

INTRODUCCIÓN

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, ya sean estas pequeñas, medianas, inclusive las más grandes organizaciones, por tal razón es necesario señalar que el inadecuado control en las empresas se debe al incumplimiento a las normas básicas y fundamentales implantadas por la propia administración, es así que actualmente los altos ejecutivos se han preocupado y han buscado los métodos más adecuados y certeros para controlar de forma más eficiente y eficaz cada una de las operaciones que se realizan en sus empresas.

Muchas son las estrategias que han sido ya adoptadas por la administración permitiendo de esta manera que la empresa se pueda desenvolver con éxito en el entorno económico y competitivo, de la misma manera estar acorde con las necesidades y exigencias de los clientes para lo cual se ven obligados a renovar sus políticas, normas y procedimientos para asegurar el crecimiento futuro y la continuidad de la misma.

Este trabajo está directamente relacionado con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, las mismas que a través de un nuevo enfoque de la aplicación de la Auditoría de Gestión examinará las normas, políticas, estrategias y actividades del Área de Ventas de DIDÁCTICOS MIKATHER y así determinar el grado de cumplimiento de los mismos.

Por tal razón el presente trabajo se compone de seis capítulos que permite tener un conocimiento integral de la empresa y de los procesos examinados del área a investigarse; también tener conocimiento de las actividades que desarrolló en el período 2010.

El **Capítulo I** hace referencia de forma generalizada al problema de investigación, el lugar en donde se realizó, los principales motivos por los que se planteó dicho problema y finalmente los objetivos que se pretende alcanzar.

El **Capítulo II** engloba a los antecedentes de la investigación que permite conocer cuál es el origen del problema en estudio, las teorías en las que se basa el presente trabajo, fundamentación teórica referente a las variables en estudio como las políticas de gestión de la empresa y su rentabilidad.

El **Capítulo III** se refiere a los tipos, técnicas, métodos de investigación utilizados en el transcurso de esta investigación, como también la población que va hacer objeto de estudio aplicando los métodos de entrevista y encuesta, terminando con el plan de recolección y procesamiento de la información recopilada.

El **Capítulo IV** menciona un análisis exhaustivo realizado en base a los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a los clientes de la empresa con una interpretación de los mismos datos, culminando con la verificación de hipótesis del trabajo de investigación.

El **Capítulo V** se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El **Capítulo VI** se refiere en si a la propuesta del trabajo mencionando los datos informativos de la empresa, sus antecedentes, la justificación del por qué se quiere ejecutar la propuesta con sus respectivos objetivos, realizando un análisis de factibilidad y en que se encuentra fundamentada la misma, muestra también la administración, es decir cómo se encuentra actualmente la empresa, realizando también una previsión del trabajo de investigación, cabe recalcar que en este capítulo se lleva a cabo la

ejecución del trabajo en este casola auditoría de gestión aplicada al departamento de ventas de Didácticos Mikather.

Esta auditoría contiene:

Primera Fase, en esta fase se encuentra el archivo permanente de la empresa en el cual se indican varios aspectos importantes de la organización como reglamentos, normas, disposiciones generales también se detallan aspectos relevantes al área de ventas.

Segunda Fase, contiene un programa de evaluación específico, el cual tiene como objetivo dar a conocer la estructura del Control Interno, también se aplican los cuestionarios necesarios aplicados al área auditada con sus respectivos análisis a través de la matriz de decisiones y la emisión del memorando de planificación.

Tercera Fase, se presentan flujogramas del departamento auditado, además lineamientos específicos para el buen desempeño de ésta área.

Cuarta Fase, se emite los informes respectivos a través de las cartas a gerencia.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Políticas de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa DIDÁCTICOS MIKATHER durante el año 2010”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto macro

Según **Ecuador Educación(2010: Internet)** indica que si bien en los últimos cincuenta años el Ecuador ha dado pasos importantes en el tema educativo, no es menos cierto que falta mucho por hacer para llegar a metas óptimas que permitan dar cuenta del derecho de la gente a educarse con calidad y enfrentar los desafíos contemporáneos.

Ha habido avances en cuanto a la reducción del analfabetismo, ya que las necesidades que han experimentado principalmente los niños del Ecuador en estos últimos 5 años han aumentado inmensamente en conjunto con los conocimientos que avalan para un desarrollo íntegro se necesitan de muchos aspectos, dentro de los que se cuenta con un material didáctico para niños de excelente nivel.

Se ha discutido por muchos años el rol que juegan los niños dentro de la sociedad, la importancia de sus derechos y cuidados y se ha llegado a muchas conclusiones, dentro de las más importantes, es crear en la conciencia colectiva de todas las personas que los niños son el futuro del

mundo, esto ha llevado al interés de los gobiernos y de las sociedades por una correcta educación a través del diseño de un material educativo que aborde todos los intereses y que cubra todas las necesidades de cada uno de ellos.

Es así que hoy en día son muchos los empresarios que han tomado la decisión de establecer negocios para la fabricación y venta de material, con el propósito de establecer una actividad económica de beneficio mutuo y así poder abastecer a entidades públicas, privadas, del sector urbano y rural así como a la colectividad en general el abastecimiento de material didáctico.

1.2.1.2 Contexto meso

Según **reportajes Ecuador (2010: Internet)** indica que actualmente Tungurahua se ha convertido en una de las provincias más comerciales del centro del país, siendo el campo educativo el más rentable, es así que en la provincia la venta de material didáctico se ha incrementado puesto que varias empresas de la localidad a través de visitas a instituciones educativas observan con que clase trabajan y cuáles son sus necesidades reales de materiales para luego proveerlas de lo necesario, ya que hoy en día en Tungurahua la educación se considera de gran utilidad siendo el material didáctico un eje fundamental, puesto que éste va directamente a las manos del niño, de ahí su importancia pues funciona como un mediador instrumental, incluso cuando no hay un adulto que acerque al niño al aprendizaje.

El material didáctico puede incidir en la educación valórica desde muy temprana edad. Un buen ejemplo es la incorporación de citas a obras de arte entre los objetos con que juegan los niños y niñas ó material usado para apoyar el desarrollo en aspectos relacionados con el pensamiento, el lenguaje oral y escrito, la imaginación, la socialización, el mejor

conocimiento de sí mismo y de los demás, los materiales didácticos han ido cobrando una creciente importancia en la educación contemporánea, ya que no se puede hablar de educación a espaldas de la sociedad, motivo por el cual deben tenerse presentes los avances en los medios, procedimientos de comunicación y desarrollo de la tecnología avanzada.

1.2.1.3 Contexto micro

Didácticos Mikather, empresa dedicada a la fabricación y venta de material didáctico fue creada el 2 de abril de 1995 en la ciudad de Ambato con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la educación del nivel pre primario, primario, secundario y universitario tanto a zonas rurales como urbanas dentro y fuera de la ciudad.

Su gerente propietario el Sr. Vicente Ruiz posee una amplia experiencia en el ámbito educativo ya que trabajó como asesor comercial de material educativo y didáctico desde el año 1990, es así que a través de experiencias vividas conoció la carencia del mismo y cinco años más tarde en 1995 decidió montar su propia empresa con el fin de dar un aporte a la educación para facilitar la enseñanza y mejorar la calidad de aprendizaje.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la calle González Suárez y Pedro Carbo.

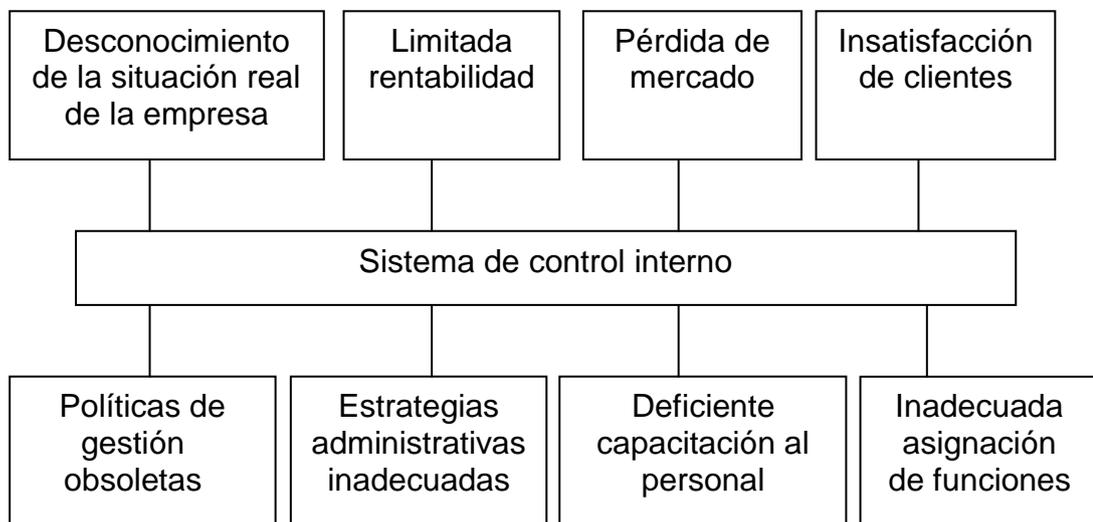
Durante los 16 años que Didácticos Mikather viene funcionando, el crecimiento que ha alcanzado en el sector comercial ha sido notable, sin embargo en éstos últimos cinco años se ha estancado por cuanto sus políticas de gestión son obsoletas, las mismas que no han permitido un adecuado manejo y desenvolvimiento de todas y cada una de sus actividades comerciales, las mismas que han generado dificultades

económicas, administrativas y financieras fruto de un control interno deficiente.

Es muy importante que el sector educativo se abastezca de material didáctico y escolar puesto que el tema de la educación día tras día va abriendo nuevas puertas a toda actividad económica en busca de una mejor situación principalmente con la venta de éstos, ya que la educación es el elemento primordial en la vida de todo ser humano, pues a través de una correcta enseñanza con los materiales adecuados se logrará una formación ideal del hombre, sin olvidar además que la educación permite la movilidad social, ya que se le ofrece al individuo la posibilidad de mejorar sus condiciones económicas, sociales y culturales.

1.2.2 Análisis crítico

Árbol de problemas



Relación causa-efecto

La base principal de toda entidad se encuentra en sus ventas, ya que de éstas depende el correcto funcionamiento y desempeño de la misma,

pues de ésta manera se convierten en el soporte y la vida de la empresa permitiendo así su continuidad.

En muchas ocasiones el desconocimiento por parte del personal y de la gerencia o tal vez la no importancia de innovar las políticas así como la no utilización de nuevas y eficaces herramientas de gestión no permitirán reflejar la verdadera situación por la que atraviesa la empresa ni el desempeño y desenvolvimiento de ésta frente al mercado competitivo produciéndose así una baja rentabilidad por la pérdida de clientes.

Otra causa son las estrategias administrativas inadecuadas ya que el personal que labora no se encuentra en constante capacitación ò se encuentra cumpliendo funciones no asignas a su área, puesto que no todos poseen las mismas habilidades necesarias para desempeñar sus actividades comerciales en una forma correcta haciendo que se vea deficiente el servicio que la empresa debería ofrecer conjuntamente con los productos que oferta y comercializa.

Al no existir un adecuado sistema de control los perjudicados serían el propietario, empleados y consigo sus clientes, ya que perdería credibilidad en sus funciones, por parte si se brindara mayor atención a éstas causas los beneficiarios serían las personas antes mencionadas, puesto que éstas razones ponen de manifiesto la necesidad de que las empresas de todo tipo tienen que establecer sistemas de control ajustados a sus necesidades tanto económicas como financieras, por lo expuesto anteriormente es necesario un estudio de las políticas y procedimientos para el buen funcionamiento de la entidad.

1.2.3 Prognosis

Si en el futuro Didácticos Mikather no opta por mejorar su sistema de control interno en el departamento de ventas provocaría una grave

disminución económica por sus bajas ventas, ya que perdería espacio y credibilidad ante el sector comercial afectando así a sus ingresos, ya que si no se cuenta con dicho sistema no solamente afectaría a la liquidez de la entidad sino también al personal que labora dentro de la misma provocando despidos repentinos aumentando así el índice de desempleo en el Ecuador por sus bajos ingresos, lo que a la postre podría llevarle a la quiebra y al cierre definitivo de la institución afectando así también a los clientes que forman parte de la empresa haciendo que para éstas personas se presenten situaciones incómodas por no poder acceder a un material didáctico y educativo que ayudará al crecimiento personal de cada uno de ellos a través de una enseñanza adecuada.

1.2.4 Formulación del problema

¿Son las políticas de gestión lo que causa el deficiente sistema de control interno en el departamento de ventas y conlleva a una limitada rentabilidad empresarial en Didácticos Mikather en el año 2010?

Variable Independiente.- Políticas de gestión

Variable Dependiente.- Limitada rentabilidad empresarial

1.2.5 Preguntas directrices

1. ¿A qué se debe el deficiente sistema de control interno?
2. ¿Cuáles son las políticas de gestión utilizadas por la empresa?
3. ¿Cuáles son las leyes y reglamentos internos de la entidad?
4. ¿A qué se debe a que el personal cumpla con funciones no asignadas a su área?

5. ¿Cuáles son los métodos y procedimientos aplicados por la administración para el reclutamiento del personal?

6. ¿De qué forma afecta la disminución de las ventas a la rentabilidad de la empresa?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo:Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Control Interno

Temporal

Tiempo del problema: Año 2010

Tiempo de la investigación: Enero-Julio 2011

Espacial: Según consta en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) (Ver Anexo1) Didácticos Mikather se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, parroquia La Merced, Calle González Suárez 4-72 y Pedro Carbo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El propósito de la presente investigación relacionada con el mejoramiento del sistema de control interno en el departamento de ventas contiene una visión encaminada hacia el interés tanto para la empresa como para su gerente propietario en cuanto a la situación actual por la cual atraviesa la empresa, ya que temas actuales como la globalización, calidad total innovación tecnológica exigen considerar un análisis a la entidad y plantearnos la interrogante si la empresa se encuentra a nivel competitivo en el mercado considerando que la base fundamental para lograr varios objetivos planteados por la entidad es la rentabilidad actual en la que se encuentra, situación que hoy en día representa dificultad económica lo

que genera incertidumbre no solamente al propietario sino también a sus colaboradores por los bajos ingresos.

El control interno es una herramienta útil ya que permite proporcionar información acerca de la situación de la ejecución de los planes, actos de corrupción, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, además permitirá tener una ventaja competitiva, ya que mejorará las utilidades en beneficio de la entidad.

Además ésta problemática también tiene importancia social por cuanto es una entidad dedicada a la fabricación y venta de material didáctico, que más allá de perseguir un beneficio económico ayuda a la educación de la patria dotando de sus productos modernos y de calidad a costos muy accesibles al sector educativo ayudando así a su desarrollo y crecimiento de la patria.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Realizar un estudio de las políticas de gestión y su incidencia en la rentabilidad para mejorar el sistema de control interno en la empresa Didácticos Mikather.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar las políticas de gestión para determinar los puntos críticos que provocan el deficiente sistema de control interno.
- Evaluar los niveles de rentabilidad de la entidad en base a la información financiera para determinar su comportamiento en el año 2010.

- Proponer un examen especial de control interno al departamento de ventas para contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la elaboración de este trabajo se realizó una investigación en distintas fuentes bibliográficas realizadas por otros investigadores, a través de las cuales se ha podido determinar, que existen muchos trabajos relacionados al sistema de control interno, de la misma manera se encontró una pequeña cantidad de trabajos enfocados a la rentabilidad de una empresa, sin embargo a través de un análisis de cada uno de estos se puede apreciar que éstas investigaciones se enfocan de forma general, no existiendo así un trabajo de investigación que se relacione directamente a las políticas de gestión y a la rentabilidad aplicado a una empresa dedicada a la fabricación y venta de material didáctico, sin embargo, los trabajos que existen respaldan información en puntos relevantes a la presente investigación dando un aporte valioso en el presente estudio.

Uno de los primeros trabajos revisados relacionado con el tema de investigación es **de Mariela Alexandra Llerena Oñate (2006: 118-119)**, en su tesis “Procedimientos de control interno para mejorar la producción en la empresa textil de la ciudad de Pelileo”, menciona como objetivo general “Lograr que la administración alcance eficiencia, efectividad y eficacia en sus operaciones”, es así que en su investigación llega a las siguientes conclusiones:

“La falta de un control interno dentro de las actividades de la empresa Textil Parmitex, no permite mejorar la producción y por ende el progreso y adelanto de la misma.”

“La desorganización y la falta de coordinación en las actividades asignadas a cada trabajador en los departamentos de producción y terminados, provoca que se retrase la producción y como consecuencia la demora en la entrega de los pedidos a los clientes.”

“La despreocupación por parte del gerente por no capacitar permanentemente a los jefes y trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa, provoca que los mismos no respondan en forma eficaz en los procesos de corte, confección y terminado de las prendas.”

La falta de un Control Interno eficiente y eficaz dentro de las actividades de toda organización puede contribuir a la mala ejecución de sus operaciones, trayendo consigo desorganización y mala planificación a la administración de la empresa, la misma que por falta de información o la no importancia, no presta atención a las necesidades que presentan sus trabajadores provocando que en éstos no se desarrollen de forma eficiente sus actividades encomendadas y cumplan con sus responsabilidades de control para el progreso no sólo de la entidad sino también para el crecimiento personal de cada uno de ellos y así poder lograr conjuntamente los anhelos deseados .

Otro trabajo investigado es el de **Mónica del Rocío Bombón Silva (2006: 195-196)**, en su tesis “El control interno en la empresa ingenieros Lara Núñez Cía. Ltda.”, menciona como objetivo general “Brindar un buen servicio al cliente para satisfacer sus requerimientos y obtener una utilidad razonable para alcanzar los objetivos propuestos obteniendo así las siguientes conclusiones así:

“Se logró obtener un conocimiento breve sobre los aspectos generales de la empresa, su estructura orgánica y funcional, así como la normativa

administrativa y técnica de observancia obligatoria, que rigen las obligaciones de la compañía.”

“Estudiamos los conceptos básicos sobre el Control Interno, sus componentes e interrelaciones entre sí; y la importancia de la evaluación del mismo mediante el método C.O.S.O., según el cual, concibe al control interno como un proceso que proporciona la seguridad razonable en el logro de sus objetivos de eficiencia, y efectividad de las operaciones, incluyendo el sistema de información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

“Se analizó los diferentes tipos de ciclos de transacciones, lo que permite agrupar varios procesos de transacciones en un solo tipo de ciclo, a fin de establecer la necesidad de un adecuado y efectivo control interno para el logro de los objetivos de toda organización”

En la actualidad cada empresa vela por su bienestar, es así que buscan alternativas que les permitan alcanzar los objetivos deseados a través de una adecuada planificación optando por implementar un sistema de control acorde a las necesidades que se presentan, ésta implementación de control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial las mismas que deben garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Según **Betty Edelina Estrella Lozada (2005: 89-90)**, en su tesis “Análisis de las políticas de ventas y su influencia en la determinación de las utilidades de la Distribuidora Prado, primer semestre del año 2005”, menciona como objetivo general “Estudiar las políticas de ventas, su efectividad y su influencia en la determinación de la distribuidora Prado, primer semestre del año 2005”, llegando así en su investigación a las siguientes conclusiones:

“Las políticas de venta como parte fundamental de toda la compañía no llevan el visto bueno de la gerencia y no se encuentra bien estructurado.”

“No existe un adecuado control del plan de ventas”

“Las áreas internas tienen autoridad para crear políticas normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan como percibe el servicio.”

Cada empresa tiene sus propias deficiencias fruto de una mala aplicación de estrategias, normas, reglamentos y políticas, ya que la parte fundamental de toda institución para que se desempeñe de una correcta manera son precisamente las políticas establecidas por la administración, las mismas que deberán ayudar a mejorar el rendimiento en cada una de las actividades realizadas por el personal dentro de cada área de trabajo y de ésta manera ofrecer un producto de calidad acompañado con una excelente atención las mismas que influirán en la rentabilidad de la empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Según **Thomas Kuhn (1962: 26)**, menciona que los paradigmas son un conjunto de formas que sirven de modelo en los diversos tipos de flexión, es así que se ha tomado de referencia a ésta definición para la aplicación en la presente investigación la misma que ayudará a la realización de la fundamentación filosófica.

A través del tiempo los paradigmas han contribuido a la solución de un problema los mismos que permiten entender y describir ciertos aspectos de la realidad. Un paradigma constituye un esquema de interpretación de la realidad que comprende leyes, modelos, métodos, principios, teorías y

técnicas adoptados por una comunidad de científicos. El presente trabajo investigativo empleó el paradigma crítico propositivo el mismo que se basa en el aspecto cualitativo.

El pilar fundamental de toda sociedad es la estructura económica por la que atraviesa el mundo, ya que esta se encuentra constituida por las relaciones de producción, la historia no se conduce a través de las ideas que no son, sino por los elementos de la superestructura o ideología, ya que la ideología predominante justificando siempre la estructura económica que ha ido generando al pasar el tiempo.

La humanidad mediante la lucha constante y sus esfuerzos continuos por conseguir una sociedad con mejores posibilidades de vida y completar sus relaciones de cooperación social ha ejecutado actividades de transformación que pretendan ayudar a conseguir sus metas propuestas para un mejor desempeño empresarial.

Un valor fundamental de toda organización y empresa es la ética ya que hoy en día se ha convertido en uno de los requisitos más indispensables e importantes no solamente a nivel empresarial sino también a nivel social ya que si no existe este valor sería imposible ejecutar actividades trascendentales en bien de la organización porque no existiría la confianza necesaria para dejar un legado en mando de un tercero con el que celebremos un pacto o un convenio.

La base de toda investigación es partir de un enfoque teórico, se puede verlo también como el instrumento básico que da los supuestos axiomáticos sobre el comportamiento social.

Toda empresa dedicada a la producción o prestación de servicios busca a través de la actividad lucrativa cumplir con todos sus objetivos económicos y personales y por ende al estar al servicio de la comunidad

está directamente relacionada a la satisfacción de necesidades humanas de tal forma que la empresa es parte de la sociedad tomando en cuenta el problema de Control Interno.

Para dar solución al problema es necesaria la interacción del investigador con la empresa, utilizando los aspectos cualitativos para determinar las características fundamentales para el desarrollo del proyecto de investigación.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para establecer la base legal ésta investigación se sustenta en las siguientes leyes y normas las mismas que se encuentran vigentes y están relacionadas con el problema que normaliza la acción legal en el país y que se relacionan con el presente trabajo.

Según el **Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos Sujetos a su Fiscalización M-1-2002-CO-DDI (31 de diciembre de 2009) CAPÍTULO I. NORMAS GENERALES RELATIVAS AL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO y CAPÍTULO II. NORMAS GENERALES RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL**

1.1. Definición del control interno

El control interno será definido como la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;

- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información;
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones; y
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

1.2. Objetivos del control interno

El control interno tiene como fin coadyudar con la organización en el cumplimiento de sus objetivos, fundamentalmente en las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad y oportunidad de la información.
- Cumplimiento de la normativa vigente.
- Protección y conservación del patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

1.3. Componentes del control interno

Los componentes del control interno son funcionales y orgánicos. Los componentes funcionales son el ambiente de control, la valoración del riesgo, los sistemas de información, las actividades de control y el seguimiento. Los componentes orgánicos son la Administración Activa y la Auditoría Interna.

1.4. Responsabilidad por el control interno

La responsabilidad principal por el diseño, la implantación, la operación, la evaluación, el mejoramiento y el perfeccionamiento del control interno es inherente al jerarca y a los titulares subordinados de cada organización. Por ende, para aseverar que la organización cuenta con un sistema de control interno adecuado, es necesario poder afirmar lo mismo respecto de cada uno de sus cinco elementos. Por su parte, la Auditoría

Interna, con su responsabilidad de asesoría, advertencia y fiscalización, debe emitir recomendaciones y sugerencias relevantes y oportunas para reforzar dichos componentes.

Por su parte, las jefaturas en cada área de la institución deben velar porque las medidas de control específicas relativas a su ámbito de acción sean suficientes y válidas, y porque los funcionarios sujetos a su autoridad jerárquica las apliquen cumplidamente.

2.1. Ambiente propicio para el control

La administración activa, principalmente el jerarca, debe fomentar un ambiente propicio para la operación del control interno, mediante la generación de una cultura que promueva, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.

2.2. Actitud de apoyo superior al control interno

El jerarca, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, debe mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores cotidianas.

2.3. Valores de integridad y ética

Los responsables del control interno deberán determinar y fomentar los valores de integridad y ética deseables para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.

2.4. Administración eficaz del potencial humano

El control interno debe incluir las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios que reúnan competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de cada puesto.

En efecto, la aplicación exitosa de las medidas, los mecanismos y los dispositivos de control implantados por la administración está sujeta, en gran parte, a la calidad del potencial o recurso humano con que se cuenta, pues a éste le corresponde la ejecución de esas medidas y el accionar de esos dispositivos y mecanismos de manera idónea.

Por lo demás, en cuanto se refiere a fomentar la permanencia de personal idóneo en la institución, es necesario contemplar dos asuntos que, forzosamente, requieren atención, a saber: (1) que el personal continúe siendo competente y (2) que se mantenga al servicio de la institución, en virtud del capital intelectual que ello provee y la dificultad que tiene la institución para volver a contar con él una vez que pierde miembros valiosos de su personal.

2.8. Participación del personal en el control interno

El jerarca, con el apoyo de los titulares subordinados, deberá instaurar las medidas de control propicias a fin de que los miembros del personal reconozcan y acepten la responsabilidad que les compete por el adecuado funcionamiento del control interno. De acuerdo con esa responsabilidad, los funcionarios deberán participar activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en

el diseño de controles aún más efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores.

2.9. Adhesión a las políticas institucionales

En el ejercicio de sus funciones, los servidores deben observar y contribuir con sugerencias a las políticas institucionales y a las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por los superiores jerárquicos, quienes además deben instaurar medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas asegurándose de que la adhesión requerida se dé continuamente, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados en bien de la organización.

2.10. Atmósfera de confianza

Los responsables del control interno deberán estimular entre el personal la generación y el mantenimiento de una atmósfera de confianza basada en la difusión de información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo con miras a la promoción de la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.

