



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA.

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

Tema:

**“Control Interno en el proceso de producción y su incidencia en la
rentabilidad de la empresa Induandes S.A. durante el primer
semestre del año 2010.”**

Autora: Wilma Lorena Achachi Guzmán

Tutora: Dra. Edita Lucero

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Edita Azucena Lucero Romero, con CI. 1802046704, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “**CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INDUANDES S.A. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010**”, desarrollado por Wilma Lorena Achachi Guzmán, estudiante del VIII seminario de Graduación, reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

EL TUTOR

.....

Dra. Edita Lucero

CI. 1802046704

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Wilma Lorena Achachi Guzmán, con C.I. # 180418527-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “Control Interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A. durante el primer semestre del año 2010.”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

AUTORA

Wilma Lorena Achachi Guzmán

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

EL Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “Control Interno en el proceso productivo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A. durante el primer semestre del año 2010.” Elaborado por Wilma Lorena Achachi Guzmán, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 15 de Noviembre de 2011

Para constancia firman

.....
Ing. María Manzano

PROFESOR CALIFICADOR

.....
Dr. Tito Mayorga

PROFESOR CALIFICADOR

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi madre Magdalena, a quien le debo todo lo que soy, en reconocimiento a su amor, esfuerzo y dedicación, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles, como una muestra de cariño por sus sabios consejos que incidieron en mi formación como persona y mujer.

Lorena

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más profundo a Dios, mi Pade Celestial, quien me a brindado sabidura, salud, fortaleza y confianza para alcannzar las metas propuestas. A mi familia por confianza en mi y por brindarme todo el apoyo necesario para cumplir este sueño.

Especialmente a mi Tutora Dra. Edita Lucero quien aporto con sus valiosos conocimientos y dedicacion a la conclusión de esta investigación.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron y me proporcionaron informacion para realizar este trabajo.

Lorena

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO

PÁGINAS PRELIMINARES	PÁG.
Carátula.....	i
Aprobación por el Tutor.....	ii
Autoría del Trabajo de Graduación.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Índice de Cuadros y Gráficos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	5
1.2.4. Formulación del Problema.....	6
1.2.5. Interrogantes.....	6
1.2.6. Delimitación.....	6

1.3.	Justificación.....	6
1.4.	Objetivos.....	7
1.4.1.	Objetivo General.....	7
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes.....	8
2.2.	Fundamentación Filosófica.....	10
2.3.	Fundamentación Legal.....	29
2.4.	Categorías Fundamentales.....	29
2.4.1.	Visión dialéctica de las conceptualizaciones.....	29
2.4.1.1.	Marco conceptual de la Variable Independiente.....	29
2.4.1.2.	Marco conceptual de la Variable Dependiente.....	51
2.4.2.	Gráficos de inclusión interrelacionados.....	58
2.4.2.1.	Superordinación Conceptual.....	58
2.4.2.2.	Subordinación Conceptual.....	59
2.5.	Hipótesis.....	60
2.6.	Señalamiento de Variables.....	60

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Modalidad básica de la Información.....	61
3.1.1.	De Campo.....	61
3.1.2.	Bibliográfica – Documental.....	62
3.2.	Nivel o tipo de Investigación.....	62
3.2.1.	Descriptiva.....	62
3.2.2.	Explicativa.....	63
3.3.	Población y Muestra.....	64
3.3.1.	Población.....	64

3.3.2.	Muestra.....	65
3.4.	Operacionalización de las Variables.....	66
3.4.1.	Operacionalización de la Variable Independiente.....	67
3.4.2.	Operacionalización de la Variable Dependiente.....	68

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de los Resultados.....	69
4.2.	Interpretación de Datos.....	69
4.3.	Verificación de Hipótesis.....	93

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	95

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1.	Datos Informativos.....	97
6.2.	Antecedentes de la Propuesta.....	98
6.3.	Justificación.....	99
6.4.	Objetivos.....	101
6.4.1.	Objetivo General.....	101
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	101

6.5.	Análisis de factibilidad.....	101
6.6.	Fundamentación.....	102
6.7.	Modelo	108
	Operativo.....	
6.8.	Administración.....	129
6.9.	Previsión de la Evaluación.....	131

MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico 1.	Árbol de problemas	4
Gráfico 2.	Supereordinación conceptual	59
Gráfico 3.	Sub-ordinación Conceptual	60
Tabla 1	Operacionalización de la variable independiente	68
Tabla 2	Operacionalización de la variable dependiente	69
Tabla 3.	Conocimiento del control interno	70
Gráfico 4.	Conocimiento Del Control Interno	70
Tabla 4.	Políticas de control interno	71
Gráfico 5.	Políticas de control interno	71
Tabla 5.	Aplicación Del Control Interno	72
Gráfico 6.	Aplicación Del Control Interno	72
Tabla 6.	Respuesta de los empleados al sistema de C.I. vigente	73
Gráfico 7	Respuesta de los empleados al sistema de C.I. vigente	73
Tabla 7.	Incremento de nuevas políticas de control interno	74
Gráfico 8.	Incremento de nuevas políticas de control interno	74

Tabla 8. Consecución de resultados en base al C.I vigente.....	75
Grafico 9. Consecución de resultados en base al C.I vigente.....	75
Tabla 9. Existencia de Manual de Funciones.....	76
Gráfico 10. Existencia de Manual de Funciones.....	76
Tabla 10. Cumplimiento de Objetivos Empresariales.....	77
Gráfico 11. Cumplimiento de Objetivos Empresariales.....	77
Tabla 11. Respuesta de Resultados al Control Interno.....	78
Gráfico 12. Respuesta de Resultados al Control Interno.....	78
Tabla 12 . Necesidad de Cambiar la Aplicación de Políticas de C.I.	79
Gráfico 13. Necesidad de Cambiar la Aplicación de Políticas de C.I.	79
Tabla 13. Atención recibida por parte de los jefes de producción.....	80
Gráfico 14 Atención Recibida Por Parte De Los Jefes De Producción ...	80
Tabla 14 Tiempo Suficiente para Alimentación.....	81
Gráfico 15. Tiempo Suficiente para Alimentación.....	81
Tabla 15. Niveles de control en Producción.....	82
Gráfico 16. Niveles de control en Producción.....	82
Tabla 16 Proceso de producción anterior.	83
Gráfico 17. Proceso de producción anterior.....	83
Tabla 17. Desempeño de Maquinaria de Producción.....	84
Gráfico 18. Desempeño de Maquinaria de Producción.....	84
Tabla 18. Turnos Rotativos.	85
Gráfico 19. Turnos Rotativos.....	85
Tabla 19. Control Operativo Para Mejorar Los Resultados.....	86
Gráfico 20. Control Operativo Para Mejorar Los Resultados.....	86
Tabla 20. Problemas para cumplir Con lo requerido.....	87
Gráfico 21. Problemas para cumplir Con lo requerido.....	87
Tabla 21. Calidad de materia prima para elaborar producto.....	88
Gráfico 22. Calidad de materia prima para elaborar producto.....	88

Tabla 22. Cantidad producida para ventas	89
Gráfico 23. Cantidad producida para ventas.....	89
Tabla 23. Cuadro de Frecuencias Observadas	93
Gráfico 24. Zona de rechazo de la Hipótesis Nula (Ho).....	92
Tabla 24. Cuadro de Frecuencias Esperadas.....	93
Tabla 25. Cálculo de la prueba Chi Cuadrado	94
Gráfico 25. Gráfico de decisión Chi Cuadrado.....	95
Tabla 26. Equipo Técnico Responsable	100

RESUMEN EJECUTIVO

En el Capítulo I hacemos referencia al entorno global del problema: Proceso y Recursos sin seguimiento, enfocado a la provincia de Tungurahua (macro), a la ciudad de Ambato (micro), y al problema existente en la empresa propiamente dicho (micro), se analiza también las causas del problema y sus posibles efectos estableciendo como relación causa – efecto: Ineficientes procedimientos de Control Interno – Rentabilidad

En el Capítulo II, se tiene como antecedentes en donde los mismos mantienen o mantuvieron similares problemas sobre la organización del Control Interno, concluimos también que la investigación es predominantemente cualitativa y se fundamenta legalmente en Reglamento Interno de la 10: Evaluación de Riesgo y Control Interno, la misma que menciona que: el propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

En el Capítulo III, mencionamos que la modalidad básica de esta investigación es de campo y bibliográfica / documental. Además se basa en un tipo de investigación descriptiva y explicativa. Trabajaremos con una muestra de treinta y un empleados de la empresa de la Sección Administrativa y Producción u Operativa, a fin de a través de ellos determinar las falencias del Sistema de Control Interno vigente en la Producción específicamente con el Recurso Humano ya que el control de materia prima es aceptable.

El capítulo IV, se basa prácticamente en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las dos encuestas que aplicamos a nuestra muestra, donde pudimos obtener bases claras de cuan deficiente se encuentra en realidad el Control Interno en el área de Producción.

Las conclusiones y recomendaciones se detallan en el Capítulo V, entre las que se puede detallar las siguientes:

- La inexistencia de un adecuado control interno en los procesos productivos no contribuye a que los procesos se corrijan en el desempeño de la mano de obra para que asegure la consecución de objetivos.
- El personal Operativo no conoce todas las políticas de control interno que se debe manejar en la compañía, así como también desconocen la manera de aplicación de las mismas en la empresa, lo que hace perjudicial a la hora de cumplir sus funciones correctamente.
- El control de mano de obra en los procesos de producción es aplicable en una forma regular; debido a que éste es empírico dejando así aspectos incompletos y necesarios de ser puestos en práctica.

Finalmente en el Capítulo VI se detalla todos los pasos para la ejecución de la propuesta que básicamente es la Evaluación de Control Interno, en el área de producción.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Control Interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A., durante el primer semestre del año 2010”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

Durante el año 2009 a nivel mundial se viene desarrollando una estrategia de transición basada en la evolución de tecnologías haciendo de estas un eje prioritario en todos los campos empresariales.

El control en los grandes procesos de producción en grandes, medianas y pequeñas industrias ha contribuido a que la información se torne instantánea. Por ello, se invierte una considerable cantidad de recursos en personal equipos y tecnología.

El control Interno, es una fase importante de cualquier departamento empresarial. Mediante la cuidadosa evaluación del control interno en el proceso productivo se encuentra en posibilidad de medir y controlar la productividad de la mano de obra.

El evaluar la eficiencia de los procesos productivos ha hecho que en la actualidad se torne algo esencial para optimizar al máximo todos los

recursos. Según **Carl S. Warren, James M. Reeve (2010-Internet)** Interpretando al autor nos dice que con la utilización de controles a los de procesos se ve necesaria en las empresas de producción y al hacerla periódicamente se torna más exacta y beneficiosa, ayuda a disminuir reproceso.

En el Ecuador muchas empresas especialmente pequeñas no adoptan este cambio debido a que la mayoría de panificadoras realizan su proceso de producción empíricamente permaneciendo así en un ciclo obsoleto de métodos.

Contexto Meso

Empresas industriales de la localidad presentan falencias en el área productiva, uno de los factores importantes es el no controlar todos los departamentos y a su vez los procesos que contiene cada uno, ya que estos procesos no se encuentran estandarizados ya que son realizados de manera espontánea en base a procesos y conocimientos empíricos.

Otro factor importante e incidente es el desconocimiento o desactualización del personal responsable de esta área. Un número considerable de empresas no está enfocado a mejorar procesos productivos y eliminar ciclos obsoletos.

En Ambato existen muchas microempresas que conforman el sector industrial, mismas que no implantan un sistema de estandarización de procesos, que ayude a que la producción se torne rápida y eficaz permitiendo que las decisiones gerenciales sean oportunas.

Según la cámara de la pequeña industria, en Ambato existe alrededor de 20 empresas dedicadas a la panificación legalmente constituidas, de las que Según datos porcentuales el 95% no aplica un sistema de control interno a los procesos de producción, y que además de contar con información inadecuada estas controlan dichos procesos empíricamente.

Contexto Micro

La panificadora Induandes S.A. es conocida en el mercado con su nombre de fantasía “Panadería Doña Adita” Su propietaria es la Sra. Nancy Adita Monar, esta inicia como una pequeña empresa en el mercado modelo. Esta empresa tiene 15 años de tradición en el campo de panificación, durante los cuales ofrece a sus clientes una gran gama de productos elaborados en forma artesanal y saludable que como parte de la zona central del país nos hemos convertido en un patrimonio de la ciudad.

Es proveer a nuestros clientes con excelente calidad servicio y honestidad productos de panadería y pastelería. Manteniendo liderazgo con la colaboración iniciativa y creatividad de nuestro recurso humano.

La visión que tiene esta panadería es de brindar satisfacción a nuestros clientes garantizando eficazmente la calidad de los productos elaborados, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una industria con proyección que ayude al desarrollo del país.

OBJETIVOS

- Ofrecer productos de excelente calidad a nuestros clientes internos y externos.
- Prestar un excelente servicio a nuestros clientes.
- Ser Honestos
- Generar recordación de marca en nuestros clientes.

Esta empresa una serie de falencias tales como una segregación de funciones, es decir los empleados realizan actividades que creen ser necesarias, incumpliendo con algunas de las necesidades de la información. Existiendo reproceso que no pueden ser identificados oportunamente.

Como punto de partida fundamental de la empresa es que no cuentan con manuales de proceso productivo escritos y por lo mismo el control que realizan en la empresa es inadecuado, que permitan de algún modo mejorar tiempos de producción, mejorar la optimización de los recursos tanto materiales como humanos.

Al existir un desconocimiento de control de procesos de producción y no poseer controles exactos de cada producto debido a su extenso calculo. Además de que los precios de la materia prima varia, asignan un precio al pan que es calculado en forma empírica, ya que el departamento de contabilidad no arroja informes que permitan el mejor desempeño.

En la actualidad la empresa tiene muchas falencias en el área de producción tales como desperdicios de mano de obra y materia prima que impiden el crecimiento de la panificadora a nivel nacional.

1.2.2. Análisis Crítico

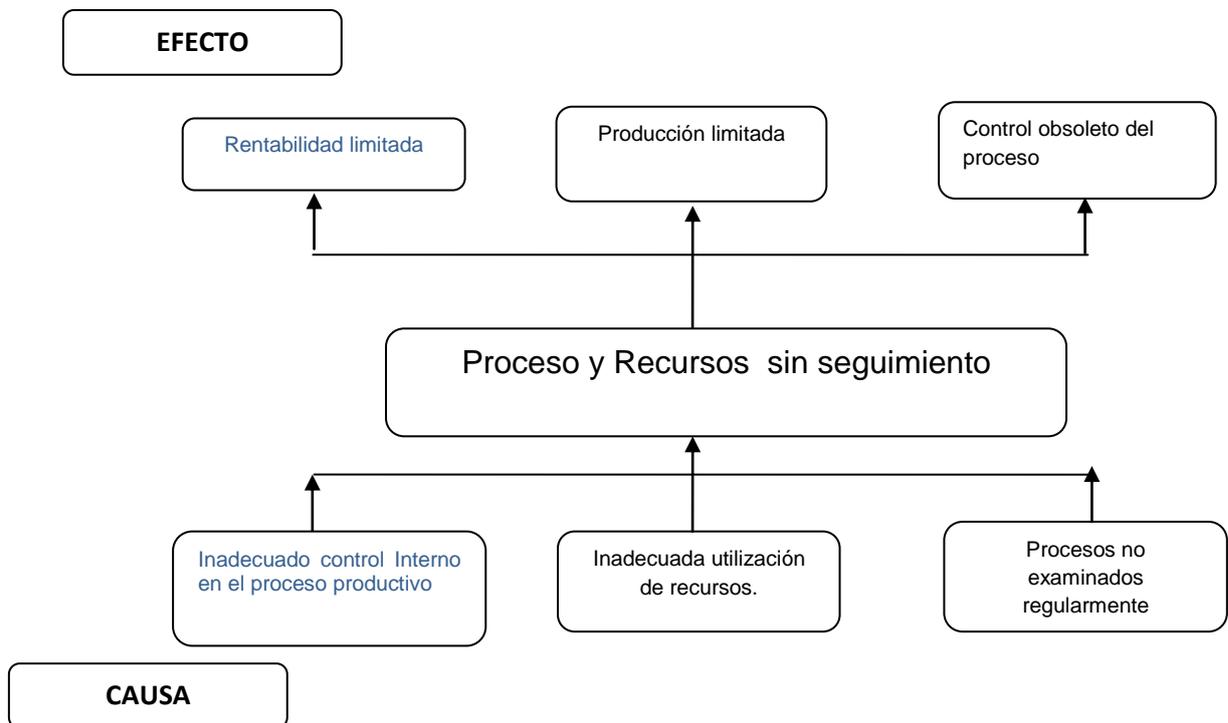


Grafico 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Elaborado por: Wilma Lorena Achachi Guzmán

Relación Causa y Efecto

La rentabilidad limitada es ocasionada por el inadecuado control interno del proceso lo que conlleva a que la empresa tenga un control obsoleto y los procesos sean menos técnicos.

La producción limitada es ocasionada inadecuada utilización de recursos del proceso productivo lo que conlleva a que la empresa tenga niveles de rentabilidad limitada.

La inaplicación planificación de producción es ocasionada por controles obsoletos en los procesos lo que conlleva a que la empresa siempre tenga producción limitada.

1.2.3. Prognosis

De seguirse manteniendo un inadecuado control interno, y al no realizar los mecanismos de mejoramiento necesarios, así como al no ejecutar todos los procesos inmersos en éste, la empresa hace que no sea competitiva en relación a otras empresas que cuentan con este tipo de sistemas que mejora la producción en el trabajo en varias áreas y a mas de realizar los registros identifican los controles de producción que permitan la disminución de riesgos en los mismos.

El no plantearse políticas y procedimientos de control interno, ocasionaría también que los resultados no sean los esperados, que el trabajo se vuelva aun más difícil de realizarlo, tomando en cuenta que el desempeño de cada uno de los empleados debe regirse a los mismos.

Al continuar con este sistema empírico no se podría medir la eficiencia de la producción y no permitirá seguir creciendo, ya que existe gran demanda del producto en todo el país y no se puede expandir el mercado

al no tener un parámetro exacto o científico que asegure la capacidad de productiva.

1.2.4. Formulación del problema

¿La inadecuada aplicación del control Interno en el proceso productivo incide en la rentabilidad en la empresa Induandes S.A. del primer semestre del año 2010?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cuál es la razón de que exista un inadecuado control interno en la Empresa Induandes S.A.?

¿Cuál es la razón de que la producción se torne limitada?

¿Cuál es la razón de que existan controles obsoletos en los procesos productivos?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Contabilidad y Auditoria

Área: Auditoria de Gestión

Aspecto: Control Interno del proceso productivo.

Temporal: El estudio se lo efectuara con información del 2010 durante el periodo de enero –agosto 2010.

