



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

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

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

**Tema:**

**“El sistema de control interno y su incidencia en la productividad  
de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia  
de Cotopaxi en el primer semestre del año 2011”**

**Autora: Carla Jadyra Chuchico Vaca**

**Tutor: Dr. Germán Salazar**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Germán Marcelo Salazar Mosquera, con cédula de ciudadanía N° 0601802622, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “El sistema de control interno y su incidencia en la productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi en el primer semestre del año 2011” desarrollado por Carla Jadyra Chuchico Vaca, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera Contabilidad y Auditoría considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, 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 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 Calificación designada por H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

EL TUTOR

.....

Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

## **AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Carla Jadyra Chuchico Vaca, con cédula de ciudadanía № 0503244212, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El sistema de control interno y su incidencia en la productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi en el primer semestre del año 2011”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de 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

.....

Carla Jadyra Chuchico Vaca

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “El sistema de control interno y su incidencia en la productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi en el primer semestre del año 2011”, elaborado por Carla Jadyra Chuchico Vaca, 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, 13 de octubre de 2011

Para constancia firma

.....  
DRA. GRACE LUCÍA PARRA MIÑO

.....  
DR. LUIS ALFREDO JARAMILLO ÁLVARO

.....  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Por el esfuerzo que representa el desarrollo del presente trabajo, dedico a los seres que son un pilar fundamental en mi vida.

A Dios creador, amparo y fortaleza por hacer palpable su amor incondicional y permitirme culminar la tesis.

A mi familia, a mi esposo y su familia, quienes depositaron su confianza en mí e hicieron posible gracias a su apoyo y cariño, que llegue a cumplir uno de mis objetivos profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar mi carrera universitaria la misma que ha sido fruto del esfuerzo constante, mi sincero agradecimiento y sentido de gratitud a todas aquellas personas que han sido un verdadero apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Un reconocimiento profundo a la Universidad Técnica de Ambato, a las autoridades y educadores que hoy pueden ver el reflejo de lo que han formado.

De manera especial al Dr. Germán Salazar por su invaluable aporte intelectual y técnico en la realización de la presente investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
1 EL PROBLEMA .....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Contextualización macro .....	3
1.2.1.2 Contextualización meso.....	4
1.2.1.3 Contextualización micro .....	5
1.2.2 Análisis crítico.....	6
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Formulación del problema .....	7
1.2.5 Preguntas directrices .....	8
1.2.6 Delimitación del problema .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS.....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
2 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES .....	11

2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	14
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	16
2.4	RED DE CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	18
2.4.1	Conceptualización de la Variable Independiente .....	20
2.4.1.1	Administración estratégica .....	20
2.4.1.1.1	Beneficios financieros de la administración estratégica.....	20
2.4.1.1.2	Beneficios no financieros de la administración estratégica.....	21
2.4.1.1.3	Modelo completo de la administración estratégica.....	22
2.4.1.2	Sistema de Control de Gestión.....	26
2.4.1.3	Sistema de Control Interno .....	27
2.4.1.3.1	Principios del control interno.....	28
2.4.1.3.2	Objetivos del sistema de control interno.....	29
2.4.1.3.3	Características del sistema de control interno.....	30
2.4.1.3.4	Elementos del sistema de control interno.....	30
2.4.1.3.5	Subelementos del sistema de control interno.....	31
2.4.1.3.6	Componentes del control interno .....	31
2.4.2	Conceptualización de la Variable Dependiente .....	35
2.4.2.1	Planificación estratégica .....	35
2.4.2.1.1	Proceso de la planificación estratégica .....	36
2.4.2.2	Gestión operativa .....	37
2.4.2.3	Productividad.....	37
2.4.2.3.1	Factores internos que inciden en la productividad.....	38



2.4.2.3.2	Factores externos que inciden en la productividad.....	44
2.4.2.3.3	Indicadores de Gestión y su clasificación .....	49
2.5	HIPÓTESIS .....	51
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	52
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>53</b>
3.1	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.1.1	De campo.....	53
3.2	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.2.1	Investigación de asociación de variables.....	54
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55
3.3.1	Población.....	55
3.3.2	Muestra.....	56
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	58
3.4.1	Operacionalización de la variable Independiente.....	58
3.4.2	Operacionalización de la variable Dependiente .....	59
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	59
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	61
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1/4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
4.3	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	85
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>90</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	90
5.2	RECOMENDACIONES .....	91
<b>CAPÍTULO VI</b>	.....	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>93</b>
6.1	DATOS INFORMATIVOS.....	93
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	93

6.3	JUSTIFICACIÓN.....	94
6.4	OBJETIVOS.....	95
6.4.1	Objetivo general.....	95
6.4.2	Objetivos específicos.....	96
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	96
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	97
6.6.1	Control Interno.....	97
6.6.2	Objetivos del control interno.....	97
6.6.3	Seguridad razonable.....	98
6.6.4	Eficacia operativa de los controles.....	98
6.6.5	Clasificación del Control Interno.....	98
6.6.5.1	De acuerdo al momento.....	98
6.6.5.1.1	Control interno previo.....	99
6.6.5.1.2	Control interno concurrente.....	99
6.6.5.1.3	Control interno posterior.....	99
6.6.5.2	De acuerdo al enfoque.....	99
6.6.5.2.1	Control interno administrativo.....	99
6.6.5.2.2	Control interno financiero.....	100
6.7	MODELO OPERATIVO.....	100
6.7.1	El proceso y roles de control interno en un contexto de cadena de valor.....	100
6.7.1.1	Diseño.....	101
6.7.1.1.1	Inventario de ciclos, procesos y subprocesos.....	102
6.7.1.1.2	Diagramación de procesos, subprocesos y narrativas.....	118
6.7.1.1.3	Identificación y clasificación de riesgos y controles.....	129
6.7.1.1.4	Diseño de la pruebas de control interno contable sobre controles clave.....	146
6.7.1.2	Implantación.....	153