Compartir la información y el conocimiento que ello implica, constituye un medio para lograr buenas comunicaciones y fortalecer el control al reducir la dependencia continua en la presencia, el juicio y la habilidad de una sola persona.

2.11. Auditoría Interna

Con las salvedades que procedan, cada institución debe contar con una auditoría interna adecuadamente organizada, que disponga de la

independencia, el apoyo superior y los recursos necesarios para que pueda brindar una asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia y, de este modo, agregar valor a la gestión institucional y una garantía razonable de que la actuación del jerarca y demás funcionarios se realiza con apego a la legalidad y sanas prácticas.

El jerarca y los titulares subordinados, por su parte, deberán fortalecer la auditoría interna y procurar la implementación de las medidas necesarias para salvaguardar los recursos de la organización con el objetivo de solventar las situaciones señaladas por ella, de conformidad con la normativa jurídica, técnica y de otra naturaleza que resulte aplicable, además la administración activa debe brindar su apoyo a dicha auditoría y dotarla de los recursos necesarios para que pueda llevar a cabo su gestión de fiscalización.

La auditoría interna es necesaria porque actúa como un control de controles respecto del sistema de control interno de cualquier organización, y mediante su acción agrega valor a los procesos organizacionales como un apoyo a la administración. Además, el resultado de la fiscalización que lleva a cabo debe constituirse, para la ciudadanía, en una garantía razonable de que la actuación del jerarca y del resto del personal se realiza con apego a la legalidad y sanas prácticas.

Según el Registro Oficial No. 87 (14 de diciembre de 2009) Código 100-01, 100-02, 200, 200-02 y 200-08 NORMAS GENERALES

100-01 Control interno

El control interno será responsabilidad de cada institución y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control con la finalidad de que cada una de sus operaciones marche por buen camino para la satisfacción de la administración y de sus empleados.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable en la ejecución de cada una de sus actividades para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

100-02 Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de sus responsabilidades, pondrán especial cuidado en las áreas que presenten mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de

manera oportuna con el objetivo de salvaguardar los recursos, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

200 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia cada una de las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan cada una de las operaciones y actividades dentro de la entidad, se establecen los objetivos y metas y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

200-02 Políticas y prácticas de talento humano

El control interno incluirá todas las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia, eficiencia y vocación de servicio. La

importancia del elemento humano radica en que el funcionamiento eficaz de los sistemas de control internodependen de cuán adecuadamente desempeñe su función cada uno de los miembros de la organización y de cuán claramente comprendan su papel para el cumplimiento de los objetivos.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias.

Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

200-08 Unidad de Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos con el único objetivo de salvaguardar los recursos institucionales.

La auditoría interna es necesaria e indispensable porque actúa como un control general de todos los controles con respecto del sistema de control interno, y mediante su acción agrega valor a los procesos organizacionales como un apoyo y aporte valioso a la administración en la ejecución de sus operaciones.

Cada institución, cuando se justifique, contará con una Unidad de Auditoría Interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes.

La Unidad de Auditoría Interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia y eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales.

Los auditores de la Unidad de Auditoría Interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

Según la Norma Internacional de Auditoría NIA 6 (2009: 1-2) Evaluación de Riesgo y Control Interno Sección 400 párrafo 8-9-10 y 13.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de

asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable para que la administración pueda tomar correctas decisiones.

El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos.

Un ambiente de control fuerte, sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes en la organización.

b) “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad con la finalidad que cada uno de ellos se cumplan.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
 - cambios a programas de computadora
 - acceso a archivos de datos
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

9. En la auditoría de estados financieros, el auditor está interesado sólo en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros. La comprensión de los aspectos relevantes de los sistemas de contabilidad y de control interno, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control y otras consideraciones, harán posible para el auditor:

a) identificar los tipos de potenciales representaciones erróneas de importancia relativa que pudieran ocurrir en los estados financieros que refleja la situación económica de la entidad;

b) considerar factores que afectan el riesgo de representaciones erróneas substanciales; y

c) diseñar procedimientos de auditoría apropiados

10. Al desarrollar el enfoque de auditoría, el auditor considera la evaluación preliminar del riesgo de control (conjuntamente con la evaluación del riesgo inherente) para determinar el riesgo de detección apropiado por aceptar para las aseveraciones del estado financiero y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos para dichas aseveraciones.

Sistemas de contabilidad y de control interno

13. Los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos como:

- Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

- Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el momento correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificados.

- El acceso a activos y registros es permitido solo de acuerdo con la autorización de la administración.

- Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia.

Según la **Norma de Información Financiera NIF A-4 (2008: 6) Características Cualitativas de la Información Financiera Verificabilidad párrafo 15.**

El sistema de control interno ayuda a que la información financiera pueda ser sometida a comprobación por cualquier interesado, utilizando para este fin, información provista por la entidad o a través de fuentes de información externas.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización

2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente

CONTROL INTERNO

Según **Gustavo Cepeda (1997: 4)**, menciona que el control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficaz y eficientemente de acuerdo a cada una de las políticas trazadas por la gerencia.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada uno de los individuos que forman parte de la organización, para que esta pueda alcanzar los objetivos planteados.

El Sistema de Control Interno provee una garantía razonable del logro de todos y cada uno de los objetivos y las metas organizacionales, no una garantía absoluta.

Un adecuado Sistema de Control Interno podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente en una administración destacada y sin errores, en este sentido, el control interno es sólo uno de los componentes básicos de la labor gerencial.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la organización, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación del personal.

DIVISIÓN

Los controles internos se dividen en:

- Controles internos contables
- Controles internos administrativos

CONTROLES CONTABLES

Los controles contables comprenden:

- El plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables existentes en la organización.
- Deben brindar seguridad razonable sobre lo siguiente:
 1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.

2. Las operaciones se registran debidamente para:

- Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, para que estos puedan reflejar seguridad absoluta.

3.- Poner a disposición de la gerencia toda la información suficiente y oportuna en relación a lo que está pasando la organización para que ésta pueda realizar una adecuada y correcta toma de decisiones en beneficio de la entidad.

4.- La existencia contable de los bienes se debe comparar periódicamente con la existencia física y se deben tomar las medidas oportunas en caso de presentarse diferencias para evitar errores en el conteo de las existencias.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Según **Wladimir Chacón Paredes (2001: Internet)**, dice que el sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión continua y el fortalecimiento del Sistema de Control se debe orientar de manera fundamental el logro de los siguientes objetivos:

- Proteger todos y cada uno de los recursos que posea la empresa, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).

- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la entidad, promoviendo y facilitando así la correcta ejecución de las funciones, actividades y operaciones establecidas (control interno administrativo).

- Velar porque todas las actividades, operaciones y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos planteados para que todas las actividades de la entidad se desarrollen con eficacia (control interno administrativo).

- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización para velar el correcto desempeño de todos y cada uno de los trabajadores con el fin de que su desempeño sea el adecuado (control interno administrativo).

- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la empresa y que puedan comprometer el logro de todos los objetivos planteados (control interno administrativo).

- Garantizar que el sistema de control interno cuente con sus propios medios de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).

- Velar porque la empresa disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

CARACTERÍSTICAS

Las características de un sistema de control interno son:

- El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva empresa.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, el mismo que debe adecuarse a las características y necesidades propias de la organización ya que las necesidades que presentan cada organización son diferentes una de la otra y van variando de acuerdo al paso del tiempo.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente, la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la empresa y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones necesarias para mejorarlo.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de las conciliaciones estén debidamente separadas para mejorar las operaciones.

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

El ejercicio del control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, imparciales, publicidad y valoración de los costos ambientales.

El **principio de igualdad** consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la empresa estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar ningún tipo de privilegios a grupos especiales.

El **principio de moralidad** consiste en que todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la empresa, sino los principios éticos y morales que rige la sociedad.

El **principio de eficiencia** vela porque, en iguales condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se hagan el mínimo costo con la máxima eficiencia y el adecuado uso de los recursos disponibles.

El **principio de economía** vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de cumplir con todos los objetivos y las metas de la empresa.

El **principio de celeridad** consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que se presenten y que atañen a su ámbito de competencia.

Los **principios de imparcialidad y publicidad** consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de alguna discriminación, tanto en oportunidades como acceso a la información.

El **principio de costos ambientales** consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor primordial en la toma correcta de decisiones y en la conducción de sus actividades

rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación puede tenerlo.

Un control interno eficiente y eficaz presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización, ya que es requisito indispensable que éstas se encuentren bien delineadas para que la entidad tome el camino adecuado, pero si éstas no están definidas adecuadamente, la empresa carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual puede medir los resultados obtenidos. Sin este marco, las actividades de control corren el gran problema de quedar solamente en el nivel tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin posibilidad alguna de influencia realmente en el correcto desempeño de la empresa.

ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los elementos que componen un sistema de control interno deben apoyar a los principios de calidad e idoneidad de una organización con el fin de cumplir con todas las metas trazadas, siendo los más fundamentales los siguientes:

- El ambiente de control.
- Los sistemas de contabilidad.
- Los controles contables internos y los controles administrativos internos, los cuales se traducen en sub elementos.

AMBIENTE DE CONTROL

Es la base principal sobre la cual descansa el Sistema de Control Interno ya que establece el tono a seguirse dentro de la entidad, lo cual influye en la conciencia de control que tienen los empleados. Proporciona los

valores y principios necesarios para favorecer una entidad transparente; facilita la operación de la organización al dotarla del recurso humano competente y suficiente para el desarrollo de su Misión, además es el elemento que establece la disciplina y la estructura.

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Este control no está limitado al plan de organización y procedimientos que se relacionen con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios.

Es decir que se relaciona con la eficiencia de cada una de las operaciones establecidas por la organización.

CONTROL INTERNO CONTABLE

Es aquel que comprende el plan de la empresa y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables, estos tipos de control brinda seguridad razonable a:

- Los intercambios que sean ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Se registran todos los cambios para mantener un control adecuado y permitir la preparación de los Estados Financieros.
- Salvaguarda los activos.

SUB ELEMENTOS

- Objetivos y planes perfectamente definidos.

Se basan en normas de realización con anterioridad, que servirán primordialmente para planificar y controlar de manera adecuada las

operaciones con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre de la organización.

Dichos objetivos y planes deben poseer las siguientes características:

- Definidos claramente por escrito.
- Útiles.
- Flexibles.
- Comunicados al personal.
- Controlables.

ESTRUCTURA SÓLIDA DE ORGANIZACIÓN

Es aquella que proporciona una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y que sirve de base para facilitar la delegación de funciones y responsabilidades esta estructura de control debe cumplir con las siguientes características:

- Existencia de una dirección eficaz.
- Asignación o fijación de funciones a cada empleado.
- Segregación adecuada de funciones.
- Revisión y control de la actuación, los datos y las transacciones.
- Coordinación entre departamentos y personas.
- Existencia de un programa permanente de capacitación al personal.

Personal competente

El personal debe saber cumplir con sus responsabilidades eficazmente.

REQUISITOS

- Selección cuidadosa del personal antes de su contratación.

- Capacitación al personal
- Evaluación del personal.
- Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado.
- Rotación del personal dentro de lo posible.

Sistema de revisión de los controles y de las operaciones

El cual incluye:

- La auditoría interna.
- La auditoría externa.
- La revisión fiscal.

Sistema protector de activos

El cual incluye:

- Protección física por medio de los materiales pertinentes.
- Coberturas adecuadas de seguros y provisiones contra posibles contingencias, tales como responsabilidad civil, incendios, catástrofes, deudores morosos, etc.

Sistema de información útil y periódica

Que comprende estados financieros razonables, información estadística, análisis del presupuesto, etc.

Otros elementos

- Planeación estratégica.
- Políticas

- Generales
- Específicas para la entidad
- Presupuesto.
- Sistema de contabilidad.
- Informes.

POLÍTICAS DE GESTIÓN

Según **Joaquín Rodríguez Valencia (2002: Internet)**, menciona que las políticas son la manera más eficiente y eficaz de alcanzar los objetivos planteados por la organización. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas".

Una **política** representa el marco de referencia para la realización de las acciones y actividades que se deben emprender en una empresa 1 en un período de tiempo.

La política debe incluir tres cosas: "que debemos hacer, como hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho en un período determinado".

Una política debe cumplir los siguientes puntos:

- Debe tener límites definidos en el tiempo, objetivos y campos de aplicación claramente definidos.
- Debe dar prioridad a la calidad del producto o servicio y estar dirigida a la mejora de la estructura y cultura global de la empresa.
- Debe incorporar métodos para transmitir al total de la empresa todos los nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de su ejecución y en la verificación de resultados.

- Debe especificar objetivos concretos y definir claramente las metas esperadas y estar basada en un análisis de las condiciones reales.

Se puede distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan. Estas son: a) Políticas impuestas en forma externa y b) Políticas formuladas internamente.

a) Políticas impuestas externamente.- La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio.

La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

b) Políticas formuladas internamente.- Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo en la empresa con el fin de mejorar cada una de las actividades.

Las políticas pueden subdividirse en políticas **generales y políticas particulares.**

Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas.

Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa lleva a la dictación de políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la organización.

Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc.

Las políticas particulares dentro de cada una de las funciones de la empresa se pueden obtener de la siguiente manera.

1. Formulación de políticas de ventas. Quizás el aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con aquellos bienes o servicios que la empresa fabrica.

Su éxito y la formulación (de la política que se deberá seguir en relación con el producto determinarán, más que ningún otro factor, la supervivencia misma de la empresa, pues el producto es el factor que determina (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

3. Formulación de políticas de producción: Al igual que en la formulación de las **políticas** de venta, en la fabricación del producto también deben fijarse determinadas políticas generales.

Entre ellas tenemos la de comprar o producir. Es decir, determinar si se debe comprar o se debe hacer un producto o una pieza de ese producto.

Otra política importante que debe fijarse en producción es el **volumen del ritmo de producción**. En algunos casos podrá trabajar a plena capacidad y tres turnos. Otras empresas pueden optar por la política de producir bajo la capacidad plena por los riesgos que trae el tener altos inventarios. En este caso, el pronóstico que hacemos de las ventas futuras será un factor determinante en la fijación de esta política.

La política de Inventarios es otro ejemplo de formulación de políticas en el área de producción. Debe tender a que la empresa no acumule grandes inventarios, es decir, no tenga almacenada una gran cantidad del producto que fabrica y, por otra parte, no tenga inventarios tan pequeños que no pueda disponer de productos cuando los clientes los pidan.

3. Formulación de políticas financieras. Una de las políticas importantes en esta área es la referente a la obtención del capital y depende en alto grado del tipo de empresa (privada, mixta o del área social) y de la disposición de hacer uso de capital exterior, ya sea que éstos provengan de sectores nacionales o internacionales.

Otra política que es necesario diseñar en esta área es la relacionada con el uso del **excedente o utilidad**. Generalmente gran parte de este excedente se destina a nuevas inversiones y es una fuente importante de obtención de recursos financieros.

Un aspecto importante es la política que sigue la empresa en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que mantiene en caja y las posibles inversiones temporales que pueda hacer si sube de ciertos límites.

La empresa debe fijar su **política sobre la adquisición o arriendo de bienes físicos**.

Una empresa en expansión necesita más equipos y más edificios. Es posible entonces arrendar esos equipos y esos edificios o bien adquiridos. Una política general en este sentido determinará el tipo de acción que se llevará a cabo.

Otra política importante en el campo financiero es el **reparto del excedente**, es posible que en el caso de las empresas del área social, esta política no sea directamente fijada por la empresa, sino que provenga de organismos superiores, como por ejemplo, una oficina de Planificación.

4. Formulación de políticas sobre personal. En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con participantes que no sólo sean idóneos para las funciones y

tarea que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos. Las políticas generales que se pueden plantear dentro de esta área comprenden, entre otras:

Política de selección y entrenamiento del personal. Esta es una política fundamental, ya que constituye la base para la formación de los cuadros humanos a través de cuyas conductas se desenvuelve la empresa.

Políticas de remuneraciones. Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No sólo se refiere a los sueldos y salarios, sino que también toma en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones y otros tipos de remuneraciones económicas.

Se incluyen en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos de cada trabajador.

Políticas sobre relaciones con sindicatos. El sindicato es una organización que vive dentro de la empresa. Es importante fijar la actitud de la empresa: frente a él en muchos casos su política consiste en adoptar una actitud de cooperación que muchas veces ahorra disgustos y dinero con el fin de que las actividades marchen por buen camino.

3.4.1.2 Marco Conceptual de la variable dependiente

ESTADOS FINANCIEROS

Según **Mercedes Bravo Valdivieso (2002:183-188-192-209-272)**, dice que los estados financieros son un documento cuyo objetivo principal es conocer la situación económica-financiera y los resultados obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo del término de un período

contable o ejercicio económico, el mismo que se logra a través de la preparación de los siguientes Estados Financieros:

- Estado de Resultados, de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de Ganancias Retenidas o Estado de Superávit.
- Estado de Situación Financiera o Balance General.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Estado de Cambios en el Patrimonio.

OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El objetivo primordial de la presentación de los Estados Financieros es proporcionar información útil, veraz pero sobre todo a tiempo para una correcta y adecuada toma de decisiones tanto de inversión como de préstamos.

Para que la información sea útil en la toma de decisiones, ésta debe ser pertinente, confiable y comparable.

ESTADO DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Este estado también es conocido como Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos Estado de Operaciones, etc. Es documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un período contable, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporcionando así la utilidad neta de la empresa.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que

aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

Es Estado de Resultados contiene:

- Nombre o Razón Social.
- Nombre del Estado Financiero.
- Fecha (período al que corresponden los resultados).
- Ingresos Operacionales.
- Costos.
- Gastos Operacionales.
- Resultado del Ejercicio.
- Ingresos no operacionales u otros gastos.
- Resultado Final.
- Participaciones y cálculo de impuestos.
- Firmas de legalización.

ESTADO DE GANANCIAS RETENIDAS

Se lo denomina también Estado de Superávit o Estado de Utilidades no Distribuidas, etc. Se lo elabora al finalizar un período contable para demostrar los cambios que ocurren en la cuenta Superávit-Ganancias Retenidas, durante un período contable.

El Estado de Ganancias Retenidas contiene:

- 1.- Nombre o Razón Social.
- 2.- Nombre del Estado Financiero.
- 3.- Fecha (período).
- 4.- Fuente, origen.
 - 4.1 Ganancias Retenidas (Inicial)
 - 4.2 Utilidad del Ejercicio.

4.3 Utilidades Retenidas (Disponible)

5.- Utilizaciones, Aplicaciones

5.1 Dividendos Declarados

5.2 Reserva Legal

5.3 Reserva Estatutaria

5.4 Reserva Facultativa

5.5. Ganancias Retenidas (Final)

6.- Firmas de Legalización

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Este estado muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada, se elabora al término de un ejercicio económico para evaluar con mayor objetividad la liquidez de la empresa.

OBJETIVO DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

La información acerca de los flujos de efectivo de una entidad es de gran utilidad ya que proporciona a los usuarios una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la misma para utilizar dichos flujos de efectivo.

BENEFICIOS DE LA INFORMACIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO

Cuando se usa conjuntamente con los otros estados financieros, un estado de flujo de efectivo, proporciona información útil que permite a los usuarios de los estados evaluar todos los cambios que se han realizado en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y sus habilidad para afectar los montos y oportunidad de los flujos de efectivos a fin de adaptarse a las circunstancias cambiantes y oportunidades.

PREPARACIÓN DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

El estado de Flujo de Efectivo se basa en:

- Estado de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de Ganancias Retenidas o Estado de Superávit.
- Estado comparativo de Situación Financiera o Balance General comparativo.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Se lo denomina también Balance General y se lo elabora al finalizar un período contable para determinar la situación financiera de la entidad en una fecha determinada, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados con los PCGA.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

El balance general se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre, firmado por los responsables: Contador, Gerentey cuando se trate de sociedades, debe ser aprobado por la asamblea general.

El Estado de Situación Financiera contiene:

1. Nombre o Razón Social.
2. Nombre del Estado.
3. Fecha.
4. Activo.
5. Pasivo.

6. Patrimonio.

7. Firmas de legalización.

El Balance General se puede presentar de dos formas:

1.- En forma de Reporte o Vertical.

2.- En forma de T u Horizontal.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un período, además de la aplicación de las ganancias retenidas en períodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa.

También muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aportes de los socios), determinando así la diferencia entre el activo total y el pasivo total, incluyendo en el pasivo todos los aportes de los socios.

ANÁLISIS FINANCIERO

Según **Roberto Macías Pineda (Internet)**, menciona que el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una organización, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos que persigue la empresa.

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes: a) análisis comparativo, b) análisis de tendencias; c) estados

financieros proporcionales; d) indicadores financieros y e) análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo.

RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS:

Según **Carlos Gutiérrez Reynaga (Internet)**, menciona que el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos.

En consecuencia los indicadores se clasifican de la siguiente forma:

Razones de liquidez

- 1) Razón corriente
- 2) Prueba ácida
- 3) Capital de trabajo
- 4) Intervalo básico defensivo

Estructura de capital

- 5) Leverage total
- 6) Nivel de endeudamiento
- 7) Número de veces que se gana el interés

Razones de actividad

- 8) Rotación de cartera
- 9) Período de cobranza de la cartera
- 10) Rotación de inventarios
- 11) Días de inventario

- 12) Rotación de proveedores
- 13) Días de compra en cuentas por pagar
- 14) Ciclo neto de comercialización
- 15) Rotación de activos
 - a) Ventas a efectivo
 - b) Ventas a cartera
 - c) Ventas a inventarios
 - d) Ventas a activos fijos

Razones de rentabilidad

- 16) Rendimiento sobre la inversión
- 17) Margen de ganancias
- 18) Rendimiento del patrimonio

Una vez calculados los indicadores seleccionados para responder los interrogantes planteados se procede a su interpretación que es, quizá, la parte más delicada en un proceso de análisis financiero, porque involucra ya no una parte cuantitativa, sino una gran carga de subjetividad y de limitaciones inherentes al manejo de información que pudo, entre otras cosas, haber sido manipulada o simplemente mal presentada. Además pueden también existir una serie de factores externos que inciden en los resultados obtenidos en el análisis de los estados, principalmente por efecto de la inflación.

Por tal motivo, todas las operaciones realizadas por una empresa, en un período dado de tiempo, deben ser sometidas a un proceso de ajustes por inflación, con el propósito de que las cifras arrojadas, por dichas operaciones, se expresen en pesos constantes o del mismo poder adquisitivo. Además, para fines comparativos, los estados financieros deben ser actualizados de un año a otro, después de haber sido ajustados por inflación.

Esta situación hace que ciertas razones financieras no puedan ser calculadas con las cifras emitidas en los estados financieros, sino que deban ser sometidas a una depuración o "corrección" adicional, que proponga porque la interpretación de tales resultados no esté distorsionada y conduzca a juicios erróneos y a la toma de decisiones equivocadas.

INTERPRETACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Los indicadores financieros deben interpretarse con prudencia ya que los factores que afectan alguno de sus componentes numerador o denominador pueden afectar, también, directa y proporcionalmente al otro, distorsionando la realidad financiera del ente, es recomendable realizar un análisis detenido de las notas a los estados financieros, pues es allí donde se revelan las políticas contables y los criterios de valuación utilizados.

Así mismo, los resultados del análisis por indicadores financieros deben ser comparados con los presentados por empresas similares o, mejor, de su misma actividad, para otorgar validez a las conclusiones obtenidas.

CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS): Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO): Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

ROTACION DE INVENTARIO (RI): Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el período.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI): Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC): Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC): Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$\text{RPC} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT): Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$\text{RPCT} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD:

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB): Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO): Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

RAZONES DE COBERTURA:

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

RENTABILIDAD

La rentabilidad es "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida

por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Básicamente la rentabilidad se puede clasificar en:

RENTABILIDAD BRUTA

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.

(Utilidad Bruta / Ventas Netas)

RENTABILIDAD OPERACIONAL

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados en un determinado período por actividades no directamente relacionadas con este.

(Utilidad Operacional / Ventas Netas)

RENTABILIDAD NETA

Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Utilidad Neta / Ventas Netas

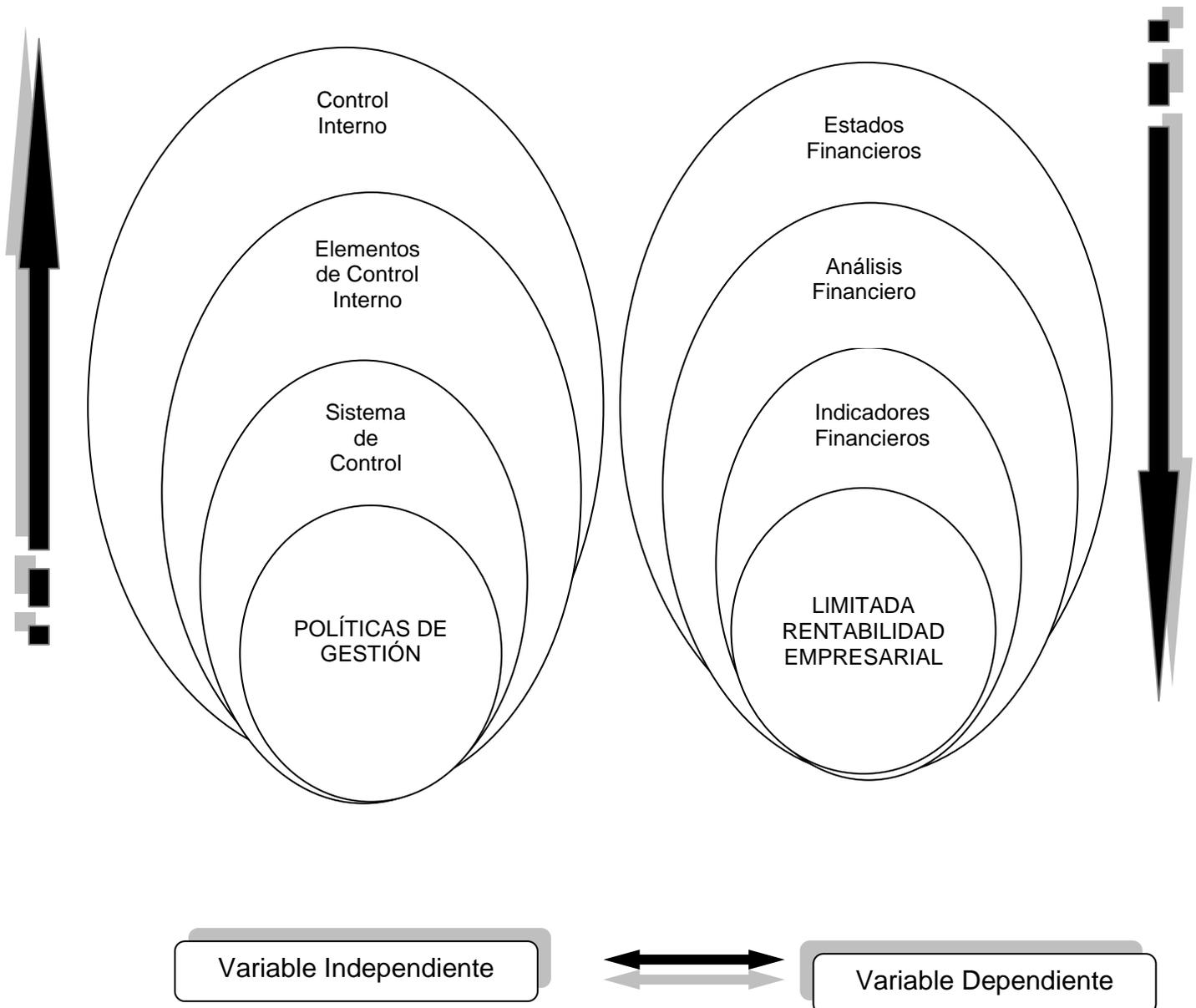
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.