Espacial: Industria de los Andes Induandes S.A. Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato Calle: 12 de Noviembre y Mariano Eguez

1.3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo a realizarse es de mucha utilidad para los socios de Induandes S.A., ya que les va a permitir mejorar su control interno por completo, es una investigación que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Además brindará una herramienta de ayuda al personal inmerso en el funcionamiento de la empresa, ya que le brindará procedimientos de desempeño y comportamiento para que cada una de sus funciones sea de calidad, les simplificará las mismas.

Al tener un eficiente control interno, serán también beneficiados los clientes, ya que obtendrán un excelente producto, podrán también contar con más locales para abastecer la demanda en el mercado, y por tanto con la realización de esta investigación los mismos incrementarán su confianza en la empresa, y la misma incrementará su rentabilidad.

El presente trabajo es factible económicamente ya que tendrá un costo moderado y es factible de realización debido a que la empresa base de estudio facilitará toda la información necesaria para la investigación, en el primer semestre del año 2010.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Estudiar el inadecuado control interno del proceso de producción que afectan a la Rentabilidad de Induandes S.A. durante el primer Semestre del año 2010.

1.4.2. Objetivo Especifico

- Comprobar el inadecuado control interno en el proceso de producción, con el propósito de determinar lo riesgos susceptibles de mejora.
- Determinar las causas que impiden mejorar la producción.
- Proponer una evaluación del control interno del Proceso de Producción, para mejorar el nivel de Rentabilidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En base a lo investigado, se puede concluir que si existen trabajos de investigación acerca del problema tratado, realizados con anterioridad al presente, los mismos que a través de su desarrollo, establecen y manifiestan la importancia relevante que tiene la implantación de un sistema de control interno eficiente que ayude a la organización a la consecución de sus objetivos sean éstos administrativos o financieros.

Según **Verónica Soto (2004:125)**, concluye que el Control Interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. Además manifiesta que, el Control Interno les permite definirse en la implementación de controles administrativos en todas y cada una de sus acciones diarias, ya que el control interno es todo un conjunto de sistemas de *controles de gestión y financieros* utilizados por las empresas, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables, sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Otra conclusión del trabajo realizado por Verónica Soto es que, el informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el

cumplimiento de leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas.

A su vez indica que, el modelo COSO es dinámico pues no se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Concluyendo diríamos que el mantener un adecuado control interno, es una tarea obligatoria en toda empresa por pequeña que ésta sea, pues el mismo ayuda a la consecución de objetivos empresariales que lleven al éxito de la misma.

Según **Doris Vaca (2005:96)**, recomienda que se debe llevar a cabo procedimientos de control que permitan el almacenamiento adecuado y control de los materiales utilizados en la producción. Por tanto podríamos acotar que no solo nos va a permitir un adecuado almacenamiento de materiales en lo referente a empresas industriales, sino que también permite el correcto manejo de la organización en sí, llevando al logro de los objetivos propios de la misma.

En lo referente a la consecución de objetivos a través de un eficiente control interno, **Martha López (2006:118)** menciona que, para el logro de los objetivos planteados por la institución es importante definir un manejo contable adecuado de los recursos ya que les permitirá controlar adecuada y oportunamente la utilización de los recursos para lo que fueron entregados. Es decir la óptima utilización de recursos, sean éstos humanos, materiales y económicos están basados en procedimientos de control interno adecuados, los mismos que llevarán a la empresa a la obtención de los fines propuestos previamente, sean objetivos netamente administrativos o financieros.

Revisando las principales bibliotecas de la región hemos encontrado que en la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato el Sr. **Álvaro Roberto León (2006: pág. 42)** realizó el trabajo de investigación con el tema “Control del proceso productivo y su incidencia en la toma de decisiones” el cual se fundamenta en el control del recurso humano por procesos productivos..

Según **Flavio González Navales (1975: pág. 27)** existe la obligación de proporcionar controles de las fases del proceso productivo de las empresas, y esta debe ser rigurosamente exacta y además, presentada en el tiempo oportuno.

Una información inexacta ocasiona penas severas que afectan fuertemente el patrimonio de las empresas que en tal incurren, pudiendo aun llegar al pago excesivo e inexacto de horas extras, consecuencias perjudiciales que afectan a las empresas.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se fundamentará en el paradigma Positivista.

Según **Luis Meza (2009: Internet)**. En el libro El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. “El positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas. Tan importante es la influencia de Comte que algunos autores hacen coincidir el inicio del positivismo con la publicación de su obra “Curso de filosofía positiva”.

Para **Kolakowski (2009: Internet)** el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el

nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo sirve para dirigir en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos y su uso en la presente investigación va a ser utilizado para la buena exactitud de los estados financieros. Para la ejecución del presente trabajo de investigación se fundamentará en el paradigma Positivista.

Según **Luis Meza (2009: Internet)**. En el libro El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. “El positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas. Tan importante es la influencia de Comte que algunos autores hacen coincidir el inicio del positivismo con la publicación de su obra “Curso de filosofía positiva”.

Para **Kolakowski (2009: Internet)** el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

Durante su historia, dice este autor, el positivismo sirve para dirigir en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos y su uso en la presente investigación va a ser utilizado para la buena exactitud de los estados financieros

La utilidad de este paradigma es enorme en grandes en los controles de procesos productivos englobando como materia de estudio controles de Mano de obra ya que queremos ver resultados a corto plazo, y debemos

adaptarnos a lo que es el paradigma positivista referente a todos los procesos que se realice en la empresa de manera eficiente y eficaz para alcanzar el éxito ya que nunca ha sido tarea fácil, mas dependerá de nuestra concepción sobre las cosas y situaciones que se presenten.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según **Constitución del Ecuador Sección Octava Sistema Financiero Art. 311.-** “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de Ahorro y Crédito entidades asociativas o solidarias cajas y bancos comunales. Las iniciativas del sector financiero popular y solidario y el de micro pequeñas y medianas unidades productoras recibirán un tratamiento diferenciado y preferencias del estado en la medida en que impulsen el desarrollo de economía popular y solidaria.”

Capítulo sexto art. 319

Según **NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a revelar.** “Las entidades requieren que sus estados financieros revelen información que permita a los usuarios evaluar, la naturaleza y el alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el ejercicio y en la fecha de presentación; así como la forma de gestionar dichos riesgos.”

Según **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO “INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A.”**

Capítulo I

Art. 1 finalidad

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el objetivo de establecer un adecuado sistema de administración del Talento Humano de la Compañía INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia y eficacia en las labores, optimizando y estableciendo las normas que regulen las relaciones entre

INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. y sus trabajadores y empleados.

En cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 64 y para los fines previstos en el numeral 12 del Artículo 42, del literal e) del Artículo 45 del Código de Trabajo, la Compañía INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. con domicilio principal en la ciudad de Ambato, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art.2 Los vocablos de la “EMPRESA” y los “TRABAJADORES” se utilizarán en adelante para denominar a la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. e indistintamente a sus empleados y trabajadores.

El término “Reglamento” se usara para referirse al Reglamento Interno de Trabajo.

Art.3 CARÁCTER OBLIGATORIO.- Las disposiciones del presente Reglamento forman parte integrante del contrato de trabajo individual de cada trabajador de la Empresa, por lo que tanto la Empresa como sus Trabajadores tienen la obligación de regirse al mismo.

Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de la Empresa, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad, protección y salud ocupacional, de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina, para la aplicación de este Reglamento, tendrán el carácter de obligatorio.

Art.4 DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.- La administración del Recurso Humano de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., es función del Gerente General, la ejercerá a través de la Unidad de Recursos Humanos y sus organismos correspondientes con sujeción a las leyes laborales, de seguridad social, de salud e higiene ocupacional y las normas contenidas en el presente Reglamento.

Tanto la Empresa como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su

desconocimiento no excusa a ningún trabajador, ni a los personeros de la Empresa.

Art.5 TIPOS DE CONTRATOS.- INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus trabajadores utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley.

Art.6 CONDICIONES DE LOS CONTRATOS.- Todos los trabajadores de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. serán contratados por escrito, todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código de Trabajo y serán registrados en la Insectoría de Trabajo del domicilio principal de la Compañía.

Los contratos individuales que la Compañía INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. celebre por primera vez, tendrán necesariamente un período de prueba de noventa días.

En este período o al termino del mismo, cualquiera de la partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna, mediante simple notificación.

Art.7 POLÍTICA DE PERSONAL.- La política de personal de la Empresa tiene como objetivo valorar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Esta política se basa en los siguientes principios:

- Mejoramiento continuo de Recurso Humano;
- Ausencia de toda discriminación con relación al sexo, raza, religión, afiliación política y discapacidad.
- Salarios y condiciones de empleo competitivo y estimulante.
- Desarrollo de una gestión participativa.

Capítulo II

Requisitos a los que deben sujetarse los trabajadores

Art.8 DE LA ADMISIÓN.- ser trabajador de la Empresa se requiere:

- Ser mayor de edad y si excepcionalmente se contratara a menores de edad se aplicaran las disposiciones del Art. 35 del Código de Trabajo.
- Cumplir con los requisitos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- Tener cedula de ciudadanía, papeleta de votación, cedula Militar (para el caso de hombres) y el certificado de antecedentes penales;
- Demostrar antecedentes personales satisfactorios, de honorabilidad y de buena conducta;

Art. 9 Ningún candidato o aspirante trabajador de la Empresa, si esta, por medio de su Representante Legal, no ha suscrito el respectivo Contrato de Trabajo.

Art.10 REFERENCIAS.- INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el trabajador, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados.

Después de verificar los datos obtenidos, INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. se reserva el derecho de contratar o no al trabajador, sin que eso implique o cause derecho alguno al trabajador.

La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante tal como: antecedentes penales, enfermedades infecto contagiosas, estado de gravidez, conflictos de interés con la Empresa u otros, constituyen faltas graves a este

Reglamento y son causa para la terminación del contrato de trabajo, de acuerdo al numeral 2 del art. 316 del Código de Trabajo.

Capítulo III

De las remuneraciones y garantías

Art. 11 La Empresa pagará a los empleados quincenal o mensualmente la remuneración fijada en el respectivo Contrato de Trabajo más los beneficios legales correspondientes y en ningún caso será inferior al mínimo legal. Cualquier modificación o incremento de la remuneración o cambio de cualquier condición contractual deberán constar en un contrato modificatorio suscrito por las partes.

De los haberes del trabajador se descontarán los aportes del Seguro Social, así como los valores que le corresponda devolver por bienes de la Empresa destruidos, dañados o desaparecidos por culpa del trabajador, por pensiones de alimentos y otros que fueren legalmente ordenados.

El pago se lo realizara al trabajador en efectivo o mediante cheque de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A.

Art.12 El trabajador que no estuviere de acuerdo con la liquidación de su remuneración deberá reclamar en forma inmediata a Pagaduría y de ser el caso subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir ante el Representante Legal de la Empresa para solucionar adecuadamente su reclamo.

Art.13 Los trabajadores que tienen a su cargo dinero o bienes de propiedad de la Empresa son personal y solidariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada y de su uso indebido, por lo que la Empresa se reserva el derecho de las acciones civiles y penales que la Ley otorga.

Art.14 La Empresa podrá exigir garantías suficientes a satisfacción de la misma, para responder por los valores, maquinas, herramientas que se

utiliza para la fabricación y elaboración de panificación que se establecieron a cargo o quedaren bajo control de un trabajador.

Capítulo IV

Jornadas y horarios laborales

En lo relacionado a la jornada de trabajo y turnos se observara lo establecido en el Código de Trabajo, y a las disposiciones impartidas por la Empresa.

Art.15 JORNADAS DE TRABAJO.- Los horarios están establecidos por el Representante Legal de acuerdo a la convivencia de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. y que no podrá exceder de 8 horas diarias o cuarenta horas semanales.

Art.16 FINES DE SEMANA O FERIADOS.- De creerlo necesario y por razones técnicas u otras, la Empresa podrá disponer la asistencia al trabajo de todo su personal o parte del mismo, en días sábados, domingos o festivos, a cambio de compensar en otros días, el descanso semanal obligatorio.

Art.17 HORARIOS ESTABLECIDOS.- Los trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios establecidos, no pudiendo por lo mismo retirarse de su trabajo o suspenderlo antes de la hora precisa o de la conclusión de tareas insuspendibles.

Art.18 CAMBIOS EN EL HORARIO DE TRABAJO.- Cuando por razones técnicas no sea aconsejable suspender algún proceso de producción o administrativo en marcha, o bien, para evitar días de descanso intercalados entre días laborables, la Empresa y sus trabajadores, de común acuerdo, determinarán los cambios necesarios en los horarios de trabajo, notificándose con la debida anticipación y por escrito a cada uno de los departamentos.

Art.19 RECUPERACIÓN DE HORAS DE TRABAJO.- Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de la Empresa y sus trabajadores se interrumpieren el trabajo, se aplicara lo establecido en el Art. 60 del Código de Trabajo.

Art.20 TURNOS ROTATIVOS.- Corresponde a la Empresa regular lo concerniente al trabajo realizado por sistema de turno, su duración, sus horarios, su organización total o parcial y los cambios que le favorezcan en el desarrollo del trabajo, de acuerdo con las disposiciones laborales vigentes.

Tratándose de turno rotativos, los Trabajadores no abandonarán sus puestos de trabajo mientras los reemplazantes no se encuentren en los mismos.

Todo trabajador de cualquier área o sección de producción, al terminar su jornada de trabajo, tiene la obligación de comunicar a su compañero entrante sobre cualquier anomalía, irregularidad que hubiera recibido u observado en los, instrumentos, maquinas, herramientas, de trabajo a su cargo. El incumplimiento de esta disposición constituye FALTA GRAVE al presente Reglamento.

Art. 21 REGISTRO DE ASISTENCIA.- Todo trabajador tiene la obligación de registrar su asistencia tanto a la entrada como a la salida de sus labores diarias.

Art.22 HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS.- Es obligación de los trabajadores asistir a jornadas de trabajo suplementarias y/o extraordinarias si la Empresa lo necesitare. El no acotamiento de esta disposición será catalogado como FALTA LEVE, e inclusive podría ser motivo o causa para dar por terminado el contrato de trabajo de conformidad con el Art. 172 del Código de Trabajo.

El pago de horas extraordinarias de trabajo se efectuara conjuntamente con la remuneración mensual subsiguiente.

Art.23 ATRASOS.- El trabajador que llegase atrasado a la hora de entrada indicada en el horario de trabajo será sancionado con multa establecida por el Empleador, la cual, en ningún caso podrá exceder el diez por ciento (10%) de la remuneración diaria del trabajador. Si el trabajador llegase atrasado cuatro veces consecutivas, dentro del mismo mes, este hecho será causal de Visto Bueno solicitado ante el Inspector de Trabajo, de conformidad, con el Art.172 del Código de Trabajo. Además, en caso de faltas injustificadas a las jornadas de labores o si el trabajador dejase de laborar, se aplicaran las disposiciones contenidas en los Art.54 y 59 del Código de Trabajo.

Art.24 FALTAS.- Los Trabajadores que no pudieren concurrir al trabajo por enfermedad, calamidad doméstica o cualquier otro motivo de fuerza mayor, están obligados a justificar por escrito su ausencia ante el Empleador en un tiempo no mayor a 48 horas de ocurrido el hecho.

Art.25 PERMISOS.- INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. solamente otorgara permisos de ausencia a sus trabajadores en los siguientes casos:

- a) Se concederá permiso remunerado por el tiempo que estime conveniente y máximo hasta por tres días, en caso de fallecimiento del cónyuge o parientes dentro del primero y segundo grado de consanguinidad y afinidad.
- b) La empresa concederá permiso por el tiempo que estime conveniente a sus trabajadores para su atención preventiva o curativa en el Servicio Médico del Seguro Social, debiendo el trabajador demostrar su concurrencia a dicho servicio mediante un certificado respectivo.
- c) En casos de calamidad doméstica debidamente comprobada, la Empresa concederá permiso por el tiempo que estimare conveniente según el caso; y
- d) En los demás casos contemplados en el Código de Trabajo.

Art.26 JUSTIFICACIONES.- Los atrasos y las faltas deberán ser adecuadamente justificados por escrito.

En caso de enfermedad esta solo podrá justificarse con la presentación del certificado médico respectivo, de preferencia emitido por un facultativo de la Dirección Nacional Médico Social del IESS, según lo mencionado en el Art. 178 del Código de Trabajo.

En caso de no comprobarse la causal invocada, la falta se considerara como injustificada para los efectos determinados en los Art. 54, 59, 172 y más aplicables del citado Código.

Art. 27 TRANSPORTE.- Es responsabilidad de los trabajadores el traslado de su domicilio hacia el lugar de trabajo y viceversa.

Art.28 VACACIONES.- Todos los trabajadores tendrán derecho a gozar de las vacaciones anuales, mismas que se llevaran a cabo de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.

La Empresa, conforme las necesidades de producción y/o de mercado, podrá planificar las fechas correspondientes a vacaciones de cada trabajador.

Capitulo V

Obligaciones generales del personal

Art.29 SECRETO PROFESIONAL Y NO COMPETENCIA.- El trabajador se compromete a guardar escrupulosamente los secretos de elaboración y fabricación de todo tipo de masa para galletas, pastelería, repostería confitería, lácteos o proyectos en cuya elaboración participe directa o indirectamente, o en los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta.

El trabajador se compromete a no realizar por cuenta propia o para terceros trabajos que signifiquen competencia a la Empresa.

Art.30 ACTIVIDADES ADICIONALES.- El Empleado tiene que abstenerse de toda actividad adicional lucrativa o no, que pudiere perjudicar o intervenir directa o indirectamente, en los intereses de la Empresa.

Art.31 COMISIONES DE SERVICIO.- Si el trabajador tuviere que movilizarse fuera de la provincia que tiene como lugar habitual de su trabajo por orden de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., tendrá derecho a recibir viáticos para cubrir los gastos de viaje de acuerdo al reglamento establecido para este efecto.

Capítulo VI

Otras obligaciones de los trabajadores

Art. 32 Son obligaciones de los trabajadores de la Empresa, a más de las constantes en el Art.45 del Código de Trabajo y las demás determinadas en la Ley, el Contrato de Trabajo y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cumplir finalmente las órdenes emanadas por la Empresa, por medio de su Representante Legal, y de los Jefes que este determine;
- b) Realizar el trabajo asignado de acuerdo a los procedimientos, políticas y normas vigentes en la Empresa, con mayor agilidad, eficiencia y dedicación;
- c) Regir su comportamiento bajo normas de ética, disciplina, responsabilidad y respetar a subjefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor y fuera de ellas;
- d) Brindar una atención esmerada y cordial al público en general;
- e) Cumplir los horarios y turnos de trabajo con puntualidad y esmero;
- f) Utilizar los uniformes, materiales y herramientas de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña

cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la Empresa.