6.7.1.3	Evaluación - valoración .....	153
6.7.1.3.1	Componentes del COSO del Control Interno.....	153
6.7.1.4	Auditoría.....	165
6.8	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	166
6.8.1	Misión.....	166
6.8.2	Visión .....	166
6.8.3	Organigrama estructural.....	167
6.8.4	Valores .....	168
6.8.5	Políticas .....	170
6.8.5.1	Obligaciones .....	170
6.8.5.2	Prohibiciones .....	174
6.8.6	Análisis situacional .....	177
6.9	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	179
	BIBLIOGRAFÍA .....	180
	ANEXOS .....	183
	Anexo 1: Encuesta dirigida a los clientes internos de la florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. ....	185
	Anexo 2: Registro Único de Contribuyentes.....	189
	Anexo 3: Variedades de rosas que se producen en la florícola .....	191
	Anexo 4: Fotografías de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.....	193

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01:	Personas como recursos - socias .....	41
Cuadro 02:	Indicadores de gestión.....	51
Cuadro 03:	Población.....	56
Cuadro 04:	Muestra.....	57
Cuadro 05:	Operacionalización de la variable independiente.....	58
Cuadro 06:	Operacionalización de la variable dependiente.....	59
Cuadro 07:	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
Cuadro 08:	Distribución de frecuencias de la pregunta 01 .....	62
Cuadro 09:	Distribución de frecuencias de la pregunta 02 .....	64
Cuadro 10:	Distribución de frecuencias de la pregunta 03 .....	65
Cuadro 11:	Distribución de frecuencias de la pregunta 04 .....	67
Cuadro 12:	Distribución de frecuencias de la pregunta 05 .....	69
Cuadro 13:	Distribución de frecuencias de la pregunta 06 .....	71
Cuadro 14:	Distribución de frecuencias de la pregunta 07 .....	73
Cuadro 15:	Distribución de frecuencias de la pregunta 08 .....	75
Cuadro 16:	Distribución de frecuencias de la pregunta 09 .....	77
Cuadro 17:	Distribución de frecuencias de la pregunta 10 .....	79
Cuadro 18:	Distribución de frecuencias de la pregunta 11 .....	81
Cuadro 19:	Distribución de frecuencias de la pregunta 12 .....	83
Cuadro 20:	Tabla para el cálculo de $\chi^2$ .....	86
Cuadro 21:	Tabla de contingencia .....	87
Cuadro 22:	Simbología para flujogramas de procesos .....	119
Cuadro 23:	Indicadores meta .....	125
Cuadro 24:	Simbología para la matriz de riesgos y controles .....	129
Cuadro 25:	Matriz de riesgos y controles del departamento financiero y administrativo .....	130
Cuadro 26:	Matriz de riesgos y controles del departamento de ventas .....	133
Cuadro 27:	Matriz de riesgos y controles de los departamentos técnico y bodega.....	136

Cuadro 28:	Matriz de riesgos y controles del área de cultivo.....	139
Cuadro 29:	Matriz de riesgos y controles del área de postcosecha.....	143
Cuadro 30:	Diseño de las pruebas de control interno contable sobre controles clave.....	146
Cuadro 31:	FODA.....	177
Cuadro 32:	Pan de monitoreo y evaluación de la propuesta .....	179

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Árbol de problemas .....	6
Gráfico 02:	Superordinación conceptual .....	18
Gráfico 03:	Subordinación conceptual .....	19
Gráfico 04:	Modelo completo de administración estratégica.....	22
Gráfico 05:	Subelementos del sistema de control interno .....	31
Gráfico 06:	Componentes del control interno .....	32
Gráfico 07:	Proceso de la planificación estratégica .....	36
Gráfico 08:	Gestión del talento humano.....	40
Gráfico 09:	Representación gráfica de la pregunta 01 .....	62
Gráfico 10:	Representación gráfica de la pregunta 02 .....	64
Gráfico 11:	Representación gráfica de la pregunta 03 .....	65
Gráfico 12:	Representación gráfica de la pregunta 04 .....	67
Gráfico 13:	Representación gráfica de la pregunta 05 .....	69
Gráfico 14:	Representación gráfica de la pregunta 06 .....	71
Gráfico 15:	Representación gráfica de la pregunta 07 .....	73
Gráfico 16:	Representación gráfica de la pregunta 08 .....	75
Gráfico 17:	Representación gráfica de la pregunta 09 .....	77
Gráfico 18:	Representación gráfica de la pregunta 10 .....	79
Gráfico 19:	Representación gráfica de la pregunta 11 .....	81
Gráfico 20:	Representación gráfica de la pregunta 12 .....	83
Gráfico 21:	Representación gráfica – comprobación $x^2$ .....	88
Gráfico 22:	El proceso y los roles de control interno en un contexto de cadena de valor .....	100
Gráfico 23:	Proceso de diseño del sistema de control interno .....	101
Gráfico 24:	Comprobante de egreso.....	105
Gráfico 25:	Comprobante de retención .....	106
Gráfico 26:	Tarjeta de reloj .....	107
Gráfico 27:	Rol de pagos.....	107
Gráfico 28:	Reporte de corte .....	108
Gráfico 29:	Solicitud de compra .....	110