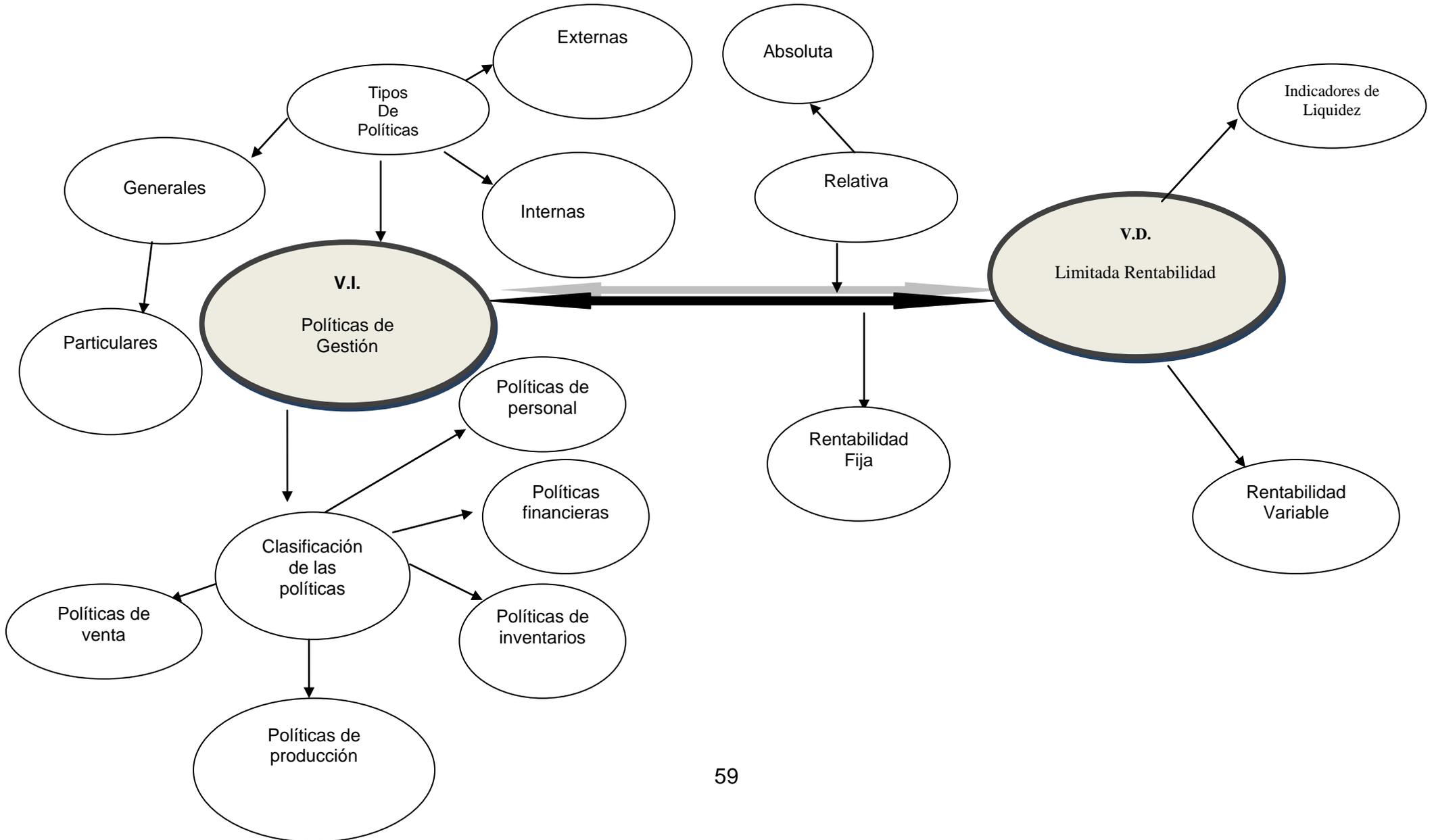
(Utilidad Neta / Patrimonio Líquido)

3.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

- Superordinación Conceptual



2.4.2.2. Sub-ordinación Conceptual



2.5 HIPÓTESIS

3.4.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Las obsoletas políticas de gestión conllevan a una limitada rentabilidad empresarial en Didácticos Mikather.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE.- Políticas de gestión

VARIABLE DEPENDIENTE.- Limitada rentabilidad empresarial en Didácticos Mikather.

TÉRMINO DE RELACIÓN: Conllevan a una limitada rentabilidad empresarial.

UNIDAD DE OBSERVACIÓN.- Didácticos Mikather.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo necesita tener en cuenta la modalidad de investigación o de estudio que se va a realizar ya que se requiere de varias modalidades en función de diferentes criterios, puesto que cada uno tiene una estrategia distinta para su tratamiento metodológico las mismas que se analizará a continuación:

3.1.1 Investigación Bibliográfica

Según **Miguel Posso (2009: 22)**, menciona que la investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?, basándose en el contenido en diversas fuentes bibliográficas; es decir, se apoya en las consultas, análisis y crítica de documentos.

La investigación bibliográfica se caracteriza por:

- La utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.
- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de

investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.

Esta investigación será utilizada con el propósito de sustentar el marco teórico la misma que se apoyará: en los archivos de la empresa con el fin de sustentar la información para que la misma sea veraz y confiable, también se usará la lectura y consulta de libros sobre rentabilidad institucional, tesis, folletos, revistas, boletines, publicaciones bajadas de páginas web, y cualquier otro tipo de información escrita con el fin de ampliar y profundizar más el tema de investigación.

3.1.2 Investigación de Campo

Según **Jesús Ibáñez (2010: Internet)**, menciona que la investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada), ya que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Las características de la investigación de campo son:

- Observación directa por parte del investigador.
- También se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración.

Se aplicará este tipo de investigación ya que se efectuará desde el lugar de los hechos del problema diagnosticado con el objetivo de recoger en forma directa información de primera mano de las personas que laboran y de los clientes de la organización, a través de instrumentos (entrevista) lo que servirá de sustento para esta investigación es decir, se desarrollará

en las instalaciones de la empresa Didácticos Mikather ubicada en las calles Gonzáles Suárez 4-72 y Pedro Carbo.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Exploratorio

Este tipo de investigación es aquella que sólo se propone alcanzar una visión general del tema en estudio, o sea, buscar el tópico de interés, formular el problema y delimitar futuros temas de investigación.

En el presente trabajo el nivel exploratorio será el primer nivel con el que iniciará esta investigación ya que servirá de gran ayuda en el reconocimiento de las variables independiente y dependiente a investigarse de su contexto real.

3.2.2 Descriptiva

Esta investigación propone conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Este tipo de investigación no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio teórico.

Según **Luis Herrera y Otros (2002: 106)**, la investigación descriptiva tiene las siguientes características:

- Permite predicciones rudimentarias.
- De medición precisa.
- Requiere de conocimiento suficiente.
- Muchas investigaciones de este nivel tiene interés de acción social.
- Investiga hechos o sucesos ya producidos.

El nivel descriptivo será el segundo en cumplirse ya que éste trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de la información, pues con él se logrará determinar los factores que se encuentren relacionados directamente con el problema investigado en la organización y lograr el entendimiento de su comportamiento.

3.2.3 Asociación de variables

Según **Gabriel Molina y María F. Rodrigo(2010: Internet)**, menciona que la asociación de variables es el análisis estadístico de la asociación (relación, covarianza, correlación) entre las variables y representa una parte fundamental del análisis de datos en cuanto que muchas de las preguntas e hipótesis que se plantean en los estudios que se llevan a cabo en la práctica implican analizar la existencia de relación entre variables.

La asociación entre variables no debe entenderse como una cuestión de todo o nada, sino como un continuo que iría desde la ausencia de relación (independencia) al nivel máximo de relación entre las variables. Este grado máximo se plasmaría en una relación determinista, esto es, el caso en que a partir del valor de un sujeto cualquiera en una variable, se puede afirmar cuál será su valor en la otra variable.

Según **Dankhe (1986: 106)**, la asociación de variables presenta las siguientes características:

- Permite predicciones estructuradas.
- Valor explicativo parcial.
- Análisis de correlación (sistema de variaciones)
- Medición de relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.

Para terminar, ésta investigación alcanzará el nivel de asociación de variables ya que gracias a este nivel nos permitirá llegar a la comprensión de cada una de las variables tanto independiente como dependiente que competen a la investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Según **Jaime Proaño (2010: 98)**, la población es la totalidad de elementos o sujetos que componen una población estadística, esta puede ser igual o mayor que el número de elementos que se obtienen de ella en una muestra (**n**).

Según **Hernández, Fernández y Baptista (1998:1)**, las características de la población pueden clasificarse atendiendo a tres aspectos:

- De contenido: Estas características se refieren a que los sujetos u objetos a investigar posean la información requerida para ello.
- De lugar: Se refiere a especificar claramente los límites geográficos y el tipo de institución en donde se realizará la investigación.
- De tiempo: Esta característica se refiere al periodo en que los sujetos cumplen con las otras características.

Con el propósito de mejorar las políticas de gestión existentes en la organización que permita mejorar la rentabilidad de la empresa y por ende incrementar la productividad de la misma, en esta investigación participarán dos universos, uno de ellos se encuentra conformado por tres miembros de la entidad: gerente, contadora, y jefe de ventas, adicionalmente se cuenta con la participación del segundo universo integrado por los clientes más representativos de la organización que dan

un aporte valioso a este trabajo siendo así una población de 51 clientes.
(Ver anexo 2)

3.3.2 Muestra

Según Jaime Proaño (2010: 98), la muestra es un subconjunto del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Para determinar el tamaño de la muestra de la presente investigación se calculará a través del método de muestreo aleatorio simple ya que ésta permite que cada elemento o persona de la población tengan la misma oportunidad de quedar incluida.

Para la aplicación de la fórmula se establecerá un margen de error del 5% y una varianza del 0.25, cuyo modelo matemático es el siguiente:

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ^2 = varianza de la población 0.25

Z = nivel de confianza 95%

E = error admisible 5%

Una vez realizado los cálculos correspondientes se ha determinado que existe una muestra de 45 clientes a los cuales se les seleccionará en forma aleatoria simple y se procederá a realizar la respectiva encuesta. (Ver anexo 3)

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Mediante la aplicación de la operacionalización de variables se pudo observar claramente el proceso a seguir para relacionar el marco teórico con la parte operativa, de ésta manera se puede obtener información útil la misma que deberá ser procesada, analizada para interpretar los resultados que surjan.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 Tabla 1.- Operacionalización de la variable independiente: Políticas de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La gestión política es la parte de la gestión estratégica orientada al entorno político, para obtener del mismo reconocimiento, apoyo, legitimidad y mandatos políticos consistentes. Entraña una actitud psicológica y un compromiso ético, para lograr una gestión eficaz y democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mandatos políticos consistentes • Gestión eficaz y democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Ejecución de la gestión empresarial. • Análisis de objetivos. • Políticas y prácticas del personal. • Promoción emprendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en la empresa? • ¿Cuál es la gestión empresarial ejecutada en la organización? • ¿Cuáles son los objetivos empresariales definidos? • ¿Cuál es el procedimiento para evaluar el desempeño del personal? • ¿Cuáles serían los medios eficaces para que el crecimiento personal y 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Contadora • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Contadora • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente

		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de procesos 	<p>profesional de cada uno de los empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál cree usted que son los medios y recursos necesarios para que el personal ejecute eficientemente sus labores? 	<ul style="list-style-type: none"> - Contadora • Entrevista: - Gerente
--	--	--	---	---

Elaborado por: Victoria Paredes

Fuente: Elaboración Propia en base a análisis de la información

3.4.2. Tabla 2.-Operacionalización de la variable dependiente: Rentabilidad Empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad es "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad • Fijación de precios • Estrategias • Falta de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de utilidades en ventas. • Descuido del personal del departamento de ventas • Precios según la línea de producción. • Precios según la calidad del producto • Restructuración de políticas. • Análisis y evaluación de la situación real de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la razón por la que la utilidad ha disminuido? • ¿A qué se debe a que el personal tenga descuidos en el momento de realizar una venta? • ¿Los productos existentes en la empresa satisfacen su expectativa? • ¿Cree usted que la calidad de los productos es buena? • ¿Cree usted que existe la necesidad de replantear las políticas ya existentes en la empresa? • ¿Usted cree que la empresa necesita ser 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Contadora • Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Contadora • Encuesta: <ul style="list-style-type: none"> - Clientes • Encuesta: <ul style="list-style-type: none"> - Clientes • Encuesta: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Contadora • Encuesta: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente

			evaluada para conocer la situación actual por la que atraviesa la empresa?	- Contadora
--	--	--	--	-------------

Elaborado por: Victoria Paredes

Fuente: Elaboración Propia en base a análisis de la información

3.5. Tabla 3.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué? • ¿Para quiénes? • ¿Sobre qué aspectos? • ¿Quién? • ¿Cuándo? • ¿Dónde? • ¿Cuántas veces? 	<ul style="list-style-type: none"> • Para mejorar las políticas de gestión que influirá en la rentabilidad de la empresa. • Dirigido al personal de la empresa: Gerente Contador Clientes • Políticas de gestión y rentabilidad de la empresa. • Srta. Victoria Paredes • La investigación se realizará desde febrero-julio 2011. • La investigación se realizará en la empresa Didácticos Mikather. • Para obtener datos reales se considerará por una sola vez al gerente, contadora y clientes.

- Realizar un manejo de información (registro de cuadros con datos tan reducidos cuantitativamente que no influyen significativamente en el análisis para lo cual se realizará a través de la representación gráfica y escrita como se muestra a continuación:

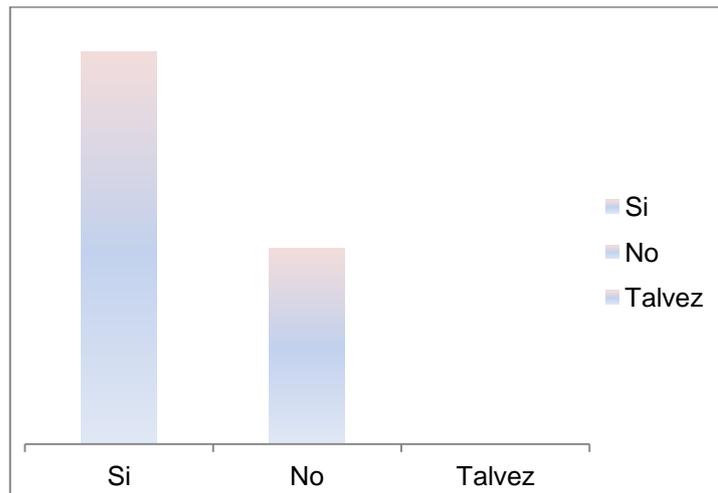
Cuadro 1:

RESPUESTAS	f	f%
TOTAL		

Elaborado por: Victoria Paredes

Fuente: Encuesta

Gráfico 1:



Elaborado por: Victoria Paredes

Fuente: Cuadro 1

3.6.2. Plan de análisis de interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- El mecanismo estadístico que se pretende utilizar para la comprobación de la hipótesis es .

Según **Mariana Monegal Ferrán (1999: 65)**, las pruebas chi-cuadrado son un grupo de contrastes de hipótesis que sirven para comprobar afirmaciones acerca de las funciones de probabilidad (o densidad) de una o dos variables aleatorias.

Se aplican en dos situaciones básicas:

- a) Cuando queremos comprobar si una variable, cuya descripción parece adecuada, tiene una determinada función de probabilidad. La prueba correspondiente se llama chi-cuadrado de ajuste.
- b) Cuando queremos averiguar si dos variables (o dos vías de clasificación) son independientes estadísticamente. En este caso la prueba que aplicaremos será la chi-cuadrado de independencia o chi-cuadrado de contingencia.

Pasos para el mecanismo :

1. Los valores de X^2 son mayores o iguales que 0.
2. La forma de una distribución X^2 depende del $gl=n-1$. En consecuencia, hay un número infinito de distribuciones X^2 .
3. El área bajo una curva ji-cuadrada y sobre el eje horizontal es 1.
4. Las distribuciones X^2 no son simétricas. Tienen colas estrechas que se extienden a la derecha; esto es, están sesgadas a la derecha.
5. Cuando $n>2$, la media de una distribución X^2 es $n-1$ y la varianza es $2(n-1)$.
6. El valor modal de una distribución X^2 se da en el valor $(n-3)$.

Tabla 4.-Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Nº	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las políticas existentes de la empresa su eficacia y eficiencia a fin de conocer cuáles son los aspectos que influyen en la determinación de la rentabilidad de la empresa Didácticos Mikather. 		
2	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la capacidad de endeudamiento y percepción de los clientes en cuanto a calidad de atención y producto, así como la accesibilidad, oportunidad y el precio como factor principal en la determinación de la rentabilidad. 		
3	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los esfuerzos realizados por los altos directivos, con el propósito de entregar productos de excelente calidad, asegurando así las ventas y el incremento de ellas mejorando por ende las utilidades. 		

Elaborado por: Victoria Paredes

Fuente: Elaboración Propia en base a análisis de la información

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez que han sido recolectados los datos obtenidos en la encuesta se procede a organizar, interpretar y discutir los resultados, con el fin de obtener una mejor apreciación, los mismos que servirán de soporte al encuestador al momento de emitir un informe.

El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel 2010 en la misma que se construyó una base de la misma que sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

El análisis se realizó en forma literal y aplicando la estadística descriptiva la que permitió una adecuada interpretación de los datos a través del análisis cualitativo.

Estos datos se presentan en diez (10) cuadros organizados adecuadamente en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Didácticos Mikather; los cuadros se acompañan con sus respectivos gráficos, los mismos que se refieren a los porcentajes totales de cada categoría.

A más de ello se presenta el análisis, interpretación y discusión de los resultados sobre la base de los porcentajes obtenidos en cada ítem de la encuesta aplicada.

Resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Didácticos Mikather.

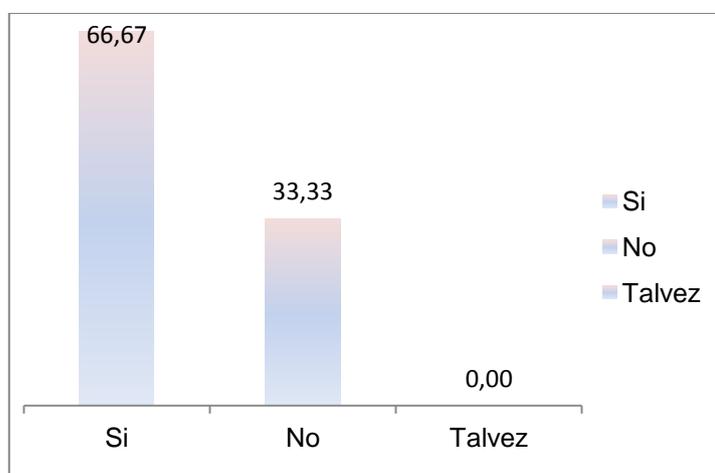
Pregunta 1: ¿Considera usted que los productos existentes en la empresa satisfacen sus expectativas?

Cuadro 5:Expectativas en la satisfacción del cliente hacia el producto.

RESPUESTAS	f	f%
Si	30	66,67
No	15	33,33
Tal vez	0	0,00
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 4:Expectativas en la satisfacción del cliente hacia el producto.



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 5

Análisis:

Se analizó que de un total de 45 clientes encuestados 30 de ellas que representan el 66,67% contestaron que los productos comercializados siempre satisfacen sus expectativas al momento de adquirirlos, mientras

que 13 que representan el 28.89% la mercadería vendida satisfacen sus necesidades a menudo, dando así un resultado favorable.

Interpretación:

La mayoría de las personas consideran que los que los productos que se comercializan si satisfacen sus expectativas ya que están acorde a las necesidades que se presentan hoy en día en el ámbito educativo.

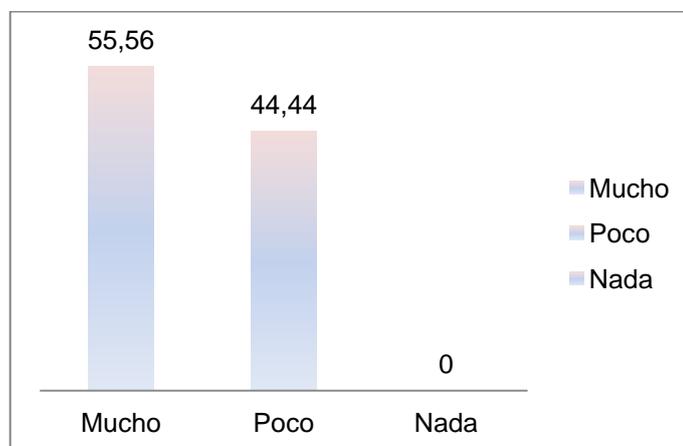
Pregunta 2: ¿Qué conocimiento tiene usted acerca de los productos que comercializa la empresa?

Cuadro 6: Conocimiento de productos comercializados.

RESPUESTAS	f	f%
Mucho	25	55,56
Poco	20	44,44
Nada	0	0
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 5: Conocimiento de productos comercializados.



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 6

Análisis:

De los 45 clientes encuestados 25 de ellos que representan el 55,56% contestaron que tienen mucho conocimiento acerca de los productos que comercializa la organización, mientras tanto que 20 de ellos que representan el 44,44% mencionan que conocen poco acerca de la mercadería ofrecida en la institución, por lo que es notorio que la gran mayoría de las personas saben cuáles son la productos que la institución ofrece.

Interpretación:

Un gran porcentaje de los clientes encuestados tienen un amplio conocimiento acerca de los productos que comercializa la empresa, esto se debe a que la institución se ha preocupado en dar a conocer a la colectividad en general cuales son los bienes que oferta y comercializa a través de catálogos, ferias, internet y cualquier otro medio disponible con el objetivo de llegar al cliente y así poder ser visualizados no solamente en la localidad sino también fuera.

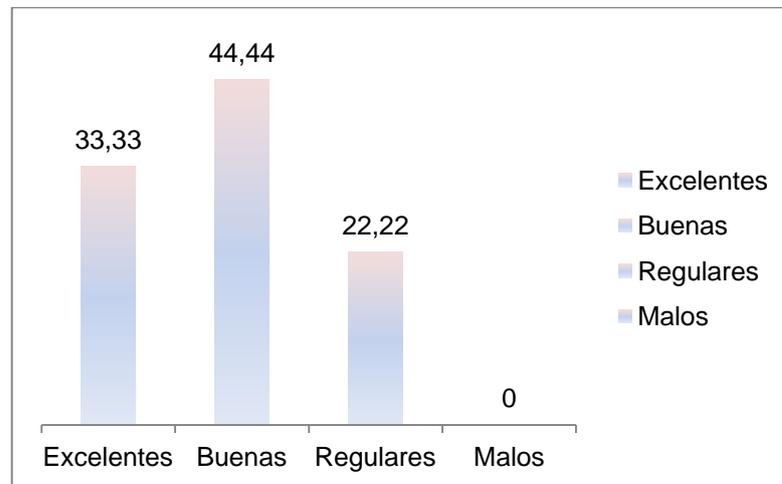
Pregunta 3: ¿Cómo considera usted a la calidad de los productos de Didácticos Mikather?

Cuadro 7:Calidad de productos

RESPUESTAS	f	f%
Excelentes	15	33,33
Buenos	20	44,44
Regulares	10	22,22
Malos	0	0
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 6: Calidad de productos



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 7

Análisis:

De 45 personas encuestadas 15 de ellas que representan el 33,33% respondieron que la calidad de los productos que comercializa la empresa Didácticos Mikather son excelentes, mientras que a 20 de ellas que representan el 44.44% respondieron que la calidad de la mercadería expendida son buenos y 10 de ellas que indican el 22.22% mencionan que son regules.

Interpretación:

Los clientes de la empresa consideran que la calidad de los materiales que se ofrece es buena y que los mismos están acorde a sus preferencias dando así un resultado favorable para la entidad.

Sin embargo la calidad de estos debería ser excelente para que todos los clientes estén más a gusto con el bien adquirido, un producto con una adecuada presentación y elaborado con los materiales adecuados traerá consigo una excelente calidad.

