario
Rotación de créditos pasivos	Determinar el nivel de cumplimiento de las obligaciones a terceros	Compras anuales/Saldo promedio de los proveedores*360	Cuantitativa	Anual	Ejecución operativa	Gerente y Jefe de almacén	Movimiento de los pagos realizados a proveedores

Proceso		Número de clientes atendidos/ # de vendedores	Máx. Sin límite Min. 1	Semanal	Ejecución operativa	Gerente, Jefe de almacén y Vendedores	Tiempo promedio de ocupación semanal
Importancia sobre los salarios	Lograr la satisfacción de los empleados	Total salarios pagados/costos de Ventas	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente	Determina la eficiencia de los gastos del personal sobre los ingresos adquiridos
Indicador de rotación de trabajadores		Total de trabajadores retirados/ Número promedio de trabajadores	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente	Determina la estabilidad laboral
Indicador Ventas - Trabajador		Ventas Totales/ Número promedio de trabajadores	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente y Jefe de almacén	Demuestra la eficiencia de la mano de obra ente las actividades del negocio
Formación y crecimiento	Tener capacidad de innovación y ofrecer mejoras al proceso de la organización	Puntaje real obtenido/Puntaje esperado	Max. 1 Min. 0,85	Anual	Ejecución operativa	Gerente	Aprobación de las capacitaciones
		Total de personas capacitadas/Total de personas programadas	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente	Tiempo promedio anual (hrs) por empleado, destinado a actividades de adiestramiento.
		Inversión en TI/Inversión programada para TI	%	Anual	Ejecución operativa	Gerente	Dólares destinados al tema de tecnología de información.

4.2.1.4. Manejo del presupuesto de Importadora pareja

Empleando los recursos de esta investigación se extrajo información feaciente sobre el manejo del presupuesto de la empresa en estudio, para lo cual se entrevistó al Sr. Gerente de la misma, tal como se describe en el cuadro subsiguiente:

Tabla 4 Manejo de presupuesto de Importadora Pareja

Pregunta	Respuestas	Análisis
1. ¿Realiza un presupuesto anual?	No. Como manifesté anteriormente, las decisiones de compra, ventas y gastos de personal lo determinó de acuerdo a como se fueron presentando las necesidades	La empresa Importadora Pareja tiene deficiencia en la parte administrativa, por cuanto no cuentan con una planificación presupuestaria, herramienta importante para controlar y medir el logro de sus resultados
2. ¿Cuál es el procedimiento para la planificación de sus ingresos y Gastos?	Por lo general siempre se maneja con un tope de compra, durante los años que se está analizando no pasaba de gastos mayores de \$USD 50,000.00 mensuales, era un periodo inicial en el almacén. En lo que respecta a los ingresos se planifican estrategias de ventas con promociones, publicidad, para así esperar obtener ingresos mayores a los gastos.	Para la toma de decisiones en lo relacionado al manejo procedimental de los ingresos y egresos lo maneja el Gerente Propietario de manera informal, valiéndose de la perspectiva y experiencia empresarial; este proceder eleva el nivel de riesgo para l empresa por cuanto no cuenta con herramientas que permitan medir la gestión financiera.
3. ¿Se cumplió la asignación presupuestaria de ingresos y	No se cumplieron durante esos periodos trabajamos a pérdida, estamos actualmente en	Se evidencio las dificultades que tuvo tiene la empresa por cuanto tienen un

gastos?	un proceso de recuperación.	elevado número de mercadería y las ventas son esporádicas
4. ¿Cuál es la variación del presupuesto del periodo 2012-2013	Según el reporte contable de los resultados del año 2012, para el año 2013 se tomó la decisión de mermar los gastos en un 20%	Durante los periodos evaluados se han tomado decisiones empíricamente que minimicen el desfavorable impacto económico, debido a falta de planificación administrativa y presupuestaria.
5. ¿Qué problemas se presentaron durante el periodo 2012-2013 con relación al manejo de los ingresos y gastos?	Los problemas fueron difíciles, los ingresos no cumplieron las expectativas, por las pocas ventas que se dieron, se tomó la decisión de apalancar el almacén con los ingresos de la otra línea de crédito que manejo para cubrir las obligaciones.	Al no manejar herramientas administrativas y contables se evidencia que el manejo presupuestario y administrativo tuvo deficiencias, lo cual afectó a su rendimiento económico.
6. ¿Considera que los presupuestos aplicados durante los años 2012 y 2013 fueron eficientes y eficaces para el cumplimiento de sus objetivos?	Podría indicar que no fueron eficiente ni eficaces por cuanto en esos dos periodos no fueron exitosos y recurrimos a otros ingresos para cumplir con nuestras obligaciones	Se evidencia que la empresa durante los periodos 2012 y 2013 no manejo sus presupuestos con eficiencia y eficacia, considerando que no utilizan esta herramienta de manera formal y técnica.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

En concordancia a lo indicado por el Gerente de Importadora Pareja para el análisis presupuestal se procedió a la construcción de un presupuesto, que se detalla a continuación:

Tabla 5 Presupuesto de Importadora Pareja, años 2012 - 2013

Detalle	Año 2012	Año 2013
1. Presupuesto de Ventas		
Unidades	1350	1364
Precio promedio	520.00	520.00
Total	702,000.00	709,280.00
2. Presupuesto de cobros		
Contado (60%)	351,000.00	354,640.00
Crédito (40%)	351,000.00	354,640.00
Total	702,000.00*	709,280.00*
*Nota: de las ventas del año 2012, cobramos el 60% al contado igual en el año 2013		
3. Presupuesto de Compras		
Unidades	1350	1364
Precio de compra promedio	400.00	400.00
Total	540,000.00	545,600.00
Nota: Cada mes se compra la misma cantidad que se vende		
4. Presupuesto de pagos (de cuentas por pagar-proveedores)		
Contado	270,000.00	272,800.00
Crédito	270,000.00	272,800.00
Total	540,000.00	545,600.00
Nota: De las compras del 2012, pagaran el 50% al contado y el 50% a crédito, lo mismo en el año 2013		
5. Presupuesto de gastos administrativos		
Remuneraciones	21,600.00	23,760.00
Alquiler del local	3,600.00	3,960.00
Seguros	25.00	25.00
Limpieza y mantenimiento	100.00	110.00
Servicios básicos	150.00	165.00
Útiles de oficina	200.00	220.00
Total	25,675.00	28,240.00
6. Presupuesto de gastos de ventas		
Remuneraciones	7,200.00	7,920.00
Fletes	200.00	220.00
Promociones y publicidad	500.00	550.00
Adiestramiento	400.00	440.00
Total	8,300.00	9,130.00
7. Depreciación		
Mobiliario	180.00	180.00
Cómputo	495.00	495.00
Total	675.00	675.00
8. Presupuesto de efectivo (flujo de caja proyectado)		
INGRESOS		
Cuentas por cobrar	351,000.00	354,640.00
TOTAL INGRESOS	351,000.00	354,640.00

EGRESOS		
Cuentas por pagar	270,000.00	272,800.00
Gastos administrativos	25,675.00	28,240.00
Gastos de ventas	8,300.00	9,130.00
Pago de impuestos (22%)	28,017.00	27,639.70
TOTAL EGRESOS	331,992.00	337,809.70
FLUJO DE CAJA	19,008.00	16,830.30
9. Presupuesto operativo (estado de resultados proyectado)		
Ventas	702,000.00	709,280.00
Costo de ventas	540,000.00	545,600.00
UTILIDAD BRUTA	162,000.00	163,680.00
Gastos administrativos	25,675.00	28,240.00
Gastos de ventas	8,300.00	9,130.00
Depreciación	675.00	675.00
UTILIDAD ANTES DE IMP.	127,350.00	125,635.00
Impuesto (22%)	28,017.00	27,639.70
UTILIDAD NETA	99,333.00	98,000.000

Fuente: Empresa Importadora Pareja
Elaboración: Autora

Con los insumos presupuestarios y financieros se establecieron los indicadores siguientes:

Tabla 6 Cálculo de indicadores de gestión en la empresa Importadora Pareja

NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	RESULTADO 2012	RESULTADOS 2013	CONCLUSIONES
Eficiencia presupuesta l – Ingresos	(Ingresos totales ejecutados/Ingresos totales presupuestados) *100	0,05%	0,05%	Un mayor porcentaje implica mayor eficiencia en la programación y mayor capacidad de ejecución de los ingresos
Eficiencia presupuesta	(Egresos totales ejecutados/Egres			Un mayor porcentaje implica mayor

1 – Egresos	os totales presupuestados) *100	0,10%	0,10%	eficiencia en la programación y mayor capacidad de ejecución de los gastos
Eficiencia presupuesta 1 – global	Promedio de indicador eficiencia presupuestaria – Ingresos y eficiencia presupuestaria - Egresos	5%	5%	Un mayor porcentaje implica mayor eficiencia en la programación presupuestal
Equilibrio financiero	Ingresos totales ejecutados/ Gastos totales ejecutados	1,03	1,01	Cuando el índice tiende a superar 1 se está equilibrado financieramente
Financiera	Utilidad bruta / Ventas netas	0,31%	0,31%	Por cada dólar de ingreso, cuántos son destinados a los costos operativos
	Utilidad neta / Ventas netas	0,03%	0,01%	Qué porcentaje ganado es proporcional a las ventas
	Capital contable/Activo total	0,11%	0,11%	Proporciona seguridad en la continuidad laboral del negocio
Movilidad de inventarios	Inventarios/Capital contable	3,83	3,76	Porcentaje del movimiento de inventario
Rotación de créditos pasivos	Compras anuales/Saldo promedio de los proveedores*360			Movimiento de los pagos realizados a proveedores
Proceso	Número de clientes atendidos/ # de vendedores	15	16	Tiempo promedio de ocupación semanal
Importancia sobre los salarios	Total salarios pagados/costos de Ventas	0	0	Determina la eficiencia de los gastos del personal sobre los ingresos adquiridos
Indicador de rotación de trabajadore	Total de trabajadores retirados/ Número	N/A	6/7= 0,86	Determina la estabilidad laboral

s	promedio de trabajadores			
Indicador Ventas – Trabajador	Ventas Totales/ Número promedio de trabajadores	35,174.00/8 = 4,396.75	32,831.00/7 = 4,690.14	Demuestra la eficiencia de la mano de obra ente las actividades del negocio
Formación y crecimiento	Puntaje real obtenido/Puntaje esperado	0	0	Aprobación de las capacitaciones
	Total de personas capacitadas/Total de personas programadas	0	0	Tiempo promedio anual (hrs) por empleado, destinado a actividades de adiestramiento.
	Inversión en TI/Inversión programada para TI	N/A	N/A	Dólares destinados al tema de tecnología de información.

4.2.2. Fase II. Evaluación del riesgo de control interno

Para este proceso se utilizó los instrumentos de cuestionarios los mismos que se aplicaron a las diferentes áreas pertinentes de la empresa Importadora Pareja que son:

- Área administrativa con sus componentes del proceso
- Área contable
- Área de ventas

4.2.2.1. Recopilación de información para el riesgo de control

La información objeto de análisis provino del conocimiento preliminar de la empresa y los estándares generales y legales de una auditoría. También se consideró el archivo general de la misma. Toda la información que se ha indicado posibilitó la realización de esta investigación.