Gráfico 30:	Orden de compra .....	111
Gráfico 31:	Tarjeta de control de bodegas .....	112
Gráfico 32:	Comprobante de egreso de bodega de materia prima .....	113
Gráfico 33:	Comprobante de ingreso a bodega de producto terminado .....	114
Gráfico 34:	Tarjeta de control de bodega de producto terminado.....	115
Gráfico 35:	Comprobante de egreso de bodega de producto terminado .....	116
Gráfico 36:	Guía de remisión .....	116
Gráfico 37:	Orden de pedido .....	117
Gráfico 38:	Factura.....	118
Gráfico 39:	Diagrama de procesos del departamento financiero .....	120
Gráfico 40:	Diagrama del proceso de compras .....	121
Gráfico 41:	Diagrama del proceso de ventas.....	123
Gráfico 42:	Diagrama del proceso productivo .....	124
Gráfico 43:	Organigrama estructural de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. ....	167

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investigativo tiene como propósito el diseño de un sistema de control interno para la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi.

La finalidad de esta investigación es proporcionar herramientas del control interno que permita mejorar los resultados de las verificaciones en la florícola, en sus procesos financieros, administrativos, compras, ventas, producción y almacenamiento. Por ésta razón el enfoque que se presenta permite tener una visión clara y específica de lo que se quiere lograr para mejorar dichos procesos y disminuir el impacto de los riesgos que afecten a la gestión empresarial y a la normal consecución de los objetivos planteados.

La metodología aplicada en este estudio hace referencia a un diseño operativo y al planteamiento de indicadores que permitan mejorar los controles e incrementar la productividad en la empresa.

Las herramientas investigativas aplicadas y las debilidades halladas durante la investigación de campo, permitió diseñar controles, procedimientos e indicadores que ayudarán a mejorar la calidad, eficiencia y eficacia en las operaciones, en el ámbito laboral, en la producción, en el producto y en el servicio que se brinda a los clientes nacionales e internacionales.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia de tener un sólido sistema de control interno en las empresas florícolas, se ha incrementado, ya que éste permite a la empresa corregir, eliminar o añadir controles para contribuir de manera eficiente a la gestión administrativa y financiera y así ser más competitivo nacional e internacionalmente.

Es responsabilidad de los directivos de la florícola diseñar y adoptar políticas, planes, y estrategias que permitan a la empresa lograr mejores niveles de productividad, competitividad y rentabilidad, asegurando así el crecimiento económico en el sector donde se desenvuelve y en el mercado al que pertenece.

Es por esta razón que el presente trabajo presenta una propuesta de solución de un sistema de control interno en la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi.

La estructura del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA, está conformado por: el tema, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, consta de los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA, está integrado por la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, está formado por el análisis de los resultados, interpretación de datos y verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, consta de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA, está conformado por los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

“El sistema de control interno y su incidencia en la productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi en el primer semestre del año 2011”

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contextualización macro**

La empresa del sector florícola en el país ha venido enfrentando un sinnúmero de cambios, tanto por efectos de la globalización como de los avances tecnológicos y competitivos del mercado, lo que ha generado la necesidad de manejar una administración más técnica e innovadora, para así desarrollar eficientemente cada una de las actividades, convirtiéndose en un enfoque integrador para mejorar e incrementar la producción y comercialización y así aprovechar las oportunidades del mercado.

El desarrollo de la producción florícola en el país ha incrementado por la creciente demanda de mercados externos, lo cual permite obtener ingresos sostenibles en el mediano plazo, contribuyendo al ingreso de divisas para equilibrar la balanza comercial.

Estos incrementos y una época de bonanza económica no permitieron detectar a su debido tiempo problemas de productividad, altos desperdicios de insumos y productos terminados, así como el incremento del porcentaje de producción de la

denominada flor nacional con respecto a la producción total, considerando que el precio en el mercado de la flor nacional representa el 10% del precio de la flor de exportación, entonces se produce un desperdicio considerable de recursos.

Los controles implementados en las distintas fases de la cadena de valor, así como en los procesos auxiliares son insuficientes para la complejidad de las operaciones, esto se complica porque los responsables de los procesos forman parte de la mano de obra no calificada.

Los estándares de producción si existen no se cumplen, la productividad por trabajador es mínima y el manejo financiero se vuelve crítico al depender para su subsistencia únicamente de temporadas altas como San Valentín, el Día de la Madre y Navidad.

#### **1.2.1.2 Contextualización meso**

La competencia cada día más agresiva exige que las empresas adopten un plan de trabajo proactivo, es decir, una gestión que explote sus fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado meta, para no solo mantener su nicho de mercado sino incrementarlo.

La provincia de Cotopaxi se caracteriza por ser una de las principales provincias productoras y exportadoras de rosas, debido a las bondades de su clima que da lugar al cultivo de una flor de calidad, pero se evidencia en la actualidad debido a las exigencias de los clientes del exterior, falencias en sus sistemas de control que no permiten cumplir con los objetivos empresariales.