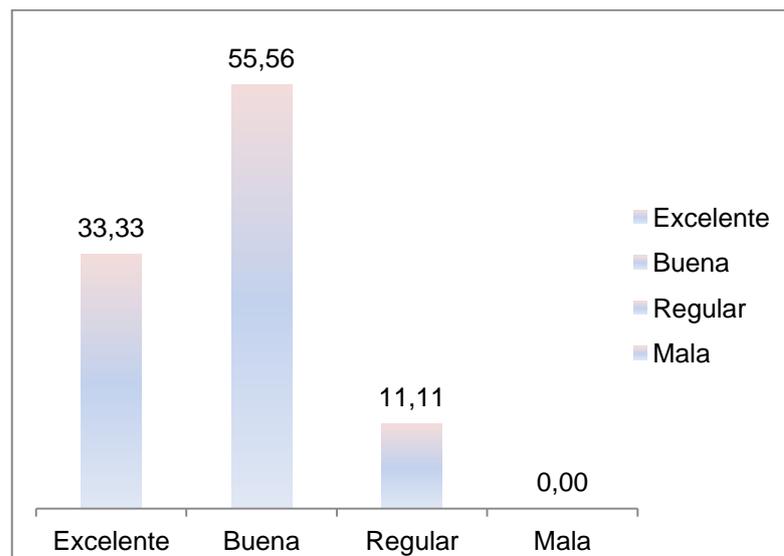
Pregunta 4: ¿Cree usted que la atención al cliente es?

Cuadro 8: Atención al cliente.

RESPUESTAS	f	f%
Excelente	15	33,33
Buena	25	55,56
Regular	5	11,11
Mala	0	0,00
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 7: Atención al cliente.



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 8

Análisis

De 45 personas encuestadas 15 de ellas que representan el 33,33% consideran que la atención ofrecida al cliente es excelente, por otra parte 25 de ellas que representan el 55,56% mencionan que la atención es buena, no obstante 5 personas que representan el 11,11% dicen que es mala.

Interpretación:

La mayoría de los clientes encuestados aprecian que la atención ofrecida por parte del personal encargado de ventas es buena por lo que la empresa debería tener en cuenta que una buena atención es aceptable pero debería esta ser excelente, preocupándose así en emplear los medios necesarios para conseguir este objetivo.

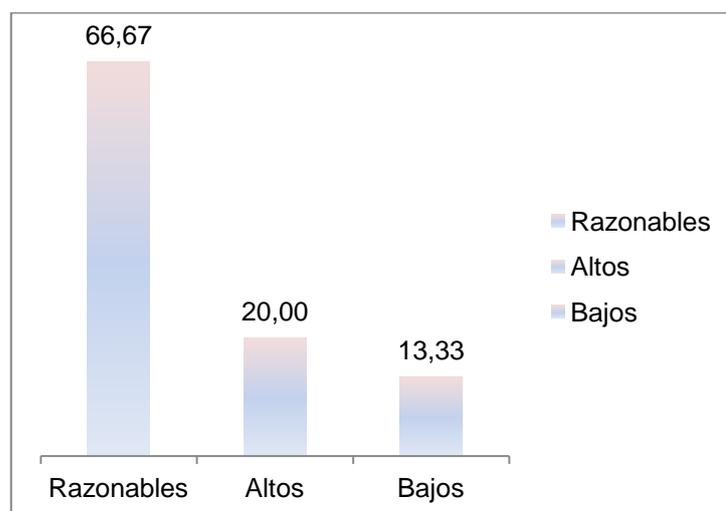
Pregunta 5: ¿Cómo considera usted a los precios establecidos en los productos?

Cuadro 9: Precios de los productos

RESPUESTAS	f	f%
Razonables	30	66,67
Altos	9	20,00
Bajos	6	13,33
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 8: Precios de los productos



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 9

Análisis:

De un total de 45 personas encuestadas 30 de ellas que representan el 66.67 respondieron que los precios de los productos establecidos en cada uno de ellos son razonables, mientras que 9 de ellas representando el 20% contestaron que los precios fijados son altos y a 6 clientes que representan el 13.33% que los precios son bajos, motivo por el cual muchos de los encuestados están acorde y conformes con los precios pactados en cada uno d los productos que se comercializa en la institución.

Interpretación:

La empresa Didácticos Mikather deberá tomar en cuenta cada uno de los precios establecidos en sus productos, en caso de ser necesario reestructurarlos para verificar si éstos están o no acorde a lo pactado, es necesario también que la organización se prevea de posibles reacciones de los consumidores como de la competencia.

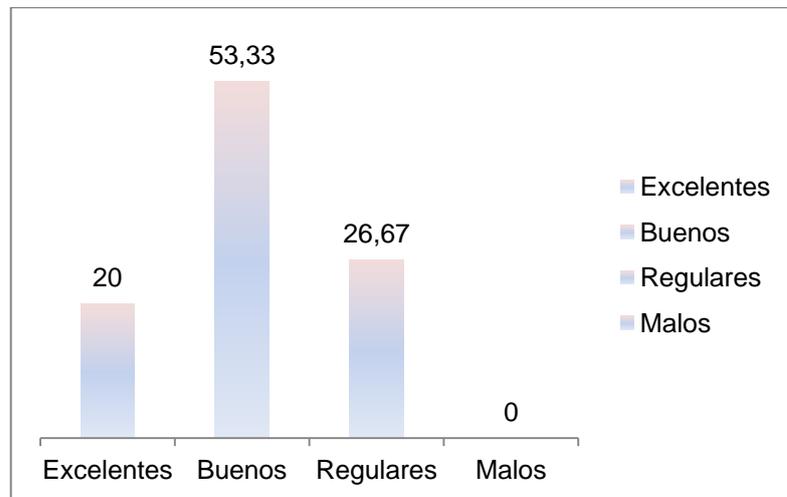
Pregunta 6: Considera usted que los productos que expende la entidad son:

Cuadro 10:Percepción de venta de productos.

RESPUESTAS	f	f%
Excelentes	9	20
Buenos	24	53,33
Regulares	12	26,67
Malos	0	0
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 9: Percepción de venta de productos.



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 10

Análisis:

De las 45 personas encuestadas 9 de ellas que representan el 20% mencionan que los productos que se venden en la empresa son excelentes, mientras que 24 encuestados que representan el 53.33% dicen que son buenos y 12 de ellas que equivalen al 26,67% consideran que son regulares.

Interpretación:

La mayoría de los clientes encuestados consideran que los productos que se expenden en la entidad son buenos, teniendo en un nivel bajo que éstos son excelentes y en un nivel estándar que son regulares.

La percepción que se obtiene de este resultado es que la empresa marcha por buen camino teniendo en cuenta que la organización debe poner mayor atención en mejorar la venta de los productos para alcanzar la excelencia.

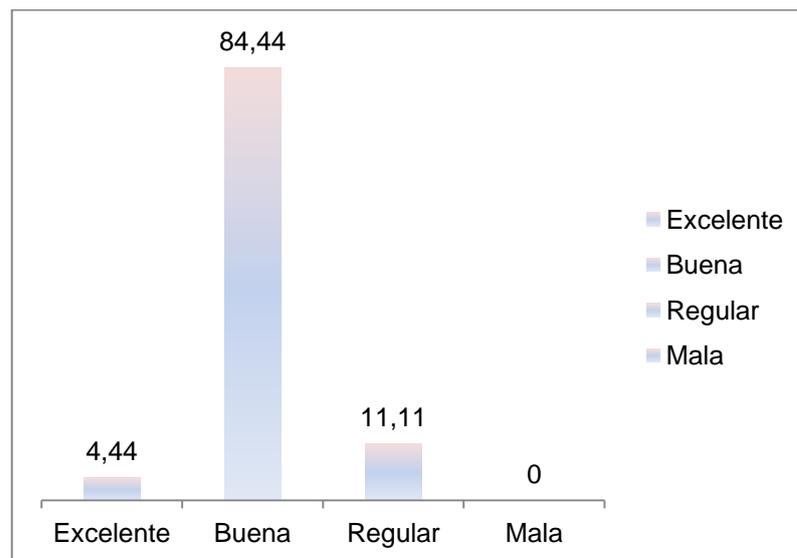
Pregunta: 7 Cree usted que las instalaciones de la empresa son:

Cuadro 11: Instalaciones del establecimiento.

RESPUESTAS	f	f%
Excelente	2	4,44
Buena	38	84,44
Regular	5	11,11
Mala	0	0
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 10: Instalaciones del establecimiento.



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 11

Análisis:

De 45 personas encuestadas 2 de ellas que representan el 4,44% consideran que las instalaciones de la organización son excelentes, mientras que 38 que representan el 84,44% mencionan que son buenas, sin embargo 5 encuestados que representan el 11,11% dicen que son

malas, por lo que se considera que la organización si cuenta con adecuaciones para que realice sus operaciones.

Interpretación:

Las instalaciones de la empresa permiten que sus actividades puedan desarrollarse con normalidad por lo que la mayoría de los encuestados consideran que éstas son buenas, sin embargo para optimizar que todas las labores sean mucho más eficientes se debería reestructurar las adecuaciones de la organización para que así pueda ofrecer de mejor manera los bienes y servicios que oferta y comercializa.

Hoy en día las empresas constituyen el pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico de nuestro país sin la existencia de ellas, sería imposible el avance y el progreso de la humanidad, los entornos dinámicos, tanto económicos, sociales, políticos y tecnológicos en los que vivimos actualmente, hace necesario que toda empresa lleve a cabo funciones de planeación, organización y control para así cumplir exitosamente con los objetivos que la institución se tiene trazados.

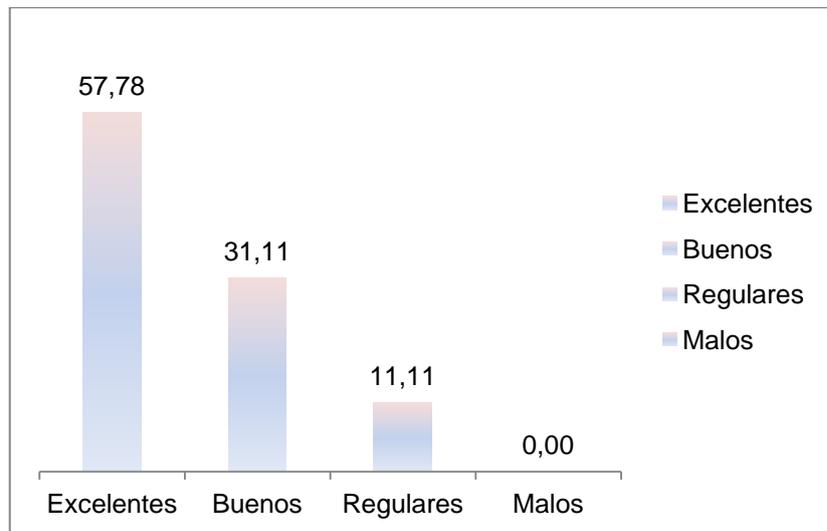
Pregunta 8: Cree usted que las políticas de crédito concedidas por la empresa son:

Cuadro 12:Políticas de crédito.

RESPUESTAS	f	f%
Excelentes	20	26,00
Buenos	21	14,00
Regulares	4	5,00
Malos	0	0,00
TOTAL	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 11: Políticas de crédito.



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 12

Análisis:

De la encuesta realizada a 45 clientes de la empresa Mikather se puede apreciar que 20 de ellas que representan el 57,78% consideran que las políticas de crédito concedidas por la organización son excelentes, mientras que 21 personas que representan el 31,11% dicen que son buenas y 4 de ellas que representan el 11,11% mencionan que son regulares.

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas consideran que las políticas de crédito concedidas por la empresa son excelentes asumiendo así que estas están acorde a las necesidades de cada uno de los clientes, ya que se les ofrece la oportunidad de realizar sus pagos a través de medios eficaces, sin embargo siempre se ve la necesidad que para que exista una excelente teniendo en cuenta que estas deberían mejorarse para que puedan satisfacer todos los requerimientos.

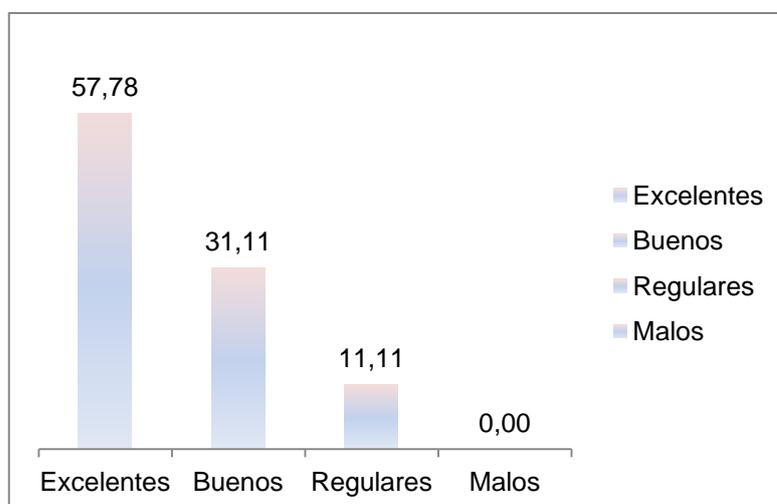
Pregunta 9: ¿Cómo considera a los productos que comercializa la empresa en cuanto al aprendizaje y enseñanza de niños, jóvenes y adultos?

Cuadro 13:Percepción de productos

RESPUESTAS	f	f%
Excelentes	26	57,78
Buenos	14	31,11
Regulares	5	11,11
Malos	0	0,00
Total	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 12:Percepción de productos



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 13

Análisis:De un total de 45 personas encuestadas 26 de ellas que representan el 57,78% mencionan que la influencia del material en cuanto al aprendizaje es excelente, mientras que 14 de ellas que representan el 31,11% dicen que es bueno y 5 personas que representan el 11,11% afirman que regular.

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas concuerdan que el material didáctico que comercializa la empresa si influye en un excelente nivel en el aprendizaje y enseñanza de las personas por lo que motiva a la institución a seguir brindando a la colectividad la venta de éstos.

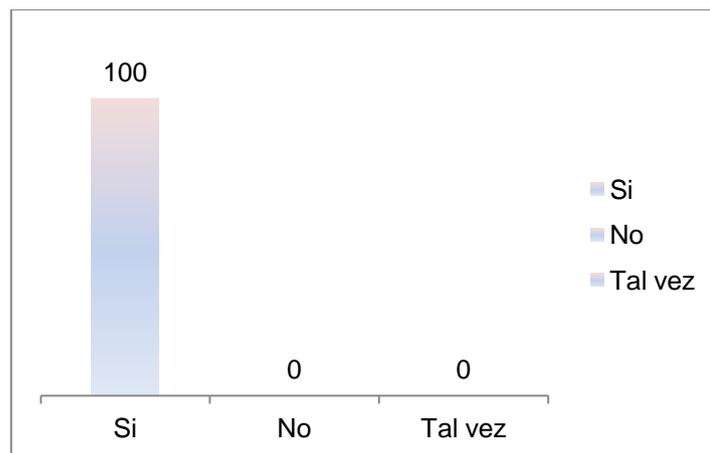
Pregunta: ¿Cree usted que la empresa debe innovar sus productos de acuerdo a las necesidades que se presentan en la actualidad?

Cuadro 14:Innovación de productos acorde a las necesidades

RESPUESTAS	f	f%
Si	45	100
No	0	0
Tal vez	0	0
Total	45	100

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Gráfico 13:Innovación de productos acorde a las necesidades



Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Cuadro 14

Análisis:

De 45 clientes encuestados que representan el 100% concuerdan que la empresa debe innovar sus productos de acuerdo con las necesidades que se presenten en la actualidad con el objetivo de que todos se beneficien de una adecuada educación.

Interpretación:

Todos los encuestados mencionan que los productos sean innovados en todo instante, por lo que la empresa debe estar acorde y dispuesta a cambios tanto tecnológicos y humanos para ofrecer productos de excelencia.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el presente trabajo de investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: Las obsoletas políticas de gestión no conllevan a una limitada rentabilidad empresarial en Didácticos Mikather.

Ha: Las obsoletas políticas de gestión conllevan a una limitada rentabilidad empresarial en Didácticos Mikather.

Para probar las hipótesis se utilizó el estadístico χ^2 que permite comparar las variables de tipo cualitativo, con un nivel de significancia de 0.05.

Respecto a los resultados que arrojan las preguntas 6 y 8 que se resumen en los cuadros del mismo nombre se procede a continuación a realizar la prueba de hipótesis.

A continuación se presenta el cuadro de las frecuencias observadas con cada uno de los datos extraídos de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa de Didácticos Mikather y en función de éstas se calculó las frecuencias esperadas y finalmente el estadístico Chi².

Cuadro 15.- Frecuencias Observadas

RESPUESTAS PREGUNTAS	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALO	TOTAL
PREGUNTA 6	9	24	12	0	45
PREGUNTA 8	20	21	4	0	45
TOTAL	29	45	16	0	90

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Encuesta

Cuadro 16.-Frecuencias Esperadas

	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
RENTABILIDAD	9	14,5	-5,5	30,25	2,09
	24	22,5	1,5	2,25	0,10
	12	8	4	16	2,00
POLÍTICAS	20	14,5	5,5	30,25	2,09
	21	22,5	-1,5	2,25	0,10
	4	8	-4	16	2,00
				TOTAL	8,37

Elaborado por: Victoria Paredes
Fuente: Frecuencias observadas

Grados de libertad

$$\alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$$

$$gl = (n-1)(m-1)$$

$$gl=(2 - 1)(4 - 1)$$

Nivel de significancia

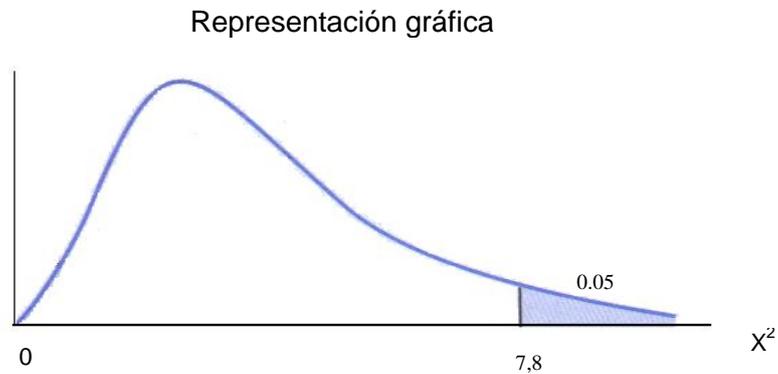
$$\alpha = 0.05$$

$$X^2_{\alpha} = 7,8$$

$$gl=(1)(3)$$

$$gl= 3$$

Gráfico 14.-Chi²



Si $X^2 \geq X^2_{\alpha}$, se rechaza la hipótesis nula (H_0)

El Chi^2 calculado es 8,37 resultado que se lo compara con el Chi^2 de la tabla de Distribución X^2 , con el objetivo de establecer la conclusión correspondiente y tomar la respectiva decisión.

$8,37 \geq 7,8$ entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se acepta la hipótesis alterna H_a , motivo por el cual la propuesta permitirá la vialidad de la presente investigación, es decir las obsoletas políticas de gestión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de haber realizado la investigación sobre el problema actual de la empresa y efectuado un análisis en base a los objetivos de este trabajo se establecieron las siguientes conclusiones:

El inadecuado sistema de un control interno en las actividades de la empresa no permite mejorar la producción y comercialización de los productos y por ende las relaciones humanas entre trabajadores.

La base fundamental de la empresa se encuentra en sus ventas y a través de un minucioso análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de Didácticos Mikather se determinó que las políticas establecidas en la institución deben mejorarse ya que éstas han ocasionado una reducción en la rentabilidad de la organización.

Las políticas establecidas en la institución no se encuentran bien estructuradas, ya que éstas no siempre son analizadas ni evaluadas por la gerencia de la empresa provocando así que éstas no siempre satisfacen las necesidades de la organización y por ende la demanda de los clientes.

La inadecuada asignación de funciones influye en las actividades del personal, dando origen a la poca motivación y bajo rendimiento provocando así que no se encuentren en óptimas condiciones para alcanzar la excelencia en cuanto a la atención al cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

En la presente investigación se analizaron factores que inciden directamente en la rentabilidad de la empresa siendo la principal razón las políticas de gestión adoptadas por la institución por esta razón es pertinente emitir las siguientes recomendaciones:

Es indispensable mejorar el sistema de control interno, que permita renovar las políticas de gestión implantadas por la empresa, ya que es una herramienta que proporcionará información a los trabajadores en cuanto a la forma de producción y comercialización de los productos, así como también el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

Reestructurar las políticas de gestión y ponerlas en vigencia para así ayudar a mejorar la comunicación entre trabajadores y por ende al mejoramiento de las ventas a través de conocer cuáles son las necesidades, demandas y deseos de los clientes en cuanto a los productos.

Reestructurar el organigrama estructural y funcional que permitirá un adecuado lineamiento jerárquico, además ayudará a que exista una adecuada segregación de funciones para evitar cualquier inconveniente en el futuro.

Brindar capacitación por parte de la administración a cada uno de los trabajadores de la empresa con el objetivo de ampliar y enriquecer sus conocimientos en sus áreas de trabajo para que su desempeño laboral sea óptimo y de esta manera puedan involucrarse en todas las actividades de la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Examen especial de control interno al departamento de ventas.

Institución Ejecutora

Didácticos Mikather

Beneficiarios

Gerente

Departamento de ventas

Clientes internos y externos

Ubicación

Av. González Suárez 4-72 y Pedro Carbo

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2011

Fin: Julio 2011

Equipo técnico responsable

Sr. Vicente Ruiz (Gerente)

Srta. Jeny Mariño (Contadora)

Sr. Kléver Palma (Tutor)

Srta. Victoria Paredes (Investigadora)

Costo

La presente investigación tendrá un costo de \$ 1094.90

6.2 Antecedentes de la Propuesta

El ineficaz organigrama estructural y funcional vigentes en la empresa, la ausencia de capacitación a los empleados acompañadas con la inadecuada asignación de funciones son sólo tres consecuencias principales para que en la organización existan deficientes políticas de gestión, llevando consigo a la empresa a que su rentabilidad disminuya, provocando así iliquidez a la misma siendo su razón principal el deficiente Sistema de Control Interno.

La organización a través de una correcta y adecuada planificación de cada una de sus acciones y una oportuna reestructuración de sus puntos débiles podrá alcanzar sus objetivos y metas trazadas, para así llegar a ser una empresa pionera en cuanto a la comercialización y venta de material didáctico dentro y fuera del país, apoyando de tal manera a la economía del país promoviendo fuentes de trabajo y fortaleciendo la educación del Ecuador.

6.3 Justificación

Con el objetivo de dar solución al problema por el cual atraviesa la empresa se mejorarán las políticas de gestiones vigentes de acuerdo con las necesidades y características que presenta la institución.

La administración de Didácticos Mikather considera que el mejoramiento del Sistema de Control Interno es necesario ya que es una herramienta fundamental, puesto que es un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización con el fin de asegurar que los inventarios para la venta estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos.

6.4 Objetivos

General

Realizar un estudio de las políticas de gestión interna del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Didácticos Mikatheren en el ejercicio económico 2010.

Específicos

- Estudio preliminar de las políticas de gestión y cada uno de sus procedimientos para las actividades de la empresa.
- Creación de políticas y procedimientos ajustados a las necesidades de la empresa en cuanto al proceso e información de todas las operaciones financieras para conocer sus niveles de rentabilidad.
- Establecer controles de evaluación al desempeño del personal.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta es viable desde la perspectiva organizacional, ya que ésta permitirá a la administración de la empresa evaluar y mejorar las políticas de gestión vigentes en departamento de ventas, ayudará también a la ejecución de los objetivos y metas planteadas, reestructurando los inconvenientes desarrollados en esa área con el propósito de cumplir con los anhelos deseados de la alta dirección de la institución que son el bienestar, continuidad, mejoramiento, posesión y rentabilidad para la administración de la empresa es importante que exista un adecuado y correcto sistema de control interno, ya que gracias a este se podrá corregir y prevenir riesgos, optimizar los recursos disponibles en la empresa, ahorro de tiempo y mejoramiento de cada una de las

actividades con el fin de que proporcione la información necesaria para que los directivos puedan tomar decisiones oportunas.

Una adecuada planificación de todas las actividades a desarrollarse en la institución con las herramientas necesarias ayudará a que éstas garanticen la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.

Otro aspecto importante a resaltar en la propuesta es el económico financiero ya que puede mejorar los lineamientos de cobro y crédito permitiendo así que la organización se beneficie de una manera más rápida en cuanto a los recursos económicos pues éstos permitirán a la empresa a proveerse de los materiales necesarios, además de ser factible en este aspecto también lo es porque podrá adquirir equipos nuevos con alta tecnología con el fin de seguir con la elaboración de material didáctico en beneficio de la colectividad.

Es viable porque esta propuesta cumple con todas las leyes, normativas, y reglamentos internos por las cuales se rige la empresa Didácticos Mikather en el área de ventas.

Factibilidad Económica

El presupuesto necesario para realizar el diseño del modelo de gestión interna es de \$ 1094.90 dólares americanos.

Tabla17: Presupuesto para cada proceso

Presupuesto para entrenar e incentivar a los trabajadores			
Detalle	Cantidad	V/U	V/T
Auditor interno	1	360,00	360,00
Papel bond	200	0,01	2,00
Cd's	4	0,50	2,00
Impresión informativos	55	1,09	60,00
Alquiler retroproyector	1	50,00	50,00
TOTAL			473,00

Presupuesto para realizar			
Papel bond	100	0,01	1,00
Impresiones	250	0,10	25,00
Esferos	12	0,20	2,40
TOTAL			28.40

Presupuesto para implementar las políticas de control interno de ventas.			
Detalle	Cantidad	V/U	V/T
Folletos y Libros	2	75,00	150,00
Cartulinas	20	0,10	2,00
Impresiones	300	0,10	30,00
Adhesivo	1	3,00	3,00
Papel bond	100	0,01	1,00
Regla	1	1,00	1,00
Marcador	1	1,50	1,50
Cautín	1	12,00	12,00
Personal	1	360,00	360,00
TOTAL			1201,50

Presupuesto para revisión del modelo de Control Interno			
Papel bond	300	0,01	3,00
Impresiones	300	0,10	30,00
TOTAL			33,00

TOTAL DE PRESUPUESTO			1094.90
-----------------------------	--	--	----------------

Fuente: Manual de Control Interno

Elaborado por: Victoria Paredes

Factibilidad Política

Desde el punto de vista político es viable, ya que un estudio de las políticas del control interno de ventas para mejorar la rentabilidad ayuda a tomar decisiones adecuadas a la parte administrativa y financiera y de esta manera obtener utilidades, del mismo modo ayuda al cumplimiento de la normativa que implica el crecimiento económico y de imagen dentro de la empresa.