Se utilizó la siguiente fórmula para determinar el nivel de control:



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

Tabla 7. Evaluación de Riesgo

COLOR	%	RIESGO	CONFIANZA
Rojo	0% - 50%	Alto	Bajo
Amarillo	51% - 75%	Moderado	Moderado
Verde	76% - 95%	Bajo	Alto

4.2.2.1.1. Aplicación de cuestionarios de control interno



Tabla 8 Cuestionario de control interno al área administrativa - actividad planificación

		 IMPORTADORA PAREJA San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador		
Cuestionario de control interno				
		PT	CT	
			Si=	1
		Suman	No=	0
N°	Área: Administrativa Actividad: Planeación Aplicado a: Gerente y Jefe de Almacén	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿La empresa cuenta con una misión y visión definida y divulgada?		0	No se ha realizado la visión
2	¿Se han definido Objetivos, estrategias, metas, políticas y planes de acción en la empresa?		0	No se ha establecido nada en el campo administrativo
3	¿La empresa ha establecido objetivos y estrategias funcionales claras que conduzcan al establecimiento de metas?		0	No se ha establecido nada en el campo administrativo
4	¿Se ha realizado un análisis FODA de la empresa Importadora Pareja?			Conocemos nuestro mercado y los productos que ofertamos
5	¿La empresa utiliza el enfoque de Gerencia estratégica para la toma de decisiones?		0	Solo el día a día
6	¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente con todo el personal?		0	No existe
7	¿La empresa realiza el respectivo presupuesto anual?		0	Solo en forma global
8	¿La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?		0	
9	¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores y empleados?	1		
10	¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?	1		La competencia que se tiene es de años de experiencias a nivel nacional
11	¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?		0	

1 2	¿Se planifican capacitaciones para el personal de la empresa?		0	Somos pocos y la empresa recién un año establecida como importadora
1 3	¿Se ha realizado alguna vez una evaluación del control interno?		0	
	Σ Valores obtenidos	2	11	
	Óptimo para el factor	13		
	Calificación proporcional obtenida	18.1 8		



FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{2}{11} \times 100$ $NC = \frac{200}{11}$	18.18%	81.81%	<p>De acuerdo a los resultados para determinar el Nivel de Confianza y Riesgo del área administrativa en lo que compete a la actividad de planificación de la empresa Importadora Pareja del cantón Quevedo, se determina el siguiente resultado:</p> <p>Nivel de Confianza se encuentra en un nivel bajo y el nivel de Riesgo de Control se considerado como un nivel alto, lo cual nos indica que la confianza en esta actividad no está dentro de los parámetros establecidos en los niveles de calificación por lo que se establece como una actividad crítica.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014

Tabla 9. Cuestionario de control interno al área administrativa.- actividad organización

 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos – Ecuador</p>		 <p>IMPORTADORA PAREJA San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		
Cuestionario de control interno				
	Fecha:		CT	
		PT	Si=	1
	Suman		No=	0
N°	Área: Administrativa Actividad: Organización Aplicado Al Gerente y Jefe de Almacén	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Cumple las leyes, reglamentos, y demás disposiciones impartidas por las autoridades externas?	1		
2	¿Existe un organigrama estructural y explícito en la empresa?		0	
3	¿En la empresa se ha determinado un organigrama funcional?		0	
4	¿Posee la empresa un reglamento interno de trabajo?		0	
5	¿Los objetivos se han definido en base a su estructura organizacional?		0	
6	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos en el código de convivencia?	1		
7	¿Conoce el personal su grado de responsabilidad en la entidad?	1		
8	¿La institución cuenta con un manual de funciones?		0	
9	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	1		
10	El perfil del personal está acorde a los requerimientos de las áreas funcionales?	1		
11	¿Comunica oportunamente las disposiciones a sus subalternos?	1		
12	¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	1		
13	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		0	
14	¿Son claros los procesos organizacionales?		0	
	Σ Valores obtenidos	7	7	
	Óptimo para el factor	14		
	Calificación proporcional obtenida	50%		



FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{7}{14} \times 100$ $NC = \frac{700}{14}$	50%	50%	<p>De acuerdo a los resultados proporcionados por la fórmula para determinar el nivel de confianza observamos que en las actividades de organización de Importadora Pareja se encuentra en un nivel moderado y el nivel de riesgo de control también es moderado.</p> <p>Con este análisis podemos indicar que se tiene una confianza al accionar organizativo aceptable pero que tiene que mejorar en los aspectos establecer las normativas que regulen las actividades de los empleados de la empresa..</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014

Tabla 10. Cuestionario de control interno al área administrativa.- actividad dirección

 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos – Ecuador</p>		 <p>IMPORTADORA PAREJA San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		
Cuestionario de control interno				
	FECHA:		CT	
		PT	Si=	1
	Suman		No=	0
N°	Área: Administrativa Actividad: Dirección Aplicado a: Gerente y Jefe de Almacén	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Existe una clara definición de funciones?	1		Aunque no lo haya por escrito
2	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	1		
3	¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?	1		
4	¿Existen componentes para realizar el control de la gestión?	1		Aunque no en todas las áreas
5	¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?		0	
6	¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?	1		
7	¿Se han evaluado los niveles de empoderamiento?		0	
8	¿Están definidos los niveles de responsabilidad?	1		
9	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	1		
10	¿Esta fluye ágilmente de arriba hacia abajo y viceversa?	1		
11	¿Hay un sistema de evaluación de la comunicación?		0	
12	¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	1		Se participa pero no se consideran las opiniones
13	¿Existen mecanismos de participación?		0	
	¿La dirección evalúa el cumplimiento de los objetivos de la estructura organizacional		0	
14	¿Existen y se utilizan los índices de gestión?		0	
	Σ Valores obtenidos	9	5	
	Óptimo para el factor	14		
	Calificación proporcional obtenida	64,28		

FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{9}{14} \times 100$ $NC = \frac{900}{14}$	64,28%	35,72%	<p>Podemos observar que de acuerdo con los resultados expuesto el nivel de confianza en lo que a dirección dentro de la administración es moderado, mientras que su nivel de riesgo es igual moderado.</p> <p>Determinándose que las causas de este nivel de confianza se debe a que no se cuenta en la Importadora pareja con sistemas de evaluación, ni de comunicación, ni de cumplimientos de objetivos, además no se fomenta la participación, herramientas que acreditan un buen manejo dentro de la dirección.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014



Tabla 11. Cuestionario de control interno al área administrativa.- actividad personal

		 <p>IMPORTADORA PAREJA</p> <p>San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		
Cuestionario de control interno				
			CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: Administrativa Actividad: Personal Aplicado a: Gerente y Jefe de Almacén	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿La empresa tiene un responsable del manejo del talento humano?	1		El gerente general
2	¿Se utiliza un proceso de selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción?		0	
3	¿El personal de la empresa está altamente motivado?		0	
4	¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?		0	Consideramos que la empresa es joven para argumentar una afirmación
5	¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?	1		Solo sanciones
6	¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	1		
7	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? ¿Existe un plan de carrera?		0	
8	¿La empresa cuenta con un código de ética?	1		Empíricamente
9	¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	1		
10	¿Existe un adecuado manual de descripción de funciones?		0	
11	¿Manejan un sistema adecuado de administración de salarios?	1		
12	¿Se han establecido procedimientos para		0	Es poco el personal si

	presentar reclamos y quejas?			existe una queja solo se comunica verbalmente
13	¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	1		Solo verbalmente
14	¿Son buenas las relaciones personales con todo el talento humano de la empresa?	1		
	Σ Valores obtenidos	8	6	
	Óptimo para el factor	14		
	Calificación proporcional obtenida	57,14%		

FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{8}{14} \times 100$ $NC = \frac{800}{14}$	57,14%	42,86%	<p>Los resultados de los indicadores de confianza determinan que con relación a la administración del personal se tiene un nivel moderado, coincidiendo con el nivel de riesgo.</p> <p>Sus falencias están consideradas en la no aplicación de un proceso de selección de personal, ni su motivación, se desconoce de un manual de funciones, lo que es necesario para la utilización eficiente del talento humano.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014



Tabla 12. Cuestionario de control interno al área administrativa.- actividad control.

 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos – Ecuador</p>		 <p>IMPORTADORA PAREJA</p> <p>San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		
Cuestionario de control interno				
	Fecha:		CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: Administrativa Actividad: Control Aplicado a: Gerente y Jefe de Almacén	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Se ha definido los objetivos de control?	1		Solo verbalmente
2	¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?		0	
3	¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?		0	
4	¿Se maneja sistemas de control operativo?		0	
5	¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerencia?	1		Si por ser pequeños
6	¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?	1		
7	¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?	1		Aunque no estén establecidos
8	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?		0	
9	¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?		0	
10	¿El control se adecua a la realidad organizacional?	1		
11	¿Planifica, dirige, supervisa y orienta el		0	

	cumplimiento de metas y objetivos de la institución?			
12	¿Los sistemas de control son flexibles?	1		
13	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales?		0	
14	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos se toma las debidas precauciones correctivas?	1		
15	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	1		
16	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	1		
17	¿Se cuenta con un sistema de control computarizado?	1		
18	¿En la dirección ven una persona a imitar?		0	Ser mejores
	Σ Valores obtenidos	10	8	
	Óptimo para el factor	18		
	Calificación proporcional obtenida	55.55%		

FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{10}{18} \times 100$ $NC = \frac{1000}{18}$	55,55%	44,45%	<p>Los resultados de los indicadores de confianza determinan que el control en la empresa Importadora Pareja tiene un nivel moderado, por lo tanto su nivel de riesgo también es moderado.</p> <p>Se pudo identificar la falta de objetivos, estrategias e indicadores para medir el cumplimiento de metas, do optimización de los recursos, herramientas necesarias para poder tomar decisiones acertadas.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014

Tabla 13. Cuestionario de control interno al área contable.



 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		 <p>IMPORTADORA PAREJA</p> <p>San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		
Cuestionario de control interno				
	Fecha:		CT	
		PT	Si=	1
	Suman		No=	0
N°	Área: Financiera Aplicado a Contador	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1	¿Existe caja fuerte para custodia del efectivo?		X	Por disposición del Gerente todo se deposita al banco
1.1	¿Existe un fondo de Caja Chica?	X		
1.2	¿Elabora conjuntamente con el Gerente la proforma presupuestaria de acuerdo a los requerimientos solicitados?		X	No se realiza ninguna planificación
1.3	¿Existe legalmente asignación de funciones dentro del área contable?		X	Solo se han determinado verbalmente
1.4	¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, venta, custodia y cobranza?	X		
1.5	¿Elabora el Plan Anual de Compras de conformidad con las necesidades del establecimiento?		X	El Gerente realiza las compras de acuerdo al movimiento de ventas
1.6	¿Existen procedimientos legales para la adquisición de bienes y servicios para la empresa?		X	No solo se compran de acuerdo a las necesidades
1.7	¿Los pagos a proveedores se ejecutan de acuerdo a los procedimientos?	X		

	establecidos por los entes reguladores?			
1.8	¿Cumple con las obligaciones puntualizadas en las leyes, reglamento acuerdos y más disposiciones del Gerente?	X		
2	EVALUACION DE RIESGOS			
2.1	¿Existe un control en la secuencia de emisión de cheques?	X		
2.2	¿Los pagos son generados previa aprobación de la autoridad competente?	X		
2.3	¿Se informa de la disponibilidad de recursos de manera oportuna y efectiva a las instancias correspondientes?	X		
2.4	¿Las declaraciones de impuestos y carga de anexos transaccionales se realizan dentro de los plazos establecidos?	X		
2.5	¿Se han cancelado multas y/o intereses por faltas reglamentarias de presentación o declaración de impuestos?	X		
2.6	¿Se lleva un registro ordenado de pagos y cobros?	X		
2.7	¿Se revisa la asistencia al puesto de trabajo previamente a la elaboración de la nómina?	X		
2.8	¿Los empleados registrados en la nómina cuentan con todos los beneficios sociales establecidos por la ley?		X	No todos los empleados solo aquellos que están asegurados
2.9	¿Se han generado multas por incumplimiento con los requerimientos de los entes de regulación de materia laboral?		X	
3	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1	¿El departamento registra los bienes de la empresa?		X	
3.2	¿Se realizan tomas físicas del inventario en forma periódica?	X		
3.3	¿Existe control de salida de inventario?		X	
3.4	¿El sistema informático que utiliza para el registro y cancelación de		X	

	remuneraciones, bienes y servicios es confiable y eficiente?			
3.5	¿Se emite mensualmente informes de las actividades, estado financiero y necesidades presupuestarias de la institución?		X	
3.6	¿Se evalúa los resultados con las metas presupuestadas?		X	
3.7	Se revisan las facturas, precios, cálculos y cotejos contra las órdenes de compra y notas de recepción?	X		
4	SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
4.1	¿Existe información en todos los niveles de la empresa?	X		
4.2	¿Existe información de los estados financieros?	X		
4.3	¿Se evita el uso de dinero en efectivo?		X	Se utiliza para cualquier imprevisto
4.4	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?			
5	MONITOREO Y SUPERVISION			
5.1	¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	X		
5.2	¿Se ha dado una evaluación administrativa y financiera por parte de una auditoria externa?		X	Por ser poco tiempo de estar constituidos como empresa Importadora Pareja
Σ Valores obtenidos		16	14	
Óptimo para el factor		30		
Calificación proporcional obtenida		53.3 3%		

FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{16}{30} \times 100$ $NC = \frac{1600}{30}$	53,33%	46,67%	<p>De acuerdo a los resultados se observa que en el área de contabilidad la empresa Importadora Pareja posee un nivel de confianza y riesgo moderados</p> <p>Considerando que esta área está en un nivel de asesoría muchas de las actividades evaluadas dependen directamente de los encargados de la administración. Es por esto que su cumplimiento es parcial.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014

Tabla 14. Cuestionario de control interno al área de ventas.