- g) Identificarse como trabajador o empleado de la Empresa para realizar trabajos fuera de la misma;
- h) Restituir los bienes que el trabajador destruya, dañe o pierda, cuando estos hayan sido asignados bajo su responsabilidad;
- i) Observar las medidas de higiene y seguridad dictadas por la Empresa o las autoridades competentes y hacer uso de los implementos que la Empresa entregue para garantizar la salud e integridad personal;
- j) Someterse a los exámenes médicos dispuestos por la Empresa y observar las medidas de higiene y prevención de salud que se impartan;
- k) Observar las disposiciones que dicte la Empresa con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones, materiales, herramientas, hornos industriales, y demás servicios;
- l) Observar las disposiciones que realice la Empresa en relación con el uso de relojes de control de asistencia;
- m) Defender los intereses morales y materiales de la Empresa;
- n) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación y justificar las inasistencias en un plazo máximo de cuarenta y ocho hora;
- o) Reportar cualquier hecho ilícito del que tenga conocimiento, cuando tenga relación con los servicios y operaciones de la Empresa;

- p) Restituir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo;
- q) Los Jefes en general son responsables de la buena marcha, así como de la puntualidad y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, debiendo reportar cualquier anomalía para procurar la

solución a cualquier tipo de problema que se presente dentro de la Empresa;

- r) Si uno o varios trabajadores creyeren no haber sido debidamente atendidos por su Jefe inmediato, podrán apelar ante la instancia superior de la Empresa, y se agotarán todos los medios para llegar a un arreglo amistoso.

Capítulo VII

Prohibiciones al trabajador.

Art.33 A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art.46 del Código de Trabajo y este Reglamento, está prohibido al trabajador y constituyen faltas las siguientes;

- a) Mantener con los proveedores, u otras personas naturales y jurídicas relacionadas a cualquier título con la Empresa; otras relaciones que no sean de carácter estrictamente profesionales y de servicio;
- b) Concurrir o permanecer, sin justificación, en las áreas que correspondan a otros trabajadores
- c) Compensar ausencias de trabajo, sin autorización previa y escrita de su jefe inmediato;
- d) Marcar o firmar por otro trabajador a alterar los registros de asistencia;
- e) Sacar vehículos, herramientas, material de elaboración de pan, y demás productos relacionados con la panificación, sin el consentimiento de su jefe inmediato;
- f) Portar armas o intervenir en escándalos o riñas dentro de las Oficinas o en las áreas de elaboración y producción de pan, galletas, pastelería, confitería. El uso de las armas está permitido exclusivamente a los Guardias en razón de sus labores;

- g) Divulgar toda información que hubiere conocido perteneciente a la Empresa, a menos que este autorizado para ello en concordancia con la labor que desempeña;
- h) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiando, sin autorización de su Jefe inmediato;
- i) Exigir propinas u otras ventajas por los servicios prestados;
- j) Tomar arbitrariamente fondos de caja chica de la Empresa o quedarse por más de 24 horas hábiles con los valores que de alguna manera pertenezcan a la Empresa;
- k) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las jornadas de trabajo, así como prestarse al mismo, bajo los efectos de drogas psicotrópicas, estupefacientes y alcohol, aun cuando no se encuentren en estado de embriaguez;
- l) Ingerir los alimentos en los puestos de trabajo que son de venta para el público en general;

Art. 34 INFRACCIONES.- CONSTITUYEN FALTAS LEVES LAS SIGUIENTES:

- a) Realizar actividades que no se relacionen con el trabajo asignado, dentro de la jornada de trabajo;
- b) Ingerir los alimentos en los puestos de trabajo que son de venta para el público en general;
- c) Recibir visitas personales que no guarden relación de trabajo, que afecte el desempeño del trabajador;
- d) Disponer arbitrariamente los materiales y herramientas de producción de la empresa entregados a su custodia;
- e) Intervenir y dirigir actividades políticas, o de otras ventas no autorizadas dentro de las dependencias de la Empresa;

Art.35 CONSTITUYEN FALTAS GRAVES LAS SIGUIENTES:

- a) Recibir obsequios, dinero, o cualquier otra gratificación o cambio de favores.
- b) Concurrir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas aun cuando no se encuentren en estado de embriaguez, o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- c) Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo, vehículos o a los predios de INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A.
- d) Mantener relaciones comerciales personales directa o indirectas con clientes o proveedores, en asuntos vinculados con la Empresa;
- e) Realizar actos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones;
- f) Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo.
- g) Portar armas de cualquier clase en la jornada de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía y aquel que esté autorizado por escrito.
- h) Agredir o injuriar verbal o escrita a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- i) Causar daño a los bienes o pertenencias de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A.
- j) Propagar rumores falsos que vayan en detrimento de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., de sus personeros y de sus compañeros.
- k) Promover o participar en cualquier formas de suspensiones arbitrarias de trabajo;
- l) Abandonar el sitio de trabajo sin el permiso respectivo.
- m) Exigir a los clientes o proveedores de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., la entrega de dinero, propinas, o beneficios por los servicios prestados a ellos.

- n) Tomar o usar arbitrariamente bienes de propiedad de la Empresa o de sus compañeros.
- o) Conducir los vehículos de la Empresa en estado de embriaguez;
- p) Abandonar el puesto de trabajo, sin autorización del Jefe inmediato, en los términos del numeral 1 del Art. 172 del Código de Trabajo;
- q) Firmar a nombre de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A. sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos o provecho personal, el nombre de la Compañía o sus papeles, sellos o logotipos.
- r) Cometer actos de abuso de confianza, fraude, y otros que impliquen comisión de delito o contravención, reservando la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., el derecho de realizar las acciones laborales, civiles y penales que considere pertinentes.
- s) Divulgar datos o información falsa de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A., que vaya en detrimento de la empresa sea de carácter técnico, industrial, comercial, administrativo y de cualquier índole.
- t) Realizar actividades comerciales o profesionales ajenas a sus labores en horas de trabajo.
- u) Discriminar o acosar sexualmente a proveedores o compañeras (os) de trabajo tanto dentro como fuera de las instalaciones de la Compañía.
- v) Las demás contempladas en el Código de Trabajo.

Art. 36 Las aplicaciones de las sanciones enumeradas en los artículos anteriores siempre que se verifiquen transgresiones, obedecerán al mas alto criterio de justicia, tolerancia y equidad, salvaguardando el respeto jerárquico y la disciplina interna de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A.

La Empresa antes de imponer una sanción al trabajador procederá a concederle el derecho a la defensa.

Art.37 SANCIONES Y TERMINACION DE LA RELACION LABORAL.- En caso de incumplimiento de las disposiciones de este Reglamento por parte del Trabajador, la autoridad respectiva tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia y las condiciones de cada caso, aplicara las siguientes sanciones:

- 1.- Amonestación verbal, primera falta leve.
- 2.- Amonestación escrita, segunda falta leve.
- 3.- Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria que percibiére el trabajador, tercera falta leve; y,
- 4.- Cuarta reincidencia en faltas leves y la ocurrencia en falta grave, terminación del contrato de trabajo, previo Visto Bueno o desahucio.

La reiteración en el incumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador, así como la repetición en el cometimiento de las faltas previstas en el presente Reglamento Interno, o aquellas que constan en el Art.172 del Código de Trabajo, darán lugar al trámite de Visto Bueno para la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de cualquier otra acción legal a la que hubiere lugar.

Capítulo VIII

Obligaciones del empleador

Art. 38 Son obligaciones del Empleador:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento.
- b) Llevar un registro actualizado en el que consten los datos personales del trabajador como los nombres, edad, profesión, cargo, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de

labores de los trabajadores de la INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A.

- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada, e implementos de seguridad industrial.
- d) Atender, dentro de las previsiones de la Ley de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.
- e) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código de Trabajo y del presente Reglamento.
- f) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus Trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.
- g) Con lo menos con treinta días de anticipación a la expiración del plazo de un año, la Empresa procederá a notificar su voluntad de terminar el Contrato de Trabajo, en la forma prevista por el Capítulo "De la Competencia y del Procedimiento" del Código de Trabajo, con el propósito de evitar que este se renueve en los términos establecidos en el Art. 184 del Código de Trabajo.
- h) Sujetarse a las demás obligaciones señaladas en el Código de Trabajo.

Capítulo IX

Prohibiciones del empleador

Art.39 Se prohíbe al Empleador

- a) Imponer multas que no se hallen previstas en el respectivo Reglamento Interno legalmente aprobado.
- b) Retener mas del diez por ciento (10%) de la remuneración de los trabajadores por concepto de multas.

- c) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo o por cualquier otro motivo.
- d) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de la remuneración.
- e) Imponer colectas entre los trabajadores.
- f) Obstaculizar por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo y la revisión de la documentación referente a los trabajadores.
- g) Las demás señaladas en el Código de Trabajo.

Disposición Final

Art. 40.- El presente Reglamento entrara en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

Las políticas de Control Interno manejadas en Induandes S.A. Son ineficientes por tanto ocasionan que en sí el sistema de Control Interno sea inadecuado, así es necesario estudiar los conceptos que engloban la causa del mencionado problema.

AUDITORÍA

Según **E.L. Kholer C.P.T. (1970:23-24)**, “Auditoría” significa cualquier revisión profesional o no profesional de registros o informes de contabilidad. Cuando se usa por el contador público, la palabra se aplica, en un sentido más estricto y profesional, a sus actividades en el desarrollo de la revisión periódica o examen del balance general. Manifiesta también que el Instituto Norteamericano de Contadores menciona que **Auditoría** es una revisión analítica hecha por un contador público, del control interno

y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra entidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los Estados Financieros.

Con respecto a lo anterior, podemos acotar que en la actualidad no se refiere únicamente al examen del balance general, sino a todos los Estados Financieros que constan en la NEC 1: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de efectivo, y las Notas Aclaratorias a los mismos. Así como a la opinión sobre su razonabilidad.

Por otra parte, para **E.L. Kohler C.P.T. (1970:11)**, el auditor examina los estados financieros de su cliente a fin de poder formarse una opinión (dictamen) sobre su razonabilidad. Y, que otras personas, terceras en discordia, se basan en esa razonabilidad para emitir decisiones financieras válidas e inteligentes. Tal razonabilidad exige que las transacciones financieras sean registradas en forma completa y aceptable, que se procesen con corrección y exactitud, y se sinteticen objetivamente. Tal síntesis o resumen deberá comprender: 1) la exposición adecuada de la información en todos sus detalles, sujeta a los límites de toda sintetizarían, y 2) el empleo consistente de principios de contabilidad generalmente aceptados.

Resumiendo podíamos decir que actualmente Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, con el propósito de verificarlas, evaluarlas y emitir el correspondiente informe, que sustentado en evidencias contiene conclusiones y recomendaciones y en su caso el correspondiente dictamen.

CLASES DE AUDITORÍA

La auditoría se puede clasificar así:

POR QUIEN LO LLEVA A CABO:

Auditoría Interna

En resumen la Auditoría Interna según estudios de **Jorge Lozano (1973:14)** es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa.

Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles.

Funciones del Auditor Interno:

- a) Efectuar examen de funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
- b) Revisar las operaciones administrativas
- c) Revisar las operaciones financieras
- d) Revisar las operaciones de producción
- e) Efectuar una evaluación de las decisiones, política, planes y procedimientos.
- f) Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos son seguidos eficientemente por el personal de la empresa.

Auditoría Externa

Según **Roberto Gómez (2009: Internet)**, la Auditoría externa consiste en el examen de los estados financieros independientes, mediante la aplicación de unos procedimientos sujetos a unas normas generalmente aceptadas, su objeto es expresar una opinión sobre la razonabilidad con que dichos documentos presentan la situación financiera, los resultados de sus operaciones y los cambios en su posición financiera conforme a

los principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados con uniformidad.

Auditoría Gubernamental

Según **Víctor Vargas (2009: Internet)**, es aquella que se aplica en las entidades públicas y otros organismos u oficinas de Auditoría Interna, su objetivo principal es la de valorar los recursos humanos y financieros de acuerdo a los objetivos vigentes.

POR EL OBJETO:

Auditoría Financiera

Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras, efectuado con posterioridad a su ejecución, con el propósito de verificarlas, evaluarlas y emitir el correspondiente dictamen sustentado en las correspondientes evidencias.

El dictamen que se emite en este tipo de auditoría puede clasificarse en: dictamen sin salvedades, con salvedades, adverso o de abstención, según **E.L. Kholer C.P.T. (1970:11-13)**, la opinión profesional de un auditor en el sentido de *no existir limitaciones* ni reservas a la razonabilidad general de los estados financieros del cliente, se denomina un *dictamen "limpio" o sin salvedades*, manifiesta además que ésta opinión o dictamen breve por lo general acompaña a los Estados Financieros publicados en la empresa. El párrafo inicial indica los alcances de la auditoría al comprender los siguientes elementos: 1) una lista de los Estados Financieros que han sido sometidos a auditoría, y por tanto sujetos a la opinión (dictamen) del auditor, 2) una afirmación en el sentido de que se han observado principios de auditoría de aceptación general y 3) una indicación de cualquier salvedad o restricción, ya sea en los procedimientos de prueba o en los de auditoría.

Expresa además, que el auditor emitirá un *dictamen con salvedades o reservas* si una porción importante de los Estados Financieros presenta

errores de exposición o no puede someterse a auditoría. En esos casos el auditor emitirá un dictamen señalando que la razonabilidad general de los Estados Financieros está limitada – es decir, que presenta salvedades o reservas. El auditor también emitirá un dictamen con salvedades si los alcances de su examen estuviesen un tanto limitados, ya fuere por el cliente o por las circunstancias. El efecto producido en la razonabilidad general de los estados financieros por errores de exposición, limitaciones o incertidumbre, constituye la clave para la emisión de un dictamen con salvedades..

Finalmente, expone que: en algunos casos las limitaciones a los alcances de la auditoría pueden ser tan graves que impidan al auditor formarse una opinión sobre la razonabilidad general de los estados financieros. En tal eventualidad, el auditor emitirá una *renuncia o abstención* a dictaminar, explicando los motivos por los cuales, en su concepto, es imposible formarse una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros del cliente.

Auditoría Administrativa, Operativa o de Gestión

Según **José Fernández (1981:14)**, la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V).

Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra venta u ofrecimiento de servicios.

Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.

Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

De la satisfacción de Objetivos Institucionales

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

Objetivo de Servicio

CONSUMIDORES O USUARIOS; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo social

COLABORADORES; buen trato económico y motivacional a empleados.

También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

GOBIERNO; cumplimiento de tasa tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

COMUNIDAD; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo económico

INVERSIONISTAS; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

ACREEDORES; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma. Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo. Representa el cuerpo doctrinal de la institución.

Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, las actividades comunes a una función, tal es el caso de: Producción, Comercialización, Finanzas, etc. Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa. Este trabajo lo realizan estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o a un sistema, por lo que es erróneo basar el control financiero sólo por medio de los presupuestos.

- I. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos:
 1. Humanos.

2. Materiales.

3. Técnicos.

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. Se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y responsabilidades, dinero que se necesita para equipo e instalaciones e incluso los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el cúmulo de operaciones efectuadas por la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos con buena estructura realizarán un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

II. No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

1. Planear.

2. Implementar.

3. Controlar.

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Cada departamento está compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual. Realizar una encuesta personal resultaría difícil en muchas instituciones. En cambio, es factible promediar la intensidad

de la participación, sobre todo en casos en que la estructura de la empresa ayuda o reprime la participación.

Un concepto mucho más sencillo de Auditoría de Gestión según **William P. Leonarol (1973:45)**, nos dice que, la auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

En conclusión se podría decir que Auditoría de Gestión es el examen del proceso administrativo, es decir, es una auditoría no numérica a diferencia de la auditoría financiera, la cual se basa expresamente en cifras financieras.

Según, el mencionado autor, el objetivo primordial de la auditoría administrativa o de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar a probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

El examen abarca, según **Carlos Anaya (1972: 20)**:

- Objetivos
- Políticas
- *Procedimientos*
- Programas

- Presupuestos
- Estrategias
- Recursos Humanos
- Estructura de mando y jerarquía
- Estructura financiera
- Ejecución
- Comunicaciones
- *Métodos de Control*
- Resultados
- Relaciones Fiscales
- Vínculos Comerciales
- Recursos Materiales
- Mercadotecnia
- Producción
- Organización

Así, podemos rescatar de lo anteriormente que el mantener un eficiente sistema de control interno ayuda a la organización a la consecución de sus fines por lo que el mismo debe ser tratado con suma importancia en toda empresa.

EL CONTROL INTERNO

Según **Samuel Mantilla (2005:59)**, Control es una función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo sino de aquellas esferas en las cuales se hace eficiente.

Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un QUE, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos

Resumiendo se puede decir que *control* es el proceso basado en leyes, reglamentos, normas, políticas, métodos y procedimientos, a través del cual, las actividades de una organización se adaptan a un plan de acción, para que el mismo ayude a precautelar y verificar que sus recursos humanos, materiales y financieros se administren en forma correcta y se acoplen a las actividades de dicha organización, teniendo por tanto el control un efecto medible o evaluable.

Ahora bien, **Samuel Mantilla y Sandra Cante (2006:11)**, mencionan que la primera definición hecha por la profesión define *el control interno* de la siguiente manera: “El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”. Y mencionan también como principales objetivos del proceso de control interno los siguientes:

1. Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño).
2. Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información); y,
3. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento)

Componentes del Control Interno

Según **Pedro Pérez (2009: Internet)**, dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.

- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo

Entorno de control:

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

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Evaluación de los riesgos:

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control:

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.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

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.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y Comunicación:

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.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar

integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente

información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Supervisión o Monitoreo:

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

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. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

Según **Giovanni E. Gómez (2009: Internet)**, la empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo

responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Mejoramiento Continuo

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Objetivos y políticas

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las

operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional

5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

7. La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Contenido del manual de procedimientos:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad
4. Descripción del procedimiento.
 - 4.1. Objetivos del procedimiento
 - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
 - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
 - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.

6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.
9. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

El establecimiento de objetivos

La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.

La evaluación del sistema de organización.

Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.

Las normas de protección y utilización de recursos.

La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.

La generación de recomendaciones.

La creación de sistemas de información eficaces.

El establecimiento de procedimientos y normas.

La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

De esta manera podemos llegar a la conclusión que el mantener políticas de control interno ineficientes puede tener grandes consecuencias negativas para la organización, pueden darse desperdicios de recursos, malversación de fondos, en sí, incumplimiento de los objetivos financieros y administrativos de la misma.

2.4.1.2. Marco conceptual de la variable dependiente

Como se mencionó anteriormente las ineficientes políticas de control interno en la empresa conlleva a una rentabilidad limitada en toda organización. Por tanto se hace necesario el análisis de cada uno de los conceptos que engloban dicho problema.

Rentabilidad

Según investigaciones de **Carlos López (2008: Internet)**, como resumen de diversos autores menciona que:

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y

gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

INDICADORES FINANCIEROS

Según **Superintendencia de Compañías (2011: Internet)**, como resumen de los indicadores menciona que:

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativita, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Rentabilidad neta del activo (Dupont)

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto

Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades, como en el caso de las empresas holding por ejemplo.