Factibilidad Socio- Cultural

Actualmente la sociedad vive bajo políticas o normas las cuales ayudan a tener lineamientos establecidos en las organizaciones con el propósito de tener éxito en ellas, designando responsabilidad en los empleados para de esta manera mejorar el nivel de conocimiento de todos quienes lo aplicaran.

Factibilidad Organizacional

La empresa podrá controlar de una mejor manera la eficiencia de cada departamento poniendo énfasis en el departamento de ventas ya que este es el de mayor relevancia y la problemática de nuestra investigación.

Se realizara segregación de funciones, control y monitoreo de las actividades a desarrollarse.

Factibilidad Legal

En el marco legal le dará definitivamente consistencia y avaluó a la factibilidad de la realización del control interno de ventas permitirá la aplicación de las NIFF de una manera adecuada y según el criterio del contador con ayuda de gerencia.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Es necesario e indispensable que la empresa cuente con políticas bien definidas y estructuradas y que hoy en día se ha reconocido que la organización debe contar con un Sistema de Control que ayudará a definir y a cumplir con dichas políticas en virtud del notable crecimiento y avance de la empresa tanto humano, material y económico.

La implementación de un Sistema de Control en la empresa implica que estas deben estar enfocadas a todas y cada una de las áreas de la institución convirtiéndose así en un proceso fiable y acorde a las necesidades que se presentan, dando como paso previo establecer los objetivos, políticas, procedimientos y estrategias, las mismas que deban relacionarse entre sí con el fin de que la empresa pueda surgir y desarrollarse cada vez más en todos los ámbitos.

Toda empresa posee ciertos problemas que son ajenos a las actividades que normalmente se ejecutan por tal razón no pueden desarrollarse a cabalidad con sus acciones provocando así que el Sistema de Control Interno no actúe al cien por ciento, por tal razón es necesario estudiar, analizar todos los riesgos tanto internos como externos, con el propósito de que provea garantía razonable al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Muchos factores pueden incidir en los factores internos de la empresa el más usual son las fallas humanas como equivocaciones al momento de realizar una venta, falta de comunicación entre empleados ó conflictos personales. Razón por la cual los directivos de la empresa deben realizar un minucioso análisis al momento de contratar al personal, teniendo en cuenta valores éticos, morales y profesionales así como también la oportuna y correcta capacitación a cada uno de ellos en sus diferentes áreas de trabajo con la adecuada asignación de funciones y

responsabilidades, creando así un ambiente óptimo para el desempeño del personal.

La aplicación de un Sistema de Control Interno es netamente responsabilidad de los directivos de la empresa ya que ellos son el eje fundamental del negocio motivo por el cual debe existir un compromiso de todos.

Es sumamente importante que un Sistema de Control sea analizado y evaluado periódicamente con el fin de irlo actualizando acorde con las necesidades que se presenten en la organización, además se debe supervisar que las recomendaciones a la evaluación de control interno se cumplan.

VENTAS

Condiciones Básicas de Control Interno

Todos los descuentos otorgados fuera de las políticas deben requerir aprobación.

La función de registro de las facturas en el libro auxiliar de clientes no debe estar a cargo de contabilidad.

CONTROL INTERNO

El logro de objetivos.

El cumplimiento de políticas, normas y procedimientos implementados en una actividad.

La promoción de la eficiencia.

Es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos.

Forma parte del proceso de administrar una actividad, proyecto o negocio con el objeto de:

- Planificar
- Organizar
- Ejecutar
- Controlar

Cómo debe implementarse

Mediante la interacción lógica y adecuada de los siguientes elementos:

- Planes y objetivos.
- Estructura humana coherente con los objetivos y planes.
- Trabajo en equipo que contemple a la división del trabajo.
- Definición de procesos y funciones.
- El departamento de contabilidad debe verificar que las facturas sean emitidas en forma correlativa.
- Las funciones de ventas y preparación de los registros de ventas deben ser independientes de las funciones de cobranzas, expedición, entregas y facturación.

VENTAS

Condiciones Básicas de Control Interno

Las personas que preparan las documentaciones de ventas deben ser independientes de la custodia de los bienes.

El total en unidades de las mercaderías vendidas y documentadas debe ser comparado con algún parte de salida, emitido por el departamento de custodia física de los bienes.

VENTAS

Condiciones Básicas de Control Interno

VENTAS

- Pedidos
- Recepción
- Aceptación
- Preparación
- Facturación
- Registro
- Cobranzas
- Registro
- Los pagos en efectivo deben hacerse con el fondo fijo.
- No deben mezclarse los fondos del Fondo Fijo con el de la cobranza diaria.
- El responsable de la custodia del Fondo Fijo no debe tener funciones de cajero.

Ciclo de transacciones

Comprende el plan de organización orientado al logro de los siguientes objetivos:

- Protección de los Activos.
- Obtención de información adecuada.
- Promoción de la eficiencia operativa.
- Estimular la adhesión a las políticas de la Dirección.

PAGOS

Condiciones Básicas de Control Interno

- La vigilancia del correcto y eficiente cumplimiento de los controles implementados.
- La detección de desfasajes en base a lo predeterminado.
- Por último, posibilita adaptar al tiempo y circunstancias las políticas, normas y procedimientos que integran el negocio.

Beneficios que Aporta

PAGOS

Condiciones Básicas de Control Interno

- No deben emitirse cheques que no estén sustentados por comprobantes respaldatorios de los egresos.
- Los cheques deben ser preparados a la orden del proveedor, nunca al portador.
- Todos los comprobantes deben acompañar al cheque cuando se presentan para su firma

PAGOS

Condiciones Básicas de Control Interno

- Todos los pagos deben efectuarse con cheques.
- Utilizar los cheques respetando la secuencia numérica.
- La función de preparación de cheques debe estar separada de la aprobación de pagos.

COMPRAS

Condiciones Básicas de Control Interno

- Comparar la Factura del Proveedores con la Nota de Recepción de Mercaderías.
- Controlar los cálculos de la factura del proveedor.
- Revisión de las liquidaciones de salarios respecto a:
 - Tiempo trabajado para los jornaleros
 - Salario asignado a los mensuales
 - Descuentos realizados
 - Cálculos aritméticos
- Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras.
- Quien emite las Órdenes de Compra no debe decepcionar mercaderías.

Compras

Condiciones Básicas de Control Interno

- Prenumerar Órdenes de Compras.
- Solicitar cotizaciones a más de un proveedor.
- Registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas.

Compras

Condiciones Básicas de Control Interno

- Compra
- Venta

Ciclos de transacciones

Principales:

- Mecanismos que aseguran la continuidad y
- Adecuado funcionamiento de los controles
- Administrativos y contables

Disciplinas de Control

Mecanismo que asegura la confiabilidad de la registración y síntesis de las operaciones de un negocio:

- Revisión previa
- Doble verificación
- Recordatorios
- Archivos
- Totales de Control
- Secuencia Numérica
- Verificación
- Comparación
- Exactitud
- Integridad
- Validez
- Controles contables o básicos

Control Contable o Básico

Ejemplos:

Confirmación en algún punto del circuito que recorre una transacción, del cumplimiento adecuado de procedimientos y controles.

Definición de áreas físicas de acceso restringido y medidas de seguridad que refuerzan tal política.

Los Objetivos de un individuo están balanceadamente opuestos a los objetivos de otro, dentro la organización (oposición de intereses).

Compras y pagos

Ciclo de transacciones

- Solicitud de cotizaciones para obtener precios ventajosos.
- Comprobación del volumen producido para maximizar rendimientos.
- Definición de políticas de personal.

Controles administrativos operativos

Mecanismos que aseguran el cumplimiento de las Políticas establecidas y el logro de los objetivos definidos por la Dirección:

- Mayor General
- Pagos
- Cuentas a Pagar
- Factura
- Órdenes de Compra

Proveedor

Ciclo de compras y pagos

Control Administrativo, Operativo o Gerencial

Factores que podrían reducir o eliminar la efectividad de un sistema de Control Interno:

- Cuando el control es más caro que aquello que se quiere controlar.

- Mala interpretación de instrucciones.
- Errores de juzgamientos.

Límites

- Prácticas sanas a seguir en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la Organización.
- Un grado de calidad del Personal, proporcional a sus responsabilidades.
- Un plan de organización que provea una separación apropiada De responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos orientado a proveer un control contable razonable sobre los Activos, Pasivos, Ingresos y Gastos.

Elementos

Responsable de la Implementación

División del Trabajo Promoviendo el Trabajo en Equipo

- La asignación de funciones siempre debe ir acompañada por la responsabilidad, que:
- Nunca se delega.
- Debe fijar los límites exactos dentro de los cuales los integrantes de los procesos pueden moverse, pero no pueden ni deben sobrepasarse.

División del Trabajo Promoviendo el Trabajo en Equipo

- El trabajo que ejecuta un individuo es el complemento del realizado por otro (Procesos Integrados).
- Ninguna persona debe poseer el control total o absoluto de una parte de las tareas que integran un proceso.

6.7. Tabla 18: Metodología – Modelo Operativo

FASES	METAS	OBJETIVOS
Fase I: Análisis General y Diagnóstico de la empresa	Conocer de una manera general las actividades de la empresa.	-Saber cómo se encuentra estructurada la empresa. - Conocer cuáles son las falencias de la estructura organizacional de la empresa.
Fase II: Planificación Específica Ejecución: Realización de procesos	Dar a conocer los puntos críticos del departamento analizado. Establecer los procesos idóneos del departamento de ventas.	-Elaboración de cuestionarios con sus respectivos niveles de riesgo del departamento en estudio con sus respectivos subcomponentes. Descripción del proceso correcto
Fase III: Ejecución	Mejorar la administración y el control del departamento de ventas.	-Análisis de los EEFF. -Elaborar flujograma para el control de las ventas. -Establecer políticas eficientes y segregación de funciones.
Fase IV: Comunicación de Resultados	Dar a conocer a gerencia los puntos críticos de la empresa para una correcta toma de decisiones.	Mejorar los puntos débiles detectados para alcanzar la eficiencia.

Fuente:Elaboración Propia en base a análisis de la información

Elaborado por: Victoria Paredes



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

CLIENTE: DIDÁCTICOS MIKATHER
DIRECCIÓN: AV. GONZÁLEZ SUÁREZ 4-78 Y PEDRO CARBO
NATURALEZA DEL TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERÍODO: ENERO-DICIEMBRE 2010

ARCHIVO PERMANENTE

NOMBRE	DESIGNACIÓN
ING. KLÉVER PALMA SRTA. VICTORIA PAREDES	SUPERVISOR SENIOR

ÍNDICE

IG	INFORMACIÓN GENERAL
1.1	RESEÑA HISTÓRICA
1.2	OBJETIVOS
1.3	ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN
1.3.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
1.3.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
1.5	PRODUCTOS QUE OFRECE
1.6	PROVEEDORES
P.E	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2.1	MISIÓN
2.2	VISIÓN
2.3	VALORES Y CRENCIAS CORPORATIVOS
2.4	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
2.5	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS
A.V	INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
3.1	DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
3.2	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO
3.3	ANÁLISIS FUNCIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

DIDACTICOS MIKATHER ingresa al mercado nacional el 26 de Abril de 1995 con el nombre de Producciones Mikather con el objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad en la educación a través de la provisión de material didáctico y herramientas fundamentales para el proceso enseñanza- aprendizaje.

En el año 2004 Producciones Mikather determina dar una nueva imagen a la empresa cambiando la palabra Producciones por Didácticos, quedando entonces como Didácticos Mikather, de tal forma que con solo escuchar se identifique nuestra actividad .

En el ejercicio 2005, se originaron hechos terminantes en la vida organizacional de la empresa puesto que al concluirse el convenio de redes amigas siendo un proyecto de las utilidades de los años pasados y constituyendo el movimiento comercial más significativo en la organización marcaron fin de una gran etapa en la empresa. Al concluirse el proyecto que soportaba la producción, y porque no decirlo además la pobreza y reducción presupuestaria hacia la educación han sido los obstáculos que marcaron la caída de la fabricación de nuestros productos dentro del mercado; en concordancia con la competencia que en muchos de los casos es desleal y el ingreso de productos de países del Asia (China y Malasia), etc.

1.1 1.2 OBJETIVOS

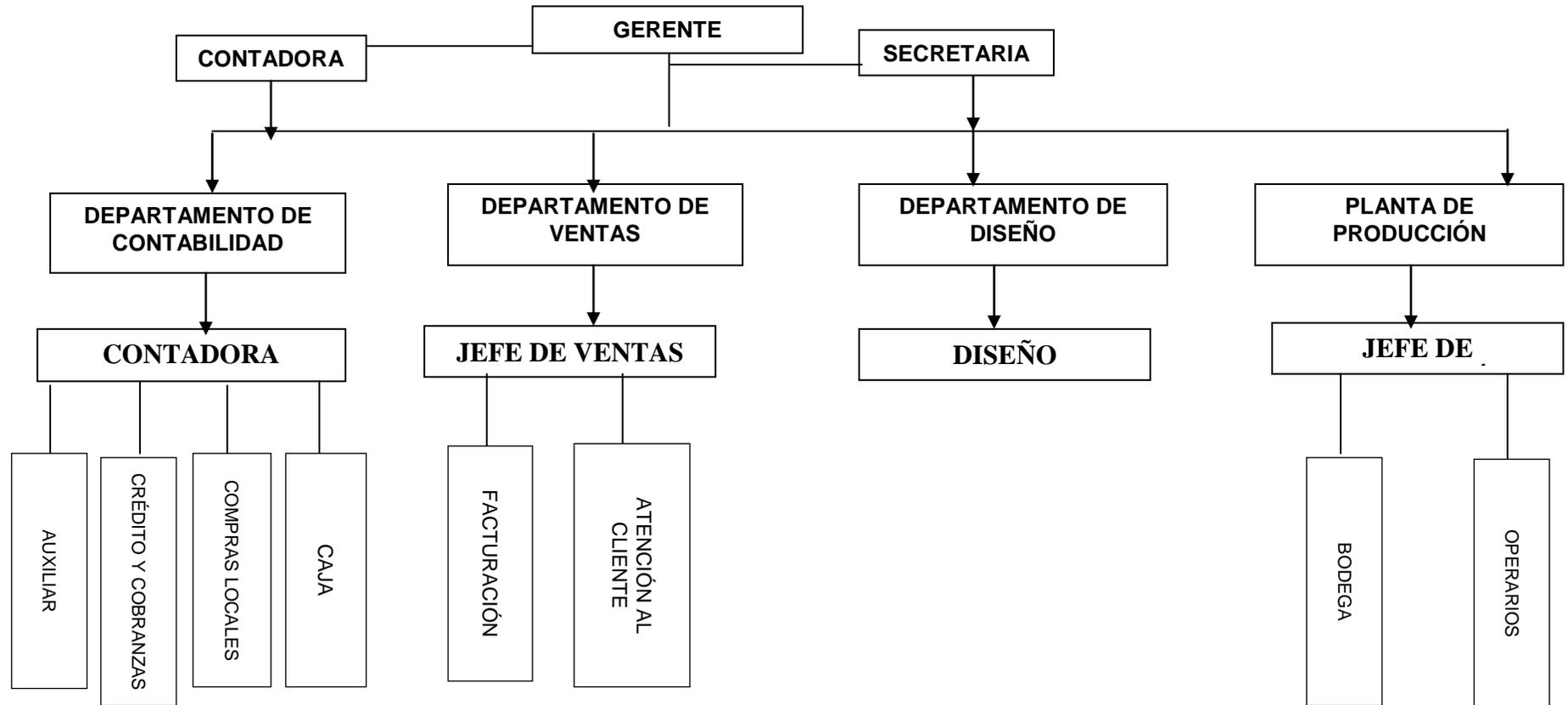
- ✓ Buscar mejores formas de contribuir y resguardar los intereses tanto institucionales como de la empresa, renovando procesos caducos y creando nuevos modelos para fomentar y facilitar el desarrollo humano.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 29/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011

- ✓ Crear un ambiente potencializador con el cliente, con un buen trato y difusión de servicios.
- ✓ Abastecer de materia prima adecuados para la fabricación.
- ✓ Aprovechar los recursos humanos existentes dentro de la empresa en el proceso de diseño del producto didáctico.
- ✓ Capacitar de forma integral a los representantes organizacionales de la empresa.
- ✓ Fomentar el desarrollo del empleado en el ámbito del tema empresarial.
- ✓ Manejar documentación para todo tramite de la empresa con firmas de responsabilidad.
- ✓ Mejorar las ventas a través de la implementación de nuevas técnicas de comercializaciones.
- ✓ Fomentar la creatividad hacia la consecución de objetivos.
- ✓ Mejorar e innovar nuestra fabricación con tecnología de punta.

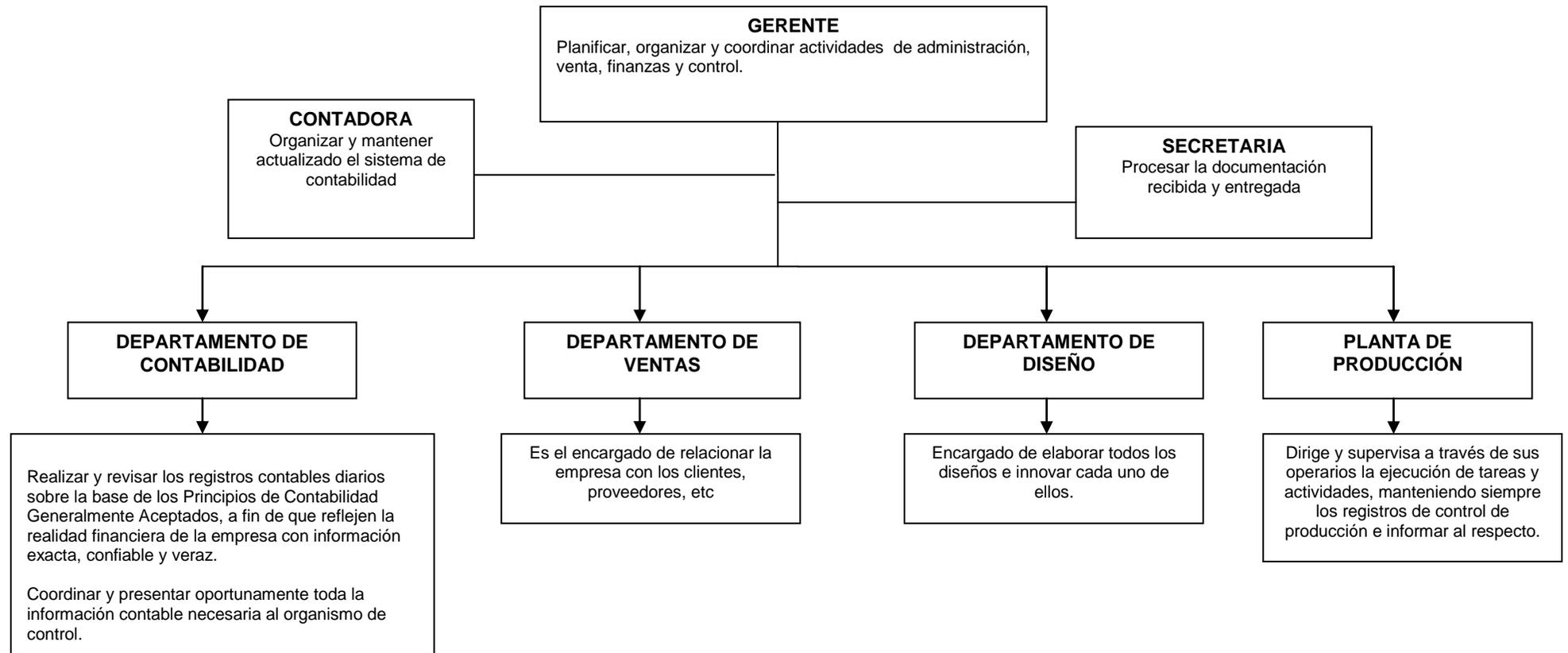
ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 29/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 29/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011

1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nuestra empresa está regida por un Gerente Propietario, Contadora, Diseño, Fabricación y Ventas.

Posee una planta de fabricación y un centro de ventas y administración.

1.5 PRODUCTOS QUE OFRECE

FABRICACION NUESTRA

CARTELES Y MAPAS
MATERIAL EN MADERA
MOBILIARIO ESCOLAR

DEMÁS PRODUCTOS

GLOBOS TERRAQUEOS
MODELOS ANATÓMICOS
EQUIPOS Y MICROSCOPIOS
JUGUETERÍA DIDÁCTICA EN PLÁSTICO R.G.
JUGUETERÍA DIDÁCTICA EN PLÁSTICO L. Q.

1.6 PROVEEDORES

El componente más importante de los insumos demandados por el proceso de producción son Gerardo Ortiz, Expomedios, Mario Visueta "Plastineon", Multiciencias del Ecuador, EDIMCA, Placa Centro, entre otros.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 30/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011



Asesoría Contable y Financiera

Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez

Teléfono: 032450020-032832506

Email: acofin@hotmail.com

CLIENTE: DIDÁCTICOS MIKATHER

DIRECCIÓN: AV. GONZÁLEZ SUÁREZ 4-78 Y PEDRO CARBO

NATURALEZA DEL TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS

PERÍODO: ENERO-DICIEMBRE 2010

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE	DESIGNACIÓN
ING. KLÉVER PALMA SRTA. VICTORIA PAREDES	SUPERVISOR SENIOR

2.1 MISIÓN

Somos una joven empresa, cuyo propósito está destinado a proveer materiales didácticos de calidad con eficiencia y eficacia para nuestros clientes, de acuerdo a sus necesidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje como también en ciencia y tecnología.

2.2 VISIÓN

Nuestra empresa por sus productos de calidad, se constituirá en un referente empresarial fabricando el material didáctico de acuerdo al requerimiento de nuestros clientes, alcanzando los propósitos y metas trazados sin renunciar a los valores y principios.

2.3 VALORES Y CREENCIAS

Somos una empresa con valores y creencias de:

- Responsabilidad
- Perseverancia
- Creatividad
- Habilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Calidad
- Respeto a los trabajadores, clientes, comunidad.
- Solidaridad
- Dinamismo
- Ética

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 30/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011

2.4 PROPÓSITO

Ser un referente empresarial en la distribución de productos de calidad que estén de acuerdo al requerimiento de nuestros clientes alcanzando el liderazgo en nuestra actividad y con el compromiso de brindar el mejor producto y atención a nuestra ciudadanía en general.

2.5 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ EL horario laboral será de lunes a viernes por la mañana de 08h00 a 12h00 y en la tarde de 14h00 a 18h00 en el área administrativa; y lo correspondiente al área de producción de 8h00 a 12h30 y de 14h00 a 17h30.
- ✓ Los empleados tienen que firmar tanto la entrada como a la salida obligatoriamente, sino existe la firma se tomará en cuenta como que el empleado no ha laborado en ese día y se procederá al descuento sin ningún tipo de reclamo.
- ✓ Cuando la empresa requiera de los servicios de los empleados fuera del horario de trabajo, los mismos tienen la obligación de acatar esta disposición siendo este tiempo tomado en cuenta como horas extras y la empresa, cancelará estos valores adicionales al sueldo.
- ✓ Los pagos de los empleados con respecto al área administrativa se los realizará el quince de cada mes, y para el área de producción se los realizará por quincenas es decir los días 16 y 01 de cada mes.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 30/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011

- ✓ La presentación de los empleados a sus lugares de trabajo deberá ser de manera impecable (administrativos y ventas).
- ✓ Los pedidos de material de bodega serán bajo trámite regular.
- ✓ Los pedidos de material y documentación se realizarán hasta las 15h00.
- ✓ La revisión de materia en bodega se lo realizará el último día de la semana hasta el medio día.
- ✓ La limpieza de las áreas de trabajo estará bajo la responsabilidad de cada una de los empleados.
- ✓ La entrega de los bienes y materiales de trabajo se lo hará bajo acta entrega-recepción de responsabilidad.
- ✓ El manejo de suministros de oficina será de acuerdo a los requerimientos, los mismos que serán de manera adecuada.
- ✓ Deberá existir respeto y solidaridad en las diferentes áreas de trabajo.
- ✓ No se deberá consumir alcohol en horas laborables ni dentro del lugar de trabajo.
- ✓ En caso de violar las políticas empresariales se optará por la tres formas de amonestación, verbal, escrita y sanción dependiendo de la gravedad del caso.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 30/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

CLIENTE: DIDÁCTICOS MIKATHER
DIRECCIÓN: AV. GONZÁLEZ SUÁREZ 4-78 Y PEDRO CARBO
NATURALEZA DEL TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERÍODO: ENERO-DICIEMBRE 2010

ÁREA DE VENTAS

NOMBRE	DESIGNACIÓN
ING. KLÉVER PALMA SRTA. VICTORIA PAREDES	SUPERVISOR SENIOR

3.1 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El área de ventas de Didácticos Mikather tiene 2 actividades definidas:

- Atención al cliente
- Facturación

El departamento de ventas de la empresa se constituye en el elemento más importante ya que tiene a su cargo el establecer relaciones sociales y comerciales entre la empresa con los clientes y proveedores, tomando en cuenta cada uno de sus requerimientos.

Las metas de este departamento son optimizar los recursos disponibles, brindar un servicio de calidad al cliente, ser creativos en cada venta, ser autosuficientes y positivos, contar con conocimientos y personalidad para transmitir una buena imagen de la empresa, tener un sistema eficiente de comunicación con los clientes internos y externos.

3.2 OBJETIVOS

- ✓ Incrementar las ventas.
- ✓ Satisfacer al cliente.
- ✓ Optimizar las actividades de ventas.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad.
- ✓ Presentar información oportuna y veraz de facturación al departamento de Contabilidad.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 30/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011

3.3 ANÁLISIS FUNCIONAL DEL ÁREA DE VENTAS

El área de ventas es el organismo operacional dentro de Didácticos Mikather ya que es el encargado de relacionar a la empresa con los clientes, promoviendo los productos que se elaboran dentro de las plantas de producción en forma oportuna.