 <p>Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		 <p>IMPORTADORA PAREJA</p> <p>San Cristóbal, vía Valencia Diagonal A Gasolinera CLYAN Quevedo – Los Ríos - Ecuador</p>		
Cuestionario de control interno				
	Fecha:		CT	
		PT	Si=	1
	Suman		No=	0
N°	Área: Ventas Aplicado a Vendedores	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1	¿La entidad cuenta con un manual de funciones escrito para cada área?		X	
1.2	¿La estructura organizativa es apropiada?	X		
1.3	¿Existen políticas y procedimientos escritos para las ventas?		X	Existen reglas pero no de manera formal
1.4	¿Existe un procedimiento escrito para devoluciones de ventas?		X	No solo informalmente
1.5	¿Existen programas de capacitación continua para los empleados en el área de ventas?		X	Solo asesoramiento de las experiencias de los administradores
1.6	¿Se han establecido proyecciones, presupuestos, cuotas individuales y otros controles para las ventas?		X	Se asignan áreas geográficas para realizar ventas fuera del almacén
2	EVALUACION DE RIEGOS			
2.1	¿Existe un lugar seguro y adecuado para depositar el dinero recaudado durante las ventas del día?	X		
2.2	¿Se verifica que se emitan las facturas correctamente llenadas?	X		

2.3	¿Se emiten las facturas en orden secuencial?	X		
2.4	¿Manejan controles para mitigar los riesgos como procedimiento de venta?	X		
2.5	¿Llevan registros de las ventas realizadas en el día?	X		
3	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1	¿Está disponible una lista de precios?	X		
3.2	¿En las facturas se comprueban habitualmente los precios, datos, operaciones aritméticas y registros?	X		
3.3	¿Aprueban los ejecutivos responsables cualquier cambio de precio establecido?	X		
3.4	¿Aprueba el responsable de crédito todos los pedidos?	X		
3.5	¿Es el departamento de crédito independiente del de ventas?		X	Somos pocos y hacemos de todo
3.6	¿Son todos los pedidos enviados fuera de la empresa, ya sea por ventas regulares, devoluciones u otras partidas, verificados a través del encargado de envíos?	X		
3.7	¿Se verifica el total de las ventas cotejándolas con el análisis de ventas del producto, vendedor, etc.?	X		
3.8	¿Se controlan apropiadamente los memorándums de créditos emitidos?	X		
3.9	¿Son las cantidades vendidas cuadradas con los abonos a existencias?	X		
3.10	¿Se preparan albaranes de entrada por las devoluciones de mercancía?	X		
3.11	¿Existe un control adecuado sobre las provisiones de transporte?		X	No prestamos ese servicio
4	SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACION			
4.1	¿Se informa regularmente a la dirección el rendimiento real de las ventas?	X		

4.2	¿Existen registros que le permiten preparar los reportes periódicos?	X		
5	MONITOREO Y SUPERVISION			
5.1	¿Se reporta el resultado de las conciliaciones de cada mes a la gerencia?	X		
5.2	¿Se realiza un monitoreo de la atención brindaba a los clientes?	X		
	Σ Valores obtenidos	19	7	
	Óptimo para el factor	26		
	Calificación proporcional obtenida	73.07 %		

FORMULA	RESULTADO DEL NIVEL		COMENTARIO
	CONFIANZA	RIESGO	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$ $NC = \frac{19}{26} \times 100$ $NC = \frac{1900}{26}$	73,07%	26,93%	<p>Como se puede observar en el área de ventas los resultados dieron un nivel de confianza moderado, por lo tanto en nivel de riesgos también es moderado.</p> <p>Se puede destacar que en esta área de Importadora Pareja sus actividades están mejor direccionadas, teniendo un poco de dificultad en la parte normativa, lo que dificulta evidenciar la evaluación de varios indicadores.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc			Fecha: 29 de marzo de 2014
Revisado por: Dra. Badie Cerezo Segovia			Fecha: 30 de marzo de 2014

Matriz de riesgo

Tabla 15. Matriz de riesgo del área administrativa

 Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos - Ecuador				
COMPONENTES Y PROCESO	RIESGO Y FUNDAMENTO	CONTROLES CLAVES	PROGRAMA DE TRABAJO	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
			APLICAR LA MUESTRA DE ACUERDO AL NIVEL DE RIESGO	
ÁREA ADMINISTRATIVA	<p>Riesgo inherente moderado</p> <p>Riesgo de control moderado</p> <p>No se cumplen cuatro controles claves</p>	<p>Cumplidos</p> <p>Se manejan documentos internos y externos. Existe un ambiente de trabajo aceptable</p> <p>Incumplidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con Visión, ni Misión • No se han establecido formalmente políticas, manuales de función y procedimientos. • No se planifica estratégica ni anualmente • No se realiza presupuesto 	<p>Verificar la eficiencia en el manejo de archivos de documentos.</p>	<p>Se determina pruebas de control para verificar la realización de las normativas, directrices para las actividades que optimicen el control interno de la empresa.</p>
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo.			Fecha: 3 de abril de 2014	
Revisado por: Badie Cerezo Segovia, MSc			Fecha: 12 de abril de 2014	

Tabla 16. Matriz de riesgo del área contable


 Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos - Ecuador				
COMPONENTES Y PROCESO	RIESGO Y FUNDAMENTO	CONTROLES CLAVES	PROGRAMA DE TRABAJO	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
			APLICAR LA MUESTRA DE ACUERDO AL NIVEL DE RIESGO	
ÁREA ADMINISTRATIVA	Riesgo inherente moderado	<p>Cumplidos</p> <p>Se han establecidos documentos internos para un control eficaz en las transacciones y registros contables</p>		
	Riesgo de control moderado	<p>Incumplidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ejerce políticas de bloqueo contra clientes impagados. • No se incentiva a la planificación anual ni presupuestaria • No se llevan auxiliares para cada rubro que conforman las cuentas por cobrar. • No se lleva control sobre los bienes de la empresa 		Se establece pruebas de control para verificar la implementación de políticas administrativas que efectivicen la aplicación las normas y reglamentos de la contabilidad y administración, corroborando su cumplimiento.
	No se cumplen cuatro controles claves			
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo			Fecha: 3 de abril de 2014	
Revisado por: Badie Cerezo Segovia, MSc			Fecha: 12 de abril de 2014	

Tabla 17. Matriz de riesgo del área de ventas

 Km. 2 ½ Vía a Valencia Quevedo – Los Ríos - Ecuador				
COMPONENTES Y PROCESO	RIESGO Y FUNDAMENTO	CONTROLES CLAVES	PROGRAMA DE TRABAJO	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
			APLICAR LA MUESTRA DE ACUERDO AL NIVEL DE RIESGO	
ÁREA VENTAS	Riesgo inherente moderado	<p>Cumplidos</p> <p>Cuentan con documentos internos de conciliación- verificación- supervisión</p>	<p>Confirmar la veracidad de los documentos y el cumplimiento de las normas tributarias y contable.</p>	<p>Se establece pruebas de control para verificar la implementación de políticas de ventas, créditos y control de inventarios de clientes formalizadas y su cumplimiento.</p>
	Riesgo de control moderado	<p>Incumplidos</p> <p>No se cuenta con políticas de ventas</p> <p>No se elabora un listado de los clientes relacionados y no relacionados con la empresa.</p>		
	No se cumplen cuatro controles claves	<p>No se planifica la proyección de ventas</p> <p>No se capacita al personal de ventas</p>		
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo			Fecha: 3 de abril de 2014	
Revisado por: Badie Cerezo Segovia, MSc			Fecha: 12 de abril de 2014	

4.3. DISCUSION DE LA INFORMACION OBTENIDA EN RELACION A LA NATURALEZA DE LA HIPOTESIS

4.3.1. Debate, análisis y consenso sobre el resultado general de la hipótesis

Proyectar la presente investigación “Evaluar el control interno y su incidencia en el presupuesto de la Empresa Importadora Pareja, en el año 2012 – 2013. Manual de control interno”, supone principalmente que existe una estrecha relación entre los resultados y cada una de las áreas de la empresa, el presupuesto y la aplicación del control interno en forma adecuada, por lo que se matiza lo siguiente:

Importadora Pareja es una empresa que se dedica a la compra y venta de productos terminados de línea blanca, audio, video y motorizado; con la finalidad de satisfacer las necesidades de los habitantes de las zonas de influencia y obtener un beneficio económico, así como lo manifiesta (De La Cruz, 2014) La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio

Se considera el personal administrativo de Importadora Pareja que al mejorar los procesos de control interno, mediante las directrices, normas políticas y procedimientos establecidos por la institución y por los órganos de control superiores se permitirá obtener una información más confiable y oportuna la cual se pueda usar para la toma de decisiones, como lo concreta (AGUIRRE, 2005), en su libro Auditoría y Control Interno define al control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los

cuales tienen objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

Se presume, que mediante la aplicación del proceso de control interno en cada una de las áreas, se podrán obtener resultados de calidad que beneficien cada uno de los procesos de la empresa, por lo tanto se puede concluir que la hipótesis general de la investigación se cumple.

Hipótesis General

El control interno aplicado en la empresa Importadora Pareja, es deficiente para el cumplimiento del presupuesto de los periodos 2012-2013.

En esta hipótesis se asevera que la no aplicación e implementación de un proceso adecuado de control interno técnico, que optimice los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros, y por ende la toma de decisiones sea un proceso basado en información valedera y de forma eficiente, así como le indica (ESTUPIÑAN, 2006) “El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollado en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos sean cumplidos”.

Estableciendo responsabilidades, obligaciones y derechos a cada uno de los colaboradores y propietarios de Importadora Pareja, se mejorará el proceso de control interno en todas sus áreas, lo que generará un mejor ambiente laboral y optimizará la utilización de los recursos, de acuerdo como lo dice (SARMIENTO, PEDRO - PEREZ MANUEL, 2007) “Las actividades de control

son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa....”

La información financiera y administrativa generada por las áreas en la cuales se enfoca esta investigación es decir administración, presupuesto y ventas en la empresa Importadora Pareja se genera de acuerdo a normas establecidas verbalmente y de organismos externos tiempo lo cual impide la consolidación a nivel regional y nacional, sin embargo no se aplican sanciones que motiven aunque sea negativamente a los funcionarios a esforzarse por cumplir con la generación de la información y la revisión oportuna de la misma.

Uno de los más esenciales principios de la administración que es la aplicación obligatoria de estrategias, políticas, normas y reglamentos que deben conocer todos los que aportan al desarrollo de la empresa, los que guiaran el accionar para el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia, y a su vez medir su rendimiento; sin embargo esta empresa no cuenta con esta herramienta ni la forma como deben aplicarlas de acuerdo a las tareas que desempeñan, lo que conlleva a maximizar los riesgos empresariales.

Las funciones desempeñadas por los que componen la empresa Importadora Pareja han venido desarrollándose para el cumplimiento de las disposiciones de control interno en las áreas de administración, contabilidad y ventas, conociendo que se ha gestionado por experiencias adquiridas más que por conocimientos técnicos, se desconoce los límites planeados para medir el alcance de los objetivos.

Análisis cuantitativo

En el proceso de evaluación del control interno de la empresa Importadora Pareja se determinó que el área administrativa en el proceso de planeación

obtuvo un nivel de confianza bajo con un 16.67% consecuentemente su riesgo es alto con un 83.33%, en lo que respecta a organización obtuvo un 50% de nivel de confianza compartiendo con el nivel de riesgo con un 50% constituyéndose en un nivel moderado, analizado lo concerniente a la fase de dirección se midió un nivel de confianza del moderado de un 64.28% y un riesgo moderado de 35.72%, el manejo del personal que labora en la empresa se calificó con un 57.14 de nivel de confianza moderado y un riesgo también moderado de 42.86%, mientras que la fase de control obtuvo un 55.55% de confianza y el riesgo alcanzó un 44.45% considerados moderados.