Las empresas mantienen controles básicos y aislados que no logran cumplir los objetivos del control interno como son: salvaguardar los activos y promover la eficiencia en operación, quedando expuesto a grandes riesgos externos relacionados con el incremento de la delincuencia, a riesgos internos como el de fallas humanas y riesgo de fraude. Pero el principal problema de la falta de control

constituye la mínima productividad de la mano de obra porque las funciones y atribuciones de los supervisores son pocas respecto a la gran responsabilidad de garantizar un gran volumen de producción para atender a la demanda internacional.

### **1.2.1.3 Contextualización micro**

Las actividades comerciales han evolucionado de acuerdo a las exigencias de los mercados, de esta manera el manejo administrativo también ha presentado cambios, particularmente la florícola (SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.) que hasta la actualidad ha manejado un sistema organizacional netamente tradicional, no se trabaja con estándares adecuados a nivel de negocios que promuevan integración. El sistema de control interno es incompleto e ineficiente, que no permite evaluar mediante indicadores la eficiencia y la eficacia empresarial como base para implementar programas de mejora continua.

La Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. fundada en el año 1994 y ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia Aláquez, ha desarrollado sus actividades como una empresa familiar y privada cuyos propósitos son producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientada a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando los entornos humano y ambiental, dándose a conocer internacionalmente y en el país por la inigualable variedad y calidad de sus productos, los cuales han sido colocados en varios mercados internacionales.

Sin embargo, de la gran demanda y calidad de sus productos se ha obtenido escasa rentabilidad por la falta de planes para gestionar estratégicamente los costos, porque los sistemas de control no generan información útil para este fin.

El cambio de tendencias administrativas exige la implementación de sistemas adecuados de control interno que permitan competir en un mercado globalizado; en la empresa se mantiene una organización vertical, dificultando la toma de

decisiones cuando el encargado no ha emitido las disposiciones en forma oportuna.

Las debilidades del control interno han incidido para que disminuya la productividad laboral, porque bajo el actual modelo necesitaríamos un supervisor de confianza para cada trabajador, cuando se puede migrar a un modelo en el cual el trabajador sea el gerente de su puesto y el control sea por resultados.

### 1.2.2 Análisis crítico

#### - Árbol de problemas

##### EFFECTOS

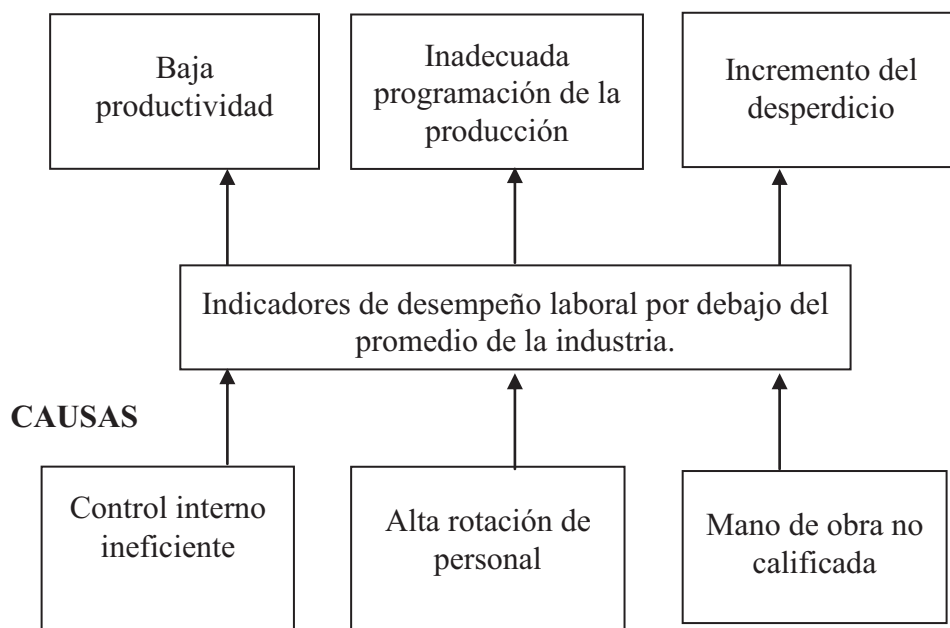


Gráfico N° 01: Árbol de Problemas  
Elaborado por: La Investigadora

#### - Relación causa – efecto

Debido a la globalización se ha establecido el cambio de esquemas empresariales, por tanto se determina que en la empresa la problemática ha

sido generada por elementos como el nivel alto de rotación del personal, lo cual provoca que no se cuente con una programación adecuada de producción, otro elemento importante es la utilización intensiva de mano de obra no calificada, más duran los programas de capacitación que el tiempo que el obrero permanece en la empresa luego de ser capacitado, porque encuentran mejores alternativas laborales.

Este fenómeno ocurre debido a que no se cuenta con una planificación previa de reclutamiento y seguimiento del personal, lo que causa que no exista compromiso con los objetivos empresariales.

El sistema de control interno por tanto será principalmente una herramienta importante para el logro de los objetivos, para la utilización eficiente de los recursos y para obtener un nivel alto de productividad en la empresa, y, de no establecerlo no se logrará el equilibrio general que permita proyectar una imagen de eficiencia.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la empresa no implementa un sistema de control interno sólido, no podrá aplicar estrategias adecuadas para explotar las fortalezas, se incrementará la exposición a los riesgos ocasionando bajos niveles de desempeño, disminución de la rentabilidad y problemas de liquidez.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Es el bajo desempeño laboral ocasionado por las deficiencias del sistema de control interno lo que provoca disminución en la productividad?