Entre los componentes del área de ventas tenemos:

1.- ATENCIÓN AL CLIENTE

Es un aspecto importante dentro de la empresa ya que tiene como objetivo atender todas las solicitudes emitidas por cada uno de los clientes de manera más oportuna e inmediata.

2. FACTURACIÓN

Es la relación documentada que el comprador tiene como respaldo de los productos adquiridos en la empresa en el cual se indica las cantidades, el tipo de producto, el porcentaje de descuento, en el cual se maneja ciertas políticas:

Las facturas se emitirán el mismo día de la venta.

Facturación estará a cargo de la auxiliar contable.

Se facturará en base a los pedidos solicitados por el cliente.

Una vez lista la factura se entrega la original al cliente y se archiva las copias en contabilidad para su registro.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 30/06/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 02/07/2011



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

CLIENTE: DIDÁCTICOS MIKATHER
DIRECCIÓN: AV. GONZÁLEZ SUÁREZ 4-78 Y PEDRO CARBO
NATURALEZA DEL TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERÍODO: ENERO-DICIEMBRE 2010

ARCHIVO CORRIENTE

NOMBRE	DESIGNACIÓN
ING. KLÉVER PALMA SRTA. VICTORIA PAREDES	SUPERVISOR SENIOR



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez

Teléfono: 032450020-032832506

Email: acofin@hotmail.com

ÍNDICE

FASES

I AG
II PE
III EJ
IV CR

ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
EJECUCIÓN
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

ÍNDICE

FASE I

AG	ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO
AG1	PROGRAMA DE AUDITORIA
AG2	GUÍA DE VISITA PREVIA
AG3	FODA
AG4	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AG5	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
AG6	INFORME DE DIAGNÓSTICO GENERAL

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO
AÑO 2010**

OBJETIVOS:

- Obtener un conocimiento integral de todos y cada uno de los objetivos de la empresa y efectuar una evaluación de la estructura organizacional.
- Realizar una evaluación del grado de cumplimiento de los controles implantados por la administración de la empresa en cuanto a su eficiencia y efectividad.
- Determinar los puntos críticos de la empresa y definir el componente que será objeto de estudio.

N°	PROCEDIMIENTO	REF PT	ELABORADO POR:	FECHA
1	Realice una visita a las instalaciones de Didácticos Mikather	AG2	PTAV	01/07/2011
2	Realice análisis FODA	AG3	PTAV	01/07/2011
3	Elabore cuestionario de control interno	AG4	PTAV	01/07/2011
4	Elabore evaluación del control interno	AG5	PTAV	01/07/2011
5	Elabore informe de análisis general de diagnóstico	AG6	PTAV	04/07/2011

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
EMPRESA DIDÁCTICOS MIKATHER
GUÍA DE VISITA PREVIA**

1.- Nombre de la empresa

Didácticos Mikather

2.- Dirección

Av. Gonzáles Suárez 4-78 y Pedro Carbo

3.- Teléfono

032825962 – 032826764

4.- Fax

032829159

5.- Correo Electrónico

mikather@latinmail.com

6.- Página Web

www.mikather.com

7.- Horario de Atención

Los colaboradores de DIDÁCTICOS MIKATHER laborarán de lunes a viernes por la mañana de 08h00 a 12h30 y en la tarde de 14h30 a 18h00 en el área administrativa; y lo correspondiente al área de producción de 7h30 a 12h00 y de 13h30 a 17h30.

8.- Fecha de creación

26 de Abril de 1995

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

9.- Objetivos de la entidad

Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos propiciándoles siempre productos de calidad.

10.- Funcionarios principales

Su funcionario principal es el Sr. Vicente Ruiz (Gerente General)

11.- Número de empleados

Para la ejecución de sus actividades, la empresa cuenta con 11 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 5 personas en el área administrativa y 6 personas en la planta de producción.

12.- Leyes a las cuáles se rige

Código de Trabajo

LRTI

LORTI

Ley de Seguro Social

13.- Auditoría de gestión anteriores?

Si..... No.....x.....

14.- Alcance del examen

La auditoría de gestión será realizada al departamento de ventas en el período comprendido de enero a diciembre de 2010.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
ANÁLISIS FODA**

<p>EXTERNALIDADES</p> <hr/> <p>INTERNALIDADES</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proyectos de desarrollo Social en el ámbito educativo tanto público como privado. -Instituciones públicas y privadas educativas con la representatividad del comité de padres de familia -Convenios con gobiernos seccionales(municipios y Consejos Provinciales) -Convenios Empresariales para la implementación de maquinaria para troquelado en la Producción -Reconocimiento Empresarial de didácticos Mikather. -Ingresos económicos a las instituciones educativas a nivel nacional. - Competencia. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad económica del país. -La falta de publicidad e imagen corporativa. -Inconformidad en respecto a la calidad del producto. -Competencia desleal. -Relaciones de Interdependencia -Alza de aranceles. -Mano de obra no calificada.
	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de Recursos Económicos. -Infraestructura y materiales no adecuados. -Falta de capacitación al personal. -Falta de organización financiera. -Falta de organización, comunicación, responsabilidad en las áreas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Mercado A través de publicidad, visitas a instituciones públicas y privadas. -Estrategias Defensiva Implementación del Departamento Financiero. -Convenio con empresas para el mejoramiento de la producción. -Diversificación concéntrica a Través de la reutilización de materiales. -Desarrollo del Producto implantación de nuevos servicios -Penetración en el Mercado por parte de los vendedores.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diversidad en los productos didácticos -Lealtad, responsabilidad y honradez de los 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Producto, mejor calidad de producción y prestación de servicios. 	<p>Desarrollo de servicios</p>

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011



Asesoría Contable y Financiera

Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

AG3
2/2

empleados. -Maquinaria de Producción de carpintería actual. -Anhelo de superación y supervivencia. -Punto de venta.	-Introducción de los productos nuevos en nuevas áreas geográficas. -Integración con instituciones con convenios legales para impresiones de mapas.	
--	---	--

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta la empresa con políticas preestablecidas?	✓		
2	¿Las políticas de la empresa se cumplen a cabalidad por parte de los directivos y trabajadores de la empresa?		✓	Debido a la despreocupación de todo el personal.
3	¿Se encuentra en la entidad definidos claramente : - Misión - Visión - Objetivos	✓ ✓		
4	¿Los directivos de la empresa y sus colaboradores tienen conocimiento de: - Misión - Visión - Objetivos		✓	No todos los trabajadores conocen la Misión, Visión, Objetivos.
5	¿Las instalaciones de la empresa son las adecuadas para realizar sus operaciones comerciales?	✓		
6	¿Cuenta la empresa con adecuado organigrama funcional y estructural?	✓		
7	¿Existe segregación adecuada de funciones?		✓	Falta de organización.
8	¿Existen programas de capacitación a los empleados?		✓	Despreocupación de los directivos.
9	¿Corrige la gerencia oportunamente las deficiencias identificadas en el control interno?	✓		
10	¿Existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes de empleo?	✓		
11	¿Se ha dado a conocer al empleado por escrito, sobre sus funciones en la empresa?		✓	Se ha dado a conocer las funciones a los empleados verbalmente.
12	¿Existe un manual de funciones?		✓	Desconocimiento en la elaboración del manual

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA:
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

13	¿Las actividades de la empresa se planifican?	✓		
14	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	✓		
15	Existe un adecuado control en cada departamento?		✓	Falta de organización.
16	¿Existe coordinación en las tareas de la empresa?		✓	Falta de organización.
17	¿Se cuenta con un sistema contable?	✓		
18	¿Se han realizado auditorías de gestión?		✓	Falta de conocimiento en cuanto a la importancia de la aplicación de una auditoría?
19	¿Existe firmas de responsabilidad en la documentación?	✓		
20	¿Existe avance tecnológico en la empresa?	✓		
TOTAL		11	9	

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

PONDERACIÓN	EQUIVALENCIA
Bajo	1% - 50%
Moderado	51% - 75%
Alto	76% - 100%

ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS	%	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGOS
Favorable	12	60	Moderado	
Desfavorable	8	40		Moderado

Cálculo del nivel de confianza = $\frac{\text{Preguntas Positivas}}{\text{Preguntas Totales}}$

$$= \frac{11}{20}$$

$$= 0,55$$

$$= 0,55 * 100\% = 55\%$$

CONCLUSIONES:

En el análisis realizado se puede determinar que el nivel de confianza del análisis general y diagnóstico de la empresa es moderado por ende el nivel de riesgo es moderado debido a algunos factores de riesgo como:

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

Las políticas de la empresa no se cumplen a cabalidad por parte de los directivos y trabajadores de la empresa.

- Los directivos de la empresa y sus colaboradores no tienen conocimiento de:

- Misión
- Visión
- Objetivos

- No existe segregación adecuada de funciones.
- No existen programas de capacitación a los empleados.
- No se ha dado a conocer al empleado por escrito, sobre sus funciones en la empresa.
- No existe un manual de funciones.
- No existe coordinación en las tareas de la empresa.
- No se han realizado auditorías de gestión.
- No existe un adecuado control en cada departamento.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 01/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MKATHER
IINFORME DE DIAGNÓSTICO GENERAL

Señor

Jesús Vicente Ruiz

GERENTE GENERAL

DIDÁCTICOS MKATHER

Una vez realizada la Fase de Análisis y Diagnóstico General, a través de la visita previa a la empresa y luego de haber entrevistado al principal funcionario de la misma se obtuvo información relevante que sirvió para conocer el entorno de “DIDÁCTICOS MIKATHER”.

Con estos antecedentes se emite el siguiente informe con la descripción de la empresa y recomendaciones propuestas por auditoría para solucionar las deficiencias encontradas.

a) Datos generales de DIDÁCTICOS MIKATHER.

DIDACTICOS MIKATHER ingresa al mercado nacional el 26 de Abril de 1995 con el nombre de Producciones Mikather con el objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad en la educación a través de la provisión de material didáctico y herramientas fundamentales para el proceso enseñanza- aprendizaje.

En el año 2004 Producciones Mikather determina dar una nueva imagen a la empresa cambiando la palabra Producciones por Didácticos, quedando entonces como Didácticos Mikather, de tal forma que con solo escuchar se identifique nuestra actividad .

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 04/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

Su actividad productiva lo realiza en la Av. Indoamérica a 100m antes del redondel de las focas y la actividad administrativa la realiza en la Av. Gonzáles Suárez 4-78 y Pedro Carbo. La actividad principal que cumple la empresa es la fabricación y venta de material didáctico.

b) Auditoría de Gestión

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la Fase de Análisis y Diagnóstico General son:

1.- Las políticas de la empresa no se cumplen a cabalidad por parte de los directivos y trabajadores de la empresa.

RECOMENDACIÓN

Establecer lineamientos de cumplimiento tanto a empleados y directivos de la empresa.

2.- Los directivos de la empresa y sus colaboradores no tienen conocimiento de:

- Misión
- Visión
- Objetivos

RECOMENDACIÓN

Delegar a una persona responsable para difundir a toda la organización la misión, visión y objetivos que se encuentran vigentes, con el propósito

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 04/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

de que todos tengan claro cuáles son los anhelos de la empresa a alcanzar para que éstos se hagan realidad.

3.- No existe segregación adecuada de funciones.

RECOMENDACIÓN

Es importante y necesario que la empresa delimite funciones a cada trabajador de acuerdo a sus capacidades y al área de trabajo, para que de esta manera se puedan desarrollar con eficacia y eficiencia cada una de las actividades encomendadas por la administración, esto además permitirá que se ahorre tiempo en el cumplimiento de objetivos.

4.- No existen programas de capacitación a los empleados.

RECOMENDACIÓN

Es necesario que la administración establezca programas de capacitación a todos los trabajadores sin excepción alguna, con el fin de reforzar conocimientos permitiendo así que cada uno de ellos tenga un desempeño laboral óptimo.

5.- No se ha dado a conocer al empleado por escrito, sobre sus funciones en la empresa.

RECOMENDACIÓN

La administración de la institución debe dar a conocer a cada uno de sus colaboradores sus funciones por escrito para que de esta manera poseer un sustento de que actividad van a cumplir.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 04/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

6.- No existe un manual de funciones.

RECOMENDACIÓN

Es importante y necesario que la empresa cuente con un manual de funciones, ya que de ésta forma se tendrá más claro que función va a desempeñar cada trabajador, además servirá como sustento a la organización ya que contará con una herramienta fundamental en el cumplimiento de las actividades de todos y cada uno de los trabajadores, permitirá alcanzar un óptimo desarrollo organizacional, permitiendo así una coordinación de las tareas facilitando el control de cada departamento.

7.- No se han realizado auditorías de gestión.

RECOMENDACIÓN

La organización debe considerar la importancia de ser sometida a la evaluación a través de una auditoría de gestión, siendo esta importante ya que permitirá a la empresa conocer su situación actual y mejorar en sus puntos débiles llevando así a alcanzar el objetivo deseado.

Ambato, 04 de julio de 2011

Atentamente,

Srta. Victoria Paredes
Senior

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 04/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egúez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

ÍNDICE

FASE II

PE	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
P.ESP1	PROGRAMA DE AUDITORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESPECIFICA
P.ESP2	CUESTIONARIOS DEL COMPONENTE VENTAS
P.ESP2.1	CUESTIONARIO ATENCIÓN AL CLIENTES
P.ESP2.2	CUESTIONARIO FACTURACIÓN
P.ESP3	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL COMPONENTE VENTAS
P.ESP3.1	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL SUBCOMPONENTE ATENCIÓN AL CLIENTE
P.ESP3.2	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL SUBCOMPONENTE FACTURACIÓN
PE4	MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PE5	PROGRAMA DE AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
AÑO 2010**

OBJETIVOS:

- Analizar el departamento de ventas con el objetivo de determinar el grado de eficacia y efectividad con que se cumplen los procedimientos implantados por la institución y evaluar su adecuada organización.

- Elaborar de forma detallada los procedimientos de auditoría a utilizar, el tiempo de ejecución, responsables y recursos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF PT	ELABORADO POR:	FECHA
1	Elabore y aplicar cuestionarios de control interno al departamento de ventas y a sus subcomponentes: - Atención al cliente - Facturación	P.ESP2.1 P.ESP2.2	PTAV	05/07/2011
2	Determinar el nivel de riesgos Del componente ventas y sus subcomponentes: - Atención al cliente - Facturación	P.ESP3 P.ESP3.1 P.ESP3.2	PTAV	05/07/2011
3	Elabore Matriz de Decisiones por Componentes	P.ESP4	PTAV	06/07/2011
4	Realice memorando de planificación de auditoría	P.ESP4	PTAV	07/07/2011
5	Elabore programa de auditoría del departamento de ventas.	P.ESP5	PTAV	07/07/2011

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Componente: Departamento de ventas

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe políticas de ventas establecidas por la administración?	✓		
2	¿Se ofrece una adecuada atención a los clientes?	✓		
3	¿Se cuenta con las instalaciones adecuadas para la venta de los diferentes productos?	✓		
4	¿Se posee un plan de ventas en el cual se realice visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?		✓	Se realiza visitas personalizadas a los posibles clientes pero no a través de un plan.
5	¿Los vendedores siempre verifican las buenas condiciones de los productos?	✓		
6	¿El personal de ventas conoce y puede desenvolverse con el cliente al momento que este le solicita asesoría?		✓	No todo el personal está debidamente capacitado para informar sobre todos los productos que se comercializa
7	¿Se presta oportuna atención a los reclamos receptados en la empresa?		✓	No existe un buen manejo de reclamos
8	¿Las cotizaciones emitidas al cliente poseen firma de respaldo del vendedor?	✓		
9	¿Se propone al cliente alternativas cuando no se cuenta con lo solicitado, o se solicita el producto del área de producción de Didácticos Mikather?	✓		
10	¿El vendedor puede elaborar pedidos de producción con calidad de urgente sin consultar al Departamento de Producción?	✓		
11	¿Cada vendedor posee su clave	✓		



Asesoría Contable y Financiera

Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

P.ESP2
2/2

	personal para acceder al sistema e ingresar información?			
12	¿Se realizan controles sobre los ingresos en el sistema y los documentos de venta, así como sus responsables?	✓		
13	¿Dentro del sistema se tiene opción a verificar el estado de la orden de pedido para informar al cliente?	✓		
14	¿El correcto contenido de las facturas es siempre revisado previa entrega al cliente?	✓		
15	¿Se verifica que exista coherencia entre la factura y lo entregado?	✓		
16	¿Se entrega el producto al cliente en la forma y lugar señalada por el mismo, brindando facilidades?	✓		
TOTAL:		13	3	

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Componente: Departamento de ventas

Subcomponente: Atención al cliente

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se ha implantado la planificación estratégica dentro de la atención al cliente?		✓	
2	¿Se encuentran claramente definidos los objetivos dentro de esta área?		✓	Debido a la despreocupación de todo el personal.
3	¿Se evalúa la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?		✓	
4	¿Existe planes direccionales y estratégicos?	✓		
5	Se maneja indicadores de gestión para medir la satisfacción de las necesidades de los clientes?		✓	
6	¿Recibe capacitación el personal en cuanto a atención al cliente?		✓	
7	¿Se evalúa el desempeño del personal en cuanto a la atención al cliente?		✓	
8	¿El personal responsable de la sección clientes tiene simpatía y don de gente?	✓		
9	¿Se prepara planes operativos para esta sección?		✓	
10	¿La administración de la empresa se preocupa por brindar una excelente atención al cliente?	✓		
TOTAL:		3	7	

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Componente: Departamento de ventas

Subcomponente: Facturación

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta la empresa con políticas de facturación?		✓	
2	¿Existe personal capacitado para realizar la facturación?	✓		
3	¿Existe segregación adecuada de funciones con respecto a la facturación?		✓	
4	¿Se encuentran las facturas debidamente pre numeradas?	✓		
5	¿Se archivan en forma secuencial las facturas?	✓		
6	¿Se capacita al personal en cuanto a realizar la facturación?	✓		
7	¿Se realiza la facturación bajo normas tributarias?	✓		
8	¿Se toma medidas de control al momento de realizar la facturación?	✓		
9	¿La facturación se realiza mediante un sistema informático?	✓		
10	¿Al momento de emitir una factura, se entrega el original se entrega al cliente, y las copias se al departamento de contabilidad?	✓		
11	¿La persona encargada de realizar la facturación emite su firma de responsabilidad?	✓		
12	¿Las facturas anuladas y en blanco se encuentran debidamente archivadas en departamento de contabilidad y no están en poder de la persona que efectúa la facturación?	✓		
TOTAL		10	2	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

PONDERACIÓN	EQUIVALENCIA
Bajo	1% - 50%
Moderado	51% - 75%
Alto	76% - 100%

DEPARTAMENTO DE VENTAS

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS	%	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGOS
Favorable	12		Moderado	
Desfavorable	4			Moderado

Cálculo del nivel de confianza = $\frac{\text{Preguntas Positivas}}{\text{Preguntas Totales}}$



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

$$= \frac{12}{16}$$

$$= 0,75 * 100\% = 75\%$$

CONCLUSIONES:

En el análisis realizado se puede determinar que el nivel de confianza del Departamento de Ventas de la empresa es moderado por ende el nivel de riesgo es moderado debido a algunos factores de riesgo como:

- ✓ La empresa no cuenta con un plan de ventas para realizar visitas personalizadas a posibles clientes potenciales.

P.ESP3.
2/2

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

- ✓ No se presta una adecuada atención a los reclamos de los clientes.

- ✓ El personal encargado de realizar las ventas no se encuentra suficientemente capacitado trayendo consigo el problema de no poder desenvolverse bien en ofrecer una adecuada asesoría en ciertos productos solicitados.

P.ESP3.1
1/2

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

PONDERACIÓN	EQUIVALENCIA
Bajo	1% - 50%
Moderado	51% - 75%
Alto	76% - 100%

ATENCIÓN AL CLIENTE

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS	%	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGOS
Favorable	3		Bajo	
Desfavorable	7			Alto

Cálculo del nivel de confianza = $\frac{\text{Preguntas Positivas}}{\text{Preguntas Totales}}$

$$= \frac{3}{10}$$

$$= 0,30 * 100\% = 30\%$$

CONCLUSIONES:

En el análisis realizado en el cuestionario respectivo se puede determinar que el nivel de confianza del Subcomponente Atención al Cliente de la empresa es Bajo, dando así un nivel de riesgo Alto debido a algunos factores de riesgo como:

P.ESP3.1
2/2

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

- ✓ No existe un plan estratégico que den los lineamientos al personal para ofrecer un servicio de calidad al cliente.
- ✓ No se encuentra definidos los objetivos en la prestación de un adecuado servicio al cliente.
- ✓ No se evalúa la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- ✓ El personal encargado de realizar la venta no se encuentra capacitado para ofrecer un excelente servicio al cliente.
- ✓ No se maneja indicadores de gestión para medir la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ No se evalúa el desempeño del personal en cuanto a la atención al cliente.
- ✓ No se prepara planes operativos para esta sección de atención al cliente.

P.ESP3.2
1/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER**

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

PONDERACIÓN	EQUIVALENCIA
Bajo	1% - 50%
Moderado	51% - 75%
Alto	76% - 100%

FACTURACIÓN

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS	%	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGOS
Favorable	3		Alto	
Desfavorable	7			Bajo

Cálculo del nivel de confianza = $\frac{\text{Preguntas Positivas}}{\text{Preguntas Totales}}$

= 10



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

12

$$= 0,83 * 100\% = 83\%$$

CONCLUSIONES:

En el análisis realizado se puede determinar que el nivel de confianza del Subcomponente Facturación de la empresa es Bajo, dando así un nivel de riesgo alto debido a algunos factores de riesgo como:

- ✓ La empresa no cuenta con políticas de facturación.

P.ESP3.2
2/2

- ✓ No existe segregación adecuada de funciones de facturación.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 05/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTES
DIDÁCTICOS MIKATHER
2010**

COMPONENTE	VIVE	FACTOR DE RIESGO	RIESGO		CONTROLES CLAVES	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			TIPO	NIVEL		SUSTANTIVA	CUMPLIMIENTO
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	VERACIDAD INTEGRIDAD	- Las políticas de la empresa no se cumplen a cabalidad por parte de los directivos y trabajadores de la empresa.	Control	Moderado	Cuenta con un manual de políticas.		- Verificar las políticas de la empresa las causas del porque no se cumplen a cabalidad.
	VERACIDAD INTEGRIDAD	- Los directivos de la empresa y sus colaboradores no tienen conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos 	Control	Moderado	Cuenta con un Plan Estratégico.		-Identificar al responsable de dar a conocer a todos los empleados las metas de la empresa.
	VERACIDAD INTEGRIDAD	- No existe segregación adecuada de funciones.	Control	Moderado			Verificar si el Organigrama Funcional de la empresa está bien estructurado.



Asesoría Contable y Financiera

Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

P.ESP4
2/3

	VERACIDAD INTEGRIDAD	- No existen programas de capacitación a los empleados.	Control	Moderado			Verificar si existe un plan de capacitación a los empleados.
	VERACIDAD INTEGRIDAD	- No se ha dado a conocer al empleado por escrito, sobre sus funciones en la empresa.	Control	Moderado			Comprobar si la empresa cuenta con una política que establezca si es necesario dar a conocer por escrito las funciones del empleado.
	VERACIDAD INTEGRIDAD	- No existe un manual de funciones.	Control	Moderado			Identificar a los responsables del porque no existe un manual de funciones.
	VERACIDAD INTEGRIDAD	-No existe una adecuada atención al cliente	Control	Moderado			Indagar si existe un plan de capacitación a los empleados en cuanto atención al cliente.
VENTAS	VERACIDAD	- La empresa no cuenta con un	Control	Moderado			

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 06/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011



Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

P.ESP4
3/3

	INTEGRIDAD	plan de ventas para realizar visitas personalizadas a posibles clientes potenciales.			Se cuenta con un Sistema informático de facturación adecuado.		Verificar si la empresa cuenta con políticas relacionadas a la creación de un plan de ventas.
	VERACIDAD INTEGRIDAD VALUACIÓN	-No existe una provisión de cuentas incobrables.	Control	Moderado	Cuenta con valores históricos de cuentas por cobrar.		Examinar si existen políticas para el cobro de clientes.

ELABORADO POR: P.T.A.V	FECHA: 06/07/2011
ELABORADO POR: P.V.K.H	FECHA: 09/07/2011

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA EMPRESA “DIDÁCTICOS MIKATHER”

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
DESTINATARIO: Dr. Kléver Palma
REMITENTE: Srta. Victoria Paredes

OBJETIVO DE LA VISITA FINAL

Evaluar el Control Interno que se efectúa en los componentes del Departamento de Ventas y Organización de la empresa en Conjunto así como los subcomponentes Atención al Cliente y Facturación.

PERSONAL ASIGNADO

Las personas que están a cargo de realizar las actividades propuestas son:

Dr. Kléver Palma SUPERVISOR

Srta. Victoria Paredes SENIOR

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	N°- DE HORAS	FECHA	FECHA
Organización de la Empresa	Senior	16	01/07/2011	06/07/2011
Ventas	Senior	16	07/07/2011	11/07/2011
Eventos Subsecuentes	Senior	8	12/07/2011	15/07/2011
Cierre de PT	Senior	8	14/07/2011	17/07/2011
Dictamen Profesional	Supervisor	10	15/07/2011	19/07/2011

TIEMPO ESTIMADO

Nuestro plan de trabajo incluirá la realización de una auditoría preliminar durante la primera semana de trabajo, en cuya oportunidad llevaríamos a cabo la revisión del control interno.

El tiempo necesario para la revisión y ejecución tanto de la revelación de la información, los programas de auditoría y el memorando de planificación específica será de 58 horas.

Dr. Kléver Palma
SUPERVISOR
ACOFIN

Srta. Victoria Paredes
SENIOR
ACOFIN

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIDÁCTICOS MIKATHER
PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE II: DEPARTAMENTO DE VENTAS
AÑO 2010**

OBJETIVOS:

- Analizar cada uno de las políticas implantadas en el departamento de ventas a fin de comprobar el grado de cumplimiento que cada una de ellas.
- Analizar e identificar las necesidades y requerimientos de los clientes y buscar su satisfacción.
- Alcanzar la eficacia, efectividad, y economía en cada uno de las metas propuestas.
- Realizar un correcto registro y facturación de cada venta realizada.

