



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

**VIII SEMINARIO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DE TITULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA: “EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MANUFACTURAS DE CUERO
CALZAFER CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**

AUTORA: RUIZ VILLACIS ANGELICA GIOCONDA

TUTORA: DRA. EDITA LUCERO ROMERO

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, DRA. EDITA LUCERO ROMERO, con CI # en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**, desarrollado por ANGELICA GIOCONDA RUIZ VILLACIS, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 04 de agosto de 2011

EL TUTOR

Dra. Edita Lucero

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, ANGÉLICA GIOCONDA RUIZ VILLACIS, con C.I. # 180429383-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de agosto de 2011

AUTORA

Angélica Gioconda Ruiz Villacís

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**, elaborado por ANGELICA GIOCONDA RUIZ VILLACIS estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de noviembre de 2011

Para constancia firma

ING. MARÍA MANZANO
PROFESOR CALIFICADOR

DR. TITO MAYORGA
PROFESOR CALIFICADOR

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y sus docentes que han impartido su saber en nuestra formación académica.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, salud y la fortaleza de sobrellevar las dificultades que en ella se presentan.

A Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. por permitirme realizar el trabajo de investigación y por su colaboración en la recaudación de información.

A Facultad de Contabilidad y Auditoría, por haberme acogido en sus aulas, para formarme como profesional dispuesta a colaborar con la colectividad.

Además un agradecimiento muy especial a mis padres, mis hermanos y uno muy particular a mi abuelita que desde niña supo llevarme por el camino correcto y me lleno de amor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Aprobación del tutor.....	ii
Autoría.....	iii
Aprobación del Tribunal de grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Resumen ejecutivo.....	xi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Introducción.....	1
1.1. Tema de investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 Fundamentación Filosófica	14
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	18
2.5 Hipótesis	58
2.6 Señalamiento de variables	58

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Enfoque	59
3.2	Modalidad básica de la investigación	60
3.3	Nivel o tipo de investigación	63
3.4	Población y Muestra	66
3.5	Operacionalización de variables	71
3.6	Recolección de información	73
3.7	Procesamiento y análisis	76

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los resultados	79
4.2	Interpretación de datos	79
4.3	Verificación de hipótesis	100

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	106
5.2	Recomendaciones	107

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1	Datos Informativos	108
6.2	Antecedentes de la propuesta	109
6.3	Justificación	110

6.4	Objetivos	112
6.5	Análisis de factibilidad	112
6.6	Fundamentación	113
6.7	Metodología. Modelo Operativo	116
6.8	Administración	148
6.9	Previsión de la evaluación	150
BIBLIOGRAFÍA		151

ANEXOS

Anexo N° 01	155
Anexo N° 02	157
Anexo N° 03	158
Anexo N° 04	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Personal Administrativo y Clientes de la empresa	66
Tabla N° 02	Determinación de la Muestra.....	69
Tabla N° 03	Procedimiento recolección de información.....	74
Tabla N° 04	Tabulación de información.....	76
Tabla N° 05	Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.....	77
Tabla N° 06	Control Interno.....	78
Tabla N° 07	Control Interno del área de Ventas.....	80
Tabla N° 08	Estructura del Área de Ventas.....	81
Tabla N° 09	Nivel del Área de Ventas.....	82
Tabla N° 10	Políticas de la empresa.....	83
Tabla N° 11	Satisfacción de Clientes.....	84
Tabla N° 12	Políticas de Ventas y plazos de crédito.....	86
Tabla N° 13	Control Interno del Área de Ventas.....	87
Tabla N° 14	Modelos Ofertados.....	88
Tabla N° 15	Posesión de Marca.....	89

Tabla N° 16	Matriz Resumen de Resultados Obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa.....	90
Tabla N° 17	Matriz Resumen de Resultados Obtenidos de las encuestas realizadas al personal del área administrativa de la empresa.....	90
Tabla N° 18	Frecuencias Observadas.....	93
Tabla N° 19	Frecuencias Esperadas.....	94
Tabla N° 20	Tabla de Contingencia.....	95
Tabla N° 21	Costos de la Propuesta.....	110
Tabla N° 22	Manual de Referencia.....	116
Tabla N° 23	Problemas más relevantes en la evaluación.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01	Control Interno.....	79
Gráfico N° 02	Control Interno del área de Ventas.....	80
Gráfico N° 03	Estructura del Área de Ventas	81
Gráfico N° 04	Nivel de Ventas.....	82
Gráfico N° 05	Políticas de la empresa.....	83
Gráfico N° 06	Satisfacción del Cliente.....	84
Gráfico N° 07	Políticas de venta y plazos de crédito.....	86
Gráfico N° 08	Control Interno en el Área de Ventas.....	87
Gráfico N° 09	Modelos Ofertados.....	88
Gráfico N° 10	Posesión de la Marca.....	89
Gráfico N° 11	Distribución Chi Cuadrado Calculado.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

La problemática planteada en la unidad de análisis, es determinar cuales son las causas que hacen necesario que la Empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía Ltda., reestructure el sistema de control interno en el departamento de ventas.

En la actualidad toda empresa debe disponer de un adecuado sistema de control, que ayude a la administración a tener una idea de las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

El impacto que tiene un sistema de control es de gran ayuda en una empresa, porque se puede medir el nivel de eficiencia de las personas que desarrollan sus actividades diariamente.

El cambio en la forma de desempeñar las actividades y el pasar del tiempo, hacen que la administración revise el sistema de control interno y actualice los procedimientos.

El adecuado sistema de control interno fortalecerá los mecanismos directamente del área de ventas mediante la aplicación de indicadores de gestión puesto que permite dirigir las distintas actividades y procedimientos del área con un nivel de calidad y excelencia que precisa decisiones más acertadas y oportunas.

El sistema de control transmitirá sin distorsión la información básica referente al funcionamiento del departamento de ventas, facilitará las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando adecuadamente.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está compuesto por seis capítulos, los mismos que recopilan información tanto de conceptos, ideas y técnicas que se han aplicado para la resolución de la investigación.

En el primer capítulo encontramos el problema a ser investigado y cómo influye el mismo, en el ambiente social macro, meso y micro. Se proyecta las causas y efectos del problema; se plantea el objetivo general y los específicos de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta los antecedentes que se refieren a estudios realizados de acuerdo a nuestro problema, también la base legal en la que está fundamentada nuestra investigación y para concluir este capítulo encontramos el marco teórico relacionado con el tema a investigar. Aquí se van identificado todos los conceptos, fundamentos y definiciones que globalmente el problema abarca.

El tercer capítulo contiene lineamientos como, técnicas, procedimientos y métodos que guían el desarrollo de la investigación. Además se conoce la población de donde se extrae una muestra que es el objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se tabula los resultados de las encuestas realizadas a la muestra, mediante tablas y gráficos que ayudan y facilitan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

También se procede a la comprobación de la hipótesis planteada anteriormente, para conocer si nuestra investigación es viable y se encuentra en la zona de aceptación, de aquí partimos para la definición de las conclusiones y recomendaciones que contiene el quinto capítulo.

Finalmente el sexto capítulo está compuesto por la Propuesta que es la reestructuración al control interno en el departamento de ventas, donde se detalla los datos investigativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, modelo operativo, administración y la previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA

“Evaluación al control interno en el departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

– Contexto Macro

Según **Carlos Armando (2011: Internet)**.- La historia del calzado se remonta a épocas milenarias, cuando los hombres de las cavernas confeccionaban un tipo de protección para sus pies, mientras que los primeros indicios de zapatos datan del año 1000 antes de Cristo, sin embargo la primera empresa de calzado surgió en 1642, cuando Thomas Penddlton confeccionó en Inglaterra 4000 pares de zapatos y 600 pares de botas para el ejército, esta es la primera referencia de una industria del calzado.

La historia del calzado ha tenido diversos cambios, ya que los primeros zapatos eran sandalias que protegían los pies, los griegos fueron los primeros en hacer diferentes el zapato derecho y el

izquierdo; mientras que en Roma para mediados del siglo XIX surgen las primeras máquinas para la confección de zapatos.

A través del tiempo ha ido evolucionando el trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave y flexible, que resista el sol y la humedad.

Los tratamientos con sales minerales fueron logrando cada vez mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros más blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado, estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios.

En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros.

La medida de los zapatos se hace por puntos franceses, que equivalen a dos tercios de centímetro. Por ejemplo, el pie de un bebe de un año, que mida alrededor de 13,33 cm necesitará un calzado número 20.

– **Contexto Meso**

Según “La imposición de una salvaguardia por balanza de pagos que aplicó un arancel del 10 por ciento por cada par de zapatos importados, incidió significativamente en el incremento de las ventas, empleo e inversiones” indicó la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, en el acto de inauguración del V Foro Latinoamericano del Calzado y XIII Encuentro de Cámaras de este

sector productivo, al que asistieron representantes de nueve países de la región, cuya sede fue la ciudad de Ambato.

La Secretaria de Estado expresó que la decisión gubernamental redujo sustancialmente las importaciones. Al comparar las cifras registradas entre los años 2008 y 2009, se advierte una reducción del volumen de importación en este rubro en un 77 %, es decir, aproximadamente, 19 mil toneladas y, en términos CIF, una disminución del 68%, lo que significa alrededor de 100 millones de dólares.

A su turno, la presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, Liliana Villavicencio, resaltó el apoyo del Gobierno Nacional al sector, cuando manifestó: “Ningún gobierno anterior se percató que el sector calzado es un dinamizador de la economía porque genera empleo; más de 100 mil plazas de trabajo directas, están vinculadas al sector,” dijo, y ratificó: “el gobierno ha permitido que la actividad del calzado nacional se fortalezca”.

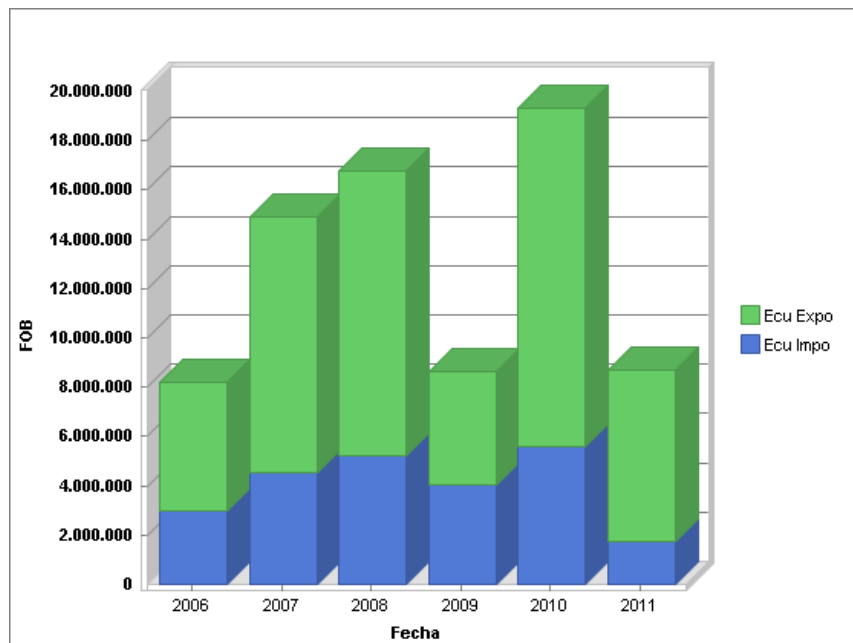
En una reunión mantenida con los presidentes de las Cámaras del Calzado de Latinoamérica, la ministra Sión destacó el proceso de transición que se está produciendo en el país y en la subregión latinoamericana, que procura dejar atrás sistemas que han producido marcadas desigualdades sociales. Nuestro gobierno, manifestó, le está apostando a los sectores de la pequeña y mediana industria como el calzado, que ha contribuido a mejorar los índices económicos del país.

Explicó que se está trabajando para el sector con visiones integrales de desarrollo, donde no solamente es importante la unidad productiva, sino su entorno y toda la cadena de valor que debe intervenir en el proceso, para lograr así un desarrollo

sostenido y sustentable. Indicó que el gobierno cuenta con los recursos económicos para apoyar proyectos productivos que deben sujetarse a estos parámetros.

La industria del Cuero y el Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del cluster.

Importaciones y exportaciones de Ecuador por año de 41 pieles (excepto la peletería) y cueros



Fuente: ANCE

– Contexto Micro

La empresa se origina en base a una necesidad de cubrir una demanda insatisfecha; es por eso que el Licenciado Guido Echeverría en sociedad con el Sr. Oscar Mora y el Doctor Ramiro Basantes a través de un estudio de mercado descubren la insuficiencia de este producto en la zona central del país y deciden

invertir y formar la empresa “MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA”, fue creada legalmente el 21 de febrero de 1996 proyectada para una duración de 50 años con un capital de 50.000.000 de sucres.

La empresa comienza con la siguiente maquinaria:

- Una troqueladora hidráulica marca Atom
- Cuatro máquinas de aparar marca Singer
- Una máquina punteadora Landis
- Una máquina de aparar diente triple trasportador marca Singer
- Una máquina pulidora
- Una prensadora de bolsa

Esta dedicada a la producción de calzado para niños, adolescentes y adultos; actualmente se encuentra situada en la avenida El Cóndor frente al centro de rehabilitación de la ciudad de Ambato cuenta con una superficie de 840m², la empresa tiene 15 años de servicio a la colectividad. Ésta entrega al centro del país zapatos ortopédicos, deportivos, casuales y de vestir.

Se ha evidenciado que la empresa posee una deficiencia evaluación en el departamento de ventas lo cual provoca que los objetivos no sean alcanzados y genere déficit presupuestario y una serie de consecuencias financieras lo cual dificulta el desempeño normal de la empresa.

El beneficio más grande de la evaluación es que proporcionará la base para el control y logro de objetivos mediante análisis, seguimientos, evaluaciones y uso de herramientas comerciales.

También facilitará información oportuna para la toma de decisiones acertadas y oportunas que ayuden a corregir desviaciones dentro de los objetivos.

1.2.2. Análisis Crítico

– Árbol de Problemas



– Relación causa – efecto

La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. presenta un problema básico cuya causa se debe al deficiente control interno lo que ha generado una deficiencia en la gestión de ventas, provocando la fabricación de stock para los meses que no se tiene programado pedidos y esto limita a la empresa a la fluidez de liquidez y disminución en la rentabilidad por la falta de unidades de ventas.

La falta de proyecciones y análisis de mercado repercuten en la precisión de trabajo del departamento de diseño y desarrollo, en la

creación de nuevos productos y a la vez ocasiona desfases en la capacidad instalada de la planta de producción y como consecuencia los costos por unidad aumentan.

Las ventas son substanciales para la empresa, ya que estas son el motor principal para la viabilidad del negocio, el grado de productividad y la rentabilidad de la organización.

La rentabilidad es el centro más importante en la entidad, debido a que esta es el resultado de un conjunto de esfuerzos físicos, intelectuales y económicos.

1.2.3. Prognosis

En el caso de que la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. no evalué al control interno en el departamento de ventas, puede producir graves pérdidas económicas ya que al no controlar esta gestión restaría la presencia de la empresa a nivel nacional, disminuiría el margen de utilidades y se viera forzado a la fabricación de stock donde se almacenaría no solo los productos sino también dinero que se cargaría como un costo financiero más.

Si la empresa no encuentra una solución definitiva al problema, corre el riesgo de perder su posición dentro del mercado nacional, debido que incrementaría su costo por unidad y como consecuencia restaría su participación en el mercado siendo devorado por la competencia; provocando un eminente cierre de la empresa. Ya que esta tiene un punto de equilibrio establecido que es la producción de 8000 pares al mes.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Es el deficiente control interno en el departamento de ventas, lo que limita en la retroalimentación de información que provoca niveles de ventas limitados e incide en la rentabilidad en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Qué impacto tiene la carencia de estudio de mercado?
- ¿Cómo afecta la carencia de presupuesto de ventas?
- ¿Qué provoca la inexistencia de indicadores de control?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoría
- **Área:** Auditoría de Gestión
- **Aspecto:** Disminución en la Rentabilidad
- **Temporal:** Tiempo del problema: Año 2010
Tiempo de la investigación: Enero 2011 – Septiembre 2011
- **Espacial:** La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua. Cantón Ambato en la Av. El Cóndor y Tangaiche. Según Registro Único de Contribuyes RUC (Ver Anexo 1).

1.3. JUSTIFICACIÓN

La necesidad empresarial de aplicar un sistema de control interno al departamento de ventas para establecer volúmenes a producir para la

empresa y para los consumidores conlleva a realizar el presente trabajo de investigación.

El beneficiario principal es la empresa ya que tendría antecedentes cercanos de las ventas que podrían realizarse durante el año, promoviendo el incremento de producción y el trabajo a empleados que realizarían sus actividades con normalidad y beneficiando así a 90 hogares que dependen de la actividad productiva y comercial que realiza la empresa; a igual las utilidades acrecentarían y crearía nueva inversión y por consecuencia nuevas fuentes de trabajo para abastecer la demanda del mercado ecuatoriano.