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y

el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

Este índice también puede registrar valores negativos, por la misma razón que se explica en el caso del margen operacional.

Rentabilidad Financiera

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

Si bien la rentabilidad neta se puede encontrar fácilmente dividiendo la utilidad neta para el patrimonio, la fórmula a continuación permite identificar qué factores están afectando a la utilidad de los accionistas.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después

de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

Los Estados Financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

ESTADOS FINANCIEROS

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión “pesos constantes”, representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

Algunos estados financieros

Estado Financiero Proyectado

Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

Estados Financieros Auditados

Son aquellos que han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información; este examen es ejecutado por contadores públicos independientes quienes finalmente expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular.

Estados Financieros Consolidados

Aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

Clases De Estados Financieros

- a) Balance General.
- b) Estado de Resultado u Operaciones
- c) Estado de Flujos
- d) Otros.

Balance General.

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías.

En el pasivo se distingue entre recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante.

Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo (empréstitos, obligaciones), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial, deudas a corto). Existen diversos tipos de balance según el momento y la finalidad es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Estado de Resultados

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

Flujo de Efectivo

Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada. Movimiento de dinero dentro de un mercado o una economía en su conjunto.

Flujo de Fondos

Movimiento de entrada y de salida de efectivo que muestra las interrelaciones de los flujos de recursos entre los sectores privado, público y externo, que se dan tanto en el sector real como a través del sistema financiero.

Flujo Neto Efectivo

Es la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de inversión con la técnica de “valor presente”, esto significa tomar en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionadas

2.4.2.1. Superordinación conceptual

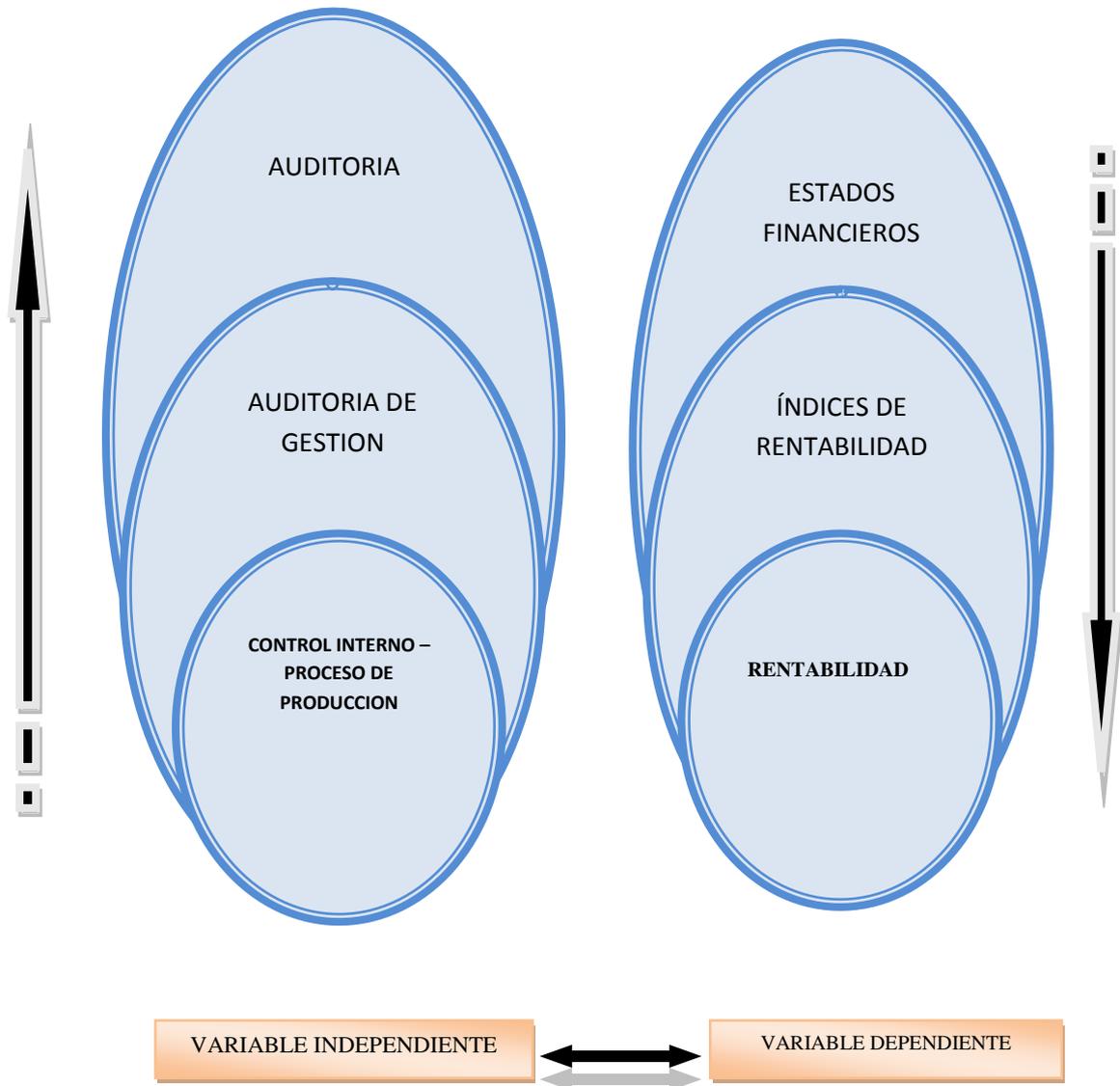


Grafico Nº 2

Elaborado por: Wilma Lorena Achachi Guzmán

2.4.2.2. Sub-ordinación Conceptual

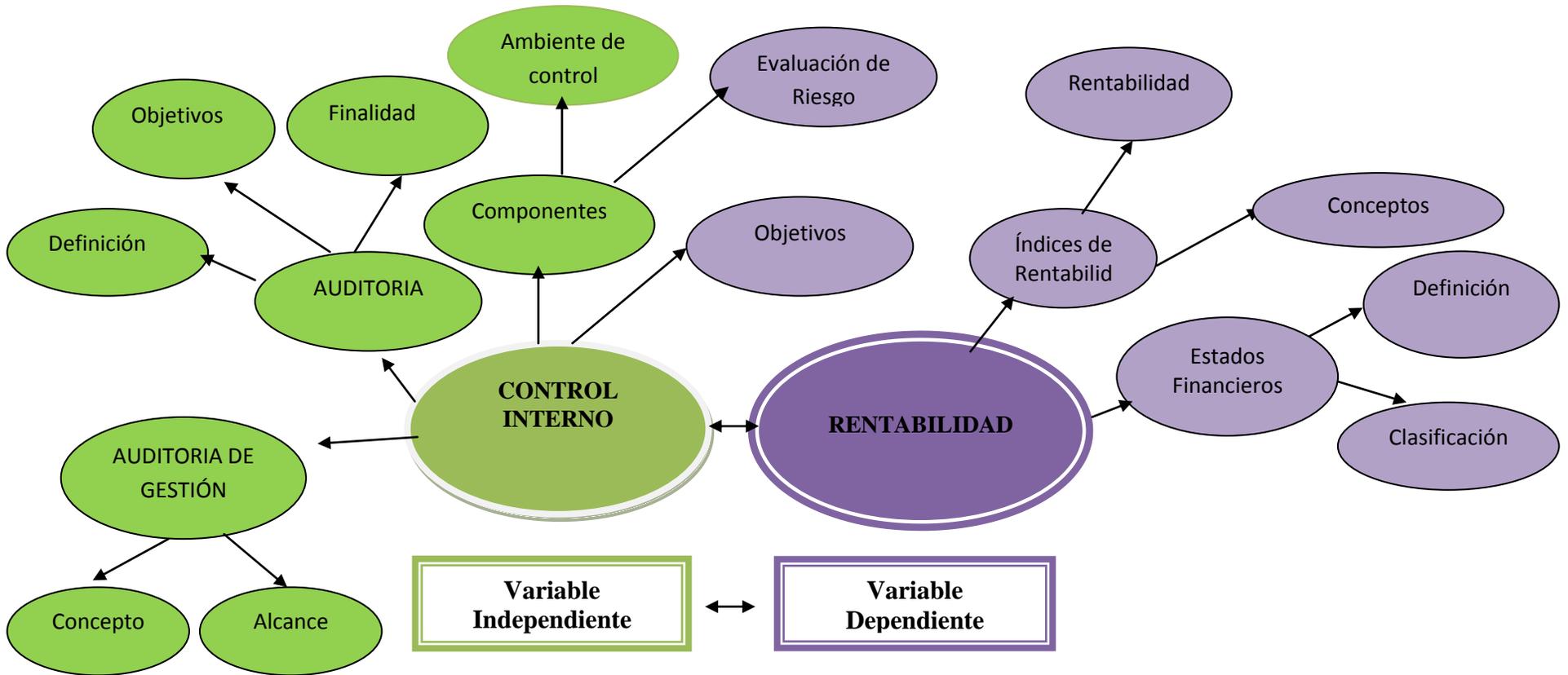


Grafico Nº 3

Elaborado por: Wilma Lorena Achachi Guzmán

2.5. Hipótesis

La evaluación del control interno en el proceso de producción mejorará la rentabilidad de la Empresa Induandes S.A

2.6 Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Evaluación del Control Interno en el proceso de producción.

Variable dependiente: Rentabilidad de la empresa Induandes S.A.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. De campo

Según **Luis Herrera y otros (2004:103)**, la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo será utilizado en el área contable y de producción de la empresa Induandes S.A., en donde a través de diferentes técnicas se va a conocer causas y efectos del inadecuado Control de Mano de Obra.

De igual manera se va a identificar los puntos débiles del mismo a fin de someterlo a un cambio oportuno que sirva como base para el cumplimiento de los objetivos empresariales, de manera especial al cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa en estudio.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor.

Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora. Ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además, Contribuye al progreso de la lectura crítica.

3.1.2. Bibliográfica – Documental

Según **Luis Herrera y otros (2004:103)**, la investigación Bibliográfica – Documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.

Esta modalidad será utilizada en la investigación para la obtención de datos bibliográficos que ayuden al esclarecimiento del problema tratado en el presente trabajo. Además la modalidad bibliográfica – documental será utilizada también en fuentes secundarias, como libros y revistas a fin de obtener información de las variables en estudio, los conceptos y temas relacionados con éstas y sus posibles causas y efectos dentro de la empresa.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Explicativa

Según **Hugo Cerda (1998:115)**, la Investigación Explicativa es para muchos expertos, la ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia. La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. Es utilizada cuando un investigador se plantea como objetivos estudiar el por qué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones. En la Investigación Explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Según **Rubén Rodríguez González (2009; Internet)** las Investigaciones Explicativas (segunda fase dentro de la secuencia diacrónica): parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer por qué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo descrito, es decir, de la necesidad de encontrar ciertas relaciones de dependencia entre las clases de hechos que fueron formuladas en la fase anterior de la secuencia.

Menciona también que el objetivo central de estas investigaciones consiste en proveer modelos teóricos (explicativos, abstractos, universales, generales) que nos permitan elaborar predicciones y retrodicciones dentro del área fáctica a la cual se refiere el modelo. Se estructuran sobre la base de preguntas cuya forma lógica se orienta a interpretar la ocurrencia de una cierta clase de eventos (consecuentes) por mediación de otra clase de eventos (antecedentes): ¿Por qué ocurre problema? ¿De qué depende problema? ¿Qué clase de hechos condiciona la ocurrencia de problema? Sus operaciones estandarizadas son las formulaciones de sistemas de hipótesis, los desarrollos de hipótesis (por comprobación o por derivación), las construcciones de sistemas interpretativos, etc.

Este tipo de investigación nos va a permitir relacionar y medir este grado de relación existente entre las variables: inadecuado control de mano de obra y sus objetivos de rentabilidad de la empresa en estudio.

Además nos ayuda a conocer por qué ocurre el problema e identificar cuáles fueron los factores determinantes para ello, así como en la identificación de la hipótesis planteada, que nos permitirán responder el motivo por el cual se realiza la investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población con la cual se va a trabajar en este proyecto de investigación es la población interna de la empresa considerada como gerente,

administrador, contador, auxiliares, vendedora y obreros. Se trabajará con este sector, ya que el trabajo se basará en el cumplimiento de los objetivos financieros (rentabilidad) de la empresa antes mencionada y por tanto quienes intervienen en esta variable directamente son los clientes internos.

Por tanto la población con la que se va a trabajar en la presente investigación son los 60 obreros y vendedores que la empresa mantiene, legalmente constituida.

3.3.2. Muestra

En la presente investigación se va a trabajar con una muestra obtenida a través del muestreo probabilístico sistemático, ya que éste es creemos el más recomendable para obtener una muestra de la población en estudio.

Según **Luis Herrera y otros (2004: 108, 112)**, el Muestreo Probabilístico se da cuando los elementos son seleccionados en forma individual y directa, todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

En la presente investigación se va a trabajar con una muestra obtenida a través de la fórmula para muestras en poblaciones finitas, es decir cuando conocemos exactamente a cuánto asciende nuestra población, la misma que será calculada en variable, ya que ésta es creemos la más recomendable para obtener el número de clientes que serán tomados en cuenta en nuestro estudio, la misma que se representa así:

$$n = \frac{Z^2 N \sigma^2}{NE^2 + Z^2 \sigma^2}$$

De esta manera, para obtener la muestra a través de la fórmula antes detallada se debe realizar previamente el cálculo de la media poblacional, de la desviación estándar poblacional y del error con el cual se va a trabajar.

Para esto, vamos a trabajar con datos agrupados con intervalos de clase, los cuales nos permitirán obtener una información más ordenada, de fácil interpretación y análisis.

CALCULO DE LA MUESTRA

Como se indico anteriormente vamos a trabajar con la fórmula para la obtención de muestra de poblaciones finitas y en variable. A través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N \sigma^2}{NE^2 + Z^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)31}{1.96^2(0.5)(0.5) + 0.5(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5)(0.5)31}{3.8416 (0.5)(0.5) + 0.5 (0.025)}$$

$$n = \frac{28.812}{0.9604 + 0.00125}$$

$$n = \frac{29,7724}{0.96165}$$

$$n = 31,$$

Como se puede observar, al aplicar el cálculo de la muestra, el valor es similar e igual a la población por lo que se trabajara con toda la población.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según **Luis Herrera E. y otros (2004:118)**, la Operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio de manera que oriente la recolección de información.

La Operacionalización de variables es además el procedimiento por el cual se pasa de variables generales a indicadores, es el proceso de medición en las ciencias sociales y está compuesto por una serie de fases:

- Búsqueda de las dimensiones de la variable general.
- Construir o elaborar los indicadores los indicadores tienen que estar relacionados con la dimensión de la que pretenden ser indicador, y tiene que ser expresión numérica cuantitativa (que podamos obtener datos).

3.4.1. Operacionalización de la variable independiente: Evaluación del Control Interno en el proceso de producción.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Control Interno del Proceso Productivo</p> <p>Se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia Operativa ✓ Distribución de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad Operativa ✓ Simplificación de tareas ✓ Aumento de Ingresos Reducción de tiempo y costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Los empleados del área productiva cumplen con el proceso? ✓ ¿Por qué existe un inadecuado despacho de materias primas hacia producción? ✓ ¿Existe una planificación adecuada de producción? ✓ ¿Se efectúa informes mensuales hacia la administración? ✓ ¿Está la empresa en capacidad de aumentar los niveles de producción? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista realizada a clientes internos con cuestionario 1.(Ver anexo 1) ✓ Encuesta realizada a personal administrativo con cuestionario 2.(Ver Anexo 2)

Tabla N°1

Elaborado por: Wilma Lorena Achachi Guzmán

3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente: Rentabilidad de la empresa Induandes S.A.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Rentabilidad</p> <p>Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión realizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financieras ✓ Económicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar información precisa a los accionistas ✓ Conocer la forma ✓ Medir la capacidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos a los propietarios? ✓ ¿Se revisa permanentemente la rentabilidad de la empresa antes de tomar decisiones? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista al personal administrativo encuesta 1.(Anexo 1) ✓ Encuesta al personal administrativo con encuesta 1(Anexo 1)

Tabla N°2

Elaborado por: Wilma Lorena Achachi Guzmán

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. / 4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ENCUESTA 1

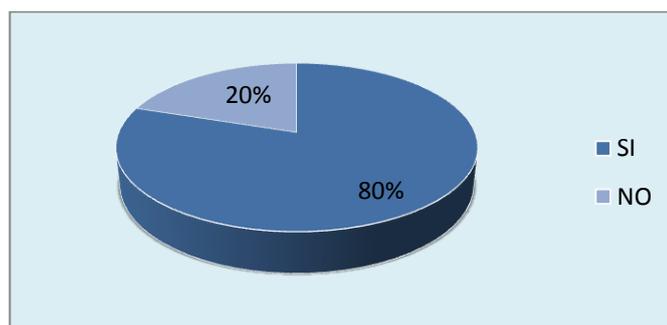
Preguntas:

1. ¿Conoce usted a que se refiere el Control Interno?

TABLA 3. CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 4. CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Tabla. Conocimiento de Control Interno

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 80% por ciento del personal Operativo de la compañía sabe a qué se refiere el control interno, mientras que el 20% lo desconoce.

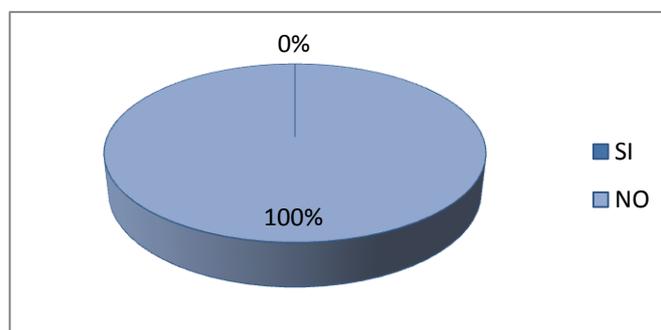
Interpretación: La totalidad de los encuestados dicen conocer a qué se refiere el control interno. El mismo que se refiere a un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos.

- ¿Conoce todas las técnicas y políticas de control interno necesarias en la empresa?

TABLA 4. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 5. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO



Fuente: Tabla. Políticas de Control Interno

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 100% de los empleados desconocen todas las políticas de control interno necesarias en la empresa.

Interpretación: En general un gran porcentaje del personal Operativo encuestado no conoce todas las políticas de control interno que se debe manejar en la compañía, así como también desconocen la manera de aplicación de las mismas en la empresa. Solamente una mínima parte del

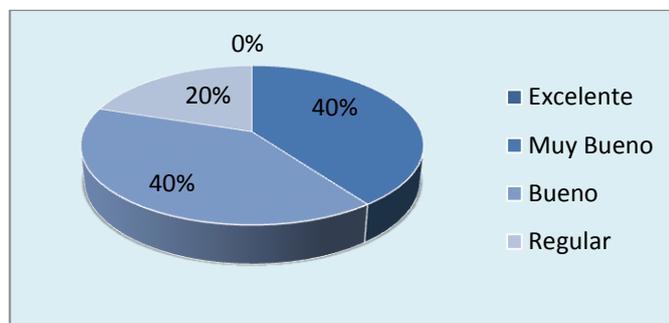
personal dice conocer a fondo los criterios que engloban el control interno en general.