#### **- Variables del problema**

**Variable Independiente:** Sistema de Control Interno

**Variable Dependiente:** Productividad

### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del control interno actual?
- ¿Cuál es la tendencia de los indicadores de productividad?
- ¿Qué beneficios se obtendrán de la implementación de un sistema de control interno sólido especialmente en el monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos en la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.?

### **1.2.6 Delimitación del problema**

En el presente estudio se tomará como base los siguientes aspectos:

- Campo: Contabilidad y Auditoría
- Área: Auditoría de Gestión
- Aspecto: Control interno
- Espacio: La investigación se desarrollará en la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia Aláquez.
- Tiempo: Tiempo del problema primer semestre del año 2011.  
Tiempo de la investigación desde enero a julio del año 2011.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

A medida que los mercados evolucionan se ha establecido la necesidad de implementar cambios organizacionales, de ahí la importancia de generar instrumentos empresariales al cambio y al crecimiento; por tanto el sistema de control interno permitirá relacionar cada una de las actividades internas, para así promover una estructura de eficiencia en donde la productividad sea el resultado de una gestión competitiva.



La importancia del sistema de control interno se sustenta en la generación de parámetros de coordinación, trabajo en equipo y un eficiente manejo financiero encaminado a desarrollar actividades internas que permitan un alto desempeño laboral y un posicionamiento en los mercados internacionales con excelencia.

El interés social se fundamenta en el cambio de esquemas tradicionales de manejo, los cuales conlleven a establecer un sistema de compromiso interno, mediante información coordinada y confiable, para que esto refleje resultados organizacionales de gestión gerencial de calidad.

La investigación propuesta generará innumerables beneficios para la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. ya que los resultados se verán reflejados en los procesos internos y en la productividad; este aporte investigativo servirá como herramienta de gestión para las futuras tomas de decisiones.

Para la ejecución del trabajo existe voluntad y motivación personal, debido a que la adquisición de nuevos conocimientos enriquecerá la experiencia profesional y permitirá tener nuevas expectativas e ideas que se podrán poner en práctica en las empresas y así aportar al desarrollo empresarial y del país.

Este estudio es factible por cuanto se dispone del tiempo suficiente para la investigación, se posee los recursos institucionales, humanos, materiales, tecnológicos y económicos, existe bibliografía y además se cuenta con el apoyo en la entrega de la información necesaria por parte de los directivos de la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar el nivel de eficiencia del control interno y su impacto en la productividad de la empresa para configurar un sistema de indicadores que permita gestionar la mejora continua.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar el sistema de control interno para detectar los factores críticos de éxito.
- Realizar un análisis comparativo entre la productividad de la empresa y la de los líderes del sector para establecer indicadores meta.
- Estructurar un sistema de control interno para monitorear en forma permanente el nivel de cumplimiento de los objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

Los controles han tenido gran importancia a lo largo del tiempo, desde el inicio de la vida misma en la que los antepasados empezaron a tomar medidas de precaución tanto en las actividades más simples como en las más complejas, para evitar que se produzca desfases con respecto al tiempo y a los costos.

Lo que se procura a través de los controles es evitar que factores internos y externos entorpezcan la normal consecución de los objetivos. Controlar significa verificar de que todo ocurra en la empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

El control permite determinar los posibles riesgos a los que se puede enfrentar una organización y a su vez analizar las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a repetir en el futuro.

El riesgo es la posibilidad de que cualquier error, omisión o irregularidad de importancia exista, el mismo que deberá ser detectado por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría.

Dentro de la auditoría, el éxito puede estar condicionado por factores de riesgo cuyo control debe realizarse de manera integrada con todas las actividades restantes.

Por ello la auditoría interna se ha venido ocupando especialmente del control interno, es decir del conjunto de políticas y procedimientos para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económica, financiera y administrativa.

Los documentos escritos y electrónicos a los cuales se tiene acceso han permitido obtener importantes referencias sobre el tema central de la investigación, de los cuales se ha extraído algunas ideas importantes que se detallan a continuación.

**Según Cecilia Elena Naranjo Sánchez en su Trabajo “Sistema de Control Interno como Herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa – Financiera de Ambandine S.A.” (2005: 136),** concluye que el control interno es una herramienta de mucha utilidad para todas las empresas puesto que ayuda a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud de la información que maneja la empresa, tanto financiera como administrativa, así como también a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. El control interno permite verificar los riesgos que existe en la empresa, por lo tanto es importante que la empresa conozca los riesgos a los cuales se enfrenta para que con la ayuda del control interno disminuya o desaparezca.

**Según Mónica del Rocío Bombón en su tesis “El Control Interno en la Empresa Ingenieros Lara Núñez Cía. Ltda.” (2006: 63),** aduce que “si partimos de que el control interno está integrado por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación; podemos establecer su importancia, ya que procura que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración y en atención a una planeación estratégica de metas y objetivos. En resumen se puede decir que se reconoce la importancia del control interno para la prevención de fraudes”.

**Según Walter Orlando Rojas Díaz en su estudio “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE REPUESTOS ELECTRÓNICOS” en el país de Guatemala (2007: 178),** cita que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza

moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

Los manuales que se elaboran están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

**Según Mónica Domínguez en su investigación “El sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa de Transportes S.A.N.T.A.” (2008: 93,94),** concluye que “el control interno es una herramienta útil ya que permite evitar actos de corrupción, inadecuado manejo y desperdicio de los recursos logrando que las organizaciones se consoliden en busca de la excelencia, ofreciendo a sus clientes además de servicios de la más alta calidad, la garantía que de detrás de todo ello existe el compromiso de brindar a sus empleados la seguridad de un medio ambiente laboral adecuado que admite

en gran medida el óptimo desempeño de su trabajo. La implantación de un sistema de control interno es primordial por cuanto incluye una serie de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden de la gestión financiera, contable y administrativa, proporcionando de esta manera información útil, relevante y oportuna de los recursos humanos y materiales a las personas encargadas de tomar decisiones”.