Además se incrementaría la facturación de las ventas efectuadas lo que colaboraría al mayor pago de impuestos y aportaría al crecimiento económico de nuestro país.

La investigación de este proyecto es posible por tener acceso directo a la información de la empresa y la factibilidad de contar con ayuda de profesionales con experiencia al analizar y evaluar el control interno mediante una Auditoría de Gestión.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Indagar la relación existente del deficiente control interno en el departamento de ventas y la disminución en la rentabilidad de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato, para el establecimiento de mecanismos que regulen la deficiencia en la gestión ventas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la deficiencia del sistema de control interno en el departamento de ventas, para el establecimiento de puntos críticos.
- Analizar la disminución en la rentabilidad para la determinación de factores significativos que inciden en el resultado económico.
- Proponer la reestructuración del sistema de control interno al departamento de ventas para incrementar el nivel de rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber realizado consultas e investigaciones sobre trabajos desarrollados con antelación se determinó que la presente investigación se basará en trabajos similares referentes al control interno; de los cuales podemos mencionar:

“Control Interno para el departamento de Ventas en Embutidos Viena C.A. de la ciudad de Caracas en el año 2009”

Autor: Julio César Romero Rojas

Tutora: Profesora Elizabeth Martínez

“Un debido Control Interno permitirá reducir el nivel de inseguridad a la hora de la obtención de resultados, y se logrará mayor eficiencia, incrementando la capacidad de respuesta de la gerencia a nivel estratégico, dándoles mayor claridad en las tomas de decisiones. Con la aplicación de procesos del seguimiento del sistema se logrará un mejoramiento continuo, en función de posibles cambios que se produzcan. Al trabajar con indicadores de gestión permite gerenciar las distintas actividades de la organización con un nivel de calidad y excelencia que precisa decisiones menos costosas y compatibles con lo que deben ser los procesos gerenciales.”

En razón de lo anterior un debido Control Interno dirige a concienciar a la gerencia sobre la necesidad de crear mecanismos de medición modernos

que permitan verificar con exactitud las operaciones ejecutadas por la organización, y asegure el dominio de las distintas situaciones a que está sometida la gerencia moderna.

“Control Interno para el departamento financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009.”

Autor: María Fernanda Morales Freire

Tutor: Ing. Rodrigo López

“El control es una prioridad ya que tiene como objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Departamento Financiero. El no poseer un control adecuado para el pago de obligaciones hace que se demore su cancelación dañando así la imagen fiel de la Institución.”

El control interno siendo un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

“La evaluación del control en los procesos de producción y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en INDULAC de Cotopaxi Cía. Ltda. en el año 2009”

Autor: María Fernanda Morales Freire

Tutor: Dr. Oscar Ortiz

“El control interno hoy en día pasa a ser un elemento vital para la alta gerencia permitiéndole conocer a los ejecutivos que también se están resolviendo los problemas económicos, sociales y ecológicos y a este nivel se presenta generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.”

Es fundamental que una entidad o institución posea control interno ya que si un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

El control interno permitirá el desarrollo de las actividades en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. dentro del departamento de ventas, determinando así las áreas críticas a fin de eliminar las deficiencias y establecer soluciones que ayuden a optimizar los recursos que la empresa posee, así como también ayudará a la empresa a establecer mecanismos sobre cómo mejorar el área de ventas para evitar que se produzca stock y la empresa baje su liquidez.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado el Paradigma Pro-positivo, ya que los objetivos y el proceso de investigación solo es conocido por los técnicos y los investigadores; además las decisiones para actuar son tomadas por los técnicos, asimismo la población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información.

Según **Luis Gerardo Meza Cascante (2010: Internet)**, el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

El positivismo se caracteriza por postular lo siguiente:

- El sujeto descubre el conocimiento.
- El sujeto tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice.
- El conocimiento válido es el científico.
- Hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce.
- Lo que es dado a los sentidos puede ser considerado como real.
- La verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre.
- El método de la ciencia es el único válido.
- El método de la ciencia es descriptivo. Esto significa, según Abagnaro, que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos.
- Sujeto y objeto de conocimiento son independientes: se plantea como principio la neutralidad valorativa. Esto es: que el investigador se ubique en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones.

El paradigma positivista facilitará la medición de las variables como son control interno y rentabilidad de la organización y se enfocará en buscar respuestas a los hechos investigados, para lo cual se aplicarán encuestas y entrevistas tendientes a demostrar la hipótesis planteada.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según la Ley Orgánica de la Contraloría, Registro Oficial 595, fecha de promulgación 12 de junio del 2002, capítulo II, sección I.

Control Interno

Art. 9 Concepto y elementos del control interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno del control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

Según Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC N° 5

Utilidad o pérdida neta por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables.

Ganancia o Pérdida por período

ART 6. Todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas en un período deben ser incluidas en la determinación de la ganancia o pérdida

neta por el período a menos que una Norma Ecuatoriana de Contabilidad requiera o permita algo diferente.

Según Las Normas Internacional de Auditoria NIA N° 6 Evaluación de riesgos y control interno

El propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno. El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Según la **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, TÍTULO I, IMPUESTO A LA RENTA, en el Capítulo cuarto, Depuración de los ingresos, en la Sección primera, De las Deducciones, en el Art. 12. Amortización de inversiones.-** “Será deducible la amortización de inversiones necesarias realizadas para los fines del negocio o actividad. Se entiende por inversiones necesarias los desembolsos para los fines del negocio o actividad susceptibles de desgaste o demérito y que, de acuerdo con la técnica contable, se deban registrar como activos para su amortización en más de un ejercicio impositivo o tratarse como diferidos, ya fueren gastos preoperacionales, de instalación, organización, investigación o desarrollo o costos de obtención o explotación de minas. También es amortizable el costo de los intangibles que sean susceptibles de desgaste.”

En el Capítulo quinto, Base Imponible, en la Sección segunda, De los precios de Transferencia, en el Art. 16.-Base imponible.- “En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos

ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.”

La Ley de Régimen Tributario Interno es aquella que regula la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria por obligaciones contraídas con el estado al generar una actividad económica, a las mismas que las llamaremos obligaciones tributarias.

Es importante que la empresa este sustentada en normas, reglamentos y este regida por la Superintendencia de Compañías para que funcione dentro del marco legal y pueda gozar de los beneficios que esta posee como poder deducir los sueldos de los socios y tenga mayor credibilidad que el resto de negocios que se encuentran fuera de esta institución.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente

Auditoria

Según **Moreno Montaña Eliana (2011: Internet)**.- “La auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.”

“Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.”

Alcance de la Auditoría:

1. Delegar efectivamente las funciones
2. Mantener adecuado control sobre la organización
3. Reducir a niveles mínimos el riesgo inherente
4. Revisar y evaluar cualquier fase de la actividad de la organización, contable, financiera, administrativa, operativa

Objetivos:

Generales:

- Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos
- Revisión de las cuentas desde el punto de vista contable, financiero, administrativo y operativo.

Específicos:

- Revisar y evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Promover la eficiencia operacional.

Tipos de auditorías

- Auditoría interna
- Auditoría externa
- Auditoría financiera
- Auditoría de cumplimiento
- Auditoría administrativa
- Auditoría operativa
- Auditoría de gestión ambiental
- Auditoría informática de sistemas
- Auditoría de gestión

Según **Ederlys Hernández Meléndrez y Adelkys Rosa Sánchez Gómez (2007: Internet)**.- La **Auditoría Interna** “es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades.”

“Por consiguiente, la Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.”

Según **Jimenez Yolanda (2011:Internet)**.- La **Auditoría Externa o Independiente** “tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.”

“La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación

de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.”

Según **Cevallos Sisa Omar (2009: Internet)** la **Auditoria Financiera.-** “Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.”

Auditoria de cumplimiento.- “Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.”

“Esta auditoria se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.”

Auditoria administrativa.- “Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las faces del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas,

leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando.”

“Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Auditoria operativa.–“Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.”

“Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.”

Auditoria de gestión ambiental.– “La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.”

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de

personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

Auditoría informática de sistemas.- “Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.”

“Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.”

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Según el Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 (2011: Internet) presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión.- “es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.”

“También es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.”

Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

- El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.
- Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Alcance de las actividades

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

CONTROL INTERNO

El informe SAC (Sistema de Auditoría y Control) define a un sistema de control interno como: un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas.

El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera.

Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

Componentes de la Estructura del Control Interno

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de Control Interno
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control Gerencial
- Sistema de Información Y Comunicación.
- Actividades de Monitoreo

Ambiente De Control Interno

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

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

El Ambiente de Control Interno propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Los elementos son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal;

Evaluación Del Riesgo.

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

operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

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

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados.

La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Los elementos son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

Actividades De Control Gerencial

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

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

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

Los elementos son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

Sistema De Información Y Comunicación

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

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una

comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control.

La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

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

Los elementos son:

- Identificación de información suficiente

- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Actividades De Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

Los elementos son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

CONCEPTO DE CONTROL SEGÚN EL INFORME COSO

Según **Coopers & Lybrand (2011:Internet)**.- Control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

TIPOS DE CONTROL

Se podría hacer una clasificación del control desde tres puntos de vista:

POR LA FUNCIÓN

Control Administrativo.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

Control Contable.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

El control contable está descrito también el SAS Número 1 de la así:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

1. Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
2. Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.
3. El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
4. Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

POR LA UBICACIÓN.

Control interno.

Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.

Control Externo.

Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que él formula resultan beneficiosas para la organización.

POR LA ACCIÓN.

Control Interno Previo

En cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.

Control Concurrente.

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.

Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

1. Lograr los resultados previstos
2. Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
3. Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
4. Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
5. Proteger al medio ambiente.
6. Adoptar las medidas correctivas.

Control Posterior

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la Dirección de Auditoría Interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente.

OTRAS CLASIFICACIONES.

Como un aspecto correlativo a estas tres clases del control, es oportuno hacer mención a una clasificación más:

Control Preventivo

Es aquel que se da específicamente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.

Control Detective

Es el que se realiza para detectar oportunamente cualquier error.

Esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responde al sistema o programa previamente diseñados.

Control Correctivo.

Es aquel que se practica tomando una medida correctiva, Por ejemplo rectificar un rol de pagos, cambiar los estados detectados como error en los controles detective o reparar un vehículo que se ha dañado.

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO GENERALES

El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

- Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separados. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.

- Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.
- Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.
- Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.
- Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza.

La rotación evita la oportunidad de fraude.

- Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.
- Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.
- Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.
- Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno.

Los principios específicos son:

- a) Equidad
- b) Moralidad
- c) Eficiencia
- d) Eficacia

- e) Economía
- f) Rendición de Cuentas
- g) Preservación del Medio Ambiente

MÉTODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

En la fase de la planificación específica, el auditor evaluará el control interno de la entidad para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos, determinar sus falencias, su confianza en los controles existentes y el alcance de las pruebas de auditoría que realizará y seleccionará los procedimientos sustantivos de auditoría a aplicar en las siguientes fases.

La consideración de los auditores sobre el control interno incluye la obtención y documentación de un entendimiento de la misma, establecido para asegurar el cumplimiento con las leyes y regulaciones, aplicables a la entidad auditada.

La evaluación que el control interno, así como el relevamiento de la información para la planificación de la auditoría, se podrá hacer a través de Diagramas de Flujo, Descripciones Narrativas y Cuestionarios Especiales, según las circunstancias, o se aplicara una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.

PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- Personal competente y confiable
- Segregación adecuada de funciones
- Procedimientos de autorización apropiados
- Registros y documentos apropiados
- Control físico sobre sus activos

- Procedimientos de mantenimiento y verificación de los controles existentes
- Unidad de Auditoría Interna

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización
- Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema.

RIESGOS

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

Identificación y análisis de riesgos: Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

RIESGO DE AUDITORÍA.

Significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de Control

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con

representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor o detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

2.4.1.2. Marco conceptual de la variable dependiente

ESTADOS FINANCIEROS

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

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

Algunos estados financieros

CLASES DE ESTADOS FINANCIEROS

1. Balance General.
2. Estado de Resultado u Operaciones
3. Estado de Flujos

4. Otros.

BALANCE GENERAL

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

El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías. En el pasivo se distingue entre recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo (empréstitos, obligaciones), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial, deudas a corto).

Existen diversos tipos de balance según el momento y la finalidad. Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondeo.

ESTADO DE RESULTADOS

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

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

ESTADO DE OPERACIONES

Presupuestariamente son aquellos compromisos de pago de las dependencias con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación a favor de terceros, por importes retenidos derivados de relaciones contractuales y legales, como son los impuestos, cuotas, primas y aportaciones a que dé lugar el pago de remuneraciones a favor de los siguientes beneficiarios: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Instituto de Seguridad Social para las fuerzas Armadas Mexicanas, Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., Fondo de Garantía para Reintegros al Erario Federal,

Aseguradora Hidalgo, S.A., Fondo de Ahorro Capitalizable, Pensiones Alimenticias, Cuotas Sindicales y otros conceptos similares.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs).

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

Estos son los antecedentes y la normativa actualmente vigente que regula la preparación y presentación del estado de flujos de efectivo en nuestro país. Sin embargo, conviene resaltar y resumir brevísimamente tres normas que coinciden en cuanto a contenido. Representan la coherencia y normalización de la doctrina contable a nivel nacional y universal:

Estado de Flujos de Efectivo.

La declaración N° 95 establece normas para el informe de flujos de efectivo, reemplaza la opinión N° 19 del APB; requiere un estado de flujos de efectivo como parte de los estados financieros para todas las empresas en vez de un estado de cambios en la situación financiera. La declaración requiere que en el EFE se clasifiquen los recaudos y pagos de efectivo según ellos surjan de actividades de operación, inversión o financiamiento, y provee definiciones para cada categoría.

FLUJO DE EFECTIVO

Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Movimiento de dinero dentro de un mercado o una economía en su conjunto.

FLUJO DE FONDOS

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

FLUJO NETO EFECTIVO

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

INDICES FINANCIEROS

INDICES DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO

Una compañía que tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y, lo que es peor, de serias dificultades financieras. (Activo Corriente - Pasivo Corriente)

RAZON CORRIENTE

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo. (Activo Corriente / Pasivo Corriente)

PRUEBA ACIDA

Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar. ((Disponible + Inversiones Temporales + Deudores) / Pasivo Corriente)

PASIVO CORRIENTE / INVENTARIOS

En términos porcentuales, muestra que tanto depende la cancelación del pasivo corriente de la venta de inventarios. (Pasivo Corriente / Inventarios)

ENDEUDAMIENTO

Para indicadores de endeudamiento el cuartil superior tipifica una situación de alto endeudamiento mientras que el inferior tipifica un bajo nivel de endeudamiento. Esto quiere decir que, al contrario de lo encontrado en otros grupos de indicadores, las empresas de mayor riesgo se encuentran tipificadas por el cuartil superior.

PATRIMONIO NETO

Es una medida más conservadora del Patrimonio Líquido ya que puede darse el caso de que este haya sido inflado por valorizaciones sin sustentación real. (Patrimonio Líquido - Valorizaciones)

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. (Total Pasivo / Total Activo)

ENDEUDAMIENTO SIN VALORIZACIONES

Similar al indicador anterior, es más conservador ya que del valor del activo se resta la intangibilidad de las valorizaciones. (Total Pasivo / (Total Activo - Valorizaciones))

ACTIVOS FIJOS / PATRIMONIO LIQUIDO

Entre mayor sea este porcentaje más vulnerable será la compañía a imprevistos y cambios inesperados en el entorno económico. Los recursos de la empresa están congelados en maquinaria y equipo y el margen de generación de capital de trabajo se estrecha demasiado para la realización de sus actividades diarias. (Activos Fijos / Patrimonio Líquido)

CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo. (Pasivo Corriente / Pasivo Total)

ENDEUDAMIENTO / VENTAS

Medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas. (Pasivo Total / Ventas Netas)

ENDEUDAMIENTO FINANCIERO / VENTAS

(Obligaciones Financieras / Ventas Netas)

CARGA GASTOS NO OPERACIONALES

Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos no operacionales. (Gastos no Operacionales / Ventas Netas)

COBERTURA DE INTERESES

COBERTURA DE GASTOS NO OPERACIONALES

Indica la capacidad o limitación de la empresa para asumir gastos no operacionales a partir de utilidades. Entre mayor sea la relación mayor será la facilidad de cumplir con sus obligaciones no operacionales dentro de las cuales se destacan los gastos financieros. (Utilidad Operacional / Gastos No Operacionales)

EBITDA

Utilidad antes de gastos financieros, impuesto sobre la renta, depreciaciones y amortizaciones. Es una medida más cercana al Flujo de Fondos ya que a la utilidad se suman partidas que no afectan el movimiento de efectivo. (Utilidad Operacional + Depreciación + Amortizaciones)

EBITDA / GASTOS NO OPERACIONALES

Indica la capacidad o limitación de la empresa para asumir gastos no operacionales con base a flujo de fondos. ((Utilidad Operacional + Depreciación + Amortizaciones) / Gastos No Operacionales)

Ya que en el 92% de los estados financieros recibidos de las diferentes empresas no se discriminan sus Gastos Financieros, para indicadores que normalmente utilizan este rubro como uno de sus elementos Byington utiliza el rubro de Gastos No Operacionales en su lugar. En promedio, el 25.5% de los Gastos no Operacionales no son Gastos Financieros, con una mediana estadística del 13.3%. Las empresas que tienen mayor participación de Gastos Financieros en sus Gastos No Operacionales son tipificadas por un cuartil superior del 0.18% mientras que aquellas que muestran mayor participación de Gastos No Operacionales no financieros son tipificadas por un cuartil inferior del 42.4%.