3. ¿De qué manera cree usted, el Control Interno es aplicado en la empresa?

TABLA 5. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	0	0%
Muy Bueno	2	40%
Bueno	2	40%
Regular	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 6. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Aplicación de Control Interno

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 40% de los encuestados creen que el control interno es aplicado de manera muy buena, otro 40% cree que es bueno y el 20% restante piensa que es definitivamente regular.

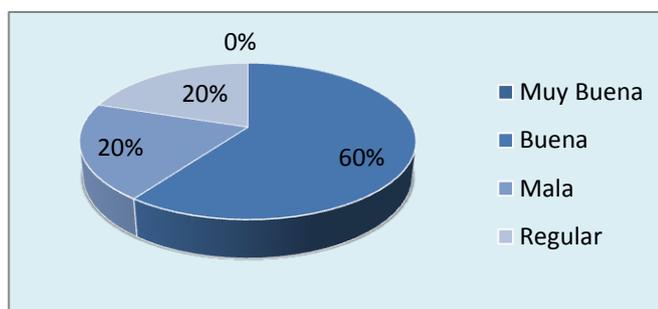
Interpretación: La mayoría del personal Operativo de Induandes S.A. piensa que el control interno existente es aplicable en una forma buena y regular; existiendo por tanto una parte del mismo que todavía no ha sido aplicado en la empresa, dejando así aspectos incompletos y necesarios de ser puestos en práctica.

4. ¿De qué manera responden los empleados al sistema de control vigente?

TABLA 6. RESPUESTA DE LOS EMPLEADOS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO VIGENTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Buena	0	0%
Buena	3	60%
Mala	1	20%
Regular	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 7. RESPUESTA DE LOS EMPLEADOS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO VIGENTE



Fuente: Sistema Control Interno Vigente

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Los empleados responden al sistema de control vigente en un 60% de manera buena, coinciden en un 20% de manera mala y regular.

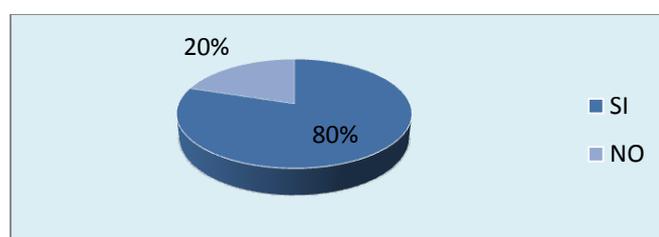
Interpretación: Los directivos de la empresa creen que en general los empleados operativos no responden adecuadamente a los controles establecidos en su desempeño, dando lugar por tanto a insatisfacción por parte de ventas, quienes directamente tienen trato con los clientes y por ende la satisfacción de la demanda de clientes, Así, consideran que es necesario su mejoramiento continuo.

5. ¿Cree usted que es necesario el incremento de nuevas políticas que ayuden a la mejora del control en el desempeño de los empleados?

TABLA 7. INCREMENTO DE NUEVAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 8. INCREMENTO DE NUEVAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO



Fuente: Incremento de nuevas Políticas de Control Interno

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 80% de los empleados consideran que es necesario el incremento de nuevas políticas que ayuden a la mejora del control y el 20% restante no lo cree así.

Interpretación:

Casi en su totalidad los encuestados consideran que es necesario el incremento de nuevas o mejores políticas de control interno y/o Operativo, las mismas que sirva para un mejor desempeño en la compañía y ayude a cumplir los objetivos propuestos.

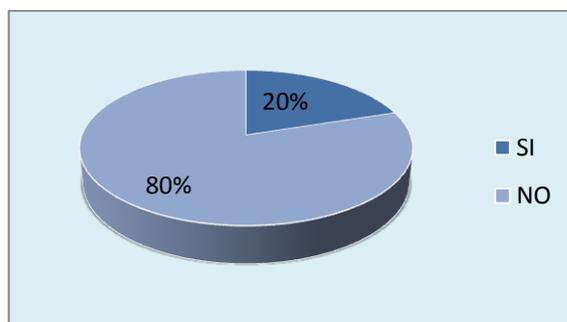
Es necesario el incremento de políticas que ayuden a obtener mejores resultados de cada uno de los empleados y clientes de la compañía.

6. ¿Cree usted que con el control interno vigente conseguiremos resultados positivos en la empresa?

TABLA 8. CONSECUCIÓN DE RESULTADOS EN BASE AL SISTEMA DE CONTROL VIGENTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 9. CONSECUCIÓN DE RESULTADOS EN BASE AL SISTEMA DE CONTROL VIGENTE



Fuente: Consecución de Resultados en base al Sistema de Control Vigente

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Del personal Operativo encuestado el 20% cree que se conseguirán resultados positivos, mientras un 80% restante considera que no será así.

Interpretación:

En general los encuestados creen que con el control interno vigente no se conseguirán los resultados esperados en la compañía, es decir los referentes al cumplimiento de los objetivos, sean estos: económicos o materiales.

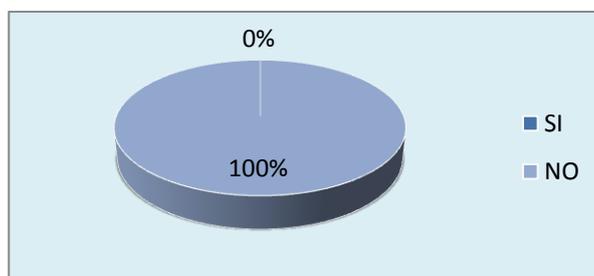
Por ende los objetivos referentes a la utilidad de la empresa, no responden al control de la compañía ya que existe carencia de políticas de control interno, así como no todos sus componentes son aplicados eficientemente.

7. ¿Existe un manual de funciones que ayude a un mejor desempeño por parte de los empleados?

TABLA 9. EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 10. EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES



Fuente: Existencia de Manual de Funciones

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Todos los encuestados coinciden en que no existe un manual de funciones.

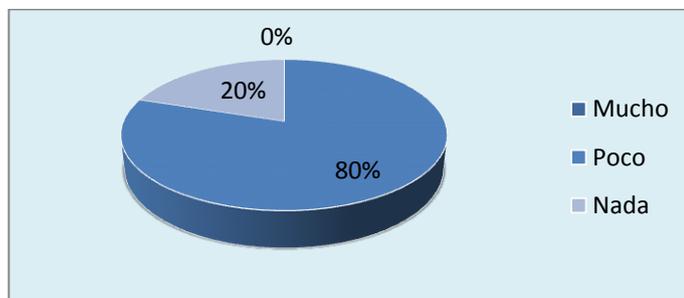
Interpretación: En Induandes S.A. Los empleados de producción no cuentan con un manual de funciones que les permita tener presente todas sus responsabilidades y deberes para con la compañía. Siendo éste un aspecto importante e inicial en el momento de implementar un sistema de control interno, así, se debe elaborar un manual de procedimientos que ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales en todas las áreas.

8. ¿Cree usted que el control interno planteado en la actualidad ayuda a la empresa al cumplimiento de los objetivos?

TABLA 10. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Mucho	0	0%
Poco	4	80%
Nada	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 11. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Cumplimiento de Objetivos Empresariales

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Un 80% de los encuestados considera que el control interno vigente ayuda poco al cumplimiento de objetivos en la empresa, un veinte por ciento considera que ayuda en nada a los mismos.

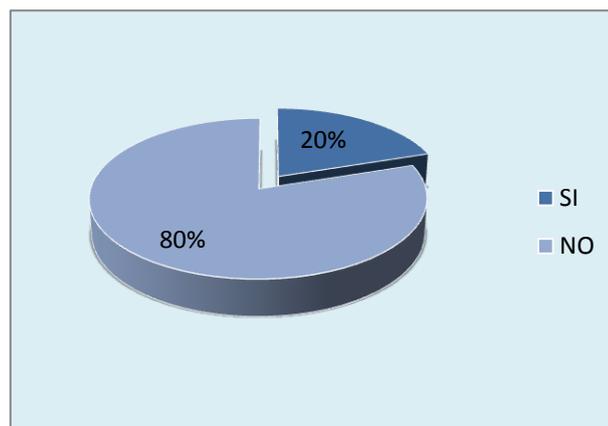
Interpretación: El control interno vigente en la empresa ayuda muy poco o casi nada al cumplimiento de objetivos empresariales, de manera especial los objetivos financieros (utilidad). Siendo necesario por tanto aplicar nuevas políticas que brinden ayuda al logro de los fines Operativos financieros.

9. ¿A su criterio los resultados obtenidos en la empresa (utilidad), responden al control interno vigente?

TABLA 11. RESPUESTA DE RESULTADOS AL CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 12. RESPUESTA DE RESULTADOS AL CONTROL INTERNO



Fuente: Resultados de Control Interno

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Un 20% del personal Operativo cree que los resultados obtenidos si responden al control interno vigente, mientras que el 80% restante cree que no.

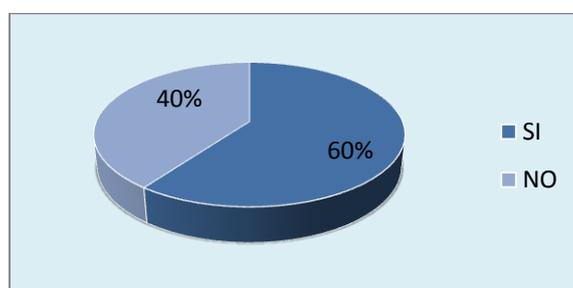
Interpretación: Se puede interpretar que los resultados obtenidos no son los esperados para la empresa con el sistema de control vigente. El personal directivo y Operativo espera mucha más de lo obtenido realmente, esto con relación a la utilidad que la empresa deseaba obtener.

10. ¿Cree usted que es necesario cambiar la aplicación de las políticas de control a fin de mejorar los resultados operacionales de la compañía?

TABLA 12. NECESIDAD DE CAMBIAR LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

GRAFICO 13. NECESIDAD DE CAMBIAR LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO



Fuente: Necesidad de cambiar la Aplicación de Políticas de C.I.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Un 60% de los encuestados creen que es necesario cambiar las políticas de control a fin de mejorar los resultados operacionales de la compañía, mientras que el 40% restante considera que no es necesario.

Interpretación: En su mayoría los empleados del área administrativa consideran que se necesita un mejoramiento total en la aplicación de las políticas del control interno, a fin de mejorar sus resultados, de manera especial los resultados financieros de Induandes S.A.

ENCUESTA 2

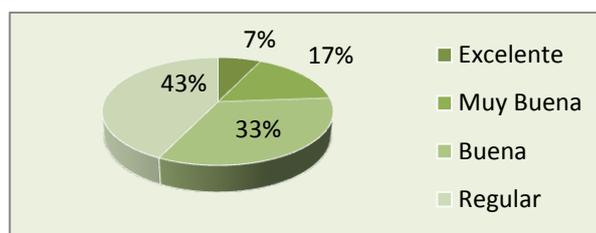
Preguntas:

1. ¿Cómo considera el trato recibido por parte de los Jefes de producción en Induandes S.A.

TABLA 13. ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LOS JEFES DE PRODUCCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	3	7%
Muy Buena	7	17%
Buena	14	33%
Regular	18	43%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 14. ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LOS JEFES DE PRODUCCIÓN



Fuente: Trato por parte de los Jefes de Producción

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: De los cuarenta y dos empleados operativos encuestados, el 7% menciona que el trato recibido es excelente, el 17% la califica como muy buena, el 33% como buena y el 43% restante como regular.

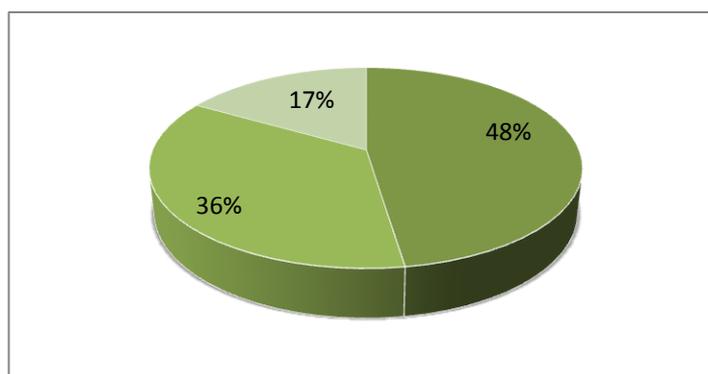
Interpretación: La mayoría de los empleados operativos consideran el trato recibido por los jefes de planta es regular, ya que no tienen funciones específicas en los procesos y son reprendidos constantemente al no adquirir habilidad en uno solo.

2. ¿Qué tiempo cree que es suficiente para alimentación?

TABLA 14 . TIEMPO SUFICIENTE PARA ALIMENTACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
20 minutos	20	48%
30 minutos	15	36%
40 minutos	7	17%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 15. TIEMPO SUFICIENTE PARA ALIMENTACIÓN



Fuente: Tiempo Suficiente para Alimentación

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: De los cuarenta y dos empleados operativos encuestados 20 creen necesitar 20 minutos para alimentación correspondiente a un 48%, 15 empleados 30 minutos que corresponde al 36% y en un 17% de los empleados 45 minutos para alimentación.

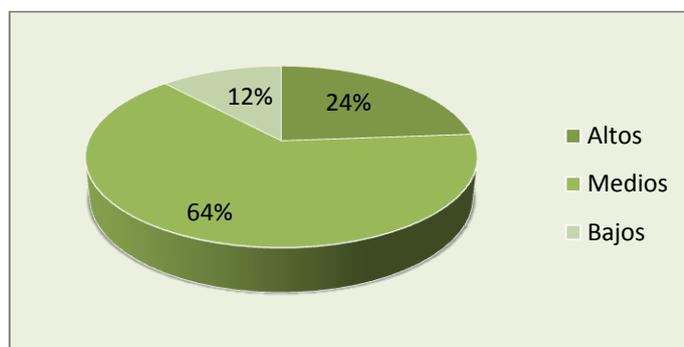
Interpretación: En conclusión podemos decir que la mayoría de los encuestados necesita solo 20 minutos para lo que respecta a la alimentación, en la actualidad el personal se toma 35 minutos lo cual se crea satisfactorio para todos los empleados

3. ¿Cómo considera que son los niveles control Interno en producción durante los diferentes turnos?

TABLA 15. NIVELES DE CONTROL EN PRODUCCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Altos	10	24%
Medios	27	64%
Bajos	5	12%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 16. NIVELES DE CONTROL EN PRODUCCIÓN



Fuente: Niveles de Control en Producción.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Los controles de producción de mano de obra en los diferentes turnos son considerados en un 24% como altos, en un 64% como medios y en un 12% como bajos.

Interpretación:

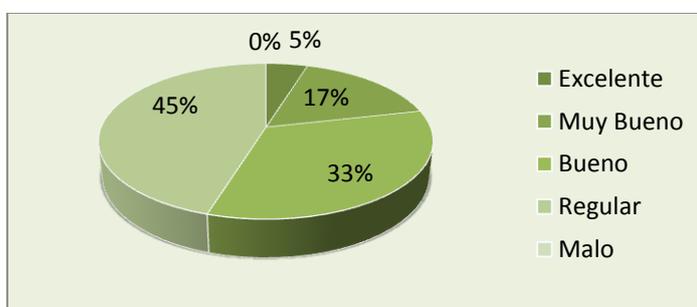
La mayoría del personal cree que el nivel de control hacia los empleados en los diferentes turnos tiene un nivel medio puesto que para el turno de la madrugada no asiste el jefe de producción solamente hay un encargado.

- ¿El tiempo del proceso de producción anterior al que usted realiza, como cree que es?

TABLA 16. PROCESO DE PRODUCCIÓN ANTERIOR.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	2	5%
Muy Bueno	7	17%
Bueno	14	33%
Regular	19	45%
Malo	0	0%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 17. PROCESO DE PRODUCCIÓN ANTERIOR.



Fuente: Niveles de Control en Producción.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Un 5% considera que el proceso anterior es excelente, un 17% considera que es muy bueno, un 33% que es bueno, un 45% lo considera como regular.

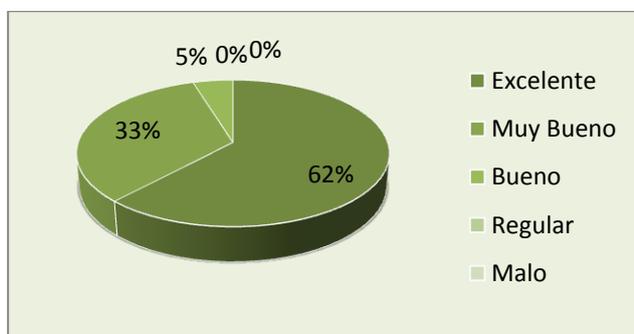
Interpretación La mayoría de los encuestados acierta que tienen problemas con el proceso anterior al que realizan ya que no existe la misma habilidad por parte del personal, además de que no todos trabajan en los mismos tiempos, por la existencia del no control de los mismos.

5. ¿Cómo considera usted el desempeño de maquinaria de producción?

TABLA 17. DESEMPEÑO DE MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	26	62%
Muy Bueno	14	33%
Bueno	2	5%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 18. DESEMPEÑO DE MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Desempeño de Maquinaria de Producción.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El desempeño de maquinaria es considerado en un 62% como excelente, en un 33% como muy bueno y un 5% como bueno.

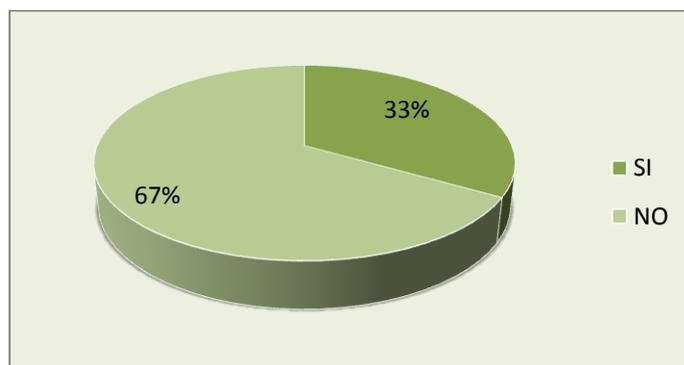
Interpretación: La mayoría de los encuestados concuerdan que la maquinaria existente en la empresa es la adecuada, dándonos un preámbulo de que contamos con los recursos necesarios para la producción.

6. ¿Le gustaría que los turnos sean rotativos?

TABLA 18. TURNOS ROTATIVOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	14	33%
NO	28	67%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 19. TURNOS ROTATIVOS



Fuente: Turnos Rotativos.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 33% de los encuestados si querrían tener turnos rotativos, mientras que el 67% restante no.