N°	PROCEDIMIENTO	REF PT	ELABORADO POR:	FECHA
1	Establezca políticas eficientes al departamento de ventas.	EJ1	PTAV	11/07/2011
2	Establezca políticas para documentación y reportes.	EJ2	PTAV	12/07/2011
3	Realice segregación de funciones.	EJ3	PTAV	13/07/2011
4	Realice diagrama del proceso de ventas a través de un flujograma.	EJ4	PTAV	13/07/2011
5	Realice un análisis de los EEFF.	EJ5	PTAV	14/07/2011

ÍNDICE

FASE III

EJ EJECUCIÓN

EJ1 ESTADOS FINANCIEROS

EJ 2 ANALISIS VERTICAL

EJ3	POLÍTICAS
EJ4	DOCUMENTACIÓN Y REPORTE
EJ5	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES
EJ6	DIAGRAMAS DE FLUJO



Asesoría Contable y Financiera

Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
 Teléfono: 032450020-032832506
 Email: acofin@hotmail.com

EJ.1
 1/2

Estados Financieros

DIDACTICOS MIKATHER BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2010

CUENTAS	Dic-10	
Caja	200.00	
Bancos	1,000.00	
Inversiones		
Cartera de Crédito	5,000.00	
Prov.Cred.Incobrables	-50.00	
Cuentas por Cobrar relacionados L/P		
Cuentas por Cobrar Accionistas		
Retencion fuente		
Credito Tributario		
Anticipo proveedores		
Inventarios	2,200.00	
Total Activo circulante	8,350.00	
ACTIVO FIJO	18,764.74	
Software		
Equipos de computo	2,200.00	
Equipos de oficina		
Equipos de comunicación		
Maquinaria y equipo	9,220.00	
Muebles y enseres	10,000.00	
Istalaciones		
Vehiculos		
Depreciación Acumulada	-2,655.26	
OTROS ACTIVOS		
Cargos y Gastos diferidos		
Amortizacion cargos diferidos		
Otras ctas. del activo		
TOTAL ACTIVO	27,114.74	
PASIVO		
Cuentas por pagar	-5,000.00	
Documentos por Pagar	-2,837.60	
Otras Cuentas por Pagar		
Obligaciones Laborales IESS	-741.00	
Provisiones beneficios sociales	-544.99	
Sueldos por Pagar		
Obligaciones tributarias	-375.79	
Cuentas Financieras por Pagar		
Total Pasivo Circulante	-9,499.38	
PASIVO LARGO PLAZO		
Obligaciones financieras		
Hipotecas por Pagar	-12,500.00	
Total Pasivo Largo Plazo	-12,500.00	
TOTAL PASIVO	-21,999.38	
PATRIMONIO		
Capital suscrito		
Capital suscrito y no pagado		
Aportes capitalizacion	16,890.89	
Utilidad en el Ejercicio Año Anterior	27,583.21	
Utilidad en el Ejercicio	4,740.02	
TOTAL PATRIMONIO	49,214.12	
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	27,214.74	16528.87 366.67 16895.54

GERENTE GENERAL

CONTADOR CPA

ELABORADO POR:
P.T.A.V

FECHA:
11/07/2011

ELABORADO POR:
P.V.K.H

FECHA:
16/07/2011



Asesoría Contable y Financiera

Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egúez
 Teléfono: 032450020-032832506
 Email: acofin@hotmail.com

EJ.1
 2/2

DIDACTICOS MIKATHER
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2010

Inventario Inicial Materia Prima		2,120.12	
Compras		155,563.18	
Mercadería Dispon.para la Venta		<u>157,683.30</u>	
(-)Inventario Final		<u>-2,200.00</u>	
COSTO DE VENTAS		155,483.30	
INGRESOS			
Ventas		215,290.25	
Descuentos en Ventas			
Intereses comerciales			
Ingresos no operacionales			
TOTAL INGRESOS		215,290.25	
COSTO DE VENTA			
Costo de venta		-155,483.30	
TOTAL COSTO DE VENTA		-155,483.30	
UTILIDAD NETA		59,806.95	
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE VENTAS			
GASTOS DE VENTAS		<u>9,206.87</u>	
Atención Clientes			
Provision Cuentas Incobrales	50.00		
Arriendo / Suministroa y Materiales	3,000.00		
Flete y Transporte	1,706.45		
Peaje			
Repuestos			
Combustible	1,267.16		
Seguros Vehiculos			
Depreciación Activos Fijos	2,655.26		
Seguridad	528.00		
Servicios de telefonía			
Servicios varios			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		<u>45,860.06</u>	
Sueldos y Salarios	38,180.00		
Décimo Cuarto Sueldo	600.00		
Décimo Tercer Sueldo	1,753.00		
Vacaciones	175.00		
Aporte Patronal	4,257.07		
Gasto Provisiones Décimo XIV Sueldo	300.00		
Gasto Provisiones Décimo XIII Sueldo	86.66		
Gasto Provisiones Vacaciones	158.33		
Fondos de Reserva	350.00		
Alimentación			
Liquidaciones			
Pérdidas y Robos			
Baja de Inventario			
TOTAL EGRESOS		<u>-55,066.93</u>	
UTILIDAD BRUTA		<u>4,740.02</u>	
15% REPARTO EMPLEADOS		<u>711.00</u>	
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		<u>4,029.02</u>	
IMPUESTO A LA RENTA		<u>-</u>	
Retenciones Año Anterior		-	
Retenciones Anticipadas de este período		1,406.62	
SALDO A FAVOR IMPUESTO A LA RENTA		\$ 1,406.62	

GERENTE GENERAL

CONTADOR CPA.

ELABORADO POR:
P.T.A.V

FECHA:
11/07/2011

ELABORADO POR:
P.V.K.H

FECHA:
16/07/2011

ANÁLISIS VERTICAL

Del balance en estudio se puede aseverar que existe gran rentabilidad en cuanto a la parte de producción siendo pioneros en la industria de materiales didácticos.

Dentro de los activos corrientes la cuenta de mayor representación o significancia es cuentas por cobrar ya que es el 18.44% que pertenece a los clientes que se les ha extendido el producto por las ventas generadas, el activo fijo es el más significativo que representa el 69.20% muebles y enseres.

En las cuentas de pasivo podemos afirmar que el 72,12% representa los pagos por hipoteca y un 27,88% las cuentas a mediano plazo por ello la empresa depende de terceros y está en obligación de cubrir sus deudas para no exponer el patrimonio que posee.

Al término de este estudio la empresa está en posibilidades de invertir en talento humano a fin de mejorar su nivel de ventas y su captación en el mercado local, por ello la investigadora propone reestructurar el aspecto financiero y administrativo en la empresa pero poniendo énfasis en el departamento de ventas.

En el financiero se implementara políticas adecuadas para el mejor manejo de sus políticas internas.

El activo corriente tendrá que disponer de mayor valor para cubrir sus deudas a corto plazo, mientras que el activo realizable permitirá el crecimiento paulatino de su economía y su producción.

Políticas departamento de ventas

- 1.- Los pagos en efectivo deben hacerse con el fondo fijo.
- 2.- No deben mezclarse los fondos del Fondo Fijo con el de la cobranza diaria.
- 3.- El responsable de la custodia del Fondo Fijo no debe tener funciones de cajero.
- 4.- El departamento de contabilidad debe verificar que las facturas sean emitidas en forma correlativa.
- 5.- Las funciones de ventas y preparación de los registros de ventas deben ser independientes de las funciones de cobranzas, expedición, entregas y facturación.
- 6.- Cuando se realiza una venta, al cliente se le debe elaborar una factura. Al realizarse el pago el cajero deberá elaborar un recibo de ingreso a caja.
- 7.- Fijar un monto de ventas mensuales, cubriendo déficit de meses anteriores y alcanzar el óptimo.
- 8.- Establecer rutas para cada vendedor
- 9.- Establecer comisión a vendedores al alcanzar el monto fijado y recaudación de su cartera vencida

10.- El vendedor deberá realizar el depósito al final del día sin quedarse con efectivo.

11.- Antes de que bodega realice el despacho, se debe confirmar por parte del jefe de ventas su aprobación mediante algún tipo de rubrica o sello establecido por el departamento.

Documentación y Reportes

- Estar enterados de las características de sus competidores.
- Lista de precios de los productos. Quienes intervienen, analizan y autorizan.
- Los precios en el sistema son modificables.
- En las re facturaciones se deja la fecha anterior o la fecha en que se emita la factura
- Registros de los clientes.
- Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos.
- Envíos pendientes de facturar.
- Verificación de facturas anuladas.
- Verificar el control de las ventas al crédito.
- Verificar que las ventas declaradas se encuentran cotejadas con el libro de ventas.

- Realizar un compartido de ventas.
- Verifique el procedimiento de entrega a bodega y los distribuidores.

Segregación de Funciones

Jefe de Ventas

- Realizar las notas de crédito, notas de devolución
- Adquirir el reporte mensual de ventas
- Monitorear a los vendedores
- Realizar un cuadro con valores y pasteles a fin de dar a conocer a gerencia las ventas alcanzadas en el mes por líneas de productos.
- Preparar estrategias para mejorar el nivel de ventas
- Estudio anual de las ventas y el crecimiento que se espera tener al año mediante análisis Financiero- Matemático.
- Realizar ruta a vendedores a fin de cubrir todas las zonas del país.
- Debe existir un control de inventario de mercadería mensual

Contador

- Realizar los asientos contables de fin de mes
- Proveer de viáticos a los vendedores cada semana

Vendedores Junior

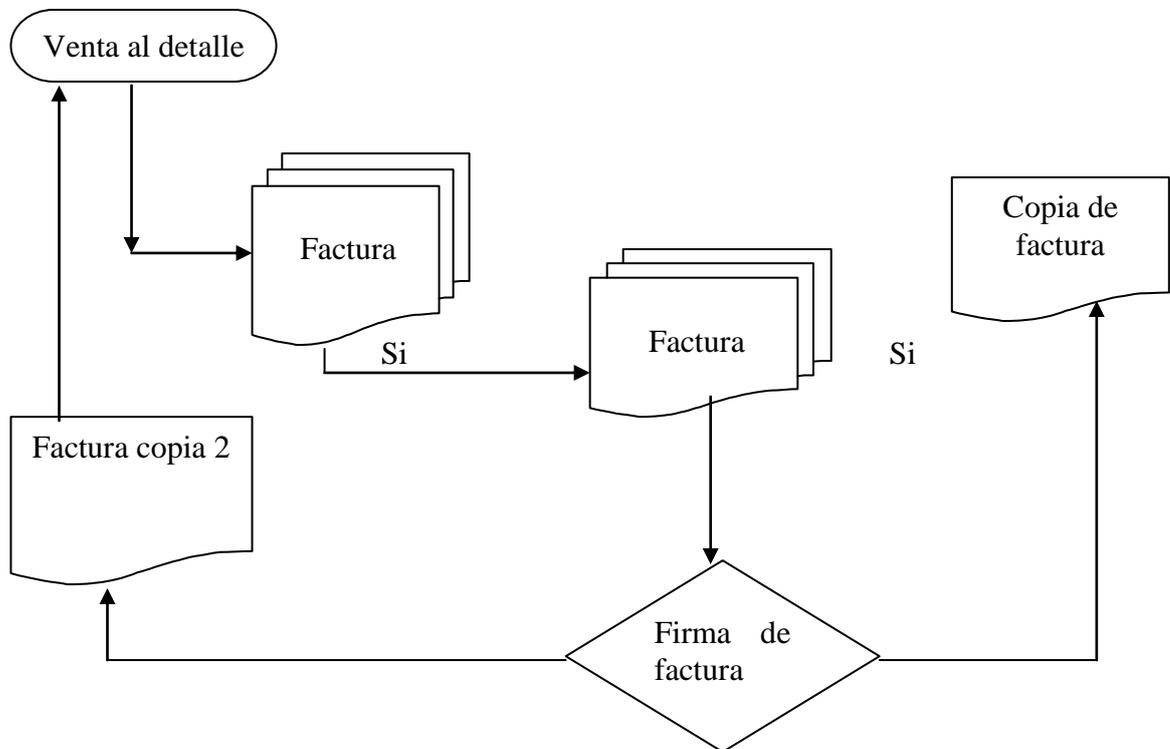
- Cumplir con las rutas establecidas
- Realizar una hoja de rutas semanales con la firma del cliente visitado.
- Detallar las hojas de pedidos con la firma del jefe de ventas aprobadas.

DEPARTAMENTO DE VENTAS AL DETALLE

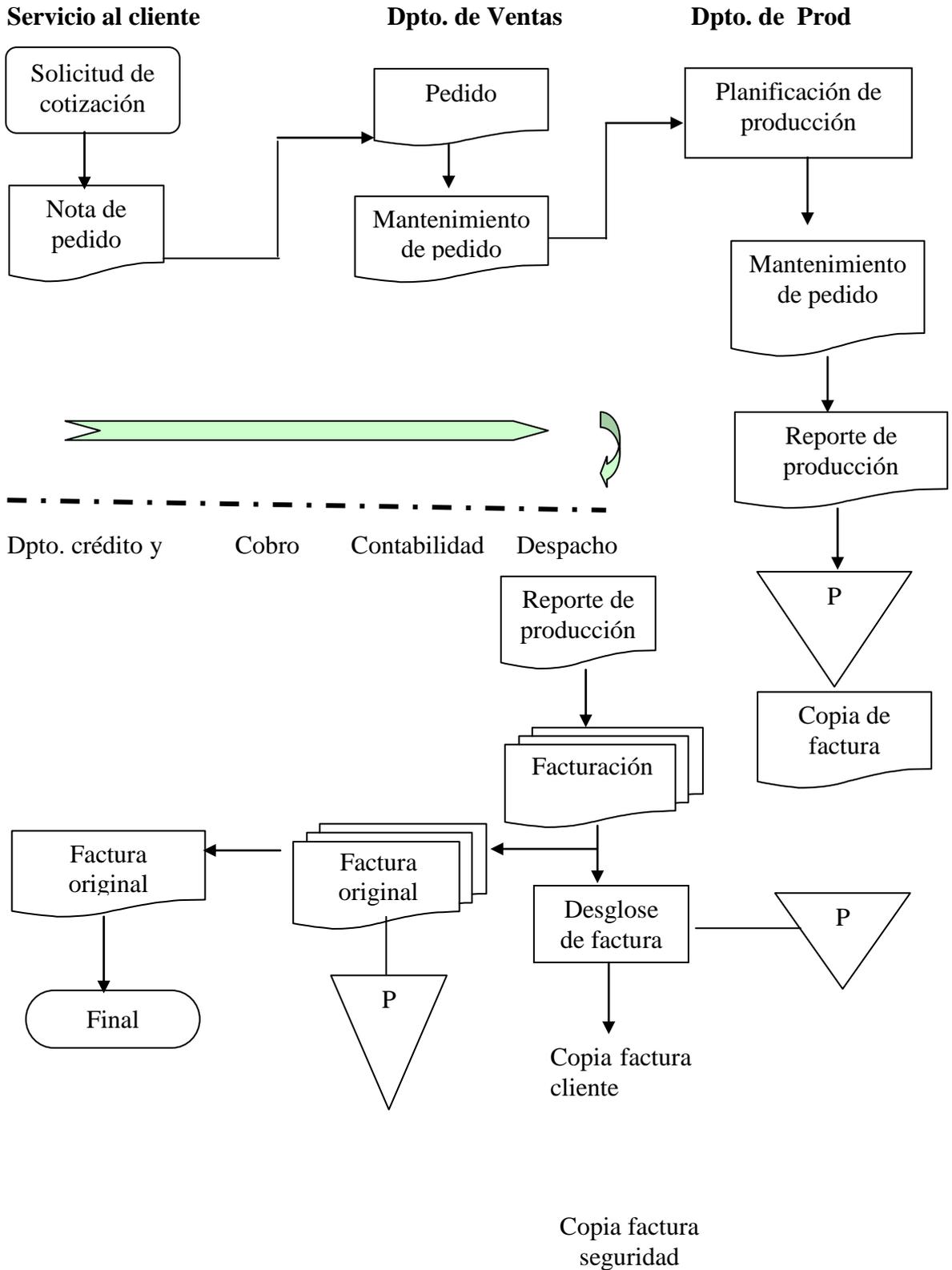
Venta de contado

Despacho

Seguridad



FLUJOGRAMA DE VENTAS A CRÉDITO





Dirección: Av. Cevallos 03-15 y Mariano Egüez
Teléfono: 032450020-032832506
Email: acofin@hotmail.com

CLIENTE: DIDÁCTICOS MIKATHER
DIRECCIÓN: AV. GONZÁLEZ SUÁREZ 4-78 Y PEDRO CARBO
NATURALEZA DEL TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERÍODO: ENERO-DICIEMBRE 2010

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

NOMBRE	DESIGNACIÓN
ING. KLÉVER PALMA SRTA. VICTORIA PAREDES	SUPERVISOR SENIOR

**CARTA DE CONTROL INTERNO CONTABLE
CARTA A GERENCIA**

Ambato, 22 de julio de 2011

Señor

Vicente Ruiz

Gerente General De Didácticos Mikather

Presente

De nuestras consideraciones

He efectuado un estudio y evaluación de la estructura del control interno contable de DIDÁCTICOS MIKATHER al 31 de diciembre de 2010. Nuestro estudio y evaluación se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

La gerencia de la Empresa DIDÁCTICOS MIKATHER es la responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno contable. Para cumplir con esta responsabilidad, la gerencia necesita hacer operaciones y juicios para poder evaluar los beneficios esperados y los costos relacionados con los procedimientos de control.

Los objetivos de un sistema son proveer a la gerencia de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados contra pérdidas por usos no autorizados, y se registran correctamente para permitir la preparación de los Estados Financieros de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

Debido a las limitaciones inherentes a todo el sistema de control interno contable, pueden ocurrir errores irregularidades sin que sean detectados. Así mismo el proyectar cualquier evaluación en un sistema hacia períodos futuros, está sujeto al riesgo de que los procedimientos se

vuelven inadecuados debido a cambios en las condiciones, o bien a que se deteriore el grado de cumplimiento de los procedimientos.

En nuestra opinión el sistema de control interno de la empresa DIDÁCTICOS MIKATHER al 31 de diciembre de 2010, del componente Ventas es razonable siempre y cuando se cumplan con las siguientes recomendaciones, esperando que las mismas sean tomadas en cuenta.

CONDICIÓN

- Descoordinación de actividades empresariales
- El área de producción conjuntamente con el departamento de ventas no mantienen una planificación que cubra las necesidades de pedido
- La empresa no cuenta con políticas de producción específicas que cubran las necesidades que mantienen en la planta industrial.
- Los trabajadores que realizan el proceso productivo, realizan sus actividades de acuerdo a su experiencia, y a las enseñanzas de sus compañeros.
- No se cuenta con políticas de atención al cliente.

RECOMENDACIÓN

- Rediseñar la estructura de la empresa.
- Es necesario que producción y ventas mantengan una planificación por lo menos quincenal, en que se deberán conocer sus quejas y sugerencias.
- Es indispensable que producción escriba sus políticas con la coordinación y aprobación de todos los departamentos de la entidad.

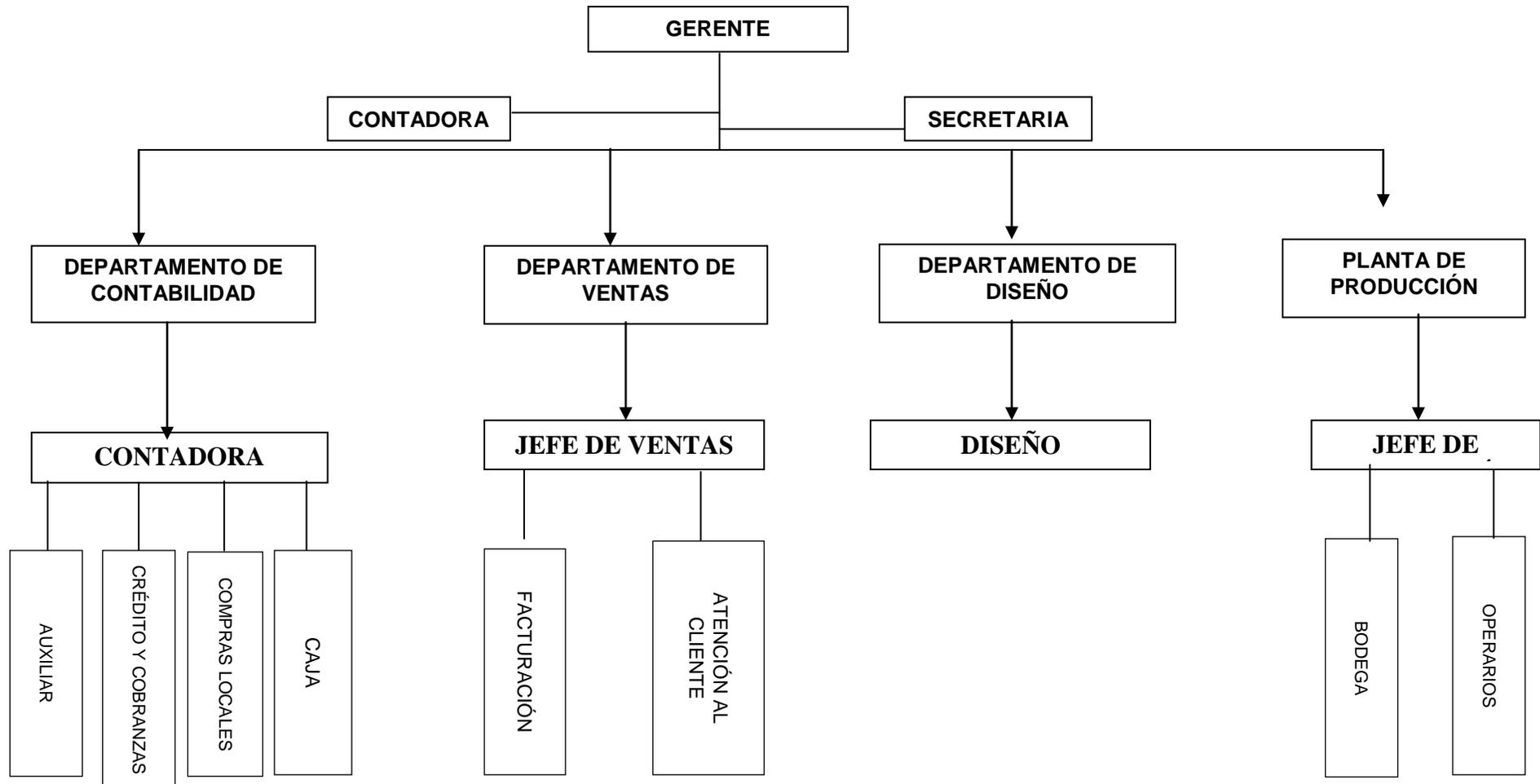
- Es indispensable que producción escriba sus políticas con la coordinación y aprobación de todos los departamentos de la entidad.
- Es necesario que el personal encargo de ventas sea orientado en cómo dar un excelente servicio al cliente.

Por la favorable atención, me suscribo de usted.