RENTABILIDAD

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 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)

RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. (Utilidad Neta / Activo Total)

ACTIVIDAD

ROTACION DEL PATRIMONIO LIQUIDO

Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas. (Ventas Netas / Patrimonio Líquido)

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total. (Ventas Netas / Activo Total)

ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de Rotación del Activo Total. Una alta rotación puede indicar un volumen de ventas excesivo

para el nivel de inversión en la empresa. Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras para financiar sus fondos de operación. $(\text{Ventas Netas} / (\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}))$

ROTACION DE CARTERA

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa. $(\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar Clientes})$

PERIODO DE COBRO

De uso similar al índice anterior, refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera. $((\text{Cuentas por Cobrar Clientes} / \text{Ventas Netas}) * 365)$

ROTACION INVENTARIOS

Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo. $((\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas}) * 365)$

CICLO OPERACIONAL

Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir sus inventarios en efectivo. Es la suma del número de días requeridos para rotar el inventario y el periodo de cobro. $((\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas}) * 365) + ((\text{Cuentas por Cobrar Clientes} / \text{Ventas Netas}) * 365))$

PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES

Es indicativo del número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector en la medida en que el costo de ventas no está compuesto únicamente por compras a crédito a proveedores. $((\text{Cuentas por Pagar a Proveedores} / \text{Costo de Ventas}) * 365)$

LA RENTABILIDAD

La rentabilidad de cualquier capital viene expresada de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Intereses generados}}{\text{Capital invertido}}$$

que a nivel de una empresa sería:

$$\frac{\text{Beneficio generado en el periodo}}{\text{Capital invertido}}$$

Sin embargo, en una empresa teniendo en cuenta la doble perspectiva de su estructura económica financiera –activo y pasivo-, cuando hablamos de capital invertido podemos considerar que el mismo es el activo –capital en funcionamiento- o bien, que el capital invertido es el importe de los fondos propios. En el primer caso estamos ante la rentabilidad económica o del activo y en el segundo ante la rentabilidad financiera o de los fondos propios.

Rentabilidad económica o del activo (ROI)

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA – Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

La forma más usual de definir el ROI es:

Beneficio antes de impuestos e intereses

Activo total, promedio

¿Por qué se toma como resultado el beneficio antes de impuestos e intereses?. Como se ha comentado antes, si se trata de medir la rentabilidad del activo el resultados a considerar serán:

El beneficio después de impuestos o resultado contable –magnitud que se obtiene de la cuenta de pérdidas y ganancias- y que es la parte que se destinará a los accionistas de la empresa, independientemente de que se reparta en forma de dividendos o se quede en la empresa en forma de reservas.

El impuesto sobre beneficios, que es la parte del beneficio generado por el activo y que será destinada al pago del impuesto sobre sociedades y que también se puede obtener de la cuenta de pérdidas y ganancias y, por último,

La parte del beneficio producido por el activo que está destinada a pagar los gastos financieros producidos por los fondos ajenos del pasivo.

BAll = Beneficio antes de impuestos e intereses

Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

La rentabilidad financiera, de los fondos propios o ROE –Return on equity- se define a través de la siguiente expresión:

Beneficio después de impuestos

Fondos propios, promedio

Recordemos que el beneficio después de impuestos es el resultado del ejercicio que figura en las cuentas anuales como Pérdidas y Ganancias.

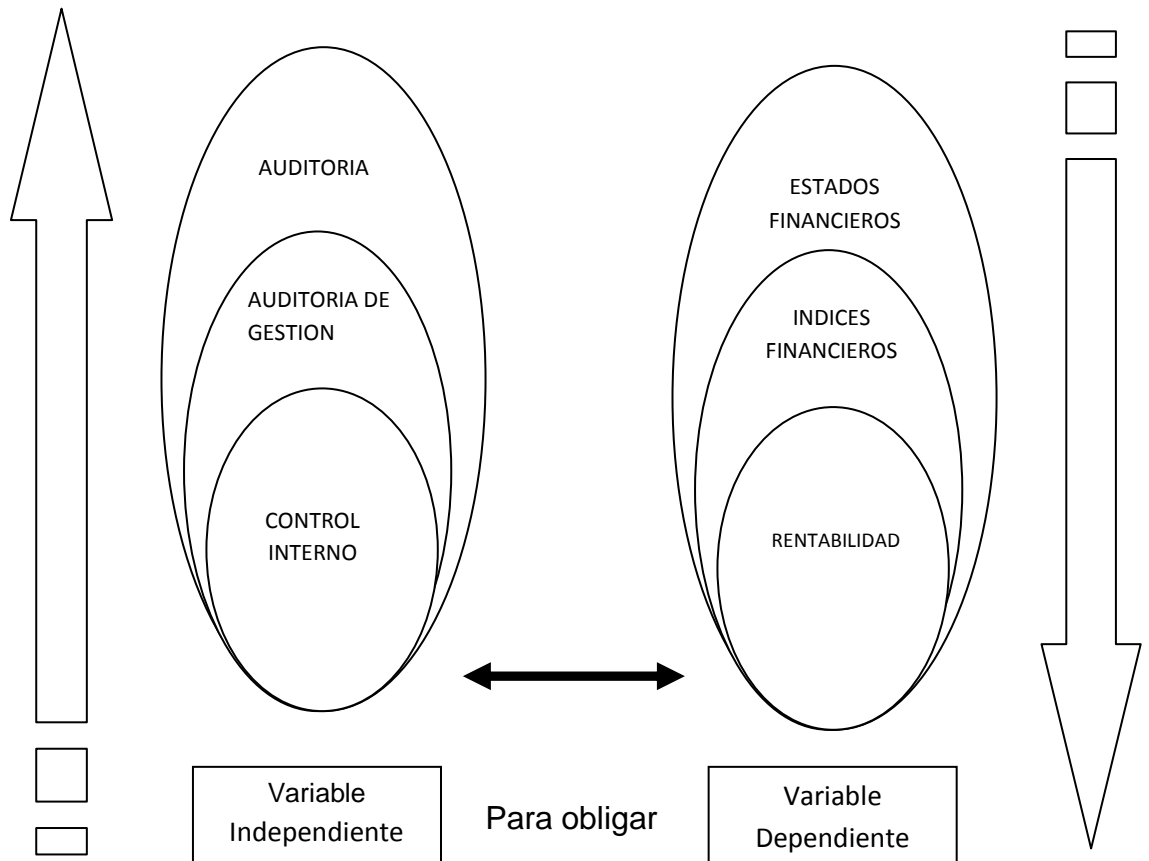
El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios.

Como en caso del ROI, si ha existido durante el ejercicio variación de los fondos propios de una manera significativa deberíamos tomar datos medios siempre que se pueda acceder a los mismos, ya que si nuestra posición es la de un analista externo, como es lógico, será más difícil la obtención de los datos intermedios.

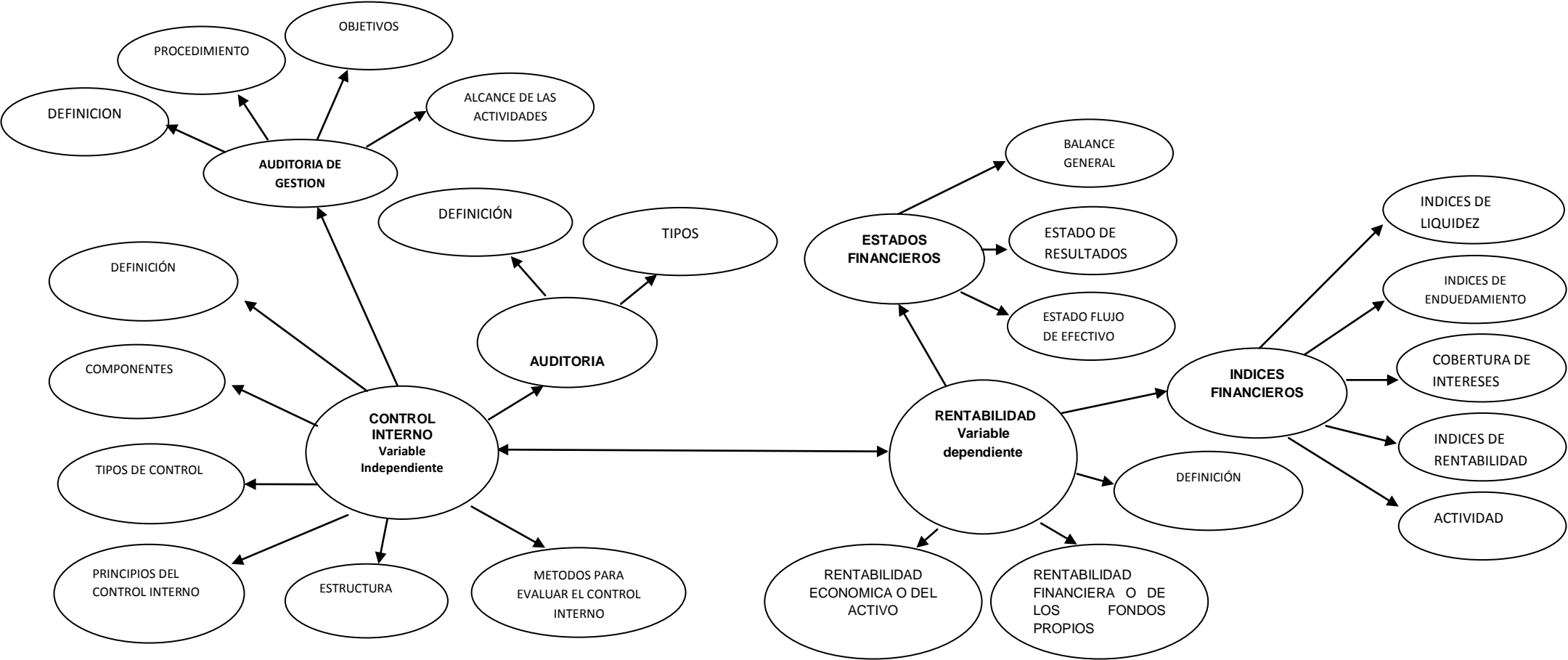
También es necesario mencionar, que en este análisis a veces se incluyen como fondos propios una parte del resultado del ejercicio considerando que su generación se produce de una forma regular a lo largo del ejercicio. Este tipo de cuestiones, le dan al análisis pequeñas diferencias de matiz que carecen de importancia, ya lo que verdaderamente relevante es que exista una uniformidad de criterio en la metodología de trabajo utilizada y, que si se comparan diferentes empresas o sectores los baremos usados sean de un patrón similar.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1. Super-ordenación Conceptual



2.4.2.2. Sub-ordenación Conceptual



2.5. HIPOTESIS

El eficiente control interno incide en una adecuada rentabilidad en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Deficiente Control Interno
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Unidad de observación:** La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua. Cantón Ambato en la Av. El Cóndor y Tangaiche. Según Registro Único de Contribuyes RUC (Ver Anexo1).
- **Términos de relación:** incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación es eminentemente cualitativa por que busco las causas y los hechos de estudio, orientándose hacia una observación naturalista, interpretando el entorno del problema en un espacio contextualizado con el objetivo de describir e interpretar la realidad con una perspectiva de adentro hacia afuera, realizando una medición controlada, se pondrá énfasis en el resultado el cual estará orientado a la comprobación de hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes.

Se realizó una investigación de campo que permitió acercarse al sitio del problema y tomar contacto con su realidad, el mismo que estuvo orientado al personal administrativo de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. que nos ayudaron a tener criterio e indicios claros de acuerdo a los objetivos del proyecto.

Se recurrió también a fuentes de carácter bibliográfico para ampliar el contenido teórico del tema, socavar distintos enfoques, teorías y conceptos para obtener criterios claros que profundicen un entendimiento del sistema de control interno.

Este tipo de investigación será útil en la presente investigación ya que permitirá describir condiciones actuales de la empresa adoptando la generalización de los procesos y poniendo énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de Campo

Según **Graterol Rafael (2011: Internet)**, la investigación de campo hace referencia, al trabajo que se desarrolla por parte del investigador dentro del campo que se quiere investigar es decir; el trabajo directo de la investigación y hacerse participe como parte de experimentación.

La investigación de campo hace que la recolección de datos se conviertan en verificables y comprobables, ya que el investigador está comprobando datos, obtenidos en previas investigaciones, la investigación de campo implica cambio de expresiones, formas y estilos propios y adaptarse a nuevos métodos de trabajo que sean muy similares a los de el estudio, la investigación se incluye como uno más de los investigados.

Bajo los tipos de investigación se puede trabajar de forma:

Exploratoria

Descriptiva

Explicativo

Evaluativo

Además cada uno de estos pasos debe ir fundamentado bajo un diario de campo el cual especifique horas, lugares y actividades a desarrollar durante el tiempo determinado ya sea a corto mediano o largo plazo y en cada puntuación de hora, lugar y actividad a realizar especificar que reacciones y resultados se obtuvo en cada uno de ellos, facilitando así el orden de ideas a trabajar y los posicionamientos de ideas, para crear soluciones a problemas planteados anteriormente.

Este tipo de investigación es de gran utilidad ya que permitió el estudio sistemático del problema en el lugar donde se produjo, la investigación se la realizó tanto en la planta financiera como en la industrial, mediante el contacto directo con la realidad de la empresa, permitiéndonos obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto; y que a través de esta nos permita aplicar técnicas de investigación como de observación, entrevistas y encuestas que posteriormente serán de ayuda para recolección de datos de la población de una forma directa y precisa.

3.2.2. Investigación Bibliográfica Documental

Según **René Rivera (2010: Internet)**, la investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado.

Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

La investigación documental se caracteriza por:

- 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 un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.

- 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.
- Puede considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.
- Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.
- Se basa en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

Este tipo de investigación es de gran ayuda, ya que permite analizar y evaluar el problema objeto de estudio. Con este tipo de investigación se obtuvo información mediante la lectura científica de textos, documentos de la empresa, leyes, reglamentos, etc; que hizo posible fundamentar el marco teórico.

Se recogió información utilizando la técnica bibliográfica y acudiendo a la biblioteca, donde se encuentra concentrada las fuentes de información bibliográfica. Es decir, se recopiló todo tipo de información secundaria relacionada con asignación de materiales y rentabilidad.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. No experimental

Según **Héctor Ávila (2011: Internet)**, la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberada-

mente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

“La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición.

En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

3.3.2. Investigación Exploratoria

Según **Henry Moncayo (2010: Internet)**, los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido

abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Estos estudios le servirán para ver cómo han abordado la situación de investigación y le sugerirán preguntas que puede hacer.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área , identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos, buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible.

3.3.3. Investigación Correlacional

Según **Henry Moncayo (2010: Internet)**, los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como X-Y; pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables.

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos. No es común que se correlacionen mediciones de una variable hecha en unas personas con mediciones de otra variable realizadas en otras personas.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según **Balestrini (2010: Internet)** “la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.”

Características de la población

A los fines de la investigación científica, la población de estudio tiene que estar debidamente caracterizada, señalándose sus características tales como:

- Homogénea,
- Heterogénea,
- Finita,
- Infinita,
- Se pueden listar sus miembros,
- Se pueden ubicar sus miembros,
- Está localizada,

- Está dispersa,
- Cuantos las componen.

Para el presente trabajo de investigación he considerado como población de estudio al personal administrativo que labora en la empresa y a los clientes que adquieren el producto de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.; los mismos que se nombran a continuación (Ver Tabla N°1 y Anexo N°3).

Tabla N°01. Personal Administrativo y Clientes de la Empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

POBLACIÓN	
Gerente	1
Subgerente	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Ventas	1
Contadora	1
Clientes	820
TOTAL	825

Fuente: Investigación de Campo (2011)

Elaborado por: Gioconda Ruiz

3.4.2. Muestra

Según **Balestrini (2004: Internet)** cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

En términos estadísticos, la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Se obtiene con la finalidad de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de la población. El problema que se puede presentar es garantizar que la muestra sea representativa de la población, que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgo posible.

Lo cual implica, que contenga todos los elementos en la misma proporción que existen en éste; de tal manera, que sea posible generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra, a todo el universo.

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

3.4.2.1. Cálculo de la Muestra

Considerando que la población a investigarse es extensa se aplicará el muestreo de población finita proporcional que determine el tamaño de la muestra y en consecuencia se trabajará con los resultados obtenidos.

El muestreo de población finita proporcional es la técnica de muestreo más básica que no sólo asegura una muestra representativa sino que también produce una estimación de la cantidad de una población y una especificación de la precisión.