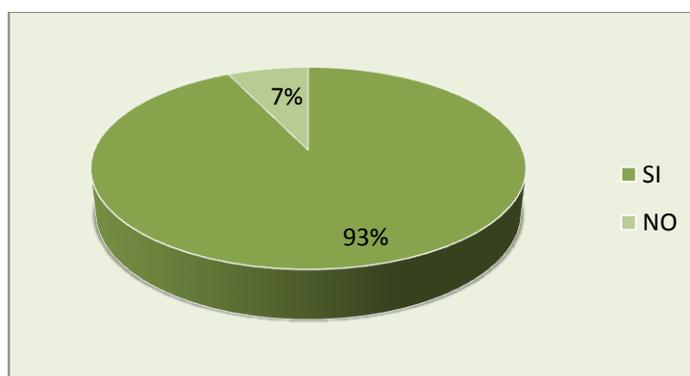
Interpretación: Los turnos implantados por la empresa no son rotativos, puesto que el rorar los mismos es perjudicial para la salud de los empleados haciendo tengan adaptarse constantemente a cambios, mismos que pueden acarear accidentes laborales y producción deficiente, por lo que la mayoría no desea tener turnos rotativos.

7. ¿Considera que es necesario un mejor control Operativo en la empresa, él mismo que la ayude a mejorar sus resultados?

TABLA 19. CONTROL OPERATIVO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	39	93%
NO	3	7%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 20. CONTROL OPERATIVO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS.



Fuente: Control Operativo para mejorar los Resultados.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 93% de los encuestados creen que es necesario un mejor control Operativo en la empresa, mientras que el 7% por ciento restante no lo cree así.

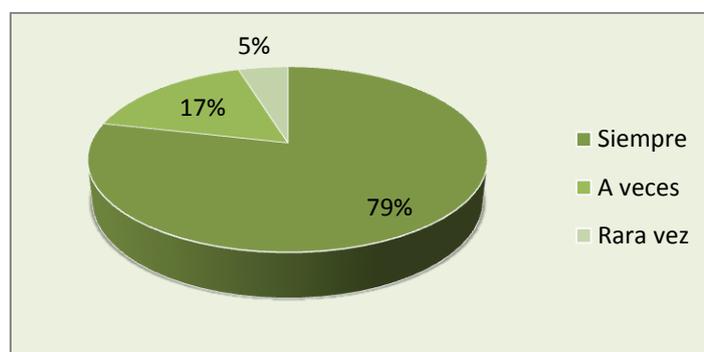
Interpretación: La mayoría del personal esta consiente que el sistema de control existente es muy deficiente y empírico en algunas áreas, se debe mejorar los mismos. Por lo que el personal acota que si es necesario

8. ¿Con qué regularidad tienen problemas para cumplir con lo requerido por el jefe de producción.

TABLA 20. PROBLEMAS PARA CUMPLIR CON LO REQUERIDO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	33	79%
A veces	7	17%
Rara vez	2	5%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 21. PROBLEMAS PARA CUMPLIR CON LO REQUERIDO



Fuente: Problemas para cumplir con lo requerido.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: De los encuestados el 79% tiene inconvenientes, el 17% a veces y el 5% rara vez.

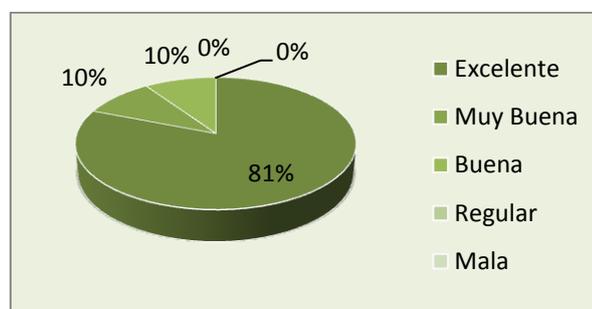
Interpretación: Los empleados operativos coinciden en que se hace necesario un mayor control Operativo en todos los empleados sin excepción alguna ya que hay un desorden desde el Jefe de Producción ya que no respeta lo programado y cambia varias veces lo pedido para ventas haciendo que de alguna manera se haga más dificultoso cumplir con lo requerido.

9. ¿Cómo considera usted la calidad de materia prima para la elaboración del producto?

TABLA 21. CALIDAD DE MATERIA PRIMA PARA ELABORAR PRODUCTO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	34	81%
Muy Buena	4	10%
Buena	4	10%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 22. CALIDAD DE MATERIA PRIMA PARA ELABORAR PRODUCTO.



Fuente: Calidad de Materia Prima para elaborar producto.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: El 81% considera que la calidad de materia prima es excelente, el 10% que es muy buena, y el 10% que es buena.

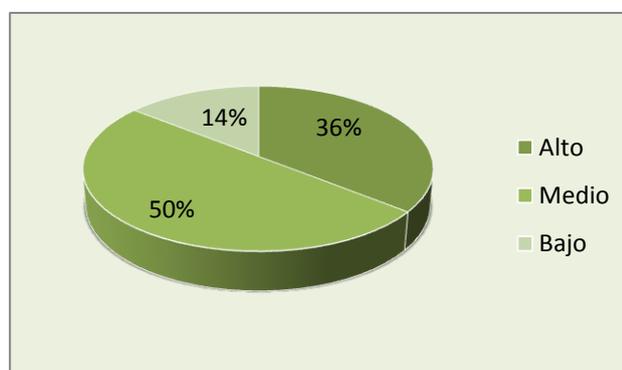
Interpretación: Al tratarse de Materia Prima podemos decir que la empresa cuenta con la materia prima de calidad, misma que hace que nuestros productos si se puedan elaborar y sean de calidad.

10. ¿La cantidad producida por producción para las ventas es?

TABLA 22. CANTIDAD PRODUCIDA PARA VENTAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Alto	15	36%
Medio	21	50%
Bajo	6	14%
TOTAL	42	100%

GRAFICO 23. CANTIDAD PRODUCIDA PARA VENTAS



Fuente: Cantidad producida para ventas.

Elaborado por: Lorena Achachi

Análisis: Los encuestados mencionaron que la cantidad producida es alta en un 36%, medio en un 50% y bajo en un 14%.

Interpretación: En relación a cantidad de producción la mayoría concuerda que la cantidad producida para la venta es media ya que los

recursos existentes permitirían tener producción alta, que pueda abastecer la demanda en otras ciudades cercanas a la de Ambato.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

La evaluación del control interno en el proceso de producción mejorará la rentabilidad de la Empresa Induandes S.A

a) Modelo Lógico

Ho: El inadecuado control interno de mano de obra es el que no incide en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A.

Ha: El inadecuado control interno de mano de obra es el que incide en la rentabilidad de la empresa Induandes S.A.

b) Modelo Matemático

$$\mathbf{Ho:} \quad O = E$$

$$\mathbf{Ha:} \quad O \neq E$$

4.3.2. Nivel de significación y grados de libertad

Nivel de significación:

$$\alpha = 0.05$$

$$\alpha/2 = 0.025$$

Grados de libertad:

$$\mathbf{gl} = (n - 1) (m - 1)$$

$$\mathbf{gl} = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$\mathbf{gl} = 1 (1)$$

$$gl = 1$$

$$X^2 = 5.02$$

4.3.3. Zona de rechazo de la Hipótesis Nula (Ho)

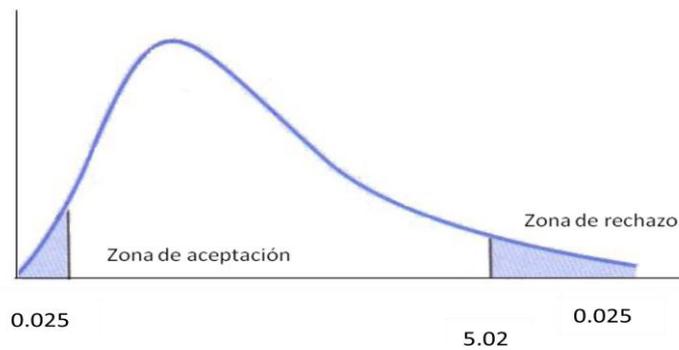


Gráfico nº 24

Elaborado por: Wilma Achachi

4.3.4. Preguntas seleccionadas para comprobación de hipótesis

- 1) ¿Cree usted que es necesario cambiar la aplicación de las políticas de control a fin de mejorar los resultados operacionales de la compañía?
- 2) ¿Considera que es necesario un mejor control Interno en el proceso productivo, él mismo que la ayude a mejorar sus resultados?

4.3.5. Cálculo del Estadístico de prueba

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Cuadro de frecuencias observadas:

TABLA 23. Cuadro de Frecuencias Observadas

Preguntas	Respuestas		
	SI	NO	TOTAL
1) ¿Cree usted que es necesario cambiar la aplicación de las políticas de control a fin de mejorar los resultados operacionales de la compañía?	3	2	5
2) ¿Considera que es necesario un mejor control Operativo en la empresa, él mismo que la ayude a mejorar sus resultados?	39	3	42
TOTAL	42	5	47

Fuente: Encuestas 1 y 2

Elaborado por: Lorena Achachi

Cuadro de frecuencias esperadas:

TABLA 24 Cuadro de Frecuencias Esperadas

Preguntas	Respuestas		TOTAL
	SI	NO	
1) ¿Cree usted que es necesario cambiar la aplicación de las políticas de control a fin de mejorar los resultados operacionales de la compañía?	4.47	0.53	5
2) ¿Considera que es necesario un mejor control Operativo en la empresa, él mismo que la ayude a mejorar sus resultados?	37.53	4.47	42
TOTAL	42	5	47

Fuente: Encuestas 1 y 2

Elaborado por: Lorena Achachi

TABLA 25. Cálculo de la prueba Chi Cuadrado

Var. Fila	Var. Columna	Fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ²
						fe
Preg 1	SI	3	4.47	-1.47	2.16	0.48
Preg 1	NO	2	0.53	1.47	2.16	4.05
Preg 2	SI	39	37.53	1.47	2.16	0.06
Preg 2	NO	3	4.47	-1.47	2.16	0.48
TOTALES		47	47		8.62	5.07

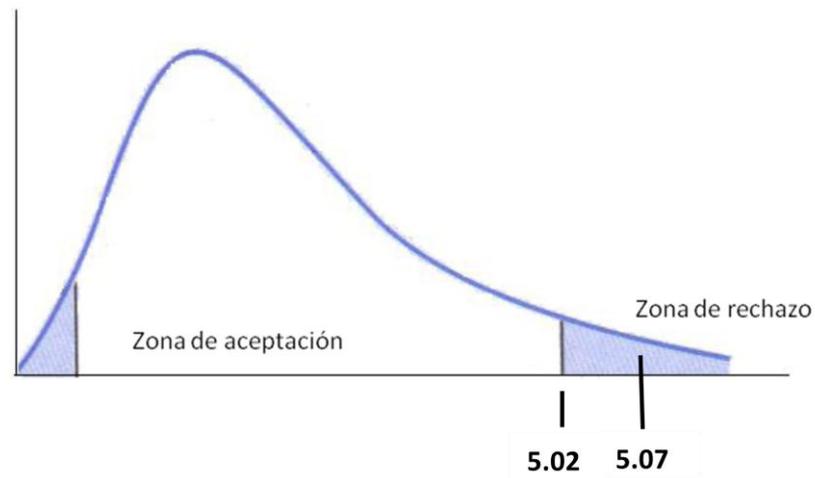
Fuente: Encuestas 1 y 2

Elaborado por: Lorena Achachi

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$X^2 = 5.07$$

4.3.6. Decisión



Fuente:

Elaborado por: Lorena Achachi

GRÁFICO 25. Gráfico de decisión Chi Cuadrado

Al ser $X^2 = 5.07$ mayor que $X^2 = 5.02$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar la evaluación de los resultados obtenidos en la empresa Induandes S.A. Se llego a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES

- La inexistencia de un adecuado control interno en los procesos productivos no contribuye a que los procesos se corrijan en el desempeño de la mano de obra para que asegure la consecución de objetivos.
- El personal Operativo no conoce todas las políticas de control interno que se debe manejar en la compañía, así como también desconocen la manera de aplicación de las mismas en la empresa, lo que hace perjudicial a la hora de cumplir sus funciones correctamente.
- El control interno especialmente en el componente mano de obra es aplicable en una forma regular; debido a que éste es empírico dejando así aspectos incompletos y necesarios de ser puestos en práctica.
- Los empleados de producción no conocen de funciones que les permita tener presente todas sus responsabilidades y deberes para

con la compañía. Siendo éste un aspecto importante e inicial en el momento de evaluar el control.

- El nivel de control hacia los empleados en los diferentes turnos tiene un nivel medio puesto que para el turno de la madrugada no asiste el jefe de producción a controlar cada una de las áreas del proceso de producción.
- En su mayoría en producción tienen problemas para realizar el proceso anterior al que realizan ya que no existe la misma habilidad por parte del personal, haciendo que los tiempos sean inexactos y no todos trabajan en los mismos tiempos.

5.2. RECOMENDACIONES

- El control Interno es muy importante en el área de producción el mismo que controla normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño de las fases que engloban la producción por lo que se debería implantar un sistema de control Interno que controle no solamente ahorros de desperdicios de materia prima sino que controle el recurso humano mano de obra.
- El contar con personal idóneo que controle los procesos de producción es algo esencial en las empresas de la pequeña industria ya que cada vez necesitan que sus procesos sean cuasi exactos y no generen reproceso o pérdidas de recursos materiales y humanos, por lo que se recomienda a la empresa a mas de contar con el jefe de producción se asigne un líder de producción de entre los trabajadores, que controle y dirija a la producción, esto generara un ahorro a la empresa ya que no se contratará a otro jefe de producción para los turnos de la noche y madrugada

simplemente el líder de cada turno controlara y recibirá un premio por responsabilidad y productividad eficientemente.

- Por otro lado se recomienda realizar capacitaciones al personal, ya que muchos de ellos no están preparados para acatar correctamente sus funciones, además de capacitarse en el logro de objetivos departamentales.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título:

Evaluación del control interno del Proceso de Producción, para mejorar el nivel de Rentabilidad.

Institución Ejecutora:

Empresa Induandes S.A.

Beneficiarios:

Los beneficiarios de la presente propuesta serán el personal directivo y personal Operativo de la empresa Induandes S.A.

Ubicación:

- La empresa está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia La Matriz, Calle 12 de Noviembre y Mariano Egeuz.

Tiempo estimado para la ejecución:

Para la ejecución de la presente evaluación se ha estimado es de seis meses calendario desde su inicio hasta la presentación del informe con los resultados obtenidos.

Período: Enero a Julio de 2011.

Equipo técnico responsable:

El equipo responsable de la ejecución de la presente propuesta se detalla a continuación:

TABLA 26. Equipo Técnico Responsable

NOMBRE	CARGO
Lcdo. Juan Carlos Riofrio	Gerente General
Ing. Byron Acurio	Jefe de Producción
Ing. Grant Johnson	Jefe de Producción
Wilma Achachi	Investigador

Fuente: Empleados de la empresa

Elaborado por: Lorena Achachi

Costo:

La ejecución de la propuesta tendrá un costo aproximado de mil ochocientos dólares, que serán asumidos en su totalidad por la autora del presente trabajo.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Como se pudo concluir en el capítulo anterior, la empresa atraviesa en la actualidad un sin número de deficiencias en el área de producción. Se detectó errores de gran significancia en cada uno de los componentes que forman el Control Interno en general, por tanto podemos decir que los mismos nos han dado como base el trabajo que se debe realizar en pos de un mejoramiento continuo en cuanto a los procedimientos de control se refiere.

Podemos decir que si se han realizado trabajos de investigación basados en la aplicación de nuevos procedimientos de control interno, así lo menciona **Rita Hilaño (2010:129)**, quien manifiesta que: la falta de control interno, no permite una adecuada utilización de los recursos disponibles para el proceso de producción, y que por tanto se debe establecer para ello principios y procesos para un eficiente manejo y alcanzar decisiones administrativas correctas.

Además menciona que, el control interno eficiente solo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran por lo que es necesario establecer políticas y procedimientos de control interno.

De esta manera podemos concluir que la aplicación de políticas y procedimientos de control interno en toda empresa es algo realmente necesario, así como es necesaria la aplicación de todas y cada una de ellas en relación directa a su actividad comercial. Es decir se hace imprescindible el direccionamiento de los procedimientos de control a los procesos de producción, ya que como todos sabemos no todas las empresas son iguales ni se manejan de la misma manera. Así se debe establecer políticas y procedimientos de control para las actividades de producción de Induandes S.A.

6.3. JUSTIFICACIÓN

A través del análisis previo se determinaron muchas falencias en el sistema de control de en el proceso de producción de la empresa base de nuestro estudio, los mismos que van desde el área de adquisiciones hasta el área de producción de la compañía.

Por tanto nos vemos en la necesidad de evaluar los procedimientos y políticas aplicadas directamente de en el proceso de producción de la empresa en estudio, los mismos que servirán para el mejoramiento del cumplimiento de los objetivos financieros en general dentro de la empresa.

La propuesta a realizarse es de mucha utilidad para los socios de Induandes S.A., ya que les va a permitir mejorar su control interno por completo, es una investigación que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos basados en un adecuado control de tiempos de en el proceso de producción.

Además brindará una herramienta de ayuda al personal inmerso en el funcionamiento del proceso de producción, ya que le brindará procedimientos de desempeño y comportamiento para que cada una de sus funciones sea de calidad, les simplificará las mismas.

Al tener un eficiente control interno de, serán también beneficiados los clientes, ya que obtendrán un excelente producto, la empresa podrá también contar con un detalle oportuno y veraz de los consumos de en cada proceso productivo, en el caso de recursos materiales estos se verán reflejados con el incremento de eficiencia en cada uno de los procesos de producción lo que hará que se gasten menos recursos y se aprovechen al máximo los existentes. Esto se reflejara en su rentabilidad ya que se podrá aumentar la producción, abrir nuevos mercados. Siendo esto lo que realmente la dirección desea obtener, una significativa rentabilidad.

El presente trabajo es factible económicamente ya que tendrá un costo moderado y es factible de realización debido a que la empresa base de estudio facilitará toda la información necesaria para la investigación, en el primer semestre 2010.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Evaluar los procedimientos de control interno en el Proceso de Producción, para mejorar la rentabilidad.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar una evaluación de control Interno basado en el informe COSO I.
- Determinar actividades de control en los procedimientos que se detecten riesgos considerables.
- Emitir el informe a la gerencia con las conclusiones y recomendaciones de mejora al proceso.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La ejecución de la propuesta es factible en el ámbito Productivo ya que permitirá la aplicación de las políticas y procedimientos que se sugerirán cambiar y/o mejorar.

Además, es también factible en el ámbito económico - financiero de la panadería Induandes S.A.

Es factible debido a que brindará cambios en los procedimientos de control interno, los mismos que ayudarán a manejar de mejor manera los recursos de la empresa y a la satisfacción plena del cliente. De esta manera los consumos de combustibles aumentarán y por ende la rentabilidad de la empresa también.