**Según Jessy Gabriela Vega Flor en su tesis “Diseño de un Manual de 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” (2009:175), afirma que 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 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. Al hablar 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.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basa en el paradigma positivista, para lo cual es importante aludir lo que es un paradigma y se toma como base lo que se cita en el libro **“Tutoría de la Investigación Científica” (2008: 18-27)**, que según Tomás

Kuhn (1962), “el paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, que comprende supuestos teórico generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que son adoptados por una comunidad de científicos. La teoría, la investigación y la acción científica están sujetas a reglas y normas derivadas de un paradigma”.

**Según Herrera E. Luis en su libro “Tutoría de la Investigación Científica” (2008: 94), el Paradigma Cuantitativo se caracteriza porque:**

- “Privilegia técnicas cuantitativas.
- Más propio de las ciencias naturales.
- Busca las causas de los hechos que estudia.
- Medición controlada.
- Enfoque universalista.
- Orientado a la comprobación inferencias replicables de hipótesis.
- Énfasis en el resultado final.
- Asume una realidad estable.
- Fragmentario (por partes aisladas)”.

Considero que la presente investigación está inmersa en este paradigma debido a que el enfoque permite examinar los datos de una manera numérica.

La productividad, podrá ser medida mediante indicadores y valores numéricos que permitirán llegar a la solución del problema.

Por tanto este paradigma es de gran utilidad ya que ha comenzado a cobrar importancia en las últimas décadas en el sector florícola, ya sea en el ámbito administrativo, gerencial, financiero y en relación a factores propios del control interno.

No solo permite determinar los elementos de estudio de una manera lineal, sino además tener claridad entre los elementos del problema de investigación, siendo posible definirlos, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en cual dirección va y qué tipo de incidencia existe entre ellos.

## 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En el contexto de la normatividad contable internacional, se han emitido normas entre las que guardan estrecha relación con el problema sujeto a estudio, se tiene:

**Norma Internacional de Auditoría NIA 6 (2006: 120 - 122)**, hace mención al término “Sistema de Control Interno” que abarca todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a la políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Existen normas de control interno para el sector público ecuatoriano, que constituyen un marco de referencia para el sector privado, entre ellas.

### 100-01 Control Interno

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

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

### 100-02 Objetivos del control interno

El control interno de entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:



- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

#### 200-03 Políticas y prácticas de talento humano

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

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

Además se toma como base legal el **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010: Internet)**, que hace referencia a la productividad en el sector privado y sus respectivos procedimientos regulatorios, en los siguientes artículos y literales.

**Art. 3.- Objeto.-** El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos

de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Literal (g).- La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva.