Para la determinación del tamaño de muestra con el método del muestreo de población finita proporcional se estimará una población de 820 personas, se evaluará dentro de un margen de error de un 5% con un nivel de confianza del 95% y la proporción correspondiente al 0.50; aplicando la siguiente fórmula estadística:

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

Simbología:

- N** = Población
- n** = tamaño de la muestra
- p** = probabilidad de éxito
- q** = probabilidad de fracaso
- z** = nivel de confianza
- E** = error admisible

Datos:

- N** = 825
- z** = 95%=1.65
- E** = 0.05
- p** = 0.5
- q** = 1-p=0.5

$$n = \frac{(1.65)^2 (825) (0.5) (0.5)}{(825 - 1) (0.05)^2 + (1.65)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{561,5156}{2,06 + 0,680625}$$

$$n = \frac{561,5156}{2,7406}$$

$$n = 204,88$$

$$\mathbf{n = 205}$$

Debido al gran número de personas que pueden ser encuestadas en Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. y a la disposición de las mismas, se determina la cuota de muestreo, que es una asignación ponderada equitativa y representatividad.

Tabla N°02. Determinación de la Muestra.

MUESTRA	
Gerente	1
Subgerente	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Ventas	1
Contadora	1
Clientes	200
TOTAL	205

Fuente: Investigación de Campo (2011)

Elaborado por: Gioconda Ruiz

|

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente: Control Interno

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>Es un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos contando con una eficiencia operativa; es diseñado e implementado por la administración para una efectiva distribución de recursos.</p>	Eficiencia Operativa	Rendimiento Operativo	¿El personal del departamento de ventas cumplen un proceso?	Encuesta a Gerencia, Jefe Financiero, Jefe de Ventas y Clientes.
		Cumplimiento de metas	¿El personal del departamento de ventas cumplen con exactitud las metas y objetivos planificados mensualmente?	
	Distribución de Recursos	Ingresos	¿Se efectúan informes administrativos mensuales?	
		Normativa Interna y Externa	La compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno?	

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>RENTABILIDAD</p> <p>Es la ganancia que obtiene la empresa del ingreso de las ventas realizadas después de cancelar todos los gastos que se ha incurrido, además mide la eficiencia económica y financiera en un período.</p>	Económica	<p>Distribución de ganancias.</p> <p>Gestión empresarial</p>	<p>¿Se reparte los dividendos a los accionistas o se queda en la empresa en forma de reserva?</p> <p>¿Se reinvierte la ganancia del ejercicio para un crecimiento sustentable?</p>	<p>Entrevista a Gerencia, Jefe Financiero y Contadora de la empresa.</p>
	Financiera	<p>Información Financiera.</p> <p>Solvencia.</p>	<p>¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos y administrativos a los accionistas?</p> <p>¿La empresa cuenta con suficiente liquidez para realizar sus operaciones?</p>	

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Herrera E. Luis y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

El plan para la recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos.**

Las personas que van a ser investigados son: Gerente, Jefe Financiero, Contadora, Jefe de Ventas.

El Representante Legal de la empresa es el Licenciado Guido Echeverría Cisneros, encargado de planificar, gestionar, administrar, medir y mejorar el funcionamiento integral de la empresa.

El Jefe Financiero está representado por la Sra. Raquel Abril de Echeverría, quien es la persona encargada de administrar los ingresos y analiza la cartera de clientes.

La Sra. Contadora es la Dra. Macarena Pérez encargada de aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones.

El Jefe de Ventas está representado por el Sr. Eduardo Suárez quien es el encargado de las negociaciones con clientes y cadenas, planifica, organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las ventas y cobranzas de acuerdo al objetivo dado por la gerencia general.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Teniendo en cuenta las matrices de operacionalización de las variables la investigación utilizara la entrevista.

Según **Wilson Puente (2010: Internet)** la entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil de conseguir.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación**

Para la presente investigación el instrumento que se utilizará para la recolección de información es la encuesta.

Según **Ramírez y Chacón (2006: Internet)** es una técnica estructurada de investigación cuantitativa para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, la encuesta es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: los procedimientos del trabajo de campo, así como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Tabla N° 03 Procedimiento recolección de información

TÉCNICA	PROCESOS
ENTREVISTA	El método que se va a utilizar es el Inductivo.
	Este se aplicará en las instalaciones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.
	Se pondrá en práctica en Julio del presente año.

Fuente: Proyecto de investigación (2011)

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Según **Ochoa G. Ana Beatriz (2010: Internet)** el método lógico inductivo es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Características del método lógico inductivo

Inducción completa.- La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

Inducción incompleta.- Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

El método lógico inductivo es de utilidad porque permite la formación de hipótesis, investigación de leyes para la comprobación de las mismas, llegando al estudio de una muestra representativa o disertación en su totalidad.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida;** es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección,** en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

Tabla N° 04 Tabulación de información

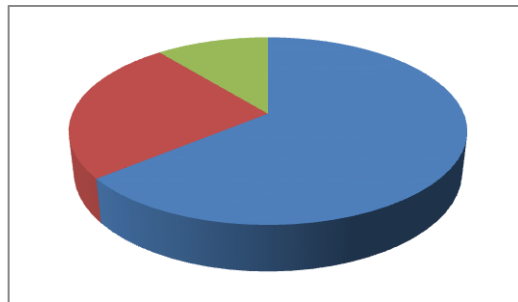
PREGUNTA	SI	NO	NO CONTESTA	REPETIR	TOTAL

Fuente: Proyecto de investigación (2011)

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Este cuadro permite la tabulación de información que se encuentran en las distintas técnicas e instrumentos de investigación, facultando un extracto de las respuestas obtenidas.

- **Representaciones gráficas.**



Este gráfico se utilizará para mostrar porcentajes y proporciones de los resultados obtenidos en la tabulación de datos que se realizará en las encuestas.

3.7.2. Plan de análisis interpretativo

- **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.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Tabla N° 05 Establecimiento de Conclusiones y Recomendaciones.

Objetivos específicos	Conclusiones	Recomendaciones
Determinar el grado de carencia del sistema de control interno en el departamento de ventas, para el establecimiento de puntos críticos.		
Analizar la disminución en la rentabilidad para la determinación de factores significativos que inciden en el resultado económico.		
Proponer la evaluación al control interno en el departamento de ventas para alcanzar niveles de ventas adecuados.		

Elaborado por: Gioconda Ruiz

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta a continuación los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas al personal administrativo y a los clientes de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que se tabulará en tablas elaboradas en Excel, empleando gráficos circulares para su expresión; también se demuestra gráficamente la zona de rechazo del chi cuadrado.

4.1.1. Encuesta a Gerencia y Personal Administrativo

A continuación se procede a analizar los resultados de las encuestas elaboradas y aplicadas a gerencia y al Personal Administrativo de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Pregunta N° 01

¿Considera ud. que el control interno existente en la empresa es el adecuado?

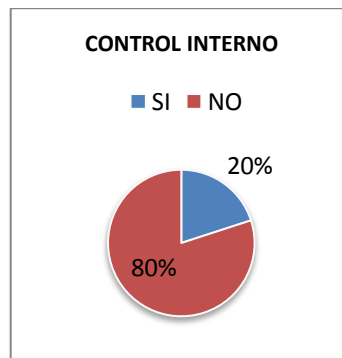
Tabla N° 06

OPCIONES	f	f%
SI	1	20
NO	4	80
TOTAL	5	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 01



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 06

Análisis

Como se puede observar de las 5 personas del área administrativa encuestadas, 4 que representan el 80% consideran que el control interno en la empresa no es el adecuado y apenas 1 persona que representa el 20% considera que si lo es.

Interpretación

El Control Interno en toda empresa es indispensable ya que permite la consecución de metas y objetivos, por lo que en la empresa el 80% que corresponde a 4 personas del área administrativa consideran que se debe mejorar el control interno dentro de la empresa.

Pregunta N° 02

¿Cree ud. que el control interno en el departamento de ventas presenta debilidades que necesitan ser mejoradas a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa?

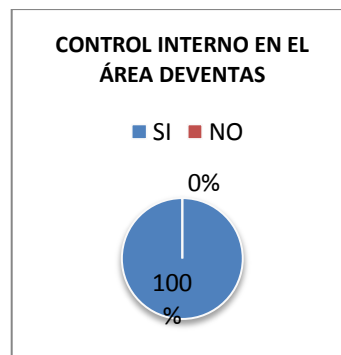
Tabla N° 07

OPCIONES	f	f%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 02



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 07

Análisis

De las encuestas realizadas al personal administrativo, el 100% afirman que el departamento de ventas presenta debilidades que necesitan ser mejoradas a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Interpretación

Las ventas son substanciales para la empresa, ya que estas son el motor principal para la viabilidad del negocio, el grado de productividad y la rentabilidad de la organización, por ello el personal administrativo considera que el departamento de ventas debe eliminar sus debilidades y plantearse nuevas fortalezas.

Pregunta N° 03

¿Considera ud. que está debidamente estructurado en su forma técnica el departamento de ventas?

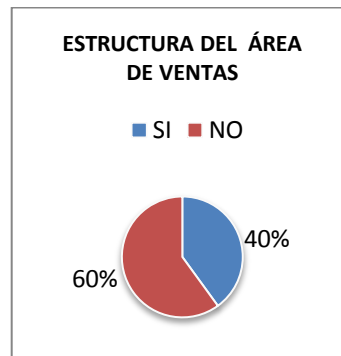
Tabla N° 08

OPCIONES	f	f %
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 03



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 08

Análisis

Se puede observar que al realizar la encuesta, 3 personas del área administrativa que equivale el 60% consideran que el departamento de ventas no está debidamente estructurado y 40% considera lo contrario.

Interpretación

En toda empresa debe tener su organigrama estructural y funcional, así como bien segregadas las funciones de cada departamento, en este caso la forma técnica en el departamento de ventas no es la constituida.

Pregunta N° 04

¿Ud. considera que el nivel de ventas que se efectúa en la empresa responde a los requerimientos de rentabilidad?

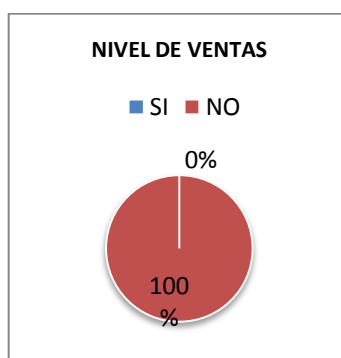
Tabla N° 09

OPCIONES	f	f%
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 04



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 09

Análisis

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos dan a conocer que en la totalidad del personal administrativo encuestado coinciden que el nivel de ventas que se efectúa en la empresa no responde a los requerimientos de rentabilidad.

Interpretación

La rentabilidad que se obtiene en una empresa durante un período económico es una base importante ya que se puede reservar, invertir, al igual permitir el crecimiento en producción y contratación de nuevo personal; es por ello que los niveles de ventas deben responder a las necesidades de la empresa par su mejor desenvolvimiento.

Pregunta N° 05

¿Cree ud. que las políticas adoptadas por la empresa para el departamento de ventas son adecuadas?

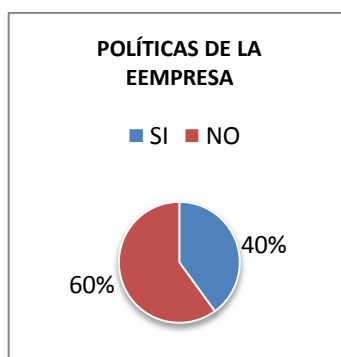
Tabla N° 10

OPCIONES	f	f%
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 05



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 10

Análisis

Al efectuar la encuesta 3 personas del área administrativa que equivale el 60% cree que las políticas implantadas por la empresa para el departamento de ventas no son las adecuadas; y apenas el 40% considera que si las son.

Interpretación

Las políticas, metas y objetivos planteados por gerencia para el departamento de ventas deben ejecutarse a cabalidad; cumpliendo así el 100% del presupuesto de ventas; caso que no se da y se refleja en la información de la encuesta.

4.1.2. Encuesta a Clientes

A continuación se procede a analizar los resultados de las encuestas elaboradas y aplicadas a los clientes de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía Ltda.

Pregunta N° 01

¿Se encuentra satisfecho con la atención que Calzafer le brinda en cuanto a las fechas acordadas en los despachos que ud. realiza durante un período económico?

Tabla N° 11

OPCIONES	f	f%
SI	170	85
NO	30	15
TOTAL	200	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 06



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 11

Análisis

Como se puede observar al realizar la encuesta a los clientes de la empresa Calzafer el 85% indican que se encuentran satisfechos con la atención que la empresa les brinda en cuanto a los despachos y 30 clientes que representa el 15 % no se sienten bien atendidos en cuanto a las fechas acordadas

Interpretación

Un cliente bien atendido es un cliente satisfecho, por lo que el departamento de producción organiza programa y produce en las fechas que el cliente desea que se le despache; la inconformidad de atención del 15% de los clientes se da por circunstancias externas como: proveedores nacionales y extranjeros ó pedidos mal llenados.

Pregunta N° 02

¿Ud. considera que las políticas de ventas y los plazos de créditos que concede la empresa están dentro relación GANAR/ GANAR (Empresa/Cliente).?

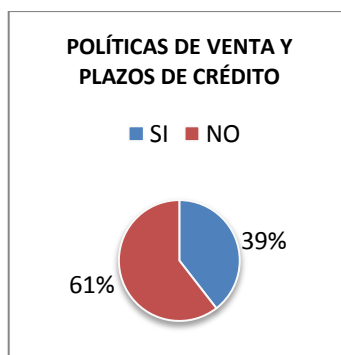
Tabla N° 12

OPCIONES	f	f%
SI	79	39,50
NO	121	60,50
TOTAL	200	100,00

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 07



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 12

Análisis

El 60.50% de los clientes encuestados consideran que las políticas de ventas y los plazos de créditos que concede la empresa no están dentro de la relación ganar/ganar; mientras que 79 clientes que corresponde el 39:50% se encuentran satisfechos con las políticas implantadas por la empresa.

Interpretación

Las políticas de ventas y plazos de crédito deben estar dirigidos a las necesidades y requerimientos de la empresa como del cliente; así se podría relacionarse con el término Ganar/Ganar.

Pregunta N° 03

¿Considera ud. que un adecuado control interno en el proceso de ventas incide en la rentabilidad de la empresa?

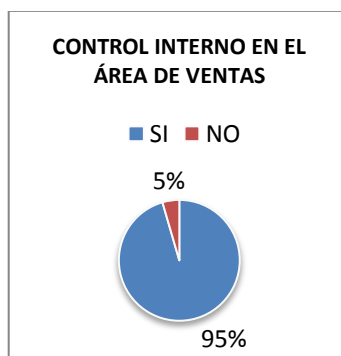
Tabla N° 13

OPCIONES	f	f%
SI	191	95,50
NO	9	4,50
TOTAL	200	100,00

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 08



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 13

Análisis

Los 191 clientes encuestados que representan el 95.50% consideran que un adecuado control interno en el proceso de ventas incide en la rentabilidad de la empresa; el 4.50% difiere este criterio.

Interpretación

Un adecuado control interno en el departamento de ventas incide directamente en la rentabilidad de la empresa ya que al tener una planificación mensual, trimestral o semestral y proyecciones facilitará la producción y se tendrá copado todo el año, evitando días que no se labore y aumenten los costos.

Pregunta N° 04

¿Considera Ud. que los modelos ofertados van de acuerdo a las tendencias de moda?

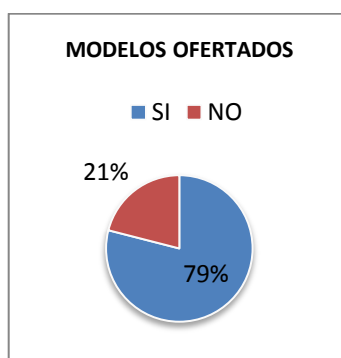
. Tabla N° 14

OPCIONES	f	f%
SI	158	79
NO	42	21
TOTAL	200	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 09



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 14

Análisis

De las encuestas realizadas a los clientes el 79% considera que los modelos ofertados van de acuerdo a las tendencias de moda; mientras que 42 clientes que corresponde el 21% cree que los modelos no se encuentran a la moda.

Interpretación

Los modelos ofertados deben estar dirigidos a las tendencias de moda ya que los clientes prefieren diversidad de productos y modelos, es por ello que se realizan prototipos de calzado y si se tiene la acogida del cliente durante 2 meses se produce la línea proyectada.

Pregunta N° 05

¿Cree Ud. que nuestra marca se encuentra bien posesionada en el mercado?

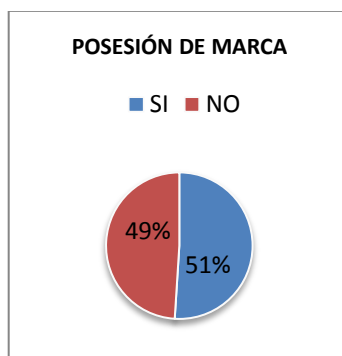
Tabla N° 15

OPCIONES	f	f%
SI	102	51
NO	98	49
TOTAL	200	100

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: La Encuesta

Gráfico N° 10



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla N° 15

Análisis

El 51% de los clientes encuestados consideran que la marca Guifer se encuentra bien posesionada en el mercado, y 98 clientes que representan el 49% creen que no lo está.