En el área de contabilidad se midió su sistemas de control interno aplicado a cada una de las actividades desarrolladas durante los años 2012 – 2013 obteniendo un nivel de confianza del 53.33 y un riesgo de 46.67%, consistiéndose en un nivel moderado; no obstante el área de ventas es la que mejor aplica normas de control interno, lo que se refleja en un nivel de confianza del 73.07% y un riesgo del 26.93% siendo un nivel aceptablemente moderado.

En lo que respecta al manejo presupuestario de la empresa se pudo determinar mediante encuesta que los montos que se invirtieron en los años 2012 y 2013 oscilan en un monto no mayor a \$ 50.000.00 mensuales, en referencia a los ingresos se estimó que cubrían lo invertido en el primer año. No así en el año 2013 donde decreció la inversión en un 20%.

Análisis cualitativo

Para realizar un análisis cualitativo de la información referente al tema del “Control interno y su incidencia en el presupuesto de la empresa Importadora Pareja, en el año 2012 – 2013. Propuesta alternativa” la investigadora recurre a la técnica de la observación estructurada, la cual se aplica en los documentos

generados en las áreas de: administrativa, contabilidad, y ventas, relacionados el control interno, de la aplicación de la técnica se obtiene los siguientes datos:

- ✓ La empresa Importadora Pareja, del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos tiene un control interno aplicado deficiente lo que redundo en información poco confiable, con falta de oportunidad, que hace que no se puedan tomar decisiones precisas que permitan la correcta administración de la misma.
- ✓ Los procedimientos de cada una de las actividades desarrolladas en las diferentes áreas carecen de direccionamiento, por lo se cometen muchos errores y pérdida de tiempo y dinero.
- ✓ Los registros contables están elaborados basándose en escasa información aplicando normas generales y principios de la contabilidad, se rigen a las exigencias de los organismos rectores del campo comercial, pero faltan normativas internas que viabilicen los procesos.
- ✓ La información que es generada en las áreas de contabilidad con relación al presupuesto, es nula por cuanto no se utiliza esta herramienta para control y medición de sus metas, lo que genera que se tenga un nivel de cumplimiento bajo, y por ende ocasiona pérdidas económicas.
- ✓ En las áreas de la empresa, existen escasas exigencias del cumplimiento del control interno, esto se refleja en la documentación procesada de años anteriores en los cuales se ve que no existen en las muestras observadas continuidad, autorizaciones, documentos que respalden las transacciones, existen incongruencia entre la información generada en venta y contabilidad, se debe hacer una homologación de ambas partes a fin de determinar en qué área se encuentra los errores.

Comprobación y Desaprobación de las Hipótesis

En la investigación realizada se pudo observar el cumplimiento de la hipótesis general, basados en la visión que tiene el universo encuestado de la situación actual que viven las áreas de administración, contabilidad y ventas de la empresa en estudio, considerando que gran parte de los empleados a los cuales se les aplicó la encuesta manifiestan no haber participado en la organización del trabajo de las áreas administrativas y operativas, por lo tanto al no organizar tampoco conocen adecuadamente los procedimientos, la hipótesis cobra más fuerza cuando las unidades de observación declaran que no conocen las normas, políticas y directrices que rigen su trabajo calificando como un proceso de control interno entre regular y malo.

4.3.2. Conclusión parcial

La información obtenida permite emitir la siguiente conclusión parcial:

La empresa Importadora Pareja tiene un sistema de control interno que no es el adecuado y que es susceptible de mejora, sin embargo si este limitado sistema de control interno fuese aplicado en su totalidad y a cabalidad los errores generados en las áreas de administración, contabilidad y ventas se verían disminuidas. Es importante también destacar que el personal de las áreas involucradas tome conciencia de la importancia que tiene la correcta aplicación de un proceso de control interno al momento de evaluar los resultados las directrices que se supone debieron aplicarse se convertirán en indicadores de cumplimiento, es necesario que también se tomen en consideración los lineamientos sugeridos por la investigadora a través de las recomendaciones cuyo único propósito es mejorar la forma de trabajo y los resultados que de ella se obtienen.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Jamás el esfuerzo desayuda a
la fortuna”

Fernando de Rojas

5. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ Los controles internos en las diferentes áreas de la empresa se manejan en forma empírica, su estructura organizacional y funcional carece de normativas, lo impide llevar un óptimo control y seguimiento.
- ✓ Se determinaron indicadores de gestión que al ser evaluados dieron un resultado desfavorable para la gestión aplicada en la empresa en estudio, por cuanto fue ineficiente e ineficaz el cumplimiento de sus presupuestos.
- ✓ El manejo presupuestario de la empresa carece de implementación técnica que ayude a regular y optimizar los ingresos y egresos para que en futuro puedan ser evaluados.
- ✓ La aplicación de indicadores de control interno determinaron un nivel de confianza moderado en todas las áreas, de igual manera los niveles de riesgos fueron moderados, aludiéndose a la falta de un buen sistema de control interno.
- ✓ Se diseñó un manual de control interno que permita a la empresa mejorar su gestión en beneficio del desarrollo y sostenibilidad de la misma.

5.2. RECOMENDACIONES

Fortalecer el sistema de control interno en las diferentes áreas mediante la realización de normativas que mejoren la visión y misión de cada uno de los colaboradores de la empresa, ya que esto permitirá elevar el nivel de confianza y minimizar los riesgos

Realizar una planificación anual con su respectivo presupuesto para optimizar los procesos, la toma de decisiones y el respectivo control.

Incentivar al personal mediante la comunicación y capacitación, creando un ambiente laboral que esté acorde a los objetivos que persigue la empresa, para de esta manera optimizar los recursos que esta tiene y se logre un verdadero desarrollo empresarial.

Poner en práctica el manual de control interno propuesto para la empresa Importadora Pareja, para mejorar los procesos y la gestión.

CAPITULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas montañas por escalar.

Nelson Mandela

6.1. TITULO DE LA PROPUESTA

Manual de control interno para mejorar la gestión administrativa de la empresa Importadora Pareja de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Una vez comprobado la deficiencia de los procedimientos de control interno en Importadora Pareja durante los años 2012 y 2013 y conociendo que la empresa viene desarrollando con total normalidad las actividades sin tener un adecuado control en cuanto a los procedimientos administrativos y contables, es necesario implantar políticas que ayuden a un control minucioso de todas las actividades.

Para realizar esta propuesta de manual de control interno nos enfocamos en una necesidad administrativa que tiene todo ente económico en cuanto se trata de salvaguardar sus recursos, Importadora Pareja como establecimiento de desarrollo empresarial necesita que cada área cuente con un adecuado control. En la perspectiva adoptada, se puede afirmar que una entidad que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Mediante un adecuado estudio, la empresa estará en la capacidad de contar con un eficiente control, mejorar su gestión administrativa y tomar decisiones acertadas; tomando en cuenta que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos para el desarrollo integral de la empresa investigada.

6.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Manual de Control interno

(MORA, 2008) Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la entidad.

El manual de control interno está estrechamente vinculado con los manuales de procedimientos aprobados por la dirección de la institución que son de obligada observación para el personal que realiza transacciones, que las controla o las registra.

Objetivos específicos del manual de control interno

Greco (2008). Entre los objetivos específicos del manual de control interno se destacan los siguientes:

- Que todos los activos estén protegidos contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones, sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.
- Establecer prácticas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.

Manual administrativo

Greco (2008). Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Manual de procedimientos

Greco (2008). Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos implantados o diseñados por la dirección de una entidad con el fin de alcanzar los objetivos marcados a los sistemas de información contable, en conformidad con los fines generales y la planificación aprobada por la entidad.

Gestión Administrativa

Según (GEORGE R., 2009) explica: Gestión Administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar un manual de control interno para mejorar la gestión administrativa de la empresa Importadora Pareja de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos

6.4.2. Objetivos específicos de la propuesta

- ✓ Plantear políticas y reglamento mediante el manual de funciones para el cumplimiento y control de objetivos de la empresa.
- ✓ Estructurar un manual de procedimientos que optimicen los procesos y efectivicen los recursos

6.5. IMPORTANCIA

Un manual de control interno establece las pautas y los lineamientos que una empresa de adoptar y acoger, con la finalidad de cumplir y alcanzar los objetivos empresariales.

Hasta la presente, Importadora Pareja, ha desarrollado sus actividades empresariales, desprovista de los más elementales estándares administrativos, como es el control interno. Así se ha encontrado creciendo y desarrollándose, sin una guía administrativa y organizacional que le permita enfrentar de manera exitosa a la competencia y al mercado.

Esta propuesta pretender resolver las diferencias, errores y problemas encontrados ante la falta de efectividad del control interno, que no se ha dado de manera tácita, sino más bien expresa, constituyéndose en una verdadera traba para el cumplimiento de las metas de la empresa.

De manera complementaria esta propuesta es importante, pues permitirá superar las debilidades, a través no solo del diseño y rediseño de los sistemas de control, sino mediante la elaboración permanente, organizada y debidamente estructurada de auditorías financieras, que contribuyan a identificar el origen y la aplicación de los recursos, como condición *sine qua non* del crecimiento y desarrollo financiero y empresarial de Importadora Pareja.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA

Esta propuesta está dirigida para la empresa Importadora Pareja, que está ubicada en la en la vía a Valencia diagonal a la Gasolinera Clyan, ciudad de Quevedo provincia de Los Ríos.

Misión:

Enfocar la capacidad, tiempo y experiencia ofreciendo artículos innovadores, precios convenientes y servicio de calidad, que haga prosperar y satisfacer a los clientes y consumidores llegando a la puerta de cada cliente.

Visión:

Ser la empresa líder por excelencia en la venta de electrodomésticos, muebles y motorizados, de eficiente gestión, y competitividad para obtener presencia penetrante en el mercado. Comprometida con el servicio al cliente y la formación integral del recurso humano.

6.7. FACTIBILIDAD

Esta propuesta es una herramienta importante para mejorar la gestión y actividades de la empresa en estudio, por este motivo el propietario dio toda la accesibilidad para la estructuración de la misma, con la espera de adquirir más destrezas y competencias que lo conlleven al crecimiento empresarial.

Su aplicación regulará todas las actividades y usos de los recursos, optimizándolos eficaz y eficientemente, además su aplicación no conlleva gastos económicos, todo esto hace factible su aplicación

6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8.1. Introducción

Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar los miembros de la empresa Importadora Pareja. Contiene políticas, reglamento, el organigrama general y la descripción técnica de los puestos.

La importancia del manual de organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

6.8.1.1. Objetivos

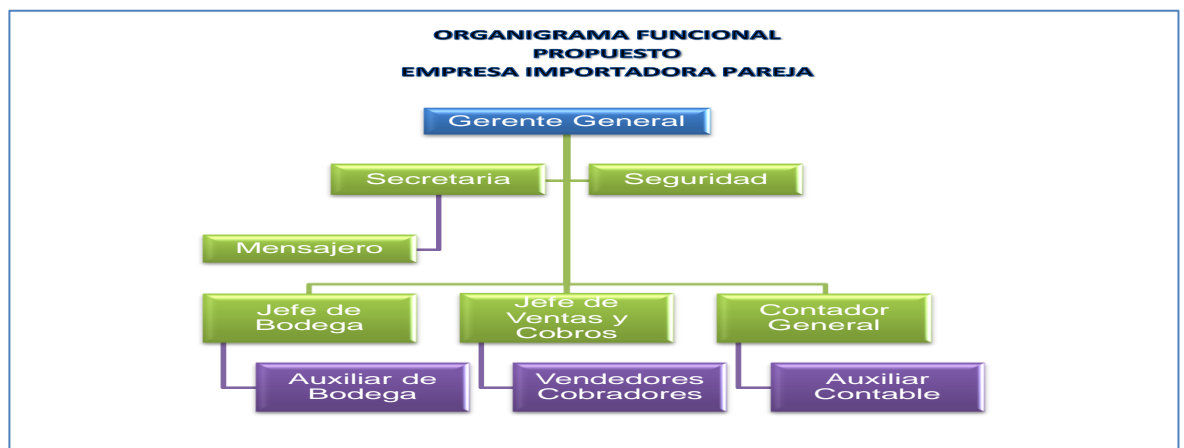
- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo.
- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.