## 2.4 RED DE CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### - Superordinación conceptual

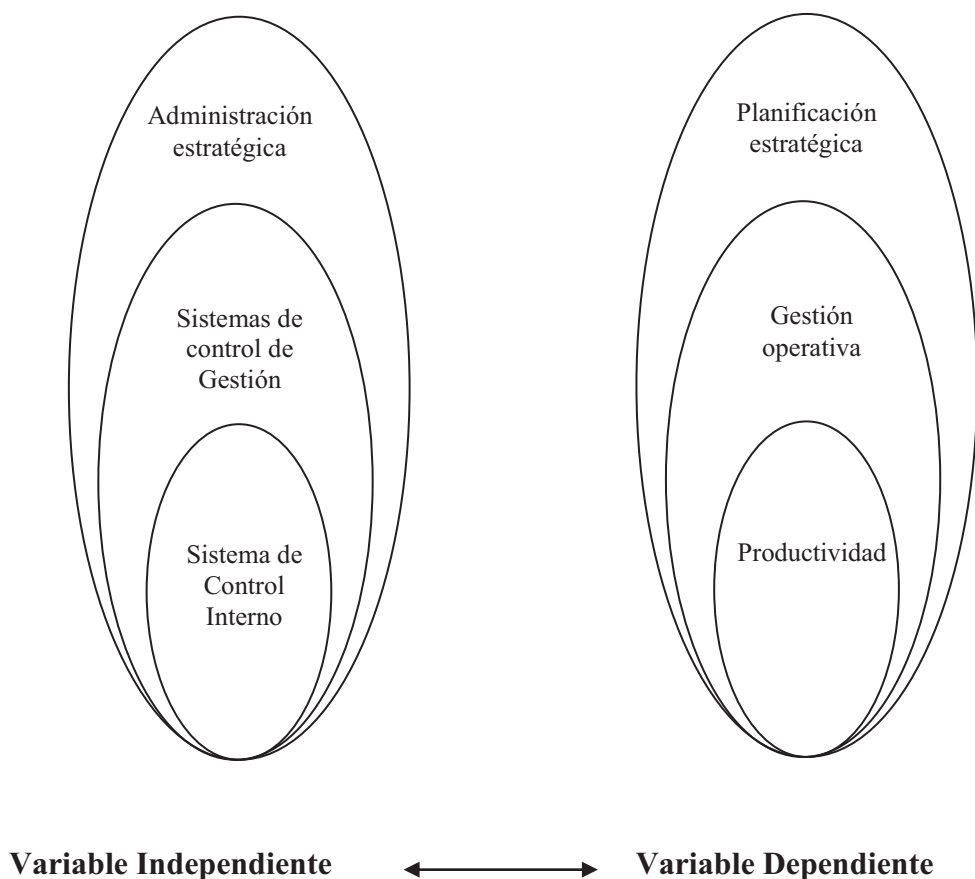


Gráfico N° 02: Superordinación conceptual  
Elaborado por: La Investigadora

**- Subordinación conceptual**

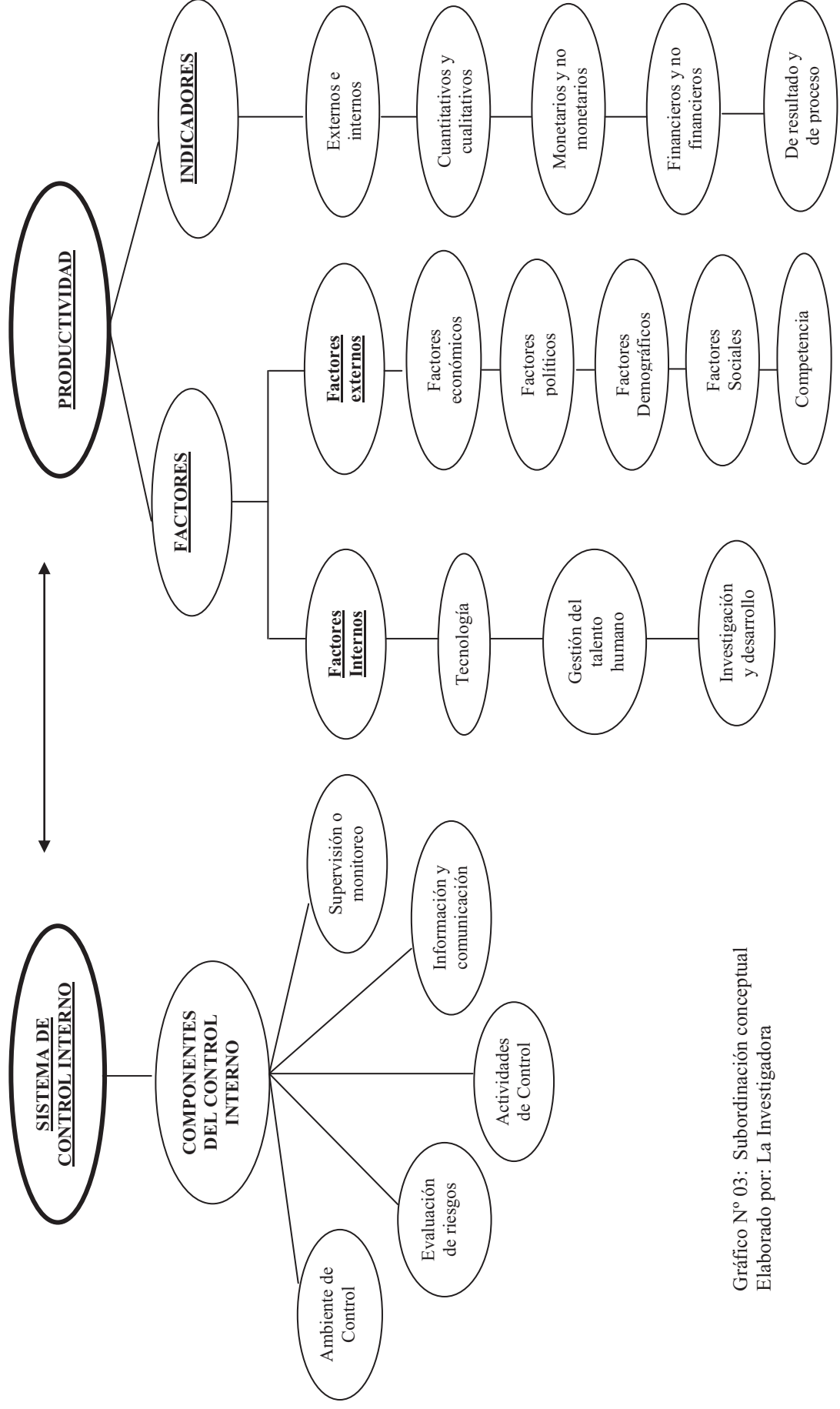


Gráfico N° 03: Subordinación conceptual  
Elaborado por: La Investigadora

## **2.4.1 Conceptualización de la Variable Independiente**

### **2.4.1.1 Administración estratégica**

**Según Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (2008:5),** “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.

Además la administración estratégica se considera importante en la actualidad, debido al mercado globalizado en el que se vive en el cual las empresas tratan de ser más competitivas y a su vez superar el rendimiento que se han propuesto.

La estrategia y los procesos influyen de gran manera en éste último factor, es por ello que los directivos a todos los niveles deben estar íntimamente relacionados con la estrategia y los planes que se han venido programando.

Permite también estudiar y determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la organización tiene o vaya conformando a lo largo del período económico. La administración estratégica va de la mano con los planes estratégicos, mismos que ayudan a la implementación, evaluación y control de los objetivos planteados y permitirán no solamente medir resultados sino establecer actividades de prevención ante los riesgos que se puedan presentar.