Interpretación

Es primordial que los clientes conozcan la marca de calzado dentro del mercado ya que se expande nuevos nichos, la diferencia de clientes que opinan lo contrario se debe a que existe en el mercado más zapato artesanal con costos bajos y cómodos para el consumidor final.

Tabla N°16 Matriz resumen de resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa

ITEMS	PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
SI	170	79	191	158	102
NO	30	121	9	42	98
TOTAL	200	200	200	200	200

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabulación de las preguntas

Tabla N°17 Matriz resumen de resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del área administrativa de la empresa

ITEMS	PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
SI	1	5	2	0	2
NO	4	0	3	5	3
TOTAL	5	5	5	5	5

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabulación de las preguntas

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis es necesario contar con la utilización de la prueba del Chi cuadrado (χ^2), prueba estadística no paramétrica, por medio del cual permite establecer la correlación de variables como también la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

La hipótesis de la investigación a estudiar es:

¿El eficiente control interno lo que incide en una adecuada rentabilidad en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.?

Las variables que intervienen son:

- **Variable Independiente:** Control Interno
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho)

El eficiente control interno **no** incide en una adecuada rentabilidad en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.

$$H_0: O = E \rightarrow O - E = 0$$

Hipótesis Alternativa (Ha)

El eficiente control interno incide en una adecuada rentabilidad en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.

$$H_a: O \neq E \quad \rightarrow \quad O - E \neq 0$$

Frecuencias Observadas.

Para encontrar las frecuencias observadas seleccionamos las preguntas que servirán de base para la comprobación de hipótesis

Preguntas:

1. Considera ud. que el control interno existente en la empresa es el adecuado?
1. Se encuentra satisfecho con la atención que Calzafer le brinda en cuanto a las fechas acordadas en los despachos que ud. realiza durante un período económico?
2. Cree ud. que el control interno en el departamento de ventas presenta debilidades que necesitan ser mejoradas a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa?
3. Considera ud. que un adecuado control interno en el proceso de ventas incide en la rentabilidad de la empresa?

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas y verificando que existe concordancia con cada una de las variables investigativas procedemos a sumar la totalidad de las respuestas y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

Tabla N° 18 Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	VARIABLES	ITEMS		
		SI	NO	TOTAL
01-01	Control Interno	171	34	205
02-03	Rentabilidad	196	9	205
TOTAL		367	43	410

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Matriz Resumen de Resultados

4.3.2. Nivel de significancia y grados de libertad

El valor de riesgo que utilizaremos para el cálculo del chi cuadrado es del 5%.

Simbología:

α = Error

α = 5%

α = 0.05

Fórmula para encontrar el grado de libertad

$$gl = (nf-1)(mc-1)$$

Simbología:

gl = grados de libertad

nf = número de filas

mc = número de columnas

Entonces en nuestro cálculo tenemos:

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

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

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

$$gl = 1 \longrightarrow X^2\alpha = 3,8$$

4.3.3 Estadístico de prueba

Para la presente investigación como estadístico de prueba tenemos la siguiente fórmula.

$$X^2c = \sum [(O - E)^2 / E]$$

Simbología:

x^2 = Valor a calcularse de Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

4.3.4 Cálculo de chi - cuadrado

Tabla N° 19 Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	VARIABLES	ITEMS		
		SI	NO	TOTAL
01-01	Control Interno	183,5	21,5	205
02-03	Rentabilidad	183,5	21,5	205
TOTAL		367	43	410

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Frecuencias Observadas

Tabla N°20 Tabla de contingencia

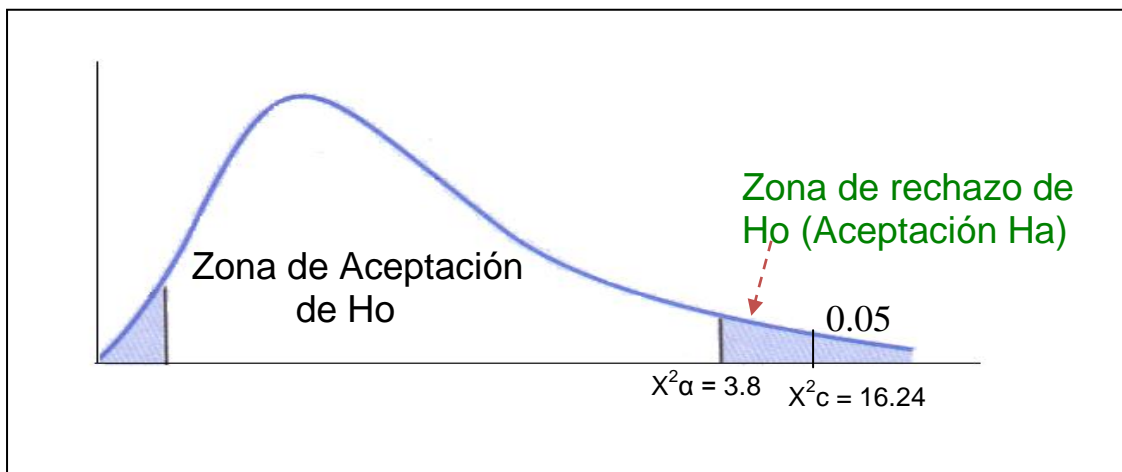
O	E	(O - E)	(O - E) ²	$\sum(O - E)^2 / E$
171	183,5	-12,5	156,25	0,85
196	183,5	12,5	156,25	0,85
34	21,5	12,5	156,25	7,27
9	21,5	-12,5	156,25	7,27
410	410		625	16,24

$$X^2c = 16,24$$

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Frecuencias Observadas

Gráfico N°11 Distribución Chi – cuadrada calculada



Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Tabla de Contingencia

4.3.5 Regla de Decisión

Si $x^2c \geq x^2\alpha$ Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

$16.24 \geq 3.8$  Cumple la condición

4.3.6 Conclusión

Según con los cálculos obtenidos de chi - cuadrado del nivel de significancia frente al chi - cuadrado calculado $x^2_c \geq x^2_\alpha \implies 16.24 \geq 3.8$; por lo tanto cumple con la condición entonces se acepta la hipótesis alterna H_a y se rechaza la nula H_o .

Se puede concluir que “El eficiente control interno en el departamento de ventas mejorará la rentabilidad en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. En la ciudad de Ambato”.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la deficiencia del sistema de control interno en el departamento de ventas, para el establecimiento de puntos críticos.

Para poder determinar las debilidades y falencias que presenta el departamento de ventas se evaluó mediante encuestas y cuestionarios donde se detalla a continuación los problemas más relevantes detectados en la investigación.

Información de Ventas Oportuno	No hay un archivo debidamente ordenado sobre la información de rutas, visitas, cumplimiento de ventas semanales por líneas, cumplimiento de objetivos mensuales, versiones de las diferentes listas de precios, las mismas no son distribuidas debidamente a los vendedores; ya que se ha constatado que la última versión de listas de precios ha sido emitida y se ha encontrado que los señores vendedores poseen listas anteriores.	Determinar estadísticas que se actualicen semana a semana
Apertura de Nuevo Cliente	En cuanto a nuevos clientes solo pocos son reportados al inmediato superior y su aprobación no se realizada de la manera que indican los procedimientos, es decir que la documentación anexa al pedido no es entregada correctamente y casi siempre carecen de algún requisito	Establecer método de apertura de clientes
Carencia de Información oportuna de cuentas vencidas	Los problemas existentes en el departamento de ventas básicamente radica en las cobranzas que no son analizadas a tiempo lo cual conlleva al vencimiento de las cuentas por cobrar, excediéndose hasta en un 50% los plazos establecidos para los cobros.	Actualización de cuentas vencidas
Facturas sin firmas de recepción	Debido a que nuestros clientes están situados en todo el país y las rutas se repiten aproximadamente una vez al mes, se complica el tener las facturas debidamente firmadas por los clientes.	Control telefónico de seguimiento a despachos para solicitar envío de facturas por fax.
Carencia de estudio de mercado	Al no tener claro lo que el mercado necesita los esfuerzos internos que se realizan para el lanzamiento de productos nuevos no es preciso	Contratación de servicios de una empresa especializada al estudio del mercado; que determine el lanzamiento oportuno de nuevos productos en el tiempo preciso que conlleve al mejoramiento de ventas e incremento de liquidez

- Analizar la disminución en la rentabilidad para la determinación de factores significativos que inciden en el resultado económico.

RENTABILIDAD

INDICADORES DE RENTABILIDAD	FÓRMULA	2009	%	2010	%	INTERPRETACIÓN
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{51759,73}{177771,78} =$	0,2912	$\frac{9461,68}{123287,85} =$	0,0767	Se puede concluir que la rentabilidad del patrimonio para los años 2009 y 2010 fue de 0,29% y 0,07% respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad de 0,21%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{81356,51}{1059189,89} =$	0,0768	$\frac{20579,39}{868796,15} =$	0,0237	Podemos observar que la empresa para el año 2009 generó una utilidad operacional de 0,076% y para el 2010 de 0,02% por lo anterior evidenciamos un decrecimiento de la utilidad en 0,05%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	$\frac{\text{GTOS. DE ADMINIST.}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{65866,99}{1059189,89} =$	0,0622	$\frac{43119,92}{868796,15} =$	0,0496	Como se puede observar la participación de los gastos administrativos sobre las ventas fue de 0,06% para el 2009 y de 0,049% para el 2010. A partir de esto podemos inferir que existe una disminución de 0,01%
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{179112,87}{1059189,89} =$	0,1691	$\frac{107219,28}{868796,15} =$	0,1234	De lo anterior podemos inferir que para el 2009 y 2010, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron de 0,16% y 0,12% respectivamente, por lo cual observamos que existe un leve descenso del 0,045% para este período.
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{51759,73}{1059189,89} =$	0,0489	$\frac{9461,68}{868796,15} =$	0,0109	Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2009 y 2010 generaron el 0,048% y 0,01% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe una disminución de 0,038% en la utilidad.

- Proponer la reestructuración del sistema al departamento de ventas para incrementar el nivel de rentabilidad.

Para cumplir este objetivo se ha diseñado los siguientes manuales, metodologías, planificaciones, políticas y planes de ventas

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL JEFE DE VENTAS

FUNCION PRINCIPAL

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las ventas y cobranzas de acuerdo al objetivo dado por la gerencia general.
- Cumplir y hacer cumplir en el 100% el presupuesto de ventas.

RESPONSABILIDADES

SEMANALES

- Planificar semanalmente, las rutas de trabajo de los vendedores y hacer el seguimiento de las mismas a través de visitas periódicas o telefónicas.
- Recibir las cobranzas de los vendedores
- Solucionar los problemas de cuentas atrasadas y de clientes que presenten problemas de cobro.
- Mantener en cero el stock de la bodega de producto terminado.
- Minimizar las devoluciones analizando las causas y solucionando los problemas.
- Revisar que estén correctamente elaborados los siguientes documentos: notas de débito, notas de crédito, documentos de cobranzas, cheques, reporte de cuentas por cobrar.
- Reporte semanal de cobros, ventas por línea y vendedor.
- Establecer las rutas y viáticos para la gira semanal de los vendedores.

MENSUALES

- Realizar auditorías periódicas a los vendedores dentro de la empresa y en el campo de trabajo.
- Estudiar y evaluar la situación del mercado para el lanzamiento de nuevas líneas y la eliminación de aquellas que no tienen una demanda representativa.
- Exigir y evaluar a los vendedores el cumplimiento de metas fijadas semanalmente, quincenalmente y mensualmente.
- Atención personalizada y permanente a :
 - a) Clientes mayoristas.
 - b) Clientes con problemas.
 - c) Clientes que hayan bajado su nivel de compras.
 - d) Clientes nuevos
 - e) Clientes rescatables
 - f) Concesionarios
 - g) Clientes de remates

Estudiar y entregar los reportes mensuales de:

- Ventas por zonas, líneas y vendedores.
- Devoluciones mensuales por causas, zonas y vendedores.
- Comportamiento mensual de bodega.
- Eficiencia de visitas por vendedor.
- Ingresos de nuevos clientes previa calificación y salidas de los mismos.

ANUALES

Visitar a todos los clientes por lo menos una vez cada año y evaluar los resultados de las visitas .entregando los informes a Gerencia.

OCASIONALES

- Coordina con el departamento de diseño el modelaje de nuevas líneas en cuento a tendencias y modelos.
- Autorizar la realización de Notas de crédito por descuentos por pronto pago, diferencias de transporte, IVA, diferencias de precios con la debida constatación de los documentos que los respaldan.
- Salir con los vendedores para apoyo y evaluación del mercado.
- Presentar periódicamente nuevas ideas y tendencias del mercado (de acuerdo a exigencias de gerencia).
- Tener actualizado la hoja de vida comercial de los clientes.
- Preparación de ofertas

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL VENDEDOR

FUNCION PRINCIPAL

- Cumplir con las metas de ventas y cobros establecidas de acuerdo al presupuesto de la Empresa
- Visitar a los clientes de acuerdo al requerimiento de los mismos, al menos una vez al mes
- Asesorar al cliente sobre los productos más convenientes de acuerdo al tipo de establecimiento, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que adquieran los productos ofrecidos
- Capacitar a los vendedores(as) de vitrina sobre el producto en general, procurando lograr que ellas transmitan al consumidor final las bondades de los mismos

RESPONSABILIDADES

PERMANENTES

- Verificar que los documentos se encuentren correctamente elaborados (cheques, notas de pedido, comprobantes de cobranzas, etc.) con las respectivas firmas de responsabilidad del cliente y vendedor
- Capacitarse en cuanto a conocimiento del producto en cada una de las líneas y modelos de manera que pueda explicar y argumentar al cliente sobre las bondades del mismo
- Presentar periódicamente nuevas ideas y tendencias del mercado (de acuerdo a exigencias de gerencia).
- Tener actualizado la hoja de vida comercial de los clientes.
- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Preparación de ofertas
- Atención de ferias y exposiciones

SEMANALES

- Entregar las cobranzas en el departamento financiero con firmas y aceptación del responsable
- Revisar el reporte semanal de cuentas por cobrar procediendo al debido reclamo en caso de no estar conforme con algún ingreso
- Efectuar los cobros cumpliendo con los plazos establecidos en la política de ventas de la compañía
- Solucionar los problemas de cuentas atrasadas y de clientes que presenten problemas de cobro.
- Minimizar las devoluciones analizando las causas y solucionando los problemas.
- Elaborar correctamente el reporte semanal de visitas, cobros, ventas por línea.
- Concertar telefónicamente las visitas programadas para la semana de tal forma que su labor sea más efectiva

METODOLOGIA PARA SELECCIÓN DE CLIENTES

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	El vendedor visita al nuevo prospecto, presenta sus muestras, explica bondades del producto, explica las políticas de venta y las entrega y toma el pedido con toda la información llena en caso que el prospecto lo haga y llena la solicitud de crédito.	Políticas de ventas y catalogo Solicitud de crédito y nota de pedido
2	La información obtenida en la solicitud de crédito es verificada. La información del movimiento de cuenta del cliente es analizada y en base a los resultados de la misma se concede el cupo para el cliente y la calificación del mismo, una vez realizada esta tarea se archiva junto a la solicitud de crédito. En caso de que el prospecto no tenga ninguna información de créditos o cuentas se tomara la decisión de vender solo de contado o darle un cupo prudencial hasta su reevaluación.	Solicitud de crédito Hoja de movimiento de cuenta
3	Si el cliente es aprobado se lo ingresa a la base de datos de la empresa y se procesa el pedido de acuerdo a los parámetros y cupos aprobados	Nota de pedido
4	El cliente será reevaluado cada 6 meses	Listado clientes aprobados y clasificados

METODOLOGIA PARA RECUPERACION DE CARTERA

NO	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Entrega facturas a vendedores	Facturas
2	Planifica ruta basándose en ventas y cobros de la semana pide el reporte de cobranzas al departamento de contabilidad y tomando en consideración los parámetros mencionados anteriormente define la ruta que debe realizar.	Reporte de cobranzas, plan general de ventas Registro de rutas, visitas, y objetivos
3	Entrega los comprobantes de cobro para ser revisados y aprobados y entrega al departamento de contabilidad	Reporte de cobranzas
4	La nueva ruta es aprobada, estableciendo el monto de cartera vencida y ventas a realizar.	Registro de rutas, visitas y objetivos
5	Miden la efectividad de la cobranza y venta de cada uno de los vendedores y vuelven a 1 cada semana.	Medición de cumplimiento de metas

PLANIFICACIÓN ANUAL Y CONTROL DE VENTAS

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Entrega la planificación general de ventas al Responsable de ventas	Plan general de ventas de ventas
2	En base a la planificación, define las estrategias y el plan operativo para lograr las metas mensuales definidas.	Plan estratégico de ventas
3	Realiza el seguimiento del plan de actividades y mide el logro de objetivos. En caso de que el plan de ventas no esté dentro de los parámetros establecidos se toma acciones correctivas	Medición de cumplimiento de metas Indicadores y acciones correctivas

MEDICION DE SATISFACION DE CLIENTES

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Se hace un análisis de clientes para seleccionar a los idóneos para la aplicación de la encuesta. (muestra de AAA-AA-A-B)	Selección de clientes
2	Se aplica la encuesta y tabula la información recolectada, y determina el resultado	Encuesta de satisfacción de clientes
3	Se determina el plan de acción a seguir que puede ser de mejoramiento o mantenimiento	Plan de acción
4	Los resultados de la encuesta serán tomados en cuenta para la planificación estratégica de ventas	Plan estratégico de ventas
5	La medición de satisfacción de clientes será semestral.	