Lo que nos permite saber que el mejoramiento de los procedimientos de control interno es indispensable para la consecución de los objetivos y

de manera especial para la consecución de los objetivos financieros, que incide directamente en las finanzas de la empresa.

Por otra parte, es factible también dentro del ámbito legal, ya que la propuesta se sujetará a todas las disposiciones legales y normativas vigentes acerca del Control Interno. Todo este procedimiento estará englobado en reglamentos útiles y necesarios para su correcta ejecución.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según **José Fernández (1981:14)**, la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V).

Un concepto mucho más sencillo de Auditoría de Gestión según **William P. Leonard (1973:45)**, nos dice que, la auditoría administrativa puede definirse como un ***examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa***, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

En conclusión se podría decir que Auditoría de Gestión es el examen del proceso administrativo, es decir, es una auditoría no numérica a diferencia de la auditoría financiera, la cual se basa expresamente en cifras financieras.

CONCEPTO DE GESTIÓN

Según **Carlos Porras (2003:14)**, la gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para

establecer y alcanzar objetivos y metas preciosos. La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- ✓ El establecimiento de metas y objetivos
- ✓ El análisis de los recursos disponibles
- ✓ La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional
- ✓ Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

EXAMEN DE GESTIÓN

Según el mismo autor, **Carlos Porras (2003:16)**, es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una empresa, programa o actividad planificadas con anterioridad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones corrientes y mejorar su rendimiento.

Menciona también que, una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia, cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

Por tanto manifiesta que, la eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Continuando con estudios del autor antes mencionado, acota que la evaluación al desempeño implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- ✓ Los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación o por la propia entidad, y;
- ✓ Otros criterios razonables de evaluación

Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones.

Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable.

En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad. Puede ser factible sugerir que la propia entidad lleva a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en la circunstancias.

CONTROL INTERNO

Ahora bien, **Samuel Mantilla y Sandra Cante (2006:11)**, mencionan que la primera definición hecha por la profesión define *el control interno* de la siguiente manera: “El control interno comprende el plan de la organización

y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”. Y mencionan también como principales objetivos del proceso de control interno los siguientes:

4. Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño).
5. Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información); y,
6. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento)

Componentes del Control Interno

Según **Pedro Pérez (2009: Internet)**, dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo
- **Entorno de control:**

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que

la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

- **Evaluación de los riesgos:**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

- **Actividades de control:**

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.

- **Información y Comunicación:**

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.

- **Supervisión o Monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Según **Giovanni E. Gómez (2009: Internet)**, la empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Debido a los diferentes problemas que la empresa tiene en el proceso productivo se hace necesario la presente evaluación que ayudara a encontrarlas deficiencias de control que existen, mismas que sean corregidas para lograr mejorar los niveles de rentabilidad. Esta evaluación se la realizara mediante la evaluación de Control Interno basado en el COSO I.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo

Entorno de control:

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

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: COMPETENCIA PROFESIONAL

OBJETIVO: Evaluar los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal del departamento para cumplir correctamente, con los deberes y responsabilidades

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
		SI	NO	OBTENIDO	OPTIMO	
1	¿La contratación y selección de personal es la más adecuada?	X		7	10	
2	¿El jefe de producción controla el desempeño de las responsabilidades de los trabajadores?		X	1	10	Solamente hay controles de asistencia
3	¿El nivel directivo capacita en forma continua a todo el personal. ?	X		2	10	La empresa capacita muy rara vez al año

4	Se realizan políticas de motivación al personal que mejor cumpla con sus tareas?	X		5	10	
5	¿El ambiente de trabajo es el más adecuado para el personal de la empresa?	X		7	10	
6	¿Existe sanciones por el incumplimiento de responsabilidades?	X		9	10	Nada por escrito
	TOTAL			31	60	

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Confianza Ponderada: $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{31}{60} = 0.51 = 51\%$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJO	15 – 50 %	ALTO
MODERADO	51 – 75 %	MODERADO
ALTO	76 – 99 %	BAJO

RESULTADO

- ❖ **CONFIANZA:** MODERADO
- ❖ **RIESGO:** MODERADO

- **Evaluación de los riesgos:**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos empresariales, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS SOBRE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO: Evaluar para determinar si el personal este preparado a los nuevos cambios que pueda realizar la empresa.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza en forma adecuada el envío de información a los trabajadores	X		8	10	
2	¿Los trabajadores recientes conocen todos sus deberes y responsabilidades?	X		8	10	Solamente hay controles de asistencia
3	¿Se realiza capacitación para el desarrollo personal de la empresa	X		7	10	La empresa capacita muy rara vez al año

4	Se cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.	X		6	10	
5	¿El personal está capacitado para nuevos cambios en la empresa?		X	2	10	
6	¿Existe calidad en el desarrollo y desempeño de los deberes y responsabilidades del personal?	X		5	10	Nada por escrito
TOTAL				36	60	

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Confianza Ponderada: $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{36}{60} = 0.60 = 60\%$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJO	15 – 50 %	ALTO
MODERADO	51 – 75 %	MODERADO
ALTO	76 – 99 %	BAJO

RESULTADO

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

❖ **CONFIANZA:** MODERADO

❖ **RIESGO:** MODERADO

• **Evaluación de los riesgos:**

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO: EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE: OBJETIVOS DE OPERACIÓN

OBJETIVO: Conocer la efectividad y eficiencia en las operaciones.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Los objetivos en el departamento productivo son estructurados en forma eficiente		X	8	10	
2	¿Se cumplen con los objetivos de la empresa a cabalidad	X		8	10	Se mantiene estática.
3	¿El personal conoce de forma adecuada los objetivos de la empresa		X	7	10	Solamente personal Administrativo

4	Son razonables y medibles los objetivos de producción?.	X		6	10	En un mínimo porcentaje
	TOTAL			22	40	

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Confianza Ponderada: $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{22}{40} = 0.55 = 55\%$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJO	15 – 50 %	ALTO
MODERADO	51 – 71 %	MODERADO
ALTO	72 – 99 %	BAJO

RESULTADO

- ❖ **CONFIANZA:** MODERADO
- ❖ **RIESGO:** MODERADO

- **Actividades de control:**

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.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE: CONTROL EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Establecer si el proceso existente es el más adecuado para la empresa.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	Se cuenta con hojas de control para supervisar cada actividad que tiene que ver con el proceso productivo	X		5	10	
2	Se archiva las ordenes de producción en forma cronológica		X	5	10	
3	¿Se planifica la producción para coordinar el despacho de M.P a tiempo al área de elaboración.	X		6	10	No siempre por lo general hay descoordinación

4	El personal está separado por secciones para trabajar	X		8	10	
5	En caso de faltar materiales el supervisor comunica al jefe de producción.	X		8	10	
6	¿Existen medidas adecuadas de control para garantizar la calidad de la Materia Prima y los Productos Terminados.	X		5	10	Frecuentemente
7	Dan instrucciones para el nuevo personal que ingresa	X		8		No es realizado para el jefe de producción
	TOTAL			45	70	

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Confianza Ponderada: $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{45}{70} = 0.64 = 64\%$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJO	15 – 50 %	ALTO
MODERADO	51 – 71 %	MODERADO
ALTO	72 – 99 %	BAJO

RESULTADO

❖ **CONFIANZA:** MODERADO

❖ **RIESGO:** MODERADO

- **Información y Comunicación:**

La 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.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE: COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Determinar si la comunicación es eficiente en esta área.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	El personal conoce todas sus responsabilidades y obligaciones para con la empresa	X		8	10	
2	¿Existe comunicación entre propietario y trabajadores		X	5	10	

3	¿Los problemas de los trabajadores son comunicados en forma oportuna a gerencia		X	8	10	Solamente lo relacionado a multas
4	El personal conoce de forma correcta sus deberes y obligaciones		X	5	10	Desconocen del manual de funciones
	TOTAL			26	40	

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Confianza Ponderada: $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{26}{40} = 0.65 = 65\%$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJO	15 – 50 %	ALTO
MODERADO	51 – 71 %	MODERADO
ALTO	72 – 99 %	BAJO

RESULTADO

❖ **CONFIANZA:** MODERADO

RIESGO: MODERADO

Supervisión o Monitoreo:

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO: MONITOREO

ALCANCE: ACTIVIDAD DE SUPERVISIÓN

OBJETIVO: Establecer si las actividades de supervisión son tomadas en cuenta para llevar a cabo el cumplimiento de las obligaciones de cada trabajador.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realizan evaluaciones al cumplimiento de responsabilidades del personal	X		8	10	
2	¿Se solicita previa autorización para realizar las compras de materia prima a la persona encargada		X	5	10	No siempre

3	¿El jefe de producción de la empresa cuenta con la capacidad adecuada para cumplir con las tareas encomendadas	X	8	10	Solamente el lg. que controla en la mañana
4	El personal del departamento necesita mayor supervisión por el jefe de producción?	X	5	10	
	TOTAL		27	40	

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Confianza Ponderada: $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{27}{40} = 0.68 = 68\%$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA	RANGO	RIESGO
BAJO	15 – 50 %	ALTO
MODERADO	51 – 71 %	MODERADO
ALTO	72 – 99 %	BAJO

RESULTADO

❖ **Confianza:** moderado

Riesgo: moderado

EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO – HOJA DE HALLAZGOS

HH 1

NO.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	Los empleados no conocen los objetivos de la empresa	Los empleados de toda empresa debe conocer hacia dónde van los esfuerzos diarios de los mismos.	La dirección no se ha preocupado por dar conocer los objetivos al personal de la empresa	Los empleados no contribuyen al crecimiento de la compañía.	Dar a conocer los objetivos, misión y visión de la compañía a todos sus empleados de manera escrita.
2	No existe una adecuada delimitación de responsabilidad	Principio de Control Interno: Responsabilidad Delimitada.	Muchas de las actividades de producción no cuentan con un funcionario expresamente calificado para autorizar su ejecución.	Muchos de los empleados se toman atribuciones que no les corresponden, generando luego un conflicto laboral.	Establecer una lista de personas autorizadas a aprobar las diferentes actividades y a controlar su correcta ejecución.

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO – HOJA DE HALLAZGOS

HH 2

NO.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
3	La empresa no cuenta con un manual de funciones por escrito.	Principio de Control Interno: Instrucciones por escrito.	La dirección nunca se ha preocupado por el correcto desenvolvimiento de los empleados.	Los trabajadores no tienen una guía para la realización de sus funciones.	Emitir un manual de funciones y procedimientos por escrito, que ayude al eficiente desempeño del personal.(ver anexo 4)
4	No existe segregación de funciones	Principio de Control Interno: Separación de Funciones.	No están correctamente separadas las funciones de iniciación, autorización y de ordenes de producción.	Una misma persona es la encargada de iniciar y concluir una actividad. Pudiendo llegar a darse el caso de errores significativos.	Delimitar funciones específicas para cada empleado, a fin de evitar errores o fraudes de significancia.

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO – HOJA DE HALLAZGOS

HH 3

NO.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
5	Los empleados no son sometidos a capacitaciones permanentes.	Principio de Control Interno: Selección de servidores hábiles y capaces.	La Administración de la empresa no presta atención a los empleados y a sus necesidades de superación laboral.	No realizan un trabajo eficiente que satisfaga al cliente externo completamente.	Brindar capacitaciones permanentes a los empleados del área productiva, a fin de mejorar su desempeño en la empresa.

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO – HOJA DE HALLAZGOS

HH 4

NO.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
6	Impuntualidad en el personal	Los empleados deben acatarse al horario de la empresa.	Los empleados llegan en muchas ocasiones a su trabajo con un atraso de hasta 1 hora.	Se dan conflictos laborales con los empleados que salen del turno o que tienen ya que ingresar a su puesto de trabajo.	Establecer un mecanismo de control de hora de llegada y de salida más eficiente, como un reloj tarjetero por ejemplo.

Elaborado por: WLAG	Fecha: 8/05/2011
Revisado por: WLAG	Fecha: 08/05/2011

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME FINAL

Ambato, 4 de Julio de 2011

Señor

Lcdo. Juan Carlos Riofrio

GERENTE GENERAL

INDUSTRIA DE LOS ANDES INDUANDES S.A

Presente,

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la **Evaluación de Control Interno en el proceso de producción**, para mejorar el nivel de **Rentabilidad** de la empresa **Induandes S.A**, de la ciudad de Ambato, para el año 2010.

Durante el proceso de evaluación de control interno, se detectó algunos problemas relacionados con el personal productivo u operativo, los mismos que se detallan a continuación:

HALLAZGO 1. LOS EMPLEADOS NO CONOCEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La dirección no se ha preocupado por dar conocer los mismos al personal de la empresa y por tanto los empleados no contribuyen al crecimiento de la empresa.

RECOMENDACIÓN: Dar a conocer los objetivos, misión y visión de la compañía a todos sus empleados de manera escrita, además de que en forma de capacitación se dé a conocer la responsabilidad de cada empleado por lograr la consecución de objetivos empresariales que beneficiaran a la empresa y a los miembros de esta.

HALLAZGO 2. NO EXISTE UNA ADECUADA DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Muchas de las actividades del área de producción no cuentan con un funcionario expresamente calificado para autorizar su ejecución, lo que ocasiona que muchos de los empleados se toman atribuciones que no les corresponden, llegando incluso a generar un conflicto laboral entre compañeros.

RECOMENDACIÓN: Se debe realizar un estudio de personas y actividades en el área de producción y ventas que es la actividad más ligada a la producción a fin de conocer quiénes son las autorizadas a aprobar las diferentes actividades y a controlar su correcta ejecución.

HALLAZGO 3. LA EMPRESA CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES OBSOLETO.

La dirección nunca se ha preocupado por el correcto desenvolvimiento de los empleados a través de brindarles un manual de funciones por escrito que les permita desempeñarse de mejor manera, lo que ha provocado que los trabajadores no tengan una guía para la realización de sus funciones.

RECOMENDACIÓN: Emitir un manual de funciones y procedimientos por escrito, que ayude al eficiente desempeño del personal.

HALLAZGO 4. NO EXISTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

No están correctamente separadas las funciones de ventas y producción, ya que la jefe de ventas también da órdenes a al personal p ICI 3
Esto podría dar lugar a que la producción cometa errores de significancia incluso de perdida.

RECOMENDACIÓN: Delimitar funciones específicas para cada empleado, a fin de evitar errores o significancia incluso de perdida.

Funciones que estén en el manual de funciones o en un reglamento interno.

HALLAZGO 5. LOS EMPLEADOS NO SON SOMETIDOS A CAPACITACIONES PERMANENTES.

La Administración de la empresa no presta atención a los empleados y a sus necesidades de superación laboral, no se les brinda capacitaciones que les ayuden a desempeñarse eficientemente, dando lugar a que no realicen un trabajo eficiente que satisfaga al cliente externo completamente.

RECOMENDACIÓN: Brindar capacitaciones permanentes a los empleados del área de producción a fin de mejorar su desempeño en la empresa.

HALLAZGO 6. IMPUNTUALIDAD EN EL PERSONAL

En cada cambio de turno, existen personas que llegan atrasados hasta con una hora, ocasionando que se den conflictos laborales con los empleados que salen del turno o que tienen ya que ingresar a su puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN: Establecer un mecanismo de control de hora de llegada y salida más eficiente, como un reloj tarjetero por ejemplo.

Así, hemos planteado conclusiones y recomendaciones de la manera antes detallada.

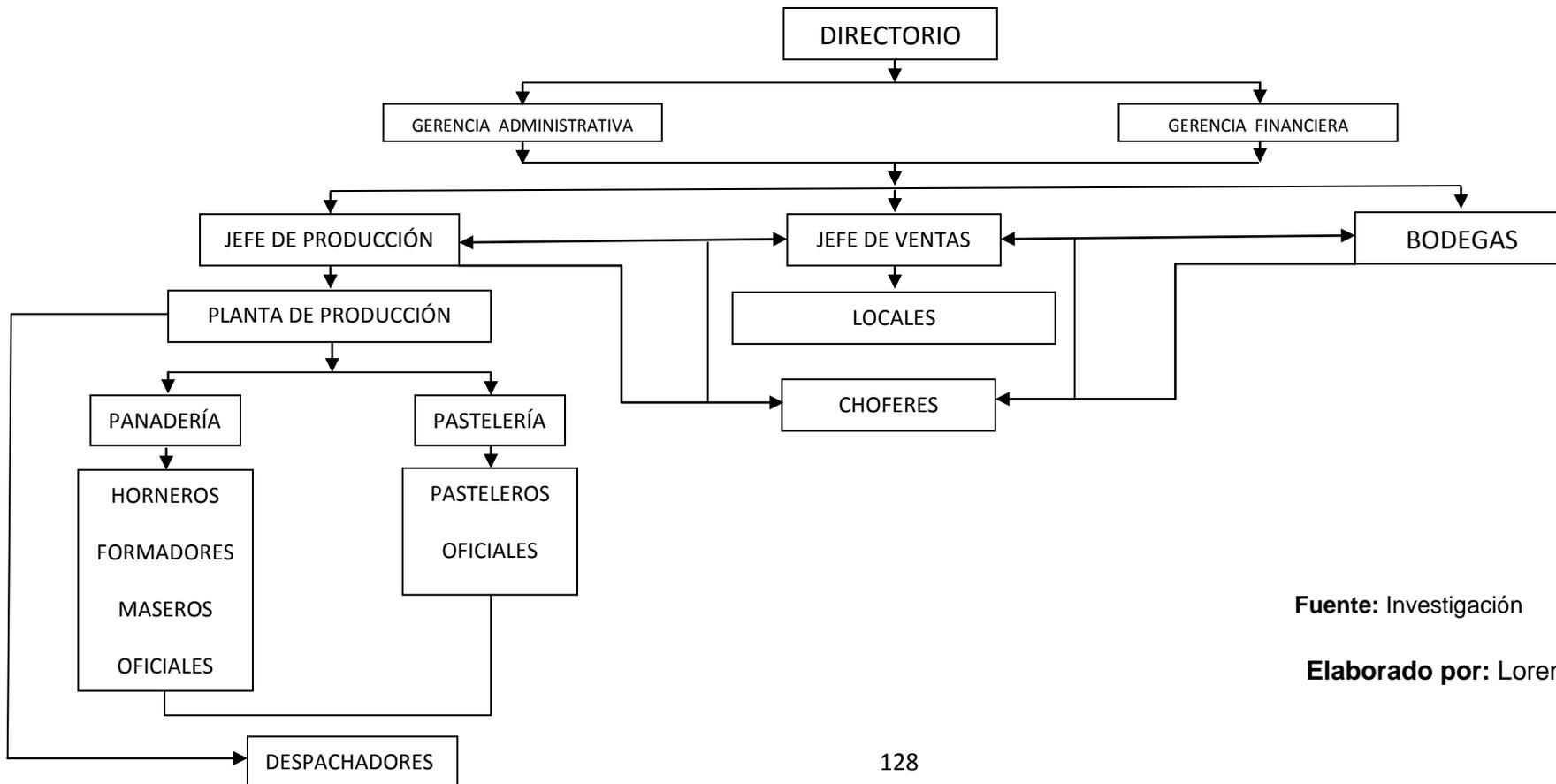
Atentamente,

Lorena Achachi

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de la presente propuesta, estar administrada de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA INDUANDES S.A.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Lorena Achachi

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

TABLA. Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quienes solicita evaluar?	Solicita evaluar la dirección de la empresa, es decir la Presidencia y Gerencia.
¿Por qué evaluar?	Se necesita evaluar porque es necesario un mejoramiento del control interno.
¿Para qué evaluar?	Es necesario evaluar para mejorar el proceso de producción y mejorar los niveles de rentabilidad de la compañía.
¿Qué evaluar?	Se requiere la evaluación del control interno del área de producción.
¿Quién evalúa?	La ejecutora del proyecto
¿Cuándo evaluar?	En el período de Enero – Julio 2011.
¿Cómo evaluar?	A través de cuestionarios de Control Interno.
¿Con qué evaluar?	Con cuestionarios de Control Interno

Fuente: Investigación

Elaborado por: Lorena Achachi

BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL, Víctor Hugo (2008). “Elaboración y Evaluación de proyectos de investigación”. 98 pp.
- ANAYA Carlos (1972). “Auditoría administrativa”. Primera Edición. Editorial Nueva. México. 241 pp.
- CERDA, Hugo (1997). “Como elaborar proyectos: diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos”. Tercera Edición. Cooperativa Editorial Magisterio. Santa Fé de Bogotá. 115 pp.
- CHANATASI, Carlota (2002). “El sistema de Control Interno en la producción de carrocías CEPEDA”. Décimo Segundo Programa de Graduación Doctoral en Contabilidad y Auditoría. 141 pp.
- DIARIO EL UNIVERSO (2009). (En línea) Disponible en: <http://archivo.eluniverso.com/2007/01/01/0001/1065/6F59AFB836164200B9F274E81C06F3A7.aspx>. (Fecha de consulta: 04-04-2009).
- EDITORIAL MCGRAW- HILL. (En línea) Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-gestion/empresa-objetivos-empresariales>. (Fecha de consulta: 02-01-2010).
- FERNANDEZ, José (1981). “La Auditoría Administrativa”. Primera Edición. Editorial Diana. México. 227 pp.
- GÓMEZ, Giovanni E. (En línea) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>. (Fecha de consulta: 02-01-2010).
- GOMEZ, Roberto. (En línea) Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1.htm>. (Fecha de consulta: 02-01-2010)
- GONZÁLEZ, Oliek (2010). (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>. (Fecha de consulta: 02-01-2010).
- HERRERA E. Luis, MEDINA F. Arnaldo, NARANJO L. Galo, (2004). “Tutoría de la Investigación Científica”. Diemerino Editores. Quito – Ecuador. 252 pp.