6.8.1.2. Campo de Aplicación

Este instrumento será aplicado en la empresa Importadora Pareja por los diferentes departamentos que la integran.

6.8.2. Estructura organizacional

Figura 3. Organigrama funcional propuesto



6.8.3. Políticas

La empresa Importadora Pareja ha establecido sus metas a largo plazo, para la consecución de la misma establece su políticas que colaboren con el buen ambiente laboral y empresarial; ya que estas políticas deben reflejar la “imagen” del negocio. Ante lo cual las políticas a emplearse son las siguientes:

- a) **Generalidades:** La administración de la Importadora Pareja debe mantener informado al personal de las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos para que todos tengan pleno conocimiento del rol que desempeñan en la organización.

- b) Remuneraciones:** Las remuneraciones estarán regidas por las disposiciones que estipulan las autoridades estatales, su incremento internamente también estará basado a las evaluaciones de desempeño internas y la situación financiera de la misma.
- c) Horas extras:** El pago de horas extras se hará de acuerdo a la evaluación de los reportes mensuales de horas que hayan cumplido con un aporte de productividad a la empresa, adicionalmente, el pago de las remuneraciones será el último día de cada mes.
- d) Selección de personal:** Para la contratación de personal se seguirá un proceso de selección evaluando el perfil del puesto requerido; se dará preferencia al personal interno que se ajuste al perfil, caso contrario se efectuara la selección entre candidatos externos.
- e) Vacaciones:** Para gozar de las vacaciones se debe presentar con anticipación de un mes la solicitud de las mismas y un cronograma de actividades para quien ejerza el reemplazo en dicho tiempo.
- f) Respaldos:** Referente a la información magnética, cada encargado de área debe obtener un respaldo mensual de la información que maneja.
- g) Servicio al cliente:** La atención y servicio al cliente deben ser acciones de alta prioridad, ya que debe estar orientada a servir al cliente con efectividad, cortesía, amabilidad y cordialidad.
- h) Ventas:** Se establecen dos maneras de venta a contado donde se aplicarán descuentos
- i) Precios:** El precio presenta muchas dimensiones y a los gerentes de marketing se le presentan varias alternativas, estos deberán controlarlos

en forma rigurosa porque, a la postre, los clientes deben estar dispuestos a pagarlos para que la mezcla de marketing (las cuatro P's) tenga éxito.

Para la empresa Importadora Pareja se han considerado las siguientes políticas de precio como una de las estrategias de asegurar su mercado

Precio de penetración o de precio bajo.- tiene como objetivo ganar una porción mayor de mercado. Si la empresa, una vez ganada la porción de mercado pretendida, tiene como objetivo subir los precios deberán ser muy cuidadosas ya que pueden presentarse dificultades para ello.

Precio de imitación o comparación.- Solo miramos a la competencia, determinamos fortalezas y debilidades de nuestro producto / servicio y en función de este análisis alineamos nuestro precio por encima o por debajo de la competencia.

Precio por paquete.- La fijación de precios por paquete, que consiste en vender productos o servicios juntos como un paquete. El paquete de precios puede ser identificado en términos de producto más producto, los que comúnmente se conoce como combo.

Fijación de precios impares.- Esta estrategia consiste establecer precios que terminen en números impares (como \$ 49.00, \$ 19.99 o \$ 9.95). Al fijar los precios por debajo de importes pares, se está apoyando en una maniobra psicológica según la cual los consumidores perciben los precios impares como sustancialmente menores a los precios pares.

- j) **Política de descuentos:** La mayor parte de las compañías ajusta su precio **para recompensar a los clientes** por ciertas respuestas, como pronto pago de las facturas, compras de volumen y compras fuera de

temporada. Estos ajustes de precios, llamados descuentos y rebajas, pueden asumir muchas formas.

Importadora Pareja asumirá una planificación estratégica en lo referente a los descuentos y promociones por lo que se orienta en dos valiosas actividades:

Descuentos por volumen.- Se ofrece para estimular la compra en **grandes cantidades**. Permiten venderle al cliente más mercancía, transferirle alguna función de almacenamiento, aminorar los costos de envío y de venta o todo ello al mismo tiempo. Se obtiene **mayor participación** del mercado. Este descuento no debe exceder a los ahorros de costos que el vendedor ha logrado. A los clientes mayoristas se les otorgará descuentos calculando un margen de utilidad de 15 al 40% dependiendo el tipo de producto; para los clientes al por menor los descuentos se otorgarán solo a las compras de combos al contado, hasta un 10% del precio de venta.

Descuentos estacionales.- Es una reducción de precio para quienes compran mercancía o servicios fuera de temporada.

Descuentos comerciales.- Un descuento comercial o funcional es una reducción del precio de lista que se otorga a los miembros de un canal por la función que van a realizar, como ventas, almacenamiento y registros.

k) Cobranzas: La gestión de cobro debe ser semanal, tomando en cuenta que el crédito normal otorgado es de 15 días, en consecuencia, si una cuenta supera los 30 días de vencimiento se suspenderá los despachos de productos hasta que se haya cancelado el saldo vencido.

l) Pagos: El crédito acordado con los proveedores será de 30 días, los pagos se efectuarán cada 15 días previa revisión de los vencimientos, los

cuales serán entregados a los proveedores los días viernes en el horario de 15h00 a 17h00.

6.8.4. Descripción de Funciones y Responsabilidades

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 13/03/14
		Versión: 1
GERENTE GENERAL		Paginas: 1 de 5
		Vigente a partir de: Marzo
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL Y/O REPRESENTANTE LEGAL 2. ÁREA: Directiva 3. CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Ninguno 4. PERSONAL A SU CARGO: Todos		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1. OBJETIVO		
Responsable de las actividades de dirección general, determinación de políticas institucionales y adaptación de planes, programas, control en la administración y gestión de Importadora Pareja, primera autoridad ejecutiva. Debe dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas, suscribir los actos administrativos y contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la importadora y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias reglamentarias.		
2. FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles que hay dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa. 2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas establecidos. 3. Liderar y velar por el cabal cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de administración y operación de la importadora. 4. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos de la importadora. 5. Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos. 6. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones tomadas. 7. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la Empresa. 8. Elaborar el proyecto de presupuesto de rentas y gastos de la importadora y ejecutarlo una vez sea consensuado. 9. Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la importadora, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes. 10. Velar por la preservación y acrecentamiento del patrimonio material, y económico de la importadora. 11. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios. 12. Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno. 13. Nombrar, designar y remover el personal de la importadora con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, excepto el contador. 14. Designar delegados o representantes de la importadora ante las instituciones con las cuales ella tenga relaciones. 15. Liderar la puesta en marcha de un sistema de información que soporte la gestión de la Empresa en sus procesos técnicos y administrativos. 16. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento. 17. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos. 18. Revisión de trámites oficiales, y control de costos. 19. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de empleos. 		

<p>20. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la Entidad.</p> <p>21. Dirigir y fomentar las relaciones comerciales nacionales e internacionales de la importadora.</p> <p>22. Las demás que le correspondan conforme al código de comercio, las leyes y a los estatutos de la importadora.</p>		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área administrativa, mercadeo, financiero y leyes. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en el manejo gerencial y administrativo o en cargos similares. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines). • Tener reconocida trayectoria en mercadeo y ventas. • Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos. • Tener conocimiento y manejo adecuado acerca de políticas gubernamentales, en lo que se refiere al desarrollo económico, comercio, laboral y financiero. • Conocimiento de los distintos canales que existen para la distribución regional como nacional. 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las normas y procesos técnicos, y administrativos y financieros de la comercializadora. • Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser una persona leal, discreta y honesta. • Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. • Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo. • Conocimientos amplios en contabilidad y estadística. • Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. • Habilidades para trabajar en equipo. • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad aprendizaje, compromiso con la institución, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la importadora. • Conocimientos básicos en archivo y correspondencia. • Habilidades en digitación. 	
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: (AGUDELO, 2009) y Tesis de Reclutamiento y selección de personal		

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	13/03/14
	CONTADOR	Versión	1
		Paginas:	1 de 5
		Vigente a partir de:	Abril
II. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONTADOR 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Gerente 4. PERSONAL A SU CARGO: Auxiliar Contable			
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1. OBJETIVO			
Realizar los procesos contables y financieros de la empresa; contribuir de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la emisión de comunicación e información requerida por la Gerencia, presentar apoyo en las actividades contables y financieras que se desarrollan en las distintas áreas de la importadora			
2. FUNCIONES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables 2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa. 1. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores. 2. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería. 3. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega. 4. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos. 5. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado. 6. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a credito. 7. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas. 8. Realizar, el cuadro de caja correspondiente. 9. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja. 10. Recibir y procesar las notas de crédito. 11. Elaborar y recibir las consignaciones diarias. 12. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente 13. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente. 14. Cuando la función le sea asignada, debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero. 			
III. REQUISITOS DEL CARGO			
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área financiera. 		
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en el manejo contable o en cargos similares. 		
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Contador Público Autorizado). • Tener reconocida trayectoria en contabilidad y tributación. • Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos. • Tener conocimiento y manejo adecuado acerca de políticas gubernamentales, en lo que se refiere al desarrollo económico, comercio laboral y financiero. 		
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad. • Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo. • Habilidades para trabajar en equipo. • Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la importadora. • Habilidades en digitación. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. 		
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)	
Fuente: (AGUDELO, 2009), Tesis de Reclutamiento y selección de personal (Varios)			

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 13/03/14
		Versión: 1
	AUXILIAR CONTABLE	Páginas: 1 de 5
		Vigente a partir de: Marzo
III. IDENTIFICACION DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Gerente/Contador 4. PERSONAL A SU CARGO: Jefe de Ventas, Jefe de Bodega		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1. OBJETIVO		
<p>Es directamente responsable ante el Jefe inmediato por la correcta ejecución de los trabajos de orden contable que se le asignen. Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de su competencia y de la entidad, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos que conlleven a una mejor optimización y actualización de la información.</p>		
2. FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables 2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa. 3. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores. 4. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería. 5. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega. 6. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos. 7. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado. 8. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a crédito. 9. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas. 10. Realizar, el cuadro de caja correspondiente. 11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja. 12. Recibir y procesar las notas de crédito. 13. Elaborar y recibir las consignaciones diarias. 14. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente 15. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente. 16. Cuando la función le sea asignada, debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero. 		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato Contable. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en cargos similares. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión y creatividad • Destrezas para proyectar, establecer, controlar y valorar su trabajo. • Conocimientos y destrezas en organización de eventos. • Habilidades para trabajar en equipo. • Destrezas en relaciones humanas, y relaciones públicas. • Destrezas en atención al público. 	

ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Destrezas en digitación. • Prácticas para comunicarse en forma escrita y verbal. 	
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: (AGUDELO, 2009), Varios		

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	13/03/14
	JEFE DE VENTAS y COBRO	Versión:	1
		Paginas:	1 de 5
		Vigente a partir de:	Abril

IV. IDENTIFICACION DEL CARGO

- 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:** JEFE DE VENTAS Y COBRO
- 2. ÁREA:** Administrativa
- 3. CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:** Gerente
- 4. PERSONAL A SU CARGO:** Vendedores/cobradores

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. OBJETIVO

Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación en lo referente a la atención al público. Elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos; facturación; compras a proveedores, bases de datos y email; comunicaciones con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.