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se ha constatado que el control interno en el departamento de ventas es inadecuado, ya que no se determina rutas correctas que permitan el mejor desempeño de cada uno de los vendedores como es ventas (cobertura dentro del país) y en la recuperación de cobranzas.

- En el análisis se ha determinado que la empresa no tiene la suficiente liquidez por falta de un estudio de mercado, que contribuya a determinar el tipo de producto que se consume de acuerdo a la temporada lo cual ayudaría al incremento de las ventas y por ende los ingresos.

- En el aspecto administrativo se determinó la falta de control de la planificación estratégica general de la empresa y una específica para el área de ventas. Al no revisar dichas planificaciones, el seguimiento y control de los objetivos planteados no se llevarán a cabo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Considerar la posibilidad de contratar personal calificado con conocimientos del mercado de calzado para que elabore la planificación de las rutas, ó capacitar al jefe del departamento de ventas en el punto mencionado; lo cual ayudaría a ampliar la cobertura de ventas.
- Se recomienda la contratación de servicios de una empresa dirigida al estudio del mercado; que determine el lanzamiento oportuno de nuevos productos en el tiempo preciso que conlleve al mejoramiento de ingresos e incremento de liquidez.
- Se recomienda evaluar la planificación estratégica; mediante los indicadores de gestión en el desempeño del departamento de ventas; estos indicadores serían establecidos en base al requerimiento de las normas ISO 9000.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Reestructuración del sistema de control interno al departamento de ventas para incrementar el nivel de rentabilidad.

6.1.2 Institución Ejecutora

Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

6.1.3 Beneficiarios

Propietarios de la empresa
Departamento de Ventas
Clientes

6.1.4 Ubicación

Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato
Dirección: Av. El Cóndor Vía a Tangaiche. Sector El Buen Pastor
Teléfono: 032 842119 – 032 853813

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2011
Fin: Julio 2011

6.1.6 Equipo Técnico Responsable

Investigadora: Gioconda Ruiz

Tutor Investigativo: Dra. Edita Lucero
Gerente: Lcdo. Guido Echeverría
Jefe de Ventas: Sr. Eduardo Suárez
Contadora: Dra. Macarena Pérez

6.1.6 Costo

Tabla Nº 21 Costos de la propuesta.

UNIDAD	DETALLE	INDIVIDUAL	COLECTIVO	TOTAL
	Suministros de Oficina		\$ 30,00	\$ 30,00
1	Estudio de Mercado	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
1	Capacitación Jefe de Ventas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Subtotal				\$ 5.530,00
+ 10% imprevistos				\$ 553,00
TOTAL				\$ 6.083,00

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Fuente: Recopilación de Información

El costo total estimado es \$ 6.083,00 (seis mil ochenta y tres dólares).

6.2. Antecedentes de la Propuesta

En base a los resultados obtenidos de la investigación se ha constatado que la empresa posee desfases en el cumplimiento de metas y procedimientos dentro del departamento de ventas, lo que afecta directamente a la situación económica, siendo necesario reestructurar al control interno a éste departamento, mediante la implementación de medidas que ayude al logro de objetivos propuestos por la entidad.

Según **Reinoso Víctor (2011: Internet)**, el sistema de control viene hacer un documento que contiene procedimientos e informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa.”

La presente propuesta al ser una alternativa única e inédita se puede argumentar que es la solución al problema, ya que a medida que pasa el tiempo toda entidad o empresa, se ve en la necesidad de mejorar las actividades de cada departamento con el propósito de obtener el suficiente grado de confianza que requiere gerencia.

6.3. Justificación

El presente estudio es importante ya que al asegurarse que todo dentro del proceso de ventas se cumpla, con las instrucciones dadas y acatando normas y principios establecidos, sus resultados serán de mucho beneficio para la empresa debido a que puede ser considerada como una guía para cambiar, mejorar, controlar y orientar el manejo técnico y responsable del proceso de ventas, de esta manera ser eficientes en las actividades diarias dentro de la empresa.

Con el debido control en el departamento de ventas se logrará analizar y examinar el proceso, con el propósito de obtener beneficios tanto económicos como físicos que se van alcanzar con el mejoramiento del control correcto y eficiente, además de obtener una liquidez fluida, proporcionar a la gerencia una información oportuna y veraz para tomar decisiones y con la misma poder cumplir responsable y puntualmente con las obligaciones impartidas con la entidad, también servirá para que exista comunicación adecuada entre el departamento de ventas y el

cliente externo, y de esta manera incrementar calidad en el proceso.

6.4. Objetivos

6.4.1 General

Reestructurar al control interno en el departamento de ventas para alcanzar niveles de ventas adecuados.

6.4.2 Específicos

- Identificar los procedimientos y políticas del departamento de ventas para mejorar las condiciones operacionales.
- Evaluar el cumplimiento de políticas para detectar riesgos relevantes dentro de las metas y objetivos planteados.
- Aplicación de una reingeniería a los procedimientos y políticas existentes para alcanzar las metas planteadas.

6.5. Análisis de Factibilidad

La presente propuesta es factible dentro de la empresa ya que le permitirá evolucionar en cuanto a organización se refiere, por la posibilidad y cambio que se tiene para su aplicación, ya que debido a las políticas que se maneja en la institución de superación y de fomentar actitudes que faciliten la convivencia de los diferentes departamentos se cuenta con el respaldo y colaboración del Gerente de la entidad, permitiendo el diario desarrollo de las actividades, además se cuenta con el sustento de encuestas ya realizadas a clientes y personal administrativo quienes garantizan el apoyo en la presente propuesta logrando a la vez la participación colectiva en la innovación positiva del departamento de ventas.

En cuanto se refiere a la reestructuración del sistema de control del proceso de ventas será técnico pero de fácil comprensión especialmente para quienes ejecutan el proceso, garantizando la estandarización del sistema dentro de la empresa, disponiendo así de fuentes de información, el personal necesario, el espacio físico y tiempo suficiente para su desarrollo; posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación y sobretodo la voluntad para realizar un control en el proceso de ventas.

A la vez se basará en la utilización de tecnología de la información que ayude asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos informatizados, destinados a garantizar que los procedimientos programados autorizados se apliquen de manera uniforme y se utilice versiones correctas de las bases de datos.

6.6. Fundamentación

La propuesta se enfocará en la aplicación del sistema de control interno basado en el COSO y sus componentes:

Control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

EL Control Interno es un proceso: Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no

es un fin en sí mismo. El proceso de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la empresa se coordina en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión de las ventas.

El Control Interno es llevado a cabo por las personas: No se trata solo de manuales de políticas e impresos, sino de personas que trabajan en cada nivel de la empresa. El control interno lo llevan a cabo la Gerencia y los demás miembros de la empresa, lo realizan los trabajadores mediante sus actuaciones concretas y rinden los resultados a través de la gerencia.

El Control Interno aporta un grado de seguridad razonable: Pero no completa a la gerencia porque existen limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, estas limitaciones deben: a) las opiniones en las que se basan las decisiones estas pueden ser erróneas, b) las personas encargadas del establecimiento de controles tienen que analizar la relación de costo beneficio de los mismos, y c) pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallas humanas, aunque se trate de un simple error o equivocación.

Componentes de la Estructura del Control Interno

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de Control Interno
 - Evaluación del Riesgo
 - Actividades de Control Gerencial
 - Sistema de Información Y Comunicación.

- Actividades de Monitoreo

Ambiente De Control Interno

El Ambiente de Control Interno dentro de la empresa influye en la concienciación de los empleados respecto al control dentro del departamento de ventas, debiéndose manejar sus funciones y actividades dentro de la integridad y valores éticos.

Evaluación Del Riesgo.

Dentro de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía Ltda. se identifica y se analiza los riesgos relevantes para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos..

Actividades De Control Gerencial

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Sistema De Información Y Comunicación

La Jefatura de Ventas debe comunicar e informar oportunamente las responsabilidades a cada vendedor y solicitar informes que contenga información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas.

Actividades De Monitoreo

Se debe supervisar los procesos de ventas mediante evaluaciones periódicas para comprobar que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo

6.7. Metodología: Modelo Operativo

El manual de referencia está basado en un modelo genérico de negocios, es general para todo tipo de empresas, detalla objetivos para todas las áreas de la organización, los riesgos a los que se expone y la necesaria respuesta para mitigarla.

Tabla N° 22 Manual de Referencia

OBJETIVO	OFC	RIESGO	ACTIVIDADES
Incrementar Ventas	Financiero	Personal poco calificado	Seleccionar personal idóneo para el cargo
		Existencia de una pronunciada competencia	Dar valor agregado al producto que nos distinga de la competencia.
		Precios Elevados	Minimizar Costos y maximizar la producción
		Desfinanciamiento de operaciones	Conseguir financiamiento

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Encuesta para la medición de riesgos en el Ambiente de Control

Interno en el Departamento de Ventas

Objetivo: Medir el nivel de riesgos en los procesos de ventas

Alcance: Personal del Departamento de Ventas

Instrucciones:

- El personal del departamento de ventas deberá llenar la encuesta de acuerdo a su criterio.
- La calificación será de un rango del 1 al 10 de acuerdo a las equivalencias que se indica en la parte inferior de la encuesta.
- Si considera necesario el encuestado deberá comentar sobre la pregunta en el casillero de observaciones.

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	La administración se maneja dentro de los valores éticos?	10	9	
2	La administración tiene influencia positiva en su conducta ética para cumplir sus actividades?	10	9	
3	La administración le ha dado a conocer en que influye su buen desempeño en la consecución de objetivos financieros?	10	7	Conoce el departamento pero falta mayor desempeño para alcanzar los objetivos
4	Presenta reportes mensuales a la administración?	10	10	
5	Los reportes que presentan indican el nivel de crecimiento de la empresa?	10	0	No se ha realizado un informe con un nivel de crecimiento.
6	Conoce la estructura organizacional de la empresa?	10	8	Falta masificar la difusión
7	La administración reconoce los logros en los procesos que desempeña?	10	8	
		70	51	

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Rango	Equivalencia
De 0 a 1	Nunca
de 1,01 a 4	A veces
De 4,01 a 8	Frecuentemente
De 8,01 a 10	Siempre

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = 72.86\%$$

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

La administración ha dado a conocer la importancia que tiene la consecución de los objetivos financieros de forma general, lo cual genera un bajo entendimiento en este departamento, esto se recalca en los resultados obtenidos ya en la práctica. Se puede mencionar también que se carece de un mayor seguimiento en el control de la consecución de los objetivos planteados.

Los reportes presentados no dan información sobre el crecimiento de la empresa; ya que estos no son elaborados estadísticamente, es decir reportes comparativos mes a mes o año a año; los reportes observados solo muestran los resultados presentes, se hacen comparaciones inexactas en base a la memoria sin tener nada por escrito.

**Medición de riesgos en el Ambiente de Control Interno en el
Departamento de Ventas**

Objetivo: Medir el nivel de riesgos en los procesos de ventas

Alcance: Personal del Departamento de Ventas

Nº	PREGUNTA	ATRIBUTO
1	La administración se maneja dentro de los valores éticos?	Liderazgo y Estrategia
2	La administración tiene influencia positiva en su conducta ética para cumplir sus actividades?	Liderazgo y Estrategia
3	La administración le ha dado a conocer en que influye su buen desempeño en la consecución de objetivos financieros?	Liderazgo y Estrategia
4	Presenta reportes mensuales a la administración?	Personas y Comunicación
5	Los reportes que presentan indican el nivel de crecimiento de la empresa?	Personas y Comunicación
6	Conoce la estructura organizacional de la empresa?	Responsabilidad y Motivación
7	La administración reconoce los logros en los procesos que desempeña?	Responsabilidad y Motivación

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Encuesta para el cumplimiento del código de conducta

Objetivo: Establecer el nivel de cumplimiento del código de conducta

Alcance: Personal del Departamento de Ventas

Instrucciones:

- El personal del departamento de ventas deberá llenar la encuesta de acuerdo a su criterio.
- La calificación será de un rango del 1 al 10 de acuerdo a las equivalencias que se indica en la parte inferior de la encuesta.

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Las cobranzas que realiza siempre tienen el respaldo del comprobante	10	10	
2	Las actividades que desarrolla tienen secuencia de acuerdo a la función que desempeña?	10	10	
3	Se puede obtener información de Ventas en cualquier momento sobre las actividades que desempeña?	10	6	Se solicita rutas de períodos pasados y no existe la información
4	La apertura para un nuevo cliente lo hace bajo autorización de su superior?	10	7	No comunican la apertura de un nuevo cliente
5	En el caso de que se presente problemas que tengan impacto en la economía de la empresa, informa a sus superiores?	10	5	Se informa pero cuando el problema se ha vuelto muy difícil de solucionar
6	Considera que los demás miembros de su área hacen uso de los recursos de la empresa de manera responsable?	10	6	Descuido en la presentación de muestras
7	Recibe notificaciones poco frecuentes por incumplimiento de disposiciones reguladores por la administración?	10	5	Solo de vez en cuando
		70	49	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = 70\%$$

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

No hay un archivo debidamente ordenado sobre la información de rutas, visitas, cumplimiento de ventas semanales por líneas, cumplimiento de objetivos mensuales, versiones de las diferentes listas de precios, las mismas no son distribuidas debidamente a los vendedores; ya que se ha constatado que la última versión de listas de precios ha sido emitida y se ha encontrado que los señores vendedores poseen listas anteriores.

En cuanto a nuevos clientes solo pocos son reportados al inmediato superior y su aprobación no se realizada de la manera que indican los procedimientos, es decir que la documentación anexa al pedido no es entregada correctamente y casi siempre carecen de algún requisito.

Los problemas existentes en el departamento de ventas básicamente radica en las cobranzas que no son analizadas a tiempo lo cual conlleva al vencimiento de las cuentas por cobrar, excediendose hasta en un 50% los plazos establecidos para los cobros.

Los recursos principales en el departamento de ventas son: los viáticos, el tiempo y las muestras para las ventas; se ha podido constatar que en cuanto a viáticos se los utiliza también para ventas particulares de productos que no son de la empresa; en cuanto el tiempo se ha verificado que los vendedores no viajan el día que tienen aue hacerlo si no lo hacen uno o hasta dos días después; en el caso de las muestras que se entrega

a cada vendedor no las cuida responsablemente ocasionando el deterioro y hasta la pérdida de las mismas.

La alta dirección no emite comunicados pese a todas las falencias anteriormente mencionadas, solo se lo hace cuando los problemas se agravan, complicando más la solución de los mismos.

Evaluación de la encuesta para el cumplimiento del código de conducta

Nº	PREGUNTA	MEDIDAS DE CONTROL
1	Las cobranzas que realiza siempre tienen el respaldo del comprobante	Toda cobranza realizada debe tener su comprobante de respaldo
2	Las actividades que desarrolla tienen secuencia de acuerdo a la función que desempeña?	Los comprobantes de cobro deben ser archivados con etiquetas en las que indiquen el período para su previa revisión.
3	Se puede obtener información de Ventas en cualquier momento sobre las actividades que desempeña?	Emitir periódicamente reportes de ventas
4	La apertura para un nuevo cliente lo hace bajo autorización de su superior?	Para la apertura de un nuevo cliente se debe tener obligatoriamente la autorización del superior
5	En el caso de que se presente problemas que tengan impacto en la economía de la empresa, informa a sus superiores?	Informar a la administración problemas de los procesos y soluciones.
6	Considera que los demás miembros de su área hacen uso de los recursos de la empresa de manera responsable?	Realizar reportes del uso de recursos de la empresa.
7	Recibe notificaciones poco frecuentes por incumplimiento de disposiciones reguladores por la administración?	Reportar a la administración el cumplimiento de responsabilidades en el plazo establecido.

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Cuestionario para Ventas

Objetivo: Determinar la metodología para la realización de actividades de cobros.

Alcance: Personal encargado del manejo de ventas y cobros.

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Los comprobantes de ventas se encuentran pre- enumerados?	10	10	
2	Las facturas emitidas se encuentran respaldadas por notas de pedido?	10	10	
3	Se emiten guías de remisión para las ventas?	10	10	
4	En las facturas previo a la impresión se verifica : Nombre del cliente o razón social Ciudad Código Teléfono Transporte por el cual se envía Número de la factura Descripción del producto que se despacha Cantidad Valor Descuento Forma de Pago Plazo de crédito	10	10	
5	Las facturas emitidas se encuentran con firmas de recepción?	10	0	Las facturas se envía junto a la mercadería y el cliente no firma la recepción
6	Facturación revisa junto con bodega del despacho de mercadería?	10	10	
		60	50	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = 83.33\%$$

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

Debido a nuestros clientes están situados en todo el país y las rutas se repiten aproximadamente una vez al mes, se complica el tener las facturas debidamente firmadas por los clientes.