- KOHLER, E.L. (1970). "Auditoría". Primera edición. Editorial Diana. México. 618 pp.
- KARATZIS, Marilú (2009). (En línea) Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/6418971/paradigmas>. (Fecha de consulta: 03-05-2009).
- LEONARD, William P. (1973). "Auditoria administrative". Primera Edición. Editorial Diana. México. 315 pp.
- LÓPEZ, Martha (2006). "Control Interno Financiero para el manejo de los recursos asignados por CODENPE a las comunidades indígenas de la provincia del Chimborazo". Vigésimo Primer Seminario de Graduación doctoral en Contabilidad y Auditoría. 133 pp.
- LOZANO, Jorge (1973). "Auditoría Interna". Segunda Edición. Ediciones Contables y Administrativas S.A. México. 67 pp.
- MANTILLA, Samuel y CANTE, Sandra (2006). "Auditoría del Control Interno". Stilo Impresores Ltda. Bogotá – Colombia. 283pp.
- MARTÍNEZ, Ciro (2005). "Estadística y Muestreo". Décima segunda Edición. ELDE Ediciones Ltda. Colombia – Bogotá. 998pp.
- MENDÍVIL, Johnny (2010). (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos39/planeamiento-microempresa/planeamiento-microempresa2.shtml>. (Fecha de consulta: 02-01-10).
- MIRA, Juan Carlos (2010). (En línea) Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/1f.htm>. (Fecha de consulta: 02-01-2010).
- NARANJO, Alice (2010). (En línea) Disponible en: <http://anaranjo.galeon.com/conceptos.htm>. (Fecha de consulta: 02-01-10).
- PÉREZ, Pedro Manuel (2010). (En línea) Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno. (Fecha de consulta: 02-01-10).
- PORRAS, Carlos (2003). "Auditoría Interna y Auditoría de Gestión". Primera Edición. Quito – Ecuador. 186 pp.

- SOTO, Verónica (2004). "Control Interno Administrativo Financiero bajo el método COSO aplicado al Hospital Privado de Especialidades San Juan". 135 pp.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2009). (En línea) Disponible en: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>. (Fecha de consulta: 05-04-09).
- VACA, Doris (2005). "Sistema de Control Interno como herramienta eficaz para la toma de decisiones en la empresa Eduplastic". Décimo Noveno Seminario de Graduación doctoral en Contabilidad y Auditoría. 106 pp.
- VALERIANO, Luis (2002). "Auditoría Administrativa". Editorial San Marcos. Perú. 232 pp.
- VARGAS, Víctor Santos. (En línea) Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria/clases-auditoria>. (Fecha de consulta: 02-01-2010).

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA 1

Preguntas:

1. ¿Conoce usted a que se refiere el Control Interno?

Si

No

2. ¿Conoce todas las técnicas y políticas de control interno necesarias en la empresa?

Si

No

3. ¿De qué manera cree usted, el Control Interno es aplicado en la empresa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

4. ¿De qué manera responden los empleados al sistema de control vigente?

Muy Buena

Buena

Mala

Regular

5. ¿Cree usted que es necesario el incremento de nuevas políticas que ayuden a la mejora del control en el desempeño de los empleados?

Si

No

6. ¿Cree usted que con el control interno vigente conseguiremos resultados positivos en la empresa?

Si

No

7. ¿Existe un manual de funciones que ayude a un mejor desempeño por parte de los empleados?

Si

No

8. ¿Cree usted que el control interno planteado en la actualidad ayuda a la empresa al cumplimiento de los objetivos?

Mucho

Poco

Nada

9. ¿A su criterio los resultados obtenidos en la empresa (utilidad), responden al control interno vigente?

Si

No

10. ¿Cree usted que es necesario cambiar la aplicación de las políticas de control a fin de mejorar los resultados operacionales de la compañía?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2

ENCUESTA 2

Preguntas:

1. ¿Cómo considera el trato recibido por parte de los Jefes de producción en Induandes S.A.

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

2. ¿Cómo considera que es el control de mano de obra en producción durante los diferentes turnos?

Altos

Medios

Bajos

3. ¿El tiempo del proceso anterior al que usted realiza como cree que es?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regula

4. Cómo considera usted el desempeño de maquinaria de producción?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Le gustaría que los turnos sean rotativos?

Si

No

6. ¿Considera que es necesario un mejor control Operativo en la empresa, él mismo que la ayude a mejorar sus resultados?

Si

No

7. ¿Con qué regularidad tienen problemas para cumplir con lo requerido por el jefe de producción.

Siempre

A Veces

Rara Vez

8. ¿Cómo considera usted la calidad de materia prima para la elaboración del producto?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

9. ¿La cantidad producida por producción para las ventas es?

Alto

Medio

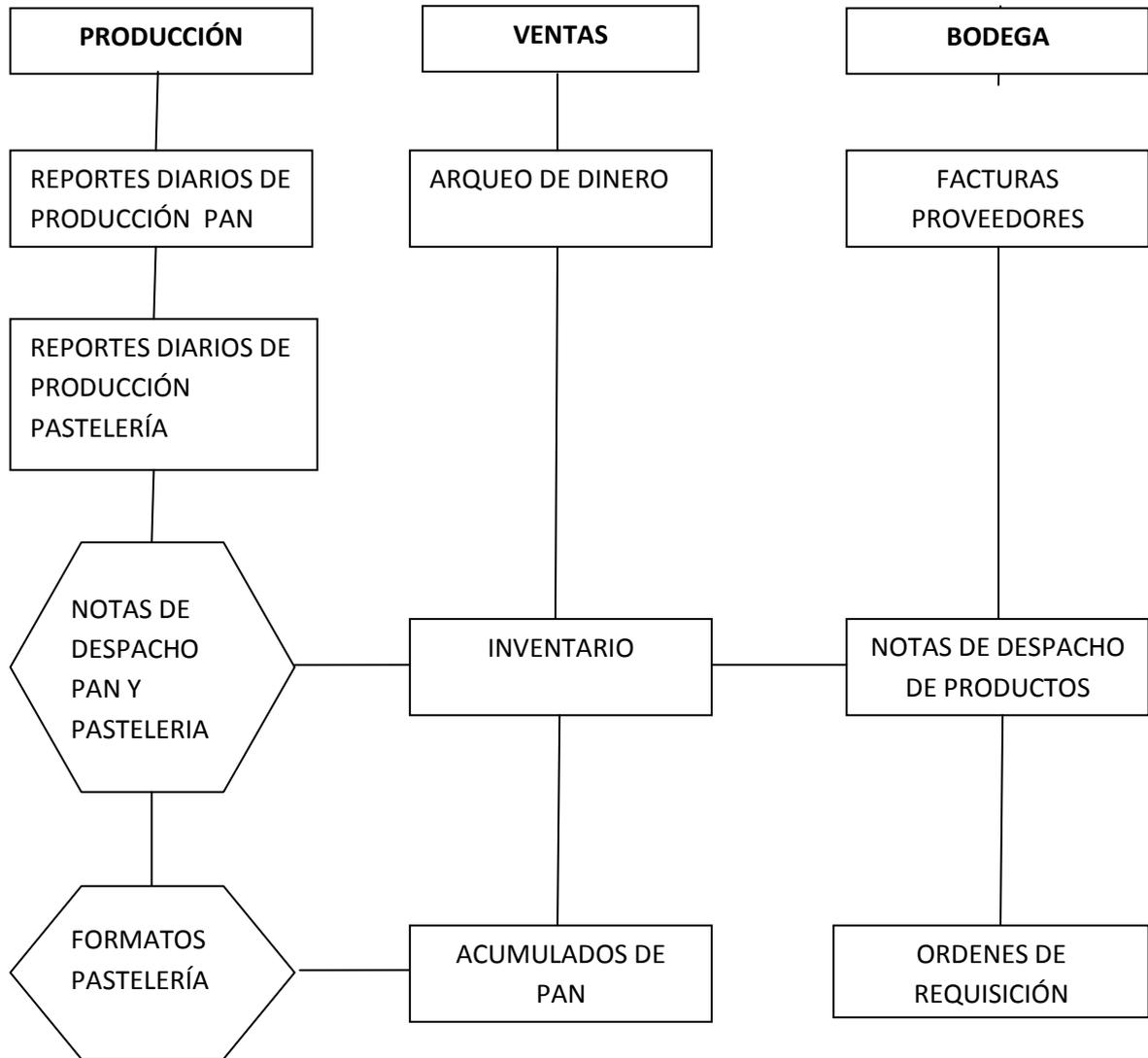
Bajo

10. ¿La cantidad producida por producción para las ventas es?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3.

Flujo grama de procesos



Anexo 4

Induandes S.A

Estructura funcional

Departamento: producción

Secciones: amasado, moldeado, horneado, despacho, pastelería

Responsable: Ing. Byron Acurio-Grant Johnson

Funciones:

1. Organizar el recurso humano del departamento de producción
2. Organizar el trabajo y evaluar la eficiencia de las personas encargadas de la distribución de los productos(choferes)
3. Organizar el proceso productivo
4. Recepción de notas de pedido
5. Planificar y elaborar la orden de producción en forma diaria conforme a los requerimientos de venta.
6. Planificar la producción global en forma semanal y mensual
7. Establecer parámetros para control de calidad
8. Establecer estándares de eficiencia y responsabilidad del personal a su cargo.
9. Implementar un plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
10. Controlar, planificar y poner en marcha un plan de mantenimiento para los vehículos de despacho
11. Suministrar correcta y oportunamente la información requerida por el departamento financiero
12. Presentar un informe de producción semanal :
 - ✓ Producción
 - ✓ Calidad
 - ✓ Personal
 - ✓ Mantenimiento.
13. Asistir a las reuniones del comité de empresa

Departamento: compras y adquisiciones

Secciones: bodega

Responsable: Ricardo Caiza

Funciones:

1. Mantener actualizado y organizado el inventario de materia prima
2. Mantener actualizado y organizado el inventario de productos para la venta.
3. Elaborar idóneamente los pedidos a proveedores
4. Revisar minuciosamente cantidad y calidad de productos recibidos
5. Despachar correctamente las órdenes de requisición en forma cronológica conforme a los requerimientos de producción y a los pedidos de venta de los locales.
6. Suministrar correcta y oportunamente la información requerida por el departamento financiero
7. Presentar un informe semanal a gerencia adjuntando el inventario actualizado.
8. Asistir a las reuniones del comité de empresa

Departamento: ventas

Secciones: locales

Responsable: vendedoras

Funciones:

1. Mantener actualizado y organizado el inventario de producto terminado en forma diaria
2. Mantener actualizado y organizado el inventario de productos para la venta en forma diaria
3. Mantener el local a su cargo en óptimas condiciones de higiene. Así como su presentación personal.
4. Suministrar correcta y oportunamente la información requerida por el departamento financiero
5. Brindar una excelente atención y buen trato al cliente

6. Realizar las notas de pedido conforme a las necesidades de venta.
7. Abrir canales de comunicación referente al trabajo con el personal administrativo.

Departamento: financiero

Secciones: contabilidad

Responsable: auxiliar 1

Funciones:

1. Mantener actualizado y organizado el archivo general (documentos y registros).
2. Elaborar comprobantes de retención y liquidaciones
3. Entregar al proveedor su respectivo comprobante de retención con un plazo mínimo de 5 días después de haber receiptado la factura
4. Registrar los anticipos de los empleados
5. Calcular los décimos de los empleados
6. Realizar depósitos bancarios
7. Registrar las facturas de compra
8. Registrar las entradas y salidas de personal en la pagina del IESS
9. Elaborar arqueos de caja chica y respaldar sus gastos
10. elaborar solicitudes conforme la necesidad de gerencia
11. Brindar atención personalizada al proveedor
12. Recibir las llamadas telefónicas

Departamento: financiero

Secciones: contabilidad

Responsable: auxiliar 2

Funciones:

1. Receiptar y revisar las notas de despacho y ordenes de producción
2. Receiptar y revisar inventarios, resúmenes de ventas diarias de los locales
3. Contabilizar y sistematizar los movimientos diarios de la empresa (compras,ventas,gastos, inventarios)

4. Elaborar el presupuesto de la empresa
5. Elaborar un flujo de efectivo de la empresa
6. Llevar auxiliares diarios de las cuentas que ameriten
7. Obtener reportes diarios de asientos contables, inventarios, bancos, proveedores
8. Elaborar y presentar estados financieros mensuales

Departamento: gerencia general

Secciones: gerente

Responsable: Lic. Juan Carlos Riofrio

Funciones:

1. Administrar los bienes e inversiones de la empresa
2. Revisar y aprobar el presupuesto y flujo de caja de la empresa
3. Organizar el comité de empresa con los jefes departamentales
4. Implementar un plan de mejora
5. Evaluar la posición financiera de la empresa
6. Tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa
7. Asistir a las reuniones del comité de empresa
8. Participar en la toma de decisiones

Departamento: Jefe Financiero

Secciones: contador

Responsable: Dr. Franklin Mejía

Funciones:

1. Determinar la organización estructural y funcional de la empresa.
2. Llevar a cabo un análisis financiero conforme a los resultados obtenidos
3. Revisar el flujo de efectivo
4. Revisar el presupuesto del año actual
5. Mantener al día las obligaciones tributarias (declaraciones y anexos)
6. Revisar y controlar mensualmente los reportes contables

7. Analizar balances y estados financieros que arroja contabilidad para la toma de decisiones
8. Llevar un control pormenorizado de los puntos de venta
9. Asistir a las reuniones del comité de empresa
10. Participar en la toma de decisiones

Departamento: gerencia

Secciones: subgerencia

Responsable: Ing. Fanny Villegas

Funciones:

1. Controlar el flujo de efectivo de la empresa
2. Realizar los arqueos diarios de caja
3. Autorizar pago a proveedores
4. Autorizar anticipos y pago de rol a los empleados
5. Controlar la operatividad de los empleados
6. Evaluar la eficiencia y responsabilidad del personal de la empresa
7. Suministrar información concerniente a su cargo al departamento financiero
8. Asistir a las reuniones del comité de empresa
9. Participar en la toma de decisiones

Departamento: producción

Secciones: amasado

Responsable:

Funciones:

1. Receptar y revisar las ordenes de producción autorizadas
2. Preparar la masa de acuerdo a la nota de pedido
3. Separar las masas
4. Enviar a los moldeadores
5. Mantener limpio el lugar de trabajo
6. Informar oportunamente al jefe de producción cualquier inconveniente que se presente

7. Informe diario de numero de sacos y tipo de pan

Departamento: producción

Secciones: moldeado

Responsable:

Funciones:

1. Recibir la masa ya separada
2. Cuantificar y distribuir la masa
3. Dar figura a la masa (cachitos, pan de yema, tapados, etc.)
4. Enviar al horneado
5. Mantener limpio el lugar de trabajo
6. Informar oportunamente al jefe de producción cualquier inconveniente que se presente

Departamento: producción

Secciones: horneado

Responsable:

Funciones:

1. Recibir el pan en optimas condiciones de la sección moldeado
2. Enviar el pan a vapor
3. Pintar el pan
4. Enviar al horno
5. Controlar el proceso de horneado
6. Establecer parámetros de higiene (limpieza de hornos y latas)
7. Enviar a los despachadores el producto terminado
8. Contabilizar en un informe el número de coches horneados por tipos de pan. Numero de latas o numero de panes y coches.
9. Informar oportunamente al jefe de producción cualquier inconveniente que se presente

Departamento: producción

Secciones: despacho

Responsable:

Funciones:

1. Cuantificar lo producido en un informe diario
2. Enviar un informe de jvas y charoles enviados y recibidos
3. Elaborar correctamente la nota de despacho o factura
4. Entregar reportes al jefe de producción
5. Despachar el producto final a los locales
6. Mantener limpios los enseres de despacho(jvas)
7. Informar oportunamente al jefe de producción cualquier inconveniente que se presente

Departamento: producción

Secciones: pastelería

Responsable:

Funciones:

1. Recepción de la orden de producción
2. Envío de nota de pedido de materia prima al departamento de compras
3. Recepción de materia prima
4. Preparación de batido
5. Colocación del batido en moldes
6. Hornear
7. Mantener limpio el puesto de trabajo
8. Informar oportunamente al jefe de producción cualquier inconveniente que se presente