2. FUNCIONES DEL CARGO

1. Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas.
2. Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas; incluye participar en las gestiones de cotización y compra cuando sea requerido.
3. Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes.
4. Controlar el cumplimiento de las zonas de ventas del personal a su cargo.
5. Revisar en las zonas de trabajo el cumplimiento de la programación, haciendo el seguimiento necesario.
6. Verificar la calidad del trabajo realizado por el personal a cargo, haciendo los correctivos necesarios en los pedidos antes de su entrega a facturación.
7. Imprimir el consolidado correspondiente.
8. Imprimir el rango de las facturas del vendedor
9. Elaboración de facturas.
10. Llevar registros y estadísticas de los desempeños de la fuerza de ventas.
11. Realizar capacitaciones pertinentes al portafolio de productos.
12. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información, procesos y procedimientos a su cargo.
13. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
14. Organizar la información, alimentar la base de datos y participar de su sistematización.
15. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, las tareas, las actividades, y procesos específicos relacionados con el cargo.
16. Procesar los pedidos que requieran ser garbados en el aplicativo correspondiente.
17. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos, según el sistema establecido.
18. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los

documentos.		
19. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.		
20. Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.		
21. Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento y/o reparaciones o sobre insumos requeridos para la adecuada prestación del servicio.		
22. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados.		
23. Recibir los documentos que llegan a la dependencia para su trámite.		
24. Analizar solicitudes de permisos del personal a cargo y concederlos según criterios o normas establecidas por la comercializadora.		
25. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido.		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área administrativa, mercadeo y financiero. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en el manejo administrativo o en cargos similares. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Administración de empresas, tecnología Administrativa o carreras afines). • Tener reconocida trayectoria en mercadeo y ventas. • Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos. • Tener conocimiento y manejo adecuado acerca de políticas gubernamentales, en lo que se refiere al desarrollo económico, comercio laboral y financiero. • Conocimiento de los distintos canales que existen para la distribución regional como nacional. 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las normas y procesos técnicos, y administrativos y financieros de la comercializadora. • Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser una persona leal, discreta y honesta. • Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. • Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo. • Conocimientos amplios en contabilidad y estadística, elaboración y control de inventarios, técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. • Conocimientos de inglés técnico • Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. • Habilidades para trabajar en equipo. • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad aprendizaje, compromiso con la institución, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la comercializadora. • Conocimientos básicos en archivo y correspondencia. • Habilidades en digitación. 	
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: (AGUDELO, 2009), Tesis de Reclutamiento y selección de personal (Varios)		

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR - COBRADOR	Fecha: 13/03/14
		Versión: 1 Páginas: 1 de 5 Vigente a partir de: Marzo
V. IDENTIFICACION DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: VENDEDOR 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Gerente/Jefe de Ventas/Auxiliar Contable 4. PERSONAL A SU CARGO: 2		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1. OBJETIVO Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización..		
2. FUNCIONES DEL CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos de la empresa en el orden de prioridades establecidas por la organización. • Dar a conocer los productos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad. • Prestar atención a las opiniones de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente. • Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos en las mercancías ofrecidas por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra, y cambios significativos en la empresa. • Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes (activos y/o potenciales). • Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en las operaciones de compra y venta de productos. • Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico en su zona de ventas, e informarlas por escrito, con cantidad, tipo de evento y costo de la operación. • Realizar y presentar oportunamente informes consolidados de consumos por cliente en su zona. • Llevar un control adecuado de los formularios y procedimientos necesarios para formalizar y registrar las operaciones de venta. • Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona. • Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes. • Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización. • Actuar como instructor de otros vendedores cuando la organización así lo requiera. 		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato en cualquier en modalidad. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en cargos similares. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar acciones de capacitación básica en mercadeo y servicio al cliente 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Habilidades para trabajar en equipo. • Destrezas en relaciones humanas, y relaciones públicas. • Destrezas en atención al público. • Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Habilidades en digitación. • Prácticas para comunicarse en forma escrita y verbal. • Habilidad de negociación muy desarrollada. • Proactivo y emprendedor. 	

Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: (AGUDELO, 2009), Tesis de Reclutamiento y selección de personal (Varios)		

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES		Fecha:	13/03/14
			Versión	1
			Paginas:	1 de 5
	JEFE DE BODEGA Y LOGISTICA		Vigente a partir de:	Abril

VI. IDENTIFICACION DEL CARGO

1. **DENOMINACIÓN DEL CARGO:** JEFE DE BODEGA Y LOGISTICA
2. **ÁREA:** Administrativa
3. **CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:** Gerente
4. **PERSONAL A SU CARGO:** Auxiliar de bodega

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. OBJETIVO

Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra. Visualizar y monitorear stock que mantienen la misma.

2. FUNCIONES DEL CARGO

1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercaderías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.
2. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.
3. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.
4. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.
5. Verificar que los kardex estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega.
6. Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
7. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
8. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contraste físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes.
9. Supervisa el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.
10. Lleva el control de mercancía despachada a los clientes.
11. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.
12. Los documentos de entrada y salida de mercancías son clasificados y archivados diariamente.
13. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
14. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
15. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
16. Realiza cualquier otra tarea afán que le sea asignada.

III. REQUISITOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

EDUCACIÓN

- Bachiller en cualquier modalidad.


EXPERIENCIA

- Un (1) años en cargos similares.

REQUISITOS

- Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo), técnicas de archivo, técnicas de inventario, software de inventarios físicos y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente. 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de los colaboradores. • Habilidades para trabajar en equipo. • Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. • Habilidades de atención al público. • Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Habilidades en digitación. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. 	
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: Andrés Felipe Agudelo Gaviria, Tesis de Reclutamiento y selección de personal (Varios)		

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	13/03/14	
			Versión	1
			Paginas:	1 de 5
	AUXILIAR DE BODEGA	Vigente a partir de:	Abril	

VII. IDENTIFICACION DEL CARGO

1. **DENOMINACIÓN DEL CARGO:** AUXILIAR DE BODEGA
2. **ÁREA:** Administrativa
3. **CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:** Jefe de Bodega
4. **PERSONAL A SU CARGO:** Ninguno

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO


1. OBJETIVO

Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías, para las diferentes dependencias de la organización o para los clientes externos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en la bodega según los métodos y procedimientos establecidos en la organización, además de la mano del jefe de bodega realizar consolidados con las mercancías ingresadas y sacadas de la bodega, basándose en lo datos establecidos en los inventarios.

2. FUNCIONES DEL CARGO

1. Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.
2. Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes.
3. Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.
4. Realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes.
5. Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.
6. Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.
7. Ingreso de elementos a la bodega producto de compras generales.
8. Elaboración del comprobante de ingreso de mercancía a la bodega.
9. Elaboración de comprobantes de salida de mercancías.
10. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

III. REQUISITOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en cualquier modalidad. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Un (1) años en cargos similares. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo. 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa y creatividad Habilidades para trabajar en equipo. Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. Habilidades de atención al público. Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. 	
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: (AGUDELO, 2009), Tesis de Reclutamiento y selección de personal (Varios)		

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	13/03/14
		Versión	1
	SECRETARIA	Paginas:	1 de 5
		Vigente a partir de:	Marzo

VIII. IDENTIFICACION DEL CARGO
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: SECRETARIA 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Gerente 4. PERSONAL A SU CARGO: Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
1. OBJETIVO
Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación en lo referente a la atención al público. Elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos; facturación; compras a proveedores, bases de datos y email; comunicaciones con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.
2. FUNCIONES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas. Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas; incluye participar en las gestiones de cotización y compra cuando sea requerido. Imprimir el consolidado correspondiente. Imprimir el rango de las facturas del vendedor. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información, procesos y procedimientos a su cargo. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega. Organizar la información, alimentar la base de datos y participar de su sistematización. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, las tareas, las actividades, y procesos específicos relacionados con el cargo. Procesar los pedidos que requieran ser garbados en el aplicativo correspondiente. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos, según el sistema establecido.

<p>11. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.</p> <p>12. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.</p> <p>13. Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.</p> <p>14. Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento y/o reparaciones o sobre insumos requeridos para la adecuada prestación del servicio.</p> <p>15. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados.</p> <p>16. Recibir los documentos que llegan a la dependencia para su trámite.</p>		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato en cualquier modalidad. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en cargos similares. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar acciones de capacitación básica en mercadeo y servicio al cliente 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión y creatividad • Destrezas para proyectar, establecer, controlar y valorar su trabajo. • Conocimientos y destrezas en organización de eventos. • Habilidades para trabajar en equipo. • Destrezas en relaciones humanas, y relaciones públicas. • Destrezas en atención al público. • Cualidades y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Destrezas en digitación. • Prácticas para comunicarse en forma escrita y verbal. 	
Elaborado por: Ing. Dominga Rodríguez Angulo (Maestrante)	Revisado por: Dra. Badie Cerezo (Directora de Tesis)	Aprobado por: Ab. Vicente Pareja (Propietario Importadora Pareja)
Fuente: (AGUDELO, 2009), Tesis de Reclutamiento y selección de personal (Varios)		

6.8.5. Manual de Procedimientos (Propuestos)

6.8.5.1. Proceso de Compras

Objetivo del Procedimiento: Describir las actividades necesarias para efectuar las compras, de manera que los bienes y servicios adquiridos sean acordes a las necesidades de la organización, cumplan con las características requeridas en el momento, se hagan en las cantidades demandadas, en el lugar conveniente y precios favorables.

Alcance: Establecer un sistema que asegure que los pedidos adquiridos cumplan con los requerimientos especificados, tomando en cuenta el planteamiento coherente de criterios que permitan una selección adecuada de sub-contratista y proveedores, y un sistema que permita la elaboración de las órdenes de compra, asegurando que los pedidos sean producto de las necesidades reales de la empresa

Responsable: Gerente

Participan: Jefe de venta, Jefe de bodega, Contador y Asistente contable

Políticas:

- La persona gestora se encarga de la confirmación de la compra antes de que esta sea ingresada a la bodega; sin importar el proveedor o el sistema de contratación utilizado
- La persona responsable del proceso de compras tiene como política de recomendar a los responsables de inventarios mantener un control bajo señalética de los pedidos en el momento de almacenar.
- Mantener actualizado el plan de compras de la empresa, evitando y anticipando desabastecimientos
- Evaluación constante de los proveedores y proceso actualizado de retroalimentación con estos
- Los pedidos que no necesitan almacenamiento alguno deben ser entregados directamente a las oficina, dependencia o persona encargada de del pedido

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTES	RESPONSABLE DEL SUBPROCESO
Jefe de bodega	Inspección y verificación de características o requerimientos del producto comprado	Compras		<ul style="list-style-type: none"> Registro de productos no conformes Registro de inventarios Registro de entrada de productos (cantidad, tipo, proveedor, fecha. Hora, Precio) Formatos de devolución de mercancías 	Gerencia y plan de compras	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cajera Jefe de bodega
	Registro de productos no conformes	Vigilancia de producto comprado		<ul style="list-style-type: none"> Devolución de producto no conforme 	Todos los procesos	Jefe de bodega
Todos los procesos	Retroalimentación de los resultados obtenidos			<ul style="list-style-type: none"> Informes sobre el cumplimiento de metas, y objetivos del plan de compras, y análisis de indicadores de gestión del proceso de compras 		<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cajera Jefe de bodega
Plan estratégico empresarial	Informes sobre el cumplimiento de metas, y objetivos del plan de compras			<ul style="list-style-type: none"> Acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento de compras. Recomendaciones a los procesos, informes de evaluación y seguimiento del proceso de compras. 		<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cajera

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Proceso: Compras de pedidos

Objetivo del proceso: Describir las actividades para efectuar compras

Participan: Gerencia, Secretaria, Asistente contable, Auxiliar de bodega

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION APLICABLE	REGISTROS
1	Identificación de la necesidad de mercancías de los diferentes productos, para determinar los pedidos que se debe realizar a cada proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Jefe de bodega • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado Maestro de proveedores • Especificaciones para la realización de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de compras • Registros de inventarios
2	Realización de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente y Jefe de Bodega. • Secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado maestro de proveedores. • Planilla de compras, especificaciones: (precio, fecha de entrega, cantidad y características de calidad, promociones y descuentos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de compras. • Registro de inventarios. • Factura de Compras.
3	Inspección al producto comprado y verificación de los requisitos de conformidad de este.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Auxiliar de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones para la compra de productos. • Control de servicio o producto no conforme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de consolidados de productos no conforme. • Registro de inventarios. • Registro de entrada de productos (cantidad, tipo, proveedores, fecha, precio, hora)
4	Devolución de producto no conforme.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones para la compra de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de devolución de mercancías.
5	Ingreso de pedido al sistema de mercancías e inventarios con el fin contar con disponibles de facturación.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo maestro 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado maestro o consolidado de entrega de mercancías

Revisó

Firma:

Aprobó

Firma:

6.8.5.2. Proceso de ventas

Objetivo del procedimiento: Establecer un procedimiento documentado que describa las actividades necesarias para prestar el servicio y atención al cliente, que permita garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante atención personalizada y productos de calidad.