Evaluación del cuestionario para Ventas

Nº	PREGUNTA	MEDIDAS DE CONTROL
1	Los comprobantes de ventas se encuentran pre- enumerados?	Pre enumerar los comprobantes por la imprenta autorizada
2	Las facturas emitidas se encuentran respaldadas por notas de pedido?	Receptar pedidos y despachar con facturas
3	Se emiten guías de remisión para las ventas?	Emitir guía de remisión para las ventas
4	En las facturas previo a la impresión se verifica : Nombre del cliente o razón social Ciudad Código Teléfono Transporte por el cual se envía Número de la factura Descripción del producto que se despacha Cantidad Valor Descuento Forma de Pago Plazo de crédito	Revisar que toda la información de la factura se encuentre con los datos correctos previo a la impresión de esta.
5	Las facturas emitidas se encuentran con firmas de recepción?	Solicitar firma de recepción en la copia de la factura.
6	Facturación revisa junto con bodega del despacho de mercadería?	Revisar facturación y bodega el despacho de mercadería.

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Cuestionario para Cuentas por Cobrar

Objetivo: Determinar la metodología para la realización de actividades de cobros.

Alcance: Personal encargado de las cuentas por cobrar.

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	La persona que realiza ventas es independiente del que realiza los cobros?	10	0	El vendedor realiza ventas y cobros
2	Se sellan las facturas cobradas con la leyenda de cancelado y firma del responsable?	10	5	Firman recibos de cobros.
3	Se cargan los documentos protestados nuevamente a las cuentas de los clientes?	10	10	
4	La baja de saldos de cuentas incobrables de los clientes es aprobada por alguien?	10	10	Por Jefe Financiero
5	La extensión de plazos de cuentas incobrables es autorizada?	10	10	
6	Las notas de crédito son revisadas por los superiores?	10	10	
7	Se emiten estados de cuenta para los clientes con vencimiento?	10	10	
8	Existen rangos de venta para los plazos de las ventas a crédito?	10	10	
9	Los recibos de cobro se encuentran pre enumerados)	10	10	
10	Los recibos de cobros anulados se archivan con el original y las copias?	10	10	
		100	80	

Elaborado por: Gioconda Ruiz

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = 80\%$$

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

En nuestro caso la persona que realiza las ventas es la misma que realiza los cobros ya que la alta dirección no ha visto la necesidad de contratar una persona que se encargue de los cobros ya que se podría dar el caso de que el vendedor ofrezca mercadería a clientes donde el cobro se vea complicado.

No se sellan las facturas con la leyenda de cancelado porque se llena recibos de cobro.

Evaluación del Cuestionario para Cuentas por Cobrar

Nº	PREGUNTA	MEDIDAS DE CONTROL
1	La persona que realiza ventas es independiente del que realiza los cobros?	Separar funciones relacionadas
2	Se sellan las facturas cobradas con la leyenda de cancelado y firma del responsable?	Sellar las facturas cobradas con la leyenda cancelada y firma del responsable
3	Se cargan los documentos protestados nuevamente a las cuentas de los clientes?	Cargar a saldos del cliente los rubros que se originen por demora o no efectivización de cobros
4	La baja de saldos de cuentas incobrables de los clientes es aprobada por alguien?	Las bajas de cuentas por cobrar deben ser detalladas y autorizadas
5	La extensión de plazos de cuentas incobrables es autorizada?	La extensión de plazos de crédito deben ser autorizadas por una persona diferente a ventas o cobros
6	Las notas de crédito son revisadas por los superiores?	Supervisar notas de crédito
7	Se emiten estados de cuenta para los clientes con vencimiento?	Emitir y entregar estados de cuenta a clientes con vencimiento
8	Existen rangos de venta para los plazos de las ventas a crédito?	Determinar plazos de vencimiento
9	Los recibos de cobro se encuentran pre enumerados)	Pre enumerar los documentos antes de emitirlos
10	Los recibos de cobros anulados se archivan con el original y las copias?	Archivar los documentos anulados con la original y motivo de anulación

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Cuestionario para Inventarios

Objetivo: Determinar la metodología para la realización de actividades de inventarios

Alcance: Personal encargado del Inventario de Producto Terminado.

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Los movimientos de inventarios se encuentran respaldados por documentos?	10	10	
2	Se realizan inventarios físicos periódicos?	10	10	Cada fin de año
3	Las descargas de inventario de producto terminado son autorizados?	10	10	
4	Los faltantes y sobrantes de inventarios son registrados?	10	10	
5	Se archivan los inventarios realizados?	10	10	Registra en el sistema
6	Se emiten reportes a la gerencia de los faltantes o sobrantes de inventario?	10	10	
		60	60	

Elaborado por: Gioconda Ruiz

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = 100\%$$

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

INFORME DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Ambato, 04 de agosto de 2011

Licenciado

Guido Echeverría Cisneros

Gerente de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Presente.

Como parte del examen de los estados financieros de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., por el año que terminó el 31 de diciembre de 2010, se ha efectuado un estudio y evaluación del sistema de control interno en el departamento de ventas de la Empresa, tal como lo requieren las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados. Dicho estudio y evaluación no constituyó una revisión detallada del sistema de control interno, fue hecho en base a pruebas selectivas con la finalidad de determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre los estados financieros, por lo que no necesariamente revelará todas las debilidades importantes que puedan existir en el sistema.

El control interno en el departamento de ventas tiene como finalidad garantizar en forma razonable no absoluta, la confiabilidad de la información presentada; dado que la efectividad de los procedimientos de control puede verse afectada por colusión, interpretaciones erróneas, descuidos, juicios equivocados y otros factores. Donde se ha podido detectar las siguientes debilidades:

- No hay un archivo debidamente ordenado sobre la información de rutas, visitas, cumplimiento de ventas semanales por líneas, cumplimiento de objetivos mensuales, versiones de las diferentes listas de precios, las mismas no son distribuidas debidamente a los vendedores; ya que se ha constatado que la última versión de listas de precios ha sido emitida y se ha encontrado que los señores vendedores poseen listas anteriores.
- En cuanto a nuevos clientes solo pocos son reportados al inmediato superior y su aprobación no se realiza de la manera que indican los procedimientos, es decir que la documentación anexa al pedido no es entregada correctamente y casi siempre carecen de algún requisito.
- Los problemas existentes en el departamento de ventas básicamente radica en las cobranzas que no son analizadas a tiempo lo cual conlleva al vencimiento de las cuentas por cobrar, excediéndose hasta en un 50% los plazos establecidos para los cobros.
- Debido a que nuestros clientes están situados en todo el país y las rutas se repiten aproximadamente una vez al mes, se complica el tener las facturas debidamente firmadas por los clientes.
- Al no tener claro lo que el mercado necesita los esfuerzos internos que se realizan para el lanzamiento de productos nuevos no es preciso.

Para contrarrestar estas debilidades se presenta las siguientes recomendaciones:

- Determinar estadísticas que se actualicen semana a semana en cuanto a las rutas, visitas, cumplimiento de ventas semanales por líneas, cumplimiento de objetivos mensuales.

- Establecer método de apertura de clientes (se encuentra en anexos).
- Actualización de cuentas vencidas
- Control telefónico de seguimiento a despachos para solicitar envío de facturas por fax.
- Contratación de servicios de una empresa especializada al estudio del mercado; que determine el lanzamiento oportuno de nuevos productos en el tiempo preciso que conlleve al mejoramiento de ventas e incremento de liquidez.

Atentamente:

Gioconda Ruiz

Tabla Nº 23 Problemas más Relevantes en la Evaluación

RIESGO	PROBLEMA	MEDIDAS DE CONTROL
Información de Ventas Oportuno	No hay un archivo debidamente ordenado sobre la información de rutas, visitas, cumplimiento de ventas semanales por líneas, cumplimiento de objetivos mensuales, versiones de las diferentes listas de precios, las mismas no son distribuidas debidamente a los vendedores; ya que se ha constatado que la última versión de listas de precios ha sido emitida y se ha encontrado que los señores vendedores poseen listas anteriores.	Determinar estadísticas que se actualicen semana a semana
Apertura de Nuevo Cliente	En cuanto a nuevos clientes solo pocos son reportados al inmediato superior y su aprobación no se realizada de la manera que indican los procedimientos, es decir que la documentación anexa al pedido no es entregada correctamente y casi siempre carecen de algún requisito	Establecer método de apertura de clientes
Carencia de Información oportuna de cuentas vencidas	Los problemas existentes en el departamento de ventas básicamente radica en las cobranzas que no son analizadas a tiempo lo cual conlleva al vencimiento de las cuentas por cobrar, excediéndose hasta en un 50% los plazos establecidos para los cobros.	Actualización de cuentas vencidas
Facturas sin firmas de recepción	Debido a que nuestros clientes están situados en todo el país y las rutas se repiten aproximadamente una vez al mes, se complica el tener las facturas debidamente firmadas por los clientes.	Control telefónico de seguimiento a despachos para solicitar envío de facturas por fax.
Carencia de estudio de mercado	Al no tener claro lo que el mercado necesita los esfuerzos internos que se realizan para el lanzamiento de productos nuevos no es preciso	Contratación de servicios de una empresa especializada al estudio del mercado; que determine el lanzamiento oportuno de nuevos productos en el tiempo preciso que conlleve al mejoramiento de ventas e incremento de liquidez

Elaborado por: Gioconda Ruiz

Se ha desarrollado los siguientes procedimientos para el departamento de ventas; con la finalidad de mejorar el control y manejo del área.

TRATAMIENTO DE QUEJAS

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Registra las quejas tomadas incluyendo las devoluciones y las entrega al responsable de ventas para el levantamiento de acciones correctivas.	Registro de quejas

RETROALIMENTACION DE VENTAS HACIA DISEÑO

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Cada 15 días se presentara un reporte de información sobre productos que se encuentran en moda. La información debe contener : precio del producto, mercado al que está dirigido, fuente de la información, punta de horma, colores, materiales, y series	INFORME FICHAS DE INFORMACION DE VENTAS A DISEÑO
2	Entregar el informe al responsable de diseño la misma que será utilizada para la planificación y ejecución del plan de diseño.	FICHAS DE INFORMACION DE VENTAS A DISEÑO

REGISTROS

- Solicitud de crédito.
- Selección de clientes.
- Registro de quejas.
- Encuesta de satisfacción de clientes.
- Nota de pedido.
- Registro de rutas, visitas y objetivos.
- Fichas de ventas a diseño

ANEXOS

- Plan general de ventas.
- Plan estratégico de ventas
- Políticas de ventas
- Catalogo.

INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE
EFICIENCIA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{VALOR RECUPERADO}}{\text{VALOR POR RECUPERAR}} * 100$	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CONTABILIDAD
EFICIENCIA EN VENTAS	$\frac{\text{PARES VENDIDOS}}{\text{PARES PROGRAMADOS}} * 100$	DEPARTAMENTO DE VENTAS

Elaborado por: Gioconda Ruiz

PLAN DE VENTAS ESTIMADO PARA AÑO: 2010



LINEAS	PR AÑO	SERIES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL PARES
VULCANO	12500	19-32				2100	2100	2050				2100	2600	1550	12500
CASUAL CONVERSE	12500	19-27				2100	2100	2050				2100	2600	1550	12500
CASUAL NIÑA NUEVO	12000	19-27				2000	2000	2000				2500	2500	1000	12000
CASUAL RAQUEL	3000	18-25				500	500	500				500	500	500	3000
ESCOLAR HOMBRE COSTA	12500	27-42	4200	4200	4100										12500
ESCOLAR MUJER COSTA	12500	27-40	4200	4200	4100										12500
ESCOLAR HOMBRE SIERRA	12500	27-42							4200	4200	4100				12500
ESCOLAR MUJER SIERRA	12500	27-40							4200	4200	4100				12500
INFANTIL NIÑO-NIÑA	5000	21-26				840	840	840				900	920	660	5000
URBANO DEPORTIVO BLANCO	4000	33-42				700	720	680				710	700	490	4000
CASUAL NIÑOS	5000					840	840	840				900	920	660	5000
															0
TOTAL PARES MES	104000		8400	8400	8200	9080	9100	8960	8400	8400	8200	9710	10740	6410	104000



ENCUESTA

SATISFACCION DEL CLIENTE

CLIENTE _____

FECHA _____ VENDEDOR _____ CIUDAD _____

1. Qué calzado de niño es el que más vende:

Nacional () Peruano ()
Colombiano () Otros..... ()

2.Cuál es la marca de calzado de niño que más vende?

.....

3. Enumere que cualidades considera importantes para la venta del zapato de niño: (del 1 al 9) 1 más importante, 9 menos importante.

Variedad de modelos	()	Calidad	()
Suavidad	()	Duración	()
Colores	()	Acabado	()
Estilos de suela	()	Garantía del producto	()
Precio	()		

4. De cada 20 pares de zapato de niño que vende, cuántos son Guifer?

.....

5. En los últimos 15 días un cliente suyo entró expresamente a comprar un zapato Guifer de niño?

SI () NO ()

6. Qué tan importante considera que es la marca Guifer niño en su local?

Muy importante () Poco importante ()
Nada importante ()

7. Hace que tiempo nuestro vendedor le visitó con muestras Guifer de niño?

15 días	()	30 días	()
60 días	()	90 días	()
120 días	()	Otros	()

8. Como considera que nuestro vendedor debería presentarle el calzado para realizar una venta?

- Muestras físicas () Muestras y fotografías ()
Muestras y catálogo () Catálogo y fotografías ()
Pantalla de Fotos Digitales ()

9. Por favor califique al vendedor de acuerdo a la siguiente tabla:

(1=malo, 2=regular, 3=bueno, 4=muy bueno, 5=excelente)

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| Presentación () | Responsabilidad () |
| Educación () | Conocimiento del producto () |
| Seriedad () | Puntualidad () |
| Amabilidad () | Paciencia () |
| Otros () | |

10. Por favor califique a la empresa de acuerdo a la siguiente tabla:

(1=malo, 2=regular, 3=bueno, 4=muy bueno, 5=excelente)

- | | |
|---|----------------|
| Atención telefónica () | Publicidad () |
| Puntualidad en las entregas () | Marca () |
| Rapidez en la reposición del producto () | |

11. Por favor indique cuan útil es la publicidad entregada en la venta del producto:

(2= mucho, 1=poco, 0= nada)

- Mucho () Poco () Nada ().

12. Qué tipo de publicidad necesita Ud.?

13. Observaciones, por favor cualquier sugerencia es bienvenida.

CALZAFER CÍA. LTDA., agradece a usted por la sinceridad de sus respuestas ya que las mismas servirán para brindarle un mejor producto y servicios.