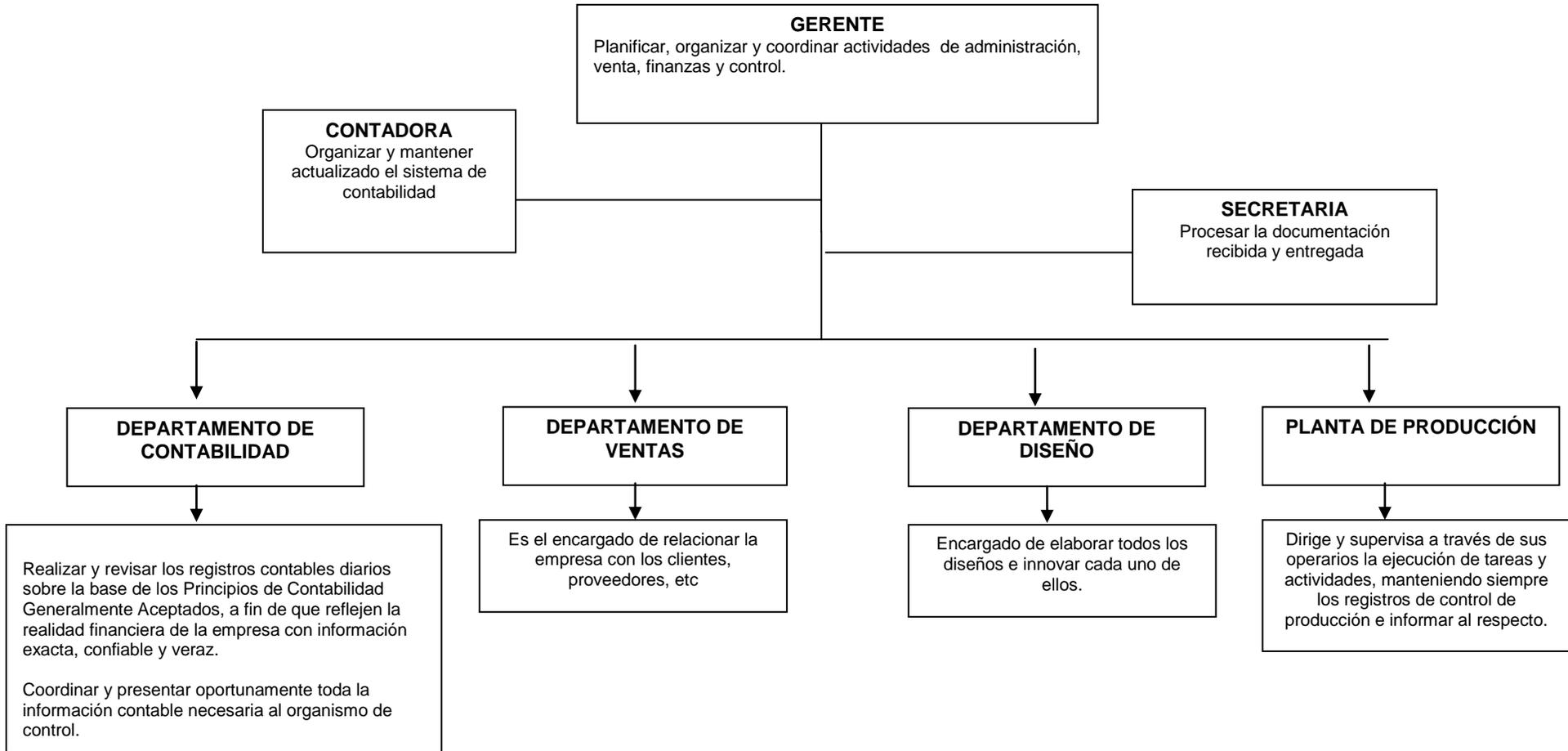
Atentamente
ACOFIN

6.8 Administración

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



6.9. Previsión de la evaluación

PLANES OPERATIVOS 2011																		
#	RESPONSABLE				FECHA INICIO			PROYECTO / O.M.	ÁREA	ACCIÓN	PRIORIDAD	FECHA OBJETIVO			CICLO	ESTADO	OBSERVACIONES	ECUTIVO RESPONSABLE
	R1	R2	R3	R4	DÍA	MES	AÑO					DÍA	MES	AÑO				
1	GH	NR			1	Agosto	2011	Adaptar el diseño del manual de procedimientos y funciones para cada uno de los departamentos de Mikather en función de lo establecido por las empresa	ADMIN	Definir cuantos departamento y cuantas personas van a integrar cada departamento.	ALTA	20	Diciembre	2011	██████████ 100%			
1	GH	NR			1	Agosto	2011	Adaptar el diseño del manual de procedimientos y funciones para cada uno de los departamentos de Ventas en función de lo establecido por las empresa	ADMIN	Elaborar un organigrama estructural de la empresa	ALTA	20	Diciembre	2011	PROYECTO			
2	RH	GH	NR		1	Agosto	2011	Impulsar la fuerza de ventas mediante la capacitación y preparación de los vendedores así como la contratación de un jefe de ventas.		Convocatoria a personas capacitadas para asumir el cargo de Jefe de ventas	ALTA		Diciembre	2011	██████████ 50%			
2	JJ	NR	GH		1	Agosto	2011	Impulsar la fuerza de ventas mediante la capacitación y preparación de los vendedores así como la contratación de un jefe de ventas.		Elaborar un cronograma de productos por marcas y líneas en forma mensual	MEDIA	15	Diciembre	2011	MENSUAL ██████████ 25%			
3	NR	GH			1	Agosto	2011	Crecimiento anual en ventas del 40%, con planteamiento de montos mensuales de ventas para cada uno de los vendedores.	VTAS	Elaborar un cuadro de las ventas anuales de 3 años anteriores.	ALTA	15	Diciembre	2011	██████████ 25%			
3	NR				1	Agosto	2011	Reducir el stock de la mercadería de baja rotación en forma permanente, independientemente del costo de esa mercadería en el mercado; sino en función del tiempo en que fue adquirida la mercadería.	VTAS	En cada uno de los meses establecer el porcentaje de ventas reales efectuadas	ALTA	15	Diciembre	2011	██████████ 25%			
3	NR				1	Agosto	2011	Determinar y fijar mínimos y máximos en productos de alta rotación para mantener el stock adecuado y evitar el desabastecimiento	VTAS	Establecer el monto de ventas netas del año 2009 para proyectar el 40% de incremento	ALTA	15	Diciembre	2011	██████████ 100%			
3	NR				1	Agosto	2011	Crecimiento anual en ventas del 40%, con planteamiento de montos mensuales de ventas para cada uno de los vendedores.	VTAS	Establecer el % de ventas reales por cada uno de los vendedores e incrementar el 40% como una nueva meta.	ALTA	15	Diciembre	2011	██████████ 100%			
5	AG	NR	GH		1	Enero	2010	Reducir el 20% de cartera vencida de los clientes mediante el planteamiento de estrategias	COBRANZA	Análisis de los clientes previo al despacho de mercadería	MEDIA	28	Diciembre	2011	MENSUAL ██████████ 25%			
11	NR	GH			1	Enero	2010	Dar mejor servicio a los clientes con la implementación del puesto de vendedor telefónico, el mismo que solucionara problemas de los clientes.	VTAS	Analizar el nivel de ventas mensuales	ALTA	30	Diciembre	2011	██████████ 25%			
12	NR	AG			1	Enero	2010	Información Financiera y contable se la desarrollara de acuerdo a los parámetros y lineamientos establecidos por la empresa	FINAN	Reportes de ventas mensuales	ALTA	30	Diciembre	2011	PROYECTO			

Previsión de la evaluación

El siguiente cuadro realizado en una hoja de cálculo servirá para monitorear las actividades establecidas mediante la formulación de un plan operativo que mejorara el nivel organizacional y económico de la empresa Didácticos Mikather.

Responsables:

Se asignara la responsabilidad de una tarea a uno de los empleados que tenga una relación directa con el planteamiento del plan en el orden señalado por la persona encargada del aspecto de control de gestión interna de la empresa.

Fecha de Inicio:

Al momento de implantar la metodología. Modelo operativo se establecerá la fecha de inicio de la actividad o tarea por departamento.

Proyecto- Tarea:

Se establecerá el objetivo por departamento el mismo que segregara funciones y responsabilidades para cumplir con el plan operativo establecido por Gerencia para obtener mejores resultados.

Área:

En el plan operativo anual se asigna responsabilidades a todo el talento humano para poder alcanzarlas las mismas que son asignadas por departamentos:

- Contabilidad
- Ventas

- Diseño
- Producción

Acción:

Se establecerá el cómo cumplir con la tarea o proyecto asignado por cada responsable.

Prioridad:

Las prioridades que se ha plasmado van de acuerdo a la exigencia y minuciosidad de la tarea o proyecto encomendado:

- Alta
- Media
- Baja

Fecha Objetivo:

Auditoría interna fijara una fecha tope para verificar el avance o cumplimiento de la tarea.

Ciclo:

Los ciclos se los establecerá en base al grado de complejidad de la tarea para su monitoreo.

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

Estado:

El estado será del proyecto de acuerdo a su grado de cumplimiento o avance 100%; 75%; 50%; 25%.

Observación:

El auditor de gestión interna de la empresa establecerá sus inquietudes y anomalías en base a la tarea o proyecto establecido.

Ejecutado por:

Encargado del control y monitoreo en base a la ejecución del proyecto.

Además ésta propuesta estará bajo una estricta vigilancia y a la vez se evaluará constantemente en períodos de tiempo con el propósito de que la administración pueda ejecutar sus actividades de una mejor manera, es importante recalcar que la presente propuesta está sujeta a cualquier cambio, modificación, sustitución o eliminación total o parcial siempre buscando el adelanto de la empresa.

Cabe indicar que se estará evaluando periódicamente el control interno y las recomendaciones propuestas.

Tabla: 19.- Matriz de Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	APLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Administración de la empresa Gerente Contadora
2.- ¿Por qué evaluar?	Porque la empresa no cuenta con un Sistema de Control acorde con las necesidades que presenta el ente contable.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para obtener mejores resultados y dar cumplimiento a los objetivos que persigue la empresa.
4.- ¿Qué evaluar?	Las políticas de gestión de la empresa para mejorar la rentabilidad de la institución.
5.- ¿Quién evalúa?	La encargada de la evaluación de las políticas de gestión de la empresa es la Unidad de contabilidad.
6.- ¿Cuándo evaluar?	A la culminación de la ejecución de la propuesta.
7.- ¿Cómo evaluar?	Mediante el mejoramiento del Sistema de Control Interno.
8.- ¿Con que evaluar?	A través de la presentación de información oportuna y veraz.

FUENTE: Investigación de Campo
Elaborado por: Victoria Paredes

BIBLIOGRAFÍA

Textos

CEPEDA Gustavo, 1997, Auditoría y Control Interno, Editorial Emma Ariza Herrera. Quito-Ecuador, Pág. 4

POSO Miguel, 2009, Metodología de la Investigación, Lexus Editores, Quito-Ecuador, Pág. 22.

HUETE Luis María, 1995, Hacia un Nuevo Paradigma de Gestión, Servicios Gráficos, Quito-Ecuador, 69-70.

MANTILLA Samuel, YOLIMA Sandra, 2005, Auditoría del Control Interno, Colombia EcoEdiciones, Págs. 67-68.

MALDONADO Milton 2006, Auditoría de Gestión 3ra Edición, Producciones digitales Abya- Yala. Quito-Ecuador, Págs. 58-69.

BRAVO Mercedes, 2002, Contabilidad General 5ta Edición, Editorial Nuevo día, Quito-Ecuador. Págs. 183-188-192-209-272.

MALDONADO Milton, 2001, Auditoría de gestión 2 Edición, Editorial Luz de América, Quito-Ecuador Pág236.

PORRAS Vasco, Carlos, 2002, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Editorial Juan Pablo, Quito-Ecuador, Pág. 213.

HARTLEY F. Robert, Administración de ventas, Editorial Continental, México, Págs. 1995-250.

Página Web:

<http://www.explored.com.ec/reportjes-ecuador/materialdidactico-pais-12998html>.

http://www.gestióndeventas.com/organización_y_funciones.html.

<http://www.explored.com.ec/sistemadecontrolinterno/auditoría16455html>.

<http://www.explored.com.ec/políticasdegestiónempresariales/controlinternoo15455html>.

<http://www.explored.com.ec/análisisfinanciero/contabilidad.html>.

<http://www.explored.com.ec/análisisrentabilidad/contabilidad12346html>.

<http://www.explored.com.ec/tiposdeinvestigación/investigación14626html>.

http://www.vitutor.com/tiposdemuestreo/estadistica/c_e.html.

<http://www.ance.com.ec>.

<http://www.cueronet.com/flujograma/index>.

ANEXOS

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
 PERSONAS NATURALES**

NÚMERO RUC: 1892020410001
PELLIDOS Y NOMBRES: RUIZ JEREZ JESUS VICENTE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 02/04/1999
NOMBRE COMERCIAL: DIDACTICOS MIKATHER FABRICANTES E IMPORTADORES			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

REPRODUCCIÓN Y DISEÑO DE ESTAMPADO E IMPRESIÓN DIGITAL
 COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA
 FABRICACION DE MUEBLES DE DIVERSOS MATERIALES
 FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES DIDACTICOS
 PRODUCCION DE COPIAS
 COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE ELECTRODOMESTICOS, ARTICULOS DE LABORATORIO DIDACTICO Y ARTICULOS PARA EL HOGAR

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Dirección: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: GONZALEZ SUAREZ Número: 04-78
 Referencia: PEDRO CARBO Referencia: FRENTE A CONFECCIONES DEPORTIVAS PISCOS Celular: 098798490, Teléfono Trabajo: 032925052 Fax: 032825754 Celular: 097835347

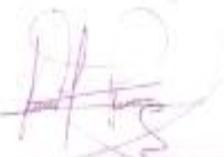
ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: ABIERTO		FEC. INICIO ACT.: 13/01/2010
NOMBRE COMERCIAL: DIDACTICOS MIKATHER FABRICANTES E IMPORTADORES			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

REGISTRO DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL
 COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE COMPUTADORAS, INCLUIDO PARTES Y PIEZAS
 COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA
 IMPRESION DE CATALOGOS Y DE OTROS MATERIALES DE PUBLICIDAD COMERCIAL
 COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE PINTURAS
 COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE LIBROS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Dirección: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: GONZALEZ SUAREZ Número: 04-78
 Referencia: PEDRO CARBO Referencia: FRENTE A CONFECCIONES DEPORTIVAS PISCOS Teléfono Trabajo: 032825052

 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Código: LPLA020407 Lugar de emisión: AMBATO CASOLIVAR 1560 Fecha y hora: 06/05/2010

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1802020410001
PELLIDOS Y NOMBRES: RUIZ JEREZ JESUS VICENTE
NOMBRE COMERCIAL: DIDACTICOS MIKATHER
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
ALIFICACIÓN ARTESANAL: NICIF **NUMERO:** 297

EC. NACIMIENTO: 19/06/1967 **FEC. ACTUALIZACION:** 05/05/2010
EC. INICIO ACTIVIDADES: 07/04/2005 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
EC. INSCRIPCIÓN: 25/04/2005 **FEC. RENICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 OPERACIONES Y DISEÑO DE ESTAMPADO E IMPRESION DIGITAL

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:
 Avda: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: QUILAN Número: 8/N Intersección:
 ASAJE LAS MINAS Referencia: ATRAS DEL CONCESIONARIO AUTOMOTORES Y ANEXOS NISSAN, BARRIO
 ICAHURCO BAJO, CASA DE DOS PISOS, COLOR BLANCO Teléfono: 032521615

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
 - * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
 - * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS



DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 033 **ABIERTOS:** 2
IRSESION: REGIONAL CENTRO 1 TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Urbio: LPLA020407 **Lugar de emisión:** AMBATO/SOLIVAR 1550 **Fecha y hora:** 05/05/2010

DIDÁCTICOS MIKATHER

LISTA DE CLIENTES

ANEXO 2

N-	C.I./RUC	CLIENTE/EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	09092222	ACOSTA PEDRO	ROCAFUERTE Y FERNANDEZ	088712002
2	189001650900	QADMINISTRACION DIOCESANA	MERA Y CEVALLOS EDIF MUTUALISTA	032421279
3	180337186100	ALEJANDRA VINUEZA	ANTONIO CLAVIJO Y LERIDA	087000079
4	180289453300	ALEX ALTAMIRANO	MALDONADO Y BOLIVAR	032224854
5	189001070500	AMBACAR	AV. CEVALLOS Y UNIDAD NACIONAL	0328820320
6	1801479328	CARLOS ARBOLEDA	AV. VICTOR HUGO Y LOS CHASQUIS	032415930
7	100208311900	CARLOS GOMEZ	UNIDAD NACIONAL	087828838
8	1801149772	CARLOS NOLIVOZ	CANTON BAÑOS	032741821
9	1704863909	CARLOS PALLO	PEREZ DE ANDA Y MARTINEZ	083255011
10	1801688894	CARMEN MOYA	EL RECREO	
11	180328191200	CAROLINA ELIZABETH MORALES	12 DE NOVIEMBRE 0940 Y THOMAS	096135834
12	189173632700	CCDI TUNGURAHUA AMBATO 10 DE	PICAIHUA	
13	180138078100	CESAR SOLIS	PILLARO	084479155
14	179110819100	CLADEL CIA. LTD	SELVA ALEGRE OE 2-34 Y VERSALLE	022235257
15	189004652100	CLINICA AMBATO	BOLIVAR 9-17 Y FERNANDEZ	032824060
16	180125426700	CLINICA DURAN	AV. PASTEUR E ITALIA	032426102
17	189014066800	CLUB DE LEONES	AV. LAS AMERICAS Y URUGUAY	
18	186500911000	COLEGIO 17 DE ABRIL	PEDRO FERMIN CEBALLOS S/N	032746059
19	180159001700	COLEGIO BRITANICO SCHOOL	AMAZONAS 473 Y GUAYAQUIL	032809181
20	186500741000	COLEGIO EXPERIMENTAL AMBATO	AV. ALBORNOZ Y BARGAS TORRES	032821776
21	186500598000	OLEJI JUAN FRANSISCO MONTALVO	COMUNIDAD ALPAMALA DE ACURIOS	092521416
22	186500652000	COLEGIO NACIONAL MARIANO BENITEZ	AV. 22 DE JULIO N° 323	032871380
23	186500709000	COLEGIO NEPTALI SANCHO	ROCAFURTE Y VARGAS TORREZ	032423307
24	186500539000	COLEGIO REINALDO MIÑO	PARROQUIA SANTA ROSA	032754097
25	186500725000	COLEGIO TECNICO ATAHUALPA	EL TEJAR S/N A AV. 22 DE ENERO	032855272
26	1804233789	CRISTINA JUNTA	PILLARO	032874767
27	090740585600	DISPORVENTAS	CDLA. MIRADOR DEL NORTE MZ SOLAR 4	099578729
28	180252594700	EDISSON GORDON	HUAMBALO	032964029

29	1800814368	ELENA OÑA	EL PISQUE	084440602
30	189173858300	EQUIPOS DE SEGURIDAD AGAINST	GONZALES SUAREZ S'NY UNIDAD	032426250
31	189013924400	FUNDACION CUESTA HOLGUIN	AV. LOS CAPULIES 1598	032825104
32	189013928700	FUNDACION JARDIN DEL EDEN	SALCEDO PANZALEO	032727406
33	180245584	GRACE SALAZAR	SUIZA Y BELGIC	
34	8008659980	HIDALGO CABRERA MATHA CECILIA	MONTEVIDEO S'N CARACAS	032521718
35	186502795000	INSTITUTO DE LA NINEZ Y LA FAMILIA	RIO COCA Y RIO OYACACHI	032845795
36	179091928500	INSTITUTO DE LA NINEZ Y LA FAMILIA	VERDE LOMA Y JUNIN	032521063
37	186500857000	INSTITUTO SUPERIOR PELILEO	24 DE MAYO	062886317
38	1804172672	JAVIER ALTAMIRANO	PARQUE RODO	032828906
39	1803099256	JORGE TORRES	TUCUMAN 0144	095694336
40	180191421700	JULIO OLIVO TORRES	AV. GONZALES SUAREZ Y ABDON	
41	186502213000	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA	AV. GALO VERA JUNTO CENTRO DE SALUD	032762087
42	186501691000	JUNTA PARROQUIAL DE EMILIO MARIA	PARROQUIA EMILIO MARIA	032480128
43	186501675000	JUNTA PARROQUIAL DE SAN ANDRES	CALLE 17 DE JULIO Y GUAYAS	032860495
44	180153138300	LASTENIA CESARINA VASCO AGIRRE	GONZALES ZUARES 0378	032826889
45	09900180000	LIBRERÍA CERVANTES	AGUIRRE 606 Y ESCOBEDO	042532031
46	170254191100	LIBRERÍA EL ESTUDIANTE	QUITO 04-31 ENTRE AV. CEVALLOS	032828836
47	180175577600	LIBRERÍA SU ECONOMIA	RODRIGUEZ DE GUAMAN 092	032873035
48	189173346800	MARCELO POSO CIA.LTDA	UNIDAD NACIONAL Y DARQUEA	032828289
49	180225812700	MARIO POSO	AV. EL EJERCITO Y STA. TERESITA	032423069
50	180255024200	MENINOS	LA CEIBA Y ALGARROBOS	032856498
51	090857600200	MIGUEL ENCALADA	URDEZA 2 MZ 2-34 VILLA 1 2	

DIDÁCTICOS MIKATHER
LISTA DE CLIENTES MUESTRAL
ANEXO 3

N-	C.I./RUC	CLIENTE/EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	09092222	ACOSTA PEDRO	ROCAFUERTE Y FERNANDEZ	088712002
2	189001650900	QADMINISTRACION DIOCESANA	MERA Y CEVALLOS EDIF MUTUALISTA	032421279
3	180337186100	ALEJANDRA VINUEZA	ANTONIO CLAVIJO Y LERIDA	087000079
4	180289453300	ALEX ALTAMIRANO	MALDONADO Y BOLIVAR	032224854
5	189001070500	AMBACAR	AV. CEVALLOS Y UNIDAD NACIONAL	0328820320
6	1801479328	CARLOS ARBOLEDA	AV. VICTOR HUGO Y LOS CHASQUIS	032415930
7	100208311900	CARLOS GOMEZ	UNIDAD NACIONAL	087828838
8	1801149772	CARLOS NOLIVOZ	CANTON BAÑOS	032741821
9	1704863909	CARLOS PALLO	PEREZ DE ANDA Y MARTINEZ	083255011
10	1801688894	CARMEN MOYA	EL RECREO	
11	180328191200	CAROLINA ELIZABETH MORALES	12 DE NOVIEMBRE 0940 Y THOMAS	096135834
12	189173632700	CCDI TUNGURAHUA AMBATO 10 DE	PICAIHUA	
13	180138078100	CESAR SOLIS	PILLARO	084479155
14	179110819100	CLADEL CIA. LTD	SELVA ALEGRE OE 2-34 Y VERSALLE	022235257
15	189004652100	CLINICA AMBATO	BOLIVAR 9-17 Y FERNANDEZ	032824060
16	180125426700	CLINICA DURAN	AV. PASTEUR E ITALIA	032426102
17	189014066800	CLUB DE LEONES	AV. LAS AMERICAS Y URUGUAY	
18	186500911000	COLEGIO 17 DE ABRIL	PEDRO FERMIN CEBALLOS S/N	032746059
19	180159001700	COLEGIO BRITANICO SCHOOL	AMAZONAS 473 Y GUAYAQUIL	032809181
20	186500741000	COLEGIO EXPERIMENTAL AMBATO	AV. ALBORNOZ Y BARGAS TORRES	032821776
21	186500598000	OLEJI JUAN FRANSISCO MONTALVO	COMUNIDAD ALPAMALA DE ACURIOS	092521416
22	186500652000	COLEGIO NACIONAL MARIANO BENITEZ	AV. 22 DE JULIO N° 323	032871380
23	186500709000	COLEGIO NEPTALI SANCHO	ROCAFURTE Y VARGAS TORREZ	032423307
24	186500539000	COLEGIO REINALDO MIÑO	PARROQUIA SANTA ROSA	032754097
25	186500725000	COLEGIO TECNICO ATAHUALPA	EL TEJAR S/N A AV. 22 DE ENERO	032855272
26	1804233789	CRISTINA JUNTA	PILLARO	032874767
27	090740585600	DISPORVENTAS	CDLA. MIRADOR DEL NORTE MZ SOLAR 4	099578729
28	180252594700	EDISSON GORDON	HUAMBALO	032964029
29	1800814368	ELENA OÑA	EL PISQUE	084440602

30	189173858300	EQUIPOS DE SEGURIDAD AGAINST	GONZALES SUAREZ S\NY UNIDAD	032426250
31	189013924400	FUNDACION CUESTA HOLGUIN	AV. LOS CAPULIES 1598	032825104
32	189013928700	FUNDACION JARDIN DEL EDEN	SALCEDO PANZALEO	032727406
33	180245584	GRACE SALAZAR	SUIZA Y BELGIC	
34	8008659980	HIDALGO CABRERA MATHA CECILIA	MONTEVIDEO S\N CARACAS	032521718
35	186502795000	INSTITUTO DE LA NINEZ Y LA FAMILIA	RIO COCA Y RIO OYACACHI	032845795
36	179091928500	INSTITUTO DE LA NINEZ Y LA FAMILIA	VERDE LOMA Y JUNIN	032521063
37	186500857000	INSTITUTO SUPERIOR PELILEO	24 DE MAYO	062886317
38	1804172672	JAVIER ALTAMIRANO	PARQUE RODO	032828906
39	1803099256	JORGE TORRES	TUCUMAN 0144	095694336
40	180191421700	JULIO OLIVO TORRES	AV. GONZALES SUAREZ Y ABDON	
41	186502213000	JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA	AV. GALO VERA JUNTO CENTRO DE SALUD	032762087
42	180153138300	LASTENIA CESARINA VASCO AGIRRE	GONZALES ZUARES 0378	032826889
43	09900180000	LIBRERÍA CERVANTES	AGUIRRE 606 Y ESCOBEDO	042532031
44	180175577600	LIBRERÍA SU ECONOMIA	RODRIGUEZ DE GUAMAN 092	032873035
45	189173346800	MARCELO POSO CIA.LTDA	UNIDAD NACIONAL Y DARQUEA	032828289

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA APLICADA A DIDÁCTICOS MIKATHER
ANEXO 4
ÁREA: GERENCIA-CONTABILIDAD Y VENTAS

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo conocer la Situación Económica, Administrativa y Financiera de la empresa Didácticos Mikather.

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

SEXO:

EDAD:

CARGO:

TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA:

FECHA DE LA ENTREVISTA:

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.

1.- ¿Cuáles son las políticas vigentes en la empresa?

.....
.....

2. ¿Cuáles son los procedimientos para la comercialización de los productos en la empresa?

.....
.....

3.- ¿Cuál es la gestión empresarial ejecutada en la organización?

.....
.....

4.- ¿Cuáles son los objetivos empresariales definidos?

.....
.....

5.- ¿Cuál es el procedimiento para evaluar el desempeño del personal?

.....
.....

6.- ¿Cuál cree usted que son los medios y recursos necesarios para que el personal ejecute eficientemente sus labores?

.....
.....

7.- ¿Cuál cree usted que es la razón principal para que la utilidad de la institución haya disminuido?

.....
.....

9.- ¿En función a que se fijan los precios en los distintos productos de la empresa?

.....
.....

10.- ¿Qué factores considera usted que influyen en la rentabilidad de la empresa?

.....
.....

11.- ¿Cuáles son las estrategias actuales que persigue la empresa con el objetivo de mejorar la calidad de los productos?

.....
.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA APLICADA A DIDÁCTICOS MIKATHER
ANEXO 5
ÁREA: CLIENTES

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo conocer el grado de percepción de los clientes en cuanto a disponibilidad, accesibilidad, calidad, precio y atención al cliente.

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DEL ENCUESTADO:

SEXO:

EDAD:

FECHA DE LA ENTREVISTA:

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta elegida.

1.- ¿Considera usted que los productos existentes en la empresa satisfacen su expectativa?

Totalmente Poco Nada

2.- ¿Qué conocimiento tiene usted de los productos que comercializa la empresa?

Mucho Poco Nada

3.- ¿Cómo considera usted a la calidad de los productos de Didácticos Mikather?

Excelente Buena Regular Mala

4.- ¿Cree usted que la atención al cliente es?

Excelente Buena Regular Mala

5.- ¿Cómo considera usted a los precios establecidos en los productos?

Razonables Altos Bajos

6.- Considera usted que los productos que expende la entidad son:

Siempre A menudo Rara Vez Nunca

7.- Cree usted que las instalaciones de la empresa son:

Excelente Buena Regular Mala

8.- ¿Cree usted que las políticas de crédito concedidas por la empresa:

Excelentes Buenas Regulares Malas

9.- ¿Cómo considera a los productos que comercializa la empresa en cuanto al aprendizaje y enseñanza de niños, jóvenes y adultos?

Excelentes Buenas Regulares Malas

10.- ¿Cree usted que la empresa debe innovar sus productos de acuerdo a las necesidades que se presentan en la actualidad?

Si No Tal vez