Participan: Jefe de ventas, Secretaria, Auxiliar de bodega, Gerencia.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION APLICABLE	REGISTROS
1	Prestación adecuada y oportuna del servicio al cliente, realizando de acuerdo a las necesidades de mercancía que este requiere.	Jefe de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de toma de pedidos. • Documento de gestión empresarial. • Manual del vendedor. 	Dispositivo Móvil de Captura
2	Visita al Cliente	Jefe de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta única por el cliente • Formato de pedidos • Manual del vendedor • Registro programado de visitas a clientes. • Historial compras clientes. 	Dispositivo Móvil de Captura.
3	Ofrecimiento de productos, presentación productos que se encuentran en existencia, definiendo sus características (precio unitario, sistema embalaje, promociones, etc.)	Jefe de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro inventario. • Manual del vendedor • Registro programable de visitas a clientes (cronograma de visitas). 	Dispositivo Móvil de Captura.
4	Toma de pedidos o reporte de no compra.	Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Talonario toma de pedidos. • Cronograma de visitas a clientes. • Encuestas de satisfacción cliente (resultados) • Manual del vendedor 	Dispositivo Móvil de Compras
5	Consolidado de pedidos y de reportes de no compra en tiempo real.	Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos. • Reportes de no compra. • Talonario de toma de pedidos 	Dispositivo Móvil de Captura.
6	Descomprimir pedidos e impresión hoja por rutas	Secretaria Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de rutas. • Consolidado de pedidos • Aplicativo de gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivo Móvil de Captura. • Reporte consolidado del aplicativo de gestión empresarial • Informe de ventas por vendedores.
7	Análisis de informes de venta. Análisis del comportamiento de pedidos frente a las visitas.	Gerente Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de la ruta • Reporte de pedidos por vendedor. • Registro de control de pedidos 	Reporte del aplicativo de gestión empresarial

8	Entrega de pedidos a sistemas, (consolidados por vendedor y talonarios de pedidos)	Jefe de ventas Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Talonarios toma de pedidos. • Registro de control de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado talonarios de pedidos. • Consolidado ventas por vendedor.
9	Generación de consolidado por ruta, donde los pedidos son grabados en el sistema	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de ruta. • Consolidado de talonarios de pedidos. 	Aplicativo de gestión empresarial.
	Impresión de facturas	Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de talonarios de pedidos. • Hojas de rutas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo de gestión empresarial. • Facturas
	Traslado de consolidado y facturas a bodega.	Asistente Contable Jefe de bodega.	Consolidado por rutas.	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Consolidado de pedidos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Separación de mercancías, se procede seleccionar las mercancías para el cargue, teniendo en cuenta las cantidades y presentaciones. • En el caso de encontrar agotados se procede a reportarlos a la Asistente contable para confrontar las fases. 	Jefe de bodega Auxiliar de bodega Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos • Facturas. 	Aplicativo de gestión empresarial.
	Cargue de la mercancía a los vehículos, y entrega de las mercancías a él entregador, para su correspondiente despacho.	Jefe de bodega Auxiliar bodega Vendedores	Consolidado de pedidos.	Aplicativo de gestión empresarial.

Revisó

Firma

Aprobó

Firmas

6.8.5.3. Proceso Financiero

Objetivo: Administrar, diseñar, organizar, ejecutar y controlar toda la información de tipo contable de la organización de la manera más oportuna y eficaz, de manera que esta se convierta en una herramienta fundamental para la toma de decisiones y el desarrollo de planes, estrategias y programas de la empresa.

Alcance: Este proceso debe abarcar todas las dependencias de la organización, y debe ser reflejo de la situación de la organización en general; Desde la emisión de estados financieros y realización de informes para las directivas hasta los procesos más sencillos que maneja la empresa en su contabilidad rutinaria, en general todas las operaciones financieras y contables de la organización

Responsable: Gerente, Secretaria,

Participan: Gerente, Secretaria, Asistente contable

Políticas:

- La realización de pagos de cualquier índole deben ser informados con anticipación a Gerencia, y están sujetos a la previa autorización de Gerente.
- Los pagos a proveedores serán realizados previo autorización y en vista del cumplimiento de la totalidad de requisitos.
- El control es un proceso anexo a todas las actividades financieras en la empresa con el fin de velar por el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico corporativo.
- Los pagos en efectivo o mediante cheques se realizara siempre mediante la firma del documento que de evidencia de el estado de recibido por parte del beneficiario del mismo.
- El área encargada de la gestión financiera de la organización debe procurar la actualización y capacitación constante de sus colaboradores y aplicativos de trabajo, esto con el objetivo de conocer de primera mano

los cambios de las normativas legales vigentes, y de los desarrollos tecnológicos o de conocimientos aplicados a esta área.

- Los informes para presentar a las Gerencia deben estar de acuerdo a los plazos de entrega, y estos deben contener toda la información contable recogida durante ese periodo de tiempo.
- El área financiera le da particular atención al cumplimiento, diseño y control del presupuesto establecido para el normal funcionamiento de la organización; y es de esa manera como busca el ahorro y la optimización de los recursos financieros de la empresa.
- Se encarga del estudio de posibles necesidades de inversión en la empresa luego de recibir las iniciativas por escrito.

CARACTERIZACION DE PROCESOS

PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTES	RESPONSABLE DEL SUBPROCESO
Todos los procesos	Solicitudes de disponibilidad de recursos a contabilidad	FINANCIERO	Realizar un reconocimiento de todo el entorno financiero de la organización, a partir de la información contable recibida, administrada, y controlada, por el área financiera, y así de acuerdo a estos datos generar planes de contingencia frente a posibles fallas, o estudiar posibles proyectos de inversión que se puedan llevar a cabo, siempre en busca de la optimización de los recursos de la empresa, y el mejoramiento continuo de esta	Destinación de Recursos económicos	Todos los procesos	Gerente. Asistente Contable
Plan estratégico corporativo.	Informe de planeación de gastos y compromisos legales de la comercializadora			Plan Financiero		Gerente. Secretaria Asistente contable
Plan financiero. Presupuesto de ventas.	Registros históricos de ventas. Registro de trámites y facturas.			Plan de Proyección de ventas		Gerente. Asistente contable
Todos los procesos	Plan financiero. Plan estratégico Corporativo			Plan de pagos	Proveedores	Gerente. Asistente Contable
Asistente Contable. Contador	Asientos contables y registros, y registros financieros de la empresa			Informes de estado financiero	Todos los procesos	Gerente. Asistente Contable
	Estados Financieros. Registros de pagos. Obligaciones Financieras(cuentas)			Estados Financieros.		Asistente contable Contador

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

PROCESO: Financiero.

Objetivo: Establecer un procedimiento documentado que describa en forma general las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de Importadora Pareja, con el fin de elaborar y organizar toda la información contable de la empresa y de los clientes de manera oportuna y eficaz.

Participantes: Gerente, Jefe de ventas, Secretaria, Contador, Auxiliar Contable.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION APLICABLE	REGISTROS
1	Planeación de los gastos y compromisos legales de la empresa	Gerente	Plan estratégico corporativo. Registro de trámites de facturas	Plan Financiero.
2	Asignación de los recursos para actividades de tipo legal y gastos de funcionamiento de la empresa.	Gerente	Plan estratégico corporativo. Registro de trámites y facturas.	Plan Financiero.
3	Proyección de ventas, se realiza basándose en registros históricos de ventas, de manera que se garantice el pago a los proveedores y el pago de las responsabilidades legales e impuestos de la comercializadora.	Gerente Jefe de ventas	Registros históricos de ventas. Registro de trámites y facturas	Plan financiero y presupuesto de ventas.
4	Realización de pagos de cualquier índole, previa autorización de la gerencia quien destinara los recursos monetarios para efectuarlos	Gerente	Plan estratégico corporativo	Comprobante de ingresos. • Plan Financiero
5	Administración de la nómina.	Gerente Jefe de ventas Auxiliar contable	Plan estratégico corporativo	Plan financiero.
6	Realizar los asientos contables y registros financieros de la empresa.	Auxiliar Contable	Estados Financieros. Recibos egresos- ingresos. Caja y consignaciones	Plan financiero. Sistema de cómputo.

7	Control de pago a proveedores, gastos y pagos realizados. También seguimiento constante al pago puntual de los compromisos legales y obligaciones financieras de la comercializadora	Gerente Jefe de ventas Contador	Estados Financieros Recibos egresos- ingresos	Plan financiero Sistema de cómputo contable
8	SUBPROCESO PAGOS			
9	Entrega de dineros a la gerencia, al terminar el cuadro de los vehículos el jefe de bodega entrega el total de dinero a la gerencia, junto con las facturas canceladas.	Gerente Jefe de bodega	Facturas	Facturas Recibo de cajas

Revisó

Firma

Aprobó

Firma

6.9. ACTIVIDADES

Se ha determinado para la implementación de esta propuesta el desarrollo de las siguientes actividades en las diferentes áreas de la empresa:

- En el área de Gerencia se comenzará con la inducción de lo que se quiere implementar y los beneficios que va a tener a los largo de la ejecución de este tema, para que con estas directrices formen parte de la gerencia.
- La gerencia implementará la elaboración de planificaciones anuales de las actividades de la empresa con su respectivo presupuesto.
- Para la actividad de compras se realizará la misma inducción para indicarle los cambio y las nuevas funciones, procedimientos, que deben realizar
- El área de bodega, se iniciará con un riguroso inventario para verificar si existen faltantes y sus respectivos códigos, en caso de que existiera faltantes indicar a gerencia como procederá con esto y con dicho reporte arrancar con la implementación.
- En el área de finanzas el enfoque es el control y contabilización de todas las operaciones realizadas en los otros departamentos, por tanto daremos a

conocer todo lo que se va a implementar en todas las áreas para conocimiento de tal manera que hagan cumplir todo los procesos.

- La capacitación formará parte fundamental del proceso de implementación del manual de control interno en todas las áreas y departamentos involucrados en la empresa.

Las actividades se describen a lo largo del tiempo, en el siguiente cronograma:

Tabla 18. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES															
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS CAMBIOS E IMPLEMENTACIÓN																
IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS																
ELABORACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO																
PROCEDIMIENTOS PARA MANEJAR CONTROL INTERNO																
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE VENTAS																
REVISIÓN DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS Y ANÁLISIS DE POSIBLES CLIENTES																
CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS																
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE DESPACHOS Y CONTROLES DE INVENTARIO																
REVISIÓN DE REPORTES CON FECHAS ESTABLECIDAS																
REVISIÓN DE FUNCIONES Y VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO																

6.10. RECURSOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS

Los recursos administrativos, comprenderá el uso y disposición del capital humano vinculado a la empresa, tanto en su etapa operativa, como directiva.

Los recursos financieros serán aquellos que se necesitarán para poder ejecutar la aplicación del Manual de Control Interno, medido en términos monetarios, en tanto que los tecnológicos hacen referencia al empleo de equipos, maquinarias, entre otros, que servirán para realizar el seguimiento a las actividades relacionadas con el manual propuesto.

Tabla 19. Recursos necesarios para aplicación y control del manual

Tipo de recursos	Áreas	Involucrados	Actividades	Recursos necesarios USD
Administrativos . Talento Humano	Directiva	Gerente General	Capacitación anual para la implementación del plan	1,200.00
	Administrativo	Contador General		
		Auxiliar Contable		
		Secretaria		
	Operativa	Jefe de bodega		
		Jefe de Ventas y cobros		
		Auxiliar de bodega		
		Vendedores		
		Seguridad		
Mensajero				
Tecnológicos	Computadoras	Personal administrativo y Operativo	Realizar el seguimiento, monitoreo y control en aplicación del Manual	800.00
	Proyector		400.00	
	Cámara de vigilancia		1,100.00	
Total				3,500.00

6.11 IMPACTO.

El impacto en esta propuesta se traducirá en la mejora continua, manifestado de manera directa en el desarrollo de la empresa donde lo único que promueve es el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De manera directa los empleados, directivos y administrativos en general se beneficiarán con la presente investigación, toda vez que recibirán la capacitación y la atención debida, con la finalidad de superar las deficiencias encontradas en el proceso de auditoría interna.

La empresa a través de la presente propuesta, podrá superar sus debilidades internas y estará en condiciones de participar en el mercado local en igualdad en unos casos y en mejores condiciones frente a la competencia, lo que le garantiza una ventaja en el comercio interno del cantón Quevedo.

6.12 EVALUACIÓN

De acuerdo a una investigación desplegada, se concreta que las ventas son el arma fuerte de la empresa para esto se implementará los controles rigurosos para evitar cualquier tipo de riesgos.