**FICHA DE INFORMACION DE VENTAS A
DISEÑO**



AREA PARA FOTO

FICHA NUMERO	
FECHA	
CLIENTE	
CIUDAD	
DIRECCION DE ALMACEN	
LINEA	
VENDEDOR	
FOTO	
MUESTRA FISICA	
PRECIO FABRICA	
PRECIO ALMACEN	
ORIENTADO AL SEGMENTO	
FABRICANTE	
MARCA	
PUNTA DE HORMA	
COLORES	
MATERIALES CAPELLADA	
MATERIALES SUELA	
SERIES	
TIPO DE CUERO	

RESPONSABLE DE VENTAS



POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

	POLITICA INTERNA	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	No se ingresará ningún pedido si no consta en este la firma del vendedor.	BOD. PR. TER. PRODUCCIÓN	NOTAS DE PEDIDO
2	La verificación de cupo de crédito y solicitud de crédito	VENDEDOR	NOTAS DE PEDIDO
3	Toda factura y nota de entrega será firmada por el cliente.	VENDEDOR	FACTURA Y NOTA DE ENTREGA
4	Todo documento de cobro será revisado, analizado y abalizado por el vendedor y responsable de ventas antes de ingresar a la empresa	VENDEDOR	COMPROBANTE DE COBRO
5	Los pedidos mínimos tendrán que ser de 12 pares, no se fabricara nada menos.	VENDEDOR	NOTAS DE PEDIDO
6	Los pedidos tomados por teléfono serán confirmados por el vendedor antes de ingresar a producción.	VENDEDOR	NOTAS DE PEDIDO
7	El plazo de pago es de 30, 45, 60 y en casos especiales hasta 90 (dependiendo del monto de compra) días con documentos de cobro a partir de la fecha de facturación.	VENDEDOR	COMPROBANTE DE COBRO
8	Notificar a los clientes los cambios de precios de los productos, indicando las fechas en que entraran en vigencia.	RV	CIRCULAR

9	Actualizaran y verificar los datos de los clientes por lo menos una vez cada año.	RV	SISTEMA
10	Las ventas al contado tendrán un descuento de un 7% con cancelación máxima de 5 días laborables a partir de la fecha de facturación y se efectuaran en efectivo, deposito a la cuenta de la empresa o cheque a la fecha caso contrario el cliente perderá su descuento considerándose una venta a crédito.	VENDEDOR	COMPROBANTE DE COBRO
11	El cupo de crédito que la empresa brinda a nuestros clientes serán determinados de acuerdo a la calificación y clasificación obtenida por el cliente	RV	FICHA CALIFICACION CLIENTE
12	Para los clientes nuevos se determinaran el cupo de acuerdo a lo descrito en el procedimiento de ventas.	RV	SOLICITUD DE CREDITO FICHA CALIFICACION CLIENTE
13	Cupos de crédito asignado de acuerdo a la calificación: Clasificación AAA 42000\$ aproximadamente 3000 pr Clasificación AA 14000 \$ aproximadamente 1000 pares Clasificación A 7000 \$ aproximadamente 500 pares Clasificación B 1400 \$ aproximadamente 100 pares Clasificación C 700\$, 50 pares aproximadamente y venta de contado	RV	CALIFICACION CLIENTES Y CUPO SISTEMA

14	La venta mayor al cupo asignado por la empresa únicamente será autorizada previo análisis de la información de últimas compras, cumplimiento en pagos, demás documentos de cobros, se generara un comunicado con el visto bueno de jefe financiero o gerencia general autorizando el nuevo cupo.	RV	COMUNICADO Y CUPO SISTEMA
15	Abrir dos clientes nuevos al mes por vendedor.	VENDEDOR	FICHA DE CALIFICACION DE CLIENTES NOTAS DE PEDIDO, SOLICITUD CREDITO
16	Reemplazar cada cliente que se pierda por uno nuevo.	VENDEDOR	FICHA DE CALIFICACION DE CLIENTES NOTAS DE PEDIDO, SOLICITUD CREDITO
17	Aceptar a nuevos clientes, cuyos locales estén ubicados a por lo menos cien metros del cliente ya establecido, (a menos que haya aceptación de este último).	VENDEDOR	FICHA DE CALIFICACION DE CLIENTES NOTAS DE PEDIDO, SOLICITUD CREDITO
18	La primera venta se la realizara con pago al contado, las siguientes se realizaran a crédito previa aprobación de la solicitud de crédito.	VENDEDOR	COMPROBANTE DE COBRO SOLICITUD DE CREDITO
19	En las ventas al contado la cancelación será en efectivo y máximo en los cinco primeros días hábiles, después de haber recibido la mercadería caso contrario se considerara como una venta normal.	VENDEDOR	COMPROBANTE DE COBRO

20	En caso de que la factura no sea cancelada en su totalidad hasta los plazos establecidos con los intereses correspondientes estos valores serán cobrados al vendedor.	VENDEDOR	NOTA DE DESCUENTO A COMISIONES
21	Los vendedores serán reubicados de sus zonas en el caso de que la empresa así lo amerite.	RV	MEMO DE REUBICACION
22	Los vendedores no pueden disponerse de los dineros recaudados en las cobranzas o ventas salvo con la autorización del jefe de ventas.	RV	COMPROBANTE DE COBRO
23	Los vendedores no pueden vender ningún producto que no sea el de la empresa	RV	SEGUIMIENTO A VENEDORES
24	No se despachara la mercadería a clientes que estén en mora o tengan observaciones graves realizadas por la empresa,	RV	NOTA DE PEDIDO SISTEMA INFORMATICO
25	En el caso de retiro de mercadería no se aceptara productos dañados, deteriorados, o que ya no se produzcan y que no tengan rotación.	RV	NOTA DE DEVOLUCION
27	A un cliente que se le haya retirado la mercadería por falta de pago, solamente se le podrá vender nuevamente previo depósito realizado y confirmado por el total de la mercadería previa fabricación del producto.	RV	DEPOSITO BANCARIO

28	Todos nuestros envíos serán empaquetados con cinta adhesiva personalizada con la marca Guifer, si esta se encuentra violentada, el cliente no debe aceptarla.	BODEGA	
29	Si la empresa cambia algún parámetro de producto (tonos de colores de materiales), siempre se debe consultar y obtener la aprobación del cliente, antes de su fabricación.	RV	

POLITICA DE DEVOLUCIONES

1	No se aceptan devoluciones, excepto en el caso que el producto tenga defectos de fabricación comprobados.	RV-RPD-RBP- VENDEDOR	NOTA DE DEVOLUCION
2	En caso de órdenes especiales de fabricación como son cambio de colores cueros o modelos modificados, de este producto no se aceptara devoluciones.	VENDEDOR	NOTA DE PEDIDO
3	Calzafer se compromete a entregar los pedidos en las fechas pactadas en la confirmación del pedido con el cliente	RV-RPD-RBP	NOTA DE PEDIDO

6.8. Administración

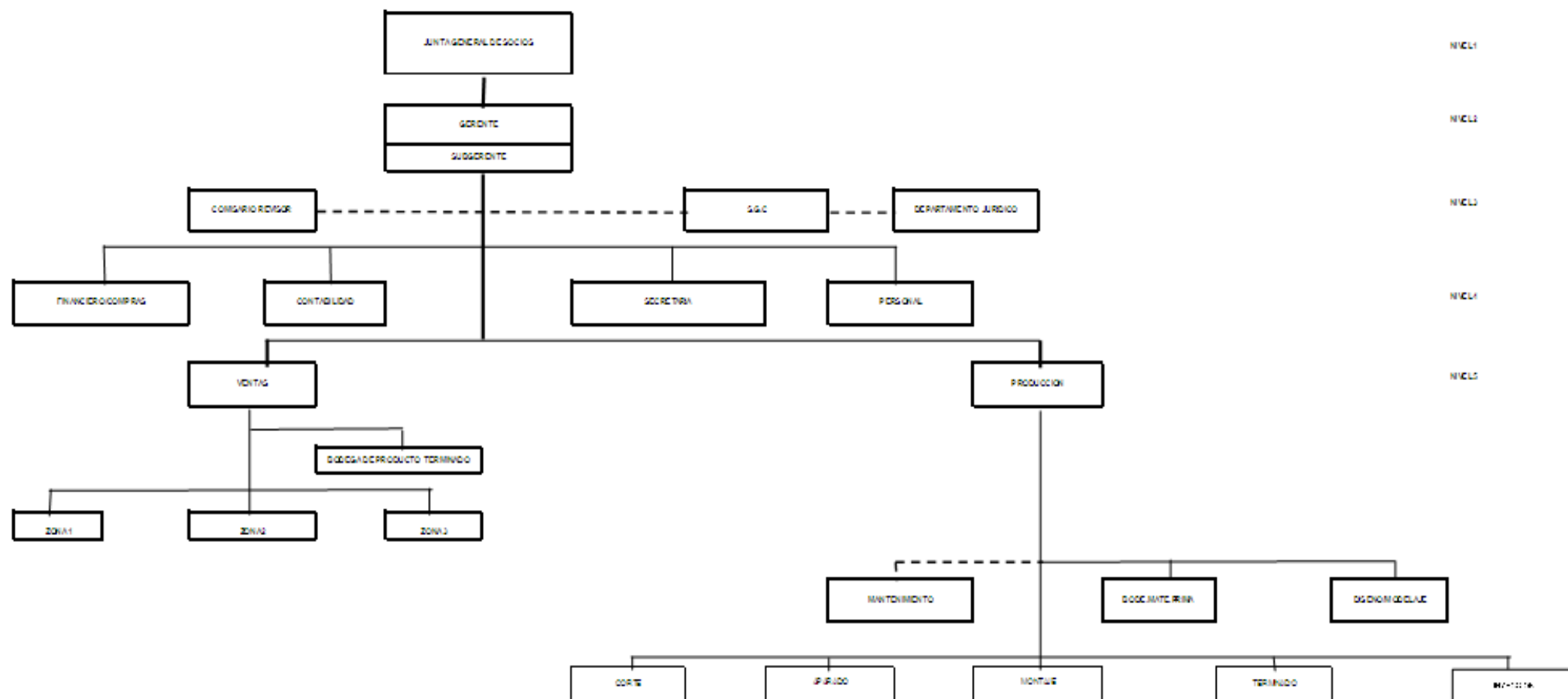
MISIÓN

Diseñamos, producimos y vendemos calzado con excelente calidad, mejorando día a día nuestra tecnología y talento humano, para satisfacer las necesidades del público ecuatoriano, con un producto siempre actualizado en moda y confort, dando siempre satisfacción a las expectativas del cliente tanto interno como externo.

VISIÓN

Cien por ciento efectivos en la fabricación y comercialización de calzado, con crecimiento sostenido del 10% anual en la cantidad de pares fabricados y vendidos, utilizando las últimas herramientas tanto tecnológicas como humanas, buscando y concretando nuevos nichos de mercado, que posibiliten un posicionamiento de marca medible.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CALZAFER CÍA, LTDA.



NIVEL 1
 NIVEL 2
 NIVEL 3
 NIVEL 4
 NIVEL 5

1 NIVEL DIRECTIVO SUPERIOR
 2 NIVEL DIRECTIVO EJECUTIVO
 3 NIVEL ASESOR
 4 NIVEL AUXILIAR
 5 NIVEL OPERATIVO

6.9. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
Interesados en Evaluar	Gerente General Jefe Financiero Jefe de Ventas Contadora
Razones que Justifican la Evaluación	Identificar inconsistencias en el seguimiento de los procesos Determinar niveles de alcance de funciones y responsabilidades Recolectar información de los procesos de ventas existentes en la empresa para detectar las falencias que se hallan en los mismos.
Objetivos del plan de Evaluación	Evaluar el sistema de Control Interno en el área de ventas y sus departamentos relacionados que permitan realizar las consideraciones necesarias para que se vuelva más eficaz la ejecución del trabajo. Establecer el cumplimiento de procedimientos y políticas de ventas
Aspectos a ser Evaluados	Procesos contables que generan balances
Personal Encargado de Evaluar	Investigador
Períodos de Evaluación	Semestral
Proceso Metodológico	Método Inductivo
	Encuestas
Recursos	Entrevistas
	Cuestionarios de Control Interno
	Flujogramas

BIBLIOGRAFIA

- Según la Ley Orgánica de la Contraloría, Registro Oficial 595, fecha de promulgación 12 de junio del 2002, capítulo II, sección I.
- Según Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC N° 5 Utilidad o pérdida neta por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables.
- Ley de régimen tributario interno, Título I, Impuesto a la renta, en el Capítulo cuarto, Depuración de los ingresos, en la Sección primera, De las Deducciones, en el Art. 12. Amortización de inversiones (Fecha de consulta 17/02/2011)

Ávila Héctor (2011). "Investigación no experimental". (En línea) Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>

- Balestrini (2004) "Población y muestra". (En línea) Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7qTG0CYIOSQJ:www.mistareas.com.ve/poblacion.htm+que+es+la+poblacion+segun+balestrini&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec&source=www.google.com.ec>
- Carlos Armado (2011). "Historia del calzado". (En línea) Disponible en: <http://respuesta.mexicotop.com/Moda/empresa-de-calzados-primera>
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 (2011). "Auditoría de gestión". (En línea) Disponible en: http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

- *Coopers & Lybrand (2011). "Control interno según el informe coso". (En línea) Disponible en: <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>*
- Graterol Rafael (2011). "Investigación de campo". (En línea) Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>
- Hernández Meléndrez Ederlys y Sánchez Gómez Adelys Rosa (2011). "Auditoria interna". (En línea) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-auditora-y-el-control-interno.htm>
- Hurtado y Toro (2011). "Investigación Cuantitativa". (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>
- "Imposición de salvaguarda". (En línea) Disponible en: <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/negocios/6751-sector-del-calzado-en-ecuador-crecio.html>
- Jimenez Yolanda (2011). " Auditoria Externa". (En línea) Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/1062/Auditoria.html>
- Luis Gerardo Meza Cascante (2011). "El Positivismo". En línea) Disponible en: <http://www.todoelderecho.com/Apuntes/Varios/Apuntes/POSITIVISMO.htm>
- Moreno Montaña Eliana(2011)."Auditoria". (En línea) Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/2167/Auditoria.html>
- Moncayo Henry (2010). "Investigación exploratoria". (En línea) Disponible en: <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>

- Puente Wilson (2010). "Entrevista". (En línea) Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Ramírez y Chacón(2006). "Cuestionario". (En línea) Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/31813016/Encuesta-por-Sandi-y-Ramirez-grupo-de-los-sabados>
- Reinoso Víctor 8(2011). "Sistema de Control Interno". (En línea) Disponible en:
- <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-7-el-control-integral-posterior-en-el-sector-publico-y-privado.pdf>
- Rivera Rodríguez René Francisco (2008). "Investigación documental". (En línea) Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-documental/definicion-caracterizacion>
- Zevallos Sisa Omar(2009). "Auditoría financiera". (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml>

ANEXOS

ANEXO N°01



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890140447001
RAZON SOCIAL: MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
RUP LEGAL / AGENTE DE RETENCION: ECHEVERRIA GONZALEZ GUSTO EDUARDO
CONTADOR: PEREZ PABIANO JACQUELINE DE LA MACARENA

FEC. PRINC. ACTIVIDADES: 21/03/2001 **FEC. CONSTITUCION:** 21/03/2001
FEC. DISOLUCION: 11/04/2022 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 06/10/2023

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FACTURACION DE OFERTAS DE CUERO

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA - Canton: AMBATO - Parroquia: MACHILLOMBO - Barrio: EL BUEN PASTOR - Calle: AV. EL CONDOR - Número: 514 - Intercambio: PEFECOB - Correo: VOX A TARIASACHE - Referencia ubicación: FRENTE A LA CAJONEL - Teléfono Trabajo: 052643113 - Teléfono Trabajo: 052623813 - Fax: 032847118 - Apartado Postal: 18911102 - Email: cazari@noveel.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1899140447001
RAZON SOCIAL: MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 21/03/1998
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CENDE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. RENICIO:
FABRICACION DE CALZADO DE CUERO
FABRICACION DE CALZADO DE CAUCHO Y PLASTICO

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA, Cantón: AMBATO, Parroquia: HUACHI LOPEZO, Barrio: EL BUEN PASTOR, Calle: AV. EL
CONDOR, Número: 5/N, Intersección: PARQUE FRENTE A LA CANCHAL, Cantón: VÍA A TANGALICHE
Teléfono: Trabajo: 03242115, Teléfono Trabajo: 03242115, Fax: 03242115, Apellido Puesto: 10311109, E-mail:
calzafer@calzafer.com



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERIORES

Módulo: MVGF170409

Lugar de emisión: AMBATO-SOLIVAR 1998

Fecha y hora: 09/01/2003

Página 2 de 2

SRI.gov.ec



ANEXO N°02

ENCUESTA

Dirigida al Personal Administrativo de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar y analizar información sobre el control interno en el departamento de ventas y de esta manera saber si se esta llevando un control adecuado, por lo que solicitamos a usted contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta
- Marque con una X según corresponda

1. Considera ud. que el control interno existente en la empresa es el adecuado?

SI () NO ()

2. Cree ud. que el control interno en el departamento de ventas presenta debilidades que necesitan ser mejoradas a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa?

SI () NO ()

3. Considera ud. que está debidamente estructurado en su forma técnica el departamento de ventas?

SI () NO ()

4. Ud. considera que el nivel de ventas que se efectúa en la empresa responde a los requerimientos de rentabilidad?

SI () NO ()

5. Cree ud. que las políticas adoptadas por la empresa para el departamento de ventas son adecuadas?

SI () NO ()



ANEXO N°03

ENCUESTA

Dirigida a Clientes de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar y analizar información sobre el control interno en el departamento de ventas y de esta manera saber si se esta llevando un control adecuado, por lo que solicitamos a usted contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta
- Marque con una X según corresponda

1. Se encuentra satisfecho con la atención que Calzafer le brinda en cuanto a las fechas acordadas en los despachos que ud. realiza durante un período económico?

SI () NO ()

2. Ud. considera que las políticas de ventas y los plazos de créditos que concede la empresa están dentro relación GANAR/ GANAR (Empresa/Cliente).

SI () NO ()

3. Considera ud. que un adecuado control interno en el proceso de ventas incide en la rentabilidad de la empresa?

SI () NO ()

4. Considera Ud. que los modelos ofertados van de acuerdo a las tendencias de moda?

SI () NO ()

5. Cree Ud. que nuestra marca se encuentra bien posesionada en el mercado?

SI () NO ()



ANEXO N°04

ENTREVISTA

Dirigida a Gerencia, Jefe Financiero y Contadora de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar y analizar información sobre la gestión empresarial e información financiera que se presenta en la empresa.

Luego de la culminación del período económico que decisión se toma en cuanto a la utilidad obtenida?

Se recapitaliza, invierte y se destina el 5% de la reserva legal

Existe un crecimiento de la empresa en base a pares facturados?

No hubo crecimiento ya que en este año no se pudo controlar el contrabando (específicamente en el zapato de niño) que ingreso al país en cantidades mayores que en los años anteriores; sobre todo por las fronteras del vecino país de Perú.

Los informes económicos presentados llenan las expectativas esperadas?

No se alcanzó la meta u objetivo ya que los ingresos en relación al año anterior fueron menores.

Durante el ejercicio contable del año 2010 se ha tenido la suficiente liquidez para que la empresa realice sus operaciones con normalidad?

Se ha tenido que recurrir al cambio de cartera por falta de liquidez lo que ha repercutido en que la utilidad de la empresa se ve reducida por el pago de intereses.