Los objetivos de la presente propuesta, serán medidos en comparación con los resultados logrados, es decir, objetivos alcanzados, frente a resultados programados, con la finalidad de definir su nivel de eficiencia, efectividad y eficacia.

En atención a las necesidades de medición, se considera oportuno emplear los siguientes indicadores:

Indicador	Fórmula
Eficacia (Efi)	Resultado alcanzado/Resultado esperado
Eficiencia (Efic)	(Resultado alcanzado/(Costo alcanzado x Tiempo alcanzado))/ (Resultado esperado/(Costo esperado x Tiempo esperado))
Efectividad (Efe)	$\frac{\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}}{\text{Máximo puntaje}}$

6.13. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Son responsables del cumplimiento del Manual de Control Interno y sus objetivos, el Gerente y Jefes de áreas de manera directa y de manera indirecta todos sus integrantes e implica, entre otras adoptar el siguiente procedimiento:

- **Responsabilidades:**

- a) Definir las metas a alcanzar dentro de los objetivos y políticas previamente acordadas con la gerencia de la empresa
- b) Establecer los procedimientos para efectuar el control, procesamiento, divulgación de datos y formulación de los informes correspondientes;
- c) Analizar los datos e informes y formular recomendaciones y/o modificaciones a la gerencia
- d) Definir los programas de entrenamiento y capacitación del personal de manera consensuada;
- e) Establecer procedimientos para la evaluación de la eficiencia del Manual de Control Interno
- f) Establecer presupuesto y costos de seguimiento;
- g) Establecer un registro y análisis de errores y falencias operativas y administrativas de la empresa y/o ajustar procedimientos para su control o eliminación efectivas;
- h) Definir y administrar los recursos físicos y humanos para cumplir satisfactoriamente con los objetivos y metas fijadas;

- i) Informar a la Gerencia General de los errores, deficiencias y responsabilidades en sus funciones

- **Trabajos a realizar**

Mensual: Comprobar el desempeño de las actividades de los funcionarios de la empresa y de sus resultados

Mensual: Plantear propuestas de solución antes las deficiencias encontradas, en el momento que se estime conveniente.

Mensual: Verificación y ajuste de las desviaciones producidas, debido a la falta de aplicación del control interno.

Anual: Medir a través de los indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia, el desempeño administrativo, operativo y financiero del talento humano y de los resultados financieros de la empresa.

Anual: Comprobación del cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes anuales de los departamentos y áreas de la empresa.

- **Adopción de medidas preventivas**

- a) Eliminar o reducir el riesgo, mediante medidas de prevención en el origen, organizativo y de protección para la empresa.
- b) Controlar periódicamente las condiciones, la organización y los métodos y formas de trabajo en la institución.
- c) Elección de equipos y programas de trabajo, a partir de la introducción de nuevas tecnologías en la provincia de Los Ríos y el Ecuador
- d) Climatización y adecuación de los ambientes de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad operativa, administrativa y productiva del talento humano.

BIBLIOGRAFIA

- AGUDELO, G. A. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora c.i. Coffee inn de la ciudad de pereira*. Recuperado el 15 de JULIO de 2015, de https://www.google.com.ec/?gws_rd=cr,ssl#q=Andr%C3%A9s+Felipe+Agudelo+Gaviria
- AGUIRRE, A. O. (2005). *Auditoria y Control Interno*. Editoria Cultural.
- ALVIN A. ARENS - RANDAL J. ELDER - MARK S. BEASLEY. (2007). *Auditoria Un enfoque integral*. Mexico: PEARSON.
- BURBANO, A. O. (2006). *Presupuesto - Un enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Ecuador: UniAndes.
- C. CARDOZO, H. (2006). *Auditoria del sector solidario aplicación de normas internacionales*. México: Ediciones ECOE.
- De La Cruz, B. (2014). Recuperado el 28 de Diciembre de 2015, de Concepto y estructura de una empresa: www.monografias.com
- ESTUPIÑAN, G. R. (2006). *Control Interno y Fraude*. Bogota Colombia: Ediciones ECOE.
- GEORGE R., T. (2009). *Principios de Administración*. Mexico: CECSA.
- GONZALEZ, P. R. (2006). *Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión*. Cuba.
- GUAJARDO, G. (2008). *Contabilidad Financiera*. Mexico: Mc Graw-Hill.

- Guerra, P. (2013). Sobre el concepto de empresa. Bases para la comprensión de formatos económicos solidarios. *Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Local y la Economía Social*.
- H COOPERS y K LYBRAND. (2007). *Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid.
- LARA, D. (2008). *Medición y Control de Riesgos Financieros*.
- Larouse. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. España: S.L.
- MALDONADO, Milton, (2006). "Auditoría de Gestión", Tercera Edición, Quito, p.62
- MORA, A. E. (2008). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría de control de gestión*. Madrid - España: Editorial Economía y Empresa.
- MUNCH, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional enfoques y procesos administrativo*. Mexico: PEARSON.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. España.
- SANTILLANA G., J. R. (2013). *Auditoría Interna*. Mexico: PEARSON.
- SARMIENTO, PEDRO - PEREZ MANUEL. (2007). *Componentes del control interno*. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- Ulises, N. (2010). *Aspectos y conceptos de una empresa*. México: Universidad del Valle de México.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (2006). Manual de Auditoría de Gestión, Quito Ecuador Abril 2002.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA (2012).

SERVICIOS DE RENTAS INTERNA (2012).

Lincografía:

[http://www.degerencia.com/articulo/los cinco componentes del control intern](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_intern)
[o](#)

<http://es.idfood.com/productos/control-de-productividad-30.htmln>

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml#ixzz3wKyaxL55>

ANEXOS

Anexo 1.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

Oficio N° 001

Quevedo, 14 de Septiembre del 2013

Abogado:

Vicente Pareja

Gerente de Importadora Pareja

De nuestras consideraciones:

Yo, Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, egresada del programa de Maestría de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, extendiendo un cordial saludo y por medio de la presente solicitando a tan prestigiosa entidad comercial, administrada muy acertadamente por su capacidad de dirigir la misma, me permita realizar mi proyecto de tesis basada en: Auditoría de Gestión y sus Efectos en el Cumplimiento de las Metas y Presupuesto de su empresa Importadora Pareja año 2012-2013, y a la vez se me facilite la información necesaria con respecto a esta área; para obtener el título de cuarto nivel como Magister en Contabilidad y Auditoría.

Esperando que mi solicitud tenga una acogida favorable, me suscribo sin más que decirle, pero antes dejándole mi sincero agradecimiento y deseándole muchos éxitos en el presente año.

Atentamente;

Dominga Rodríguez Angulo. MSc.
CI. 1201906565

Anexo 2. Carta de encargo



**Km. 2 ½ Vía a Valencia
Quevedo – Los Ríos – Ecuador**

Carta de encargo

Quevedo, 17 de febrero del 2014

Ab. Vicente Pareja Ronquillo

**GERENTE PROPIETARIO
IMPORTADORA PAREJA**

Ciudad.-

Estimado Abogado:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos de la conversación sostenida anteriormente y la naturaleza de los servicios que se van a llevar a cabo para la evaluación del control interno y su incidencia en el presupuesto de su empresa Importadora Pareja. Las condiciones son las siguientes:

Periodo. Este convenio será por un periodo de dos meses, iniciándose el 13 de enero hasta el 31 de marzo del 2014.

Obligaciones. Mis obligaciones incluyen:

- a) Aplicación de la evaluación del control interno
- b) Presentación de reportes cuando sea necesario
- c) Preparación del reporte final y su exposición, incluyendo observaciones, recomendaciones, y;
- d) Propuesta final

Compensaciones. La compensación por mis servicios será la culminación de mi trabajo de tesis de la maestría de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Atentamente,

Auditor: Ing. Dominga Rodríguez A.

Cargo: Maestrante

Institución: UTEQ

Aceptado y Aprobado: Dra. Baddie Cerezo Segovia, MSc.

Cliente: Ab. Vicente Pareja R.

Cargo: Gerente Propietario

Institución: Importadora Pareja

Anexo 3. Balance General y Estado de Resultados (US\$)		
Importadora Pareja		
Estados Financieros	Dic-2012	Dic-2013
Balance General		
Efectivo y equivalentes de efectivo	794.00	1,079.00
Cuentas por cobra comerciales	2,043.00	1,893.00
Cuentas por cobrar comerciales – Clientes	2,228.00	2,018.00
Cuentas por cobrar comerciales – Ctas. Relacionadas	-	144.00
Provisión para cuentas incobrables	(185.00)	(269.00)
Otras cuentas por cobrar	1,943.00	1,820.00
Inventarios	8,512.00	8,357.00
Otros activos corrientes	181.00	159.00
Activo Corriente	13,473.00	13,308.00
Activo Corriente prueba ácida	4,961.00	4,951.00
Propiedades, planta y equipo	6,413.00	6,344.00
Activo No Corriente	6,413.00	6,344.00
Activo Total	19,887.00	19,652.00
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	3,359.00	1,976.00
Cuentas por Pagar Comerciales – Proveedores locales	3,797.00	3,998.00
Cuentas por Pagar Comerciales – Proveedores Exteriores	1,351.00	1,141.00
Otras Cuentas por Pagar	2,732.00	3,107.00
Otros Pasivos Corrientes	377.00	258.00
Pasivo Corriente	11,616.00	10,480.00
Obligaciones Financieras Largo Plazo	861.00	1,227.00
Jubilación Patronal y Desahucio	450.00	564.00
Accionistas y Terceros	685.00	703.00
Pasivo no Corriente	1,996.00	2,494.00
Pasivo Total	13,612.00	12,974.00
Capital Social	2,224.00	2,224.00
Reserva Legal	312.00	353.00
Reserva por Valuación	273.00	40.00
Resultados	3,466.00	4,061.00
Patrimonio Total	6,275.00	6,678.00
Pasivo Total + Patrimonio Total	19,887.00	19,652.00
Deuda Financiera	4,905.00	3,907.00
Corto Plazo	3,359.00	1,976.00
Largo Plazo	1,545.00	1,930.00
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Ventas Netas	35,144.00	32,831.00
(-) Costos de Ventas	24,353.00	22,710.00
Utilidad Bruta	10,792.00	10,121.00
(-) Gastos Operacionales	9,021.00	9,110.00
Utilidad Operativa	1,771.00	1,011.00

(+) Otros gastos o ingresos netos	297.00	268.00
(+) Ingresos Financieros	30.00	0
(-) Gastos Financieros	366.00	460.00
(-) Participaciones e Impuestos	605.00	415.00
(-) Reserva Legal	113.00	40.00
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,014.00	363.00

Anexo .



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Campus "Manuel Haz Álvarez"

UNIDAD DE POSGRADO

Teléfonos: (593-05) 753203
E-mail: secretariageneral@uteq.edu.ec

CASILLAS
Quevedo 73
FAX: (593-05) 753 300 / 753 303
Quevedo - Los Ríos - Ecuador

Quevedo, 7 de diciembre del 2015

Ing. Roque Vivas Moreira, M.Sc.
DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO - UTEQ
Ciudad.-

Mediante la presente cumpla en presentar a usted, el informe de la Tesis de Grado previa la obtención del Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría, CPA, cuyo tema es "**CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA IMPORTADORA PAREJA, EN EL AÑO 2012-2013.**" presentado por la **ING. DOMINGA ERNESTINA RODRÍGUEZ ANGULO**, toda vez que se ha desarrollado de acuerdo al Reglamento de la Unidad de Titulación Especial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y cumple con el requerimiento de análisis de URKUND a un 2% de similitud.

URKUND

Document [TESIS DOMINGA 03-12-2015.docx \(D16563682\)](#)
Submitted 2015-12-04 16:40 (-05:00)
Submitted by drodriguez@uteq.edu.ec
Receiver bcerezo.uteq@analysis.arkund.com
Message TESIS DE DOMINGA [Show full message](#)
2% of this approx. 60 pages long document consists of text present in 3 sources.

Valido este documento para que siga con los trámites pertinentes, de acuerdo a lo que establece el Reglamento de la Unidad de Titulación Especial de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Por su atención deseo significar mis agradecimientos

Cordialmente,

Dra. Badie Anneriz Cerezo Segovia, M.Sc.
DIRECTORA

C/c. Archivo.