#### **2.4.1.1.1 Beneficios financieros de la administración estratégica**

Se ha demostrado que las organizaciones que utilizan la administración estratégica son más rentables y alcanzan el éxito que las que no lo hacen.

Las empresas muestran mejoría en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación cuando trabajan a través de una planeación sistemática.

Las empresas que manejan sistemas de planeación basados en la administración estratégica presentan un rendimiento financiero superior en relación con los promedios de su industria.

Con los beneficios financieros que brinda la administración estratégica, permite que una empresa presente un panorama más claro en cuanto a números, es decir podrán tomar decisiones oportunas y efectivas porque cuentan con datos más específicos.

#### **2.4.1.1.2 Beneficios no financieros de la administración estratégica**

Con la administración estratégica se logran otros beneficios como tener una mejor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, contrarrestar la resistencia al cambio y comprender más claramente las relaciones entre desempeño y recompensas.

La administración estratégica permite prevenir problemas en una empresa porque fomenta la interacción entre los gerentes y el personal en todas sus funciones. Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos, que les otorgan facultades de decisiones en pos de la mejora continua y que reconocen sus contribuciones seguramente habrá un apoyo mutuo cuando más se necesite.

Otros beneficios que brinda la administración estratégica para la buena marcha de la empresa son por ejemplo identificar y aprovechar oportunidades, mejor coordinación y control de las actividades, la asignación eficaz de tiempo y recursos, y la toma de decisiones importantes para apoyar los objetivos determinados.

### 2.4.1.1.3 Modelo completo de la administración estratégica

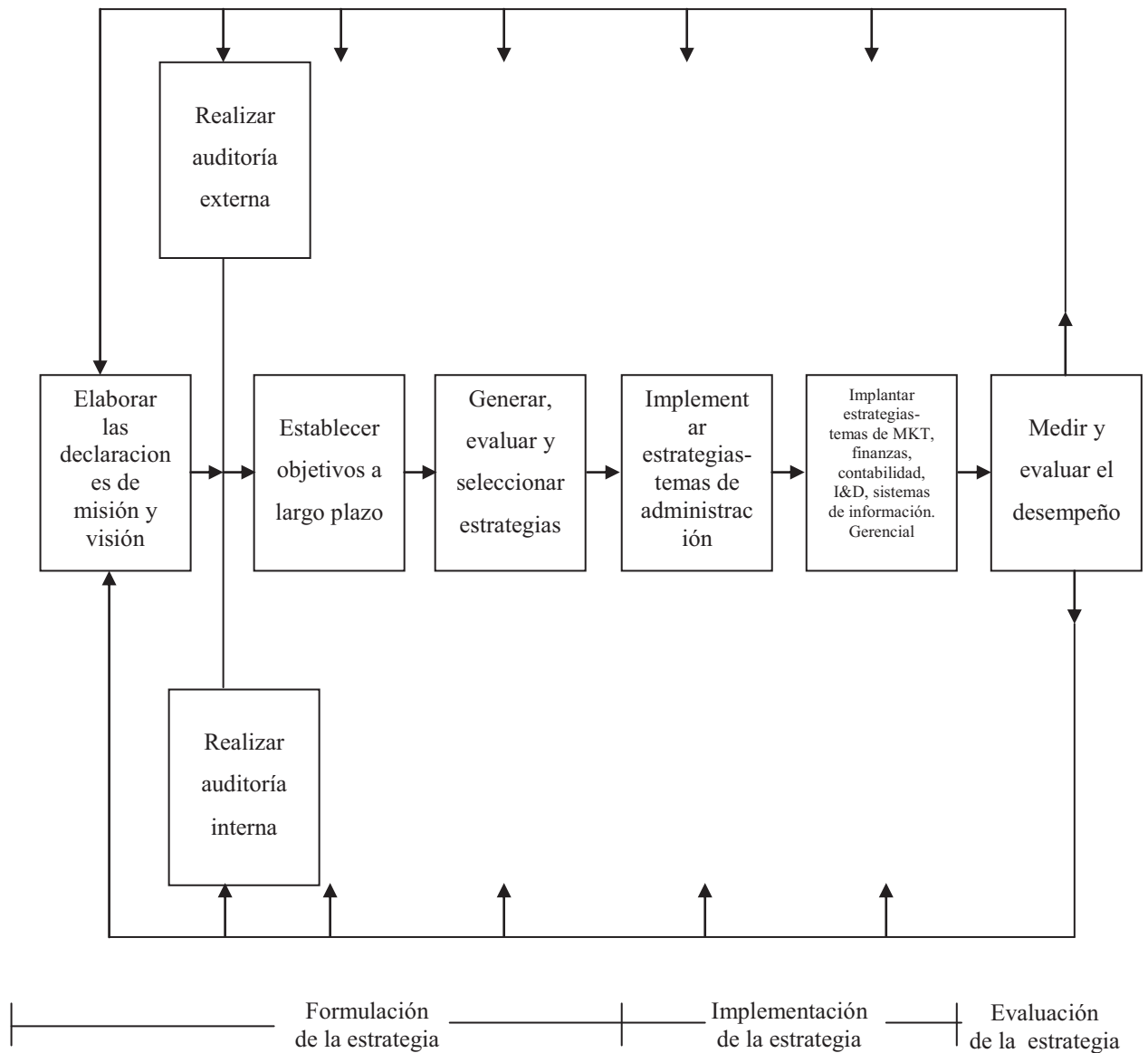


Gráfico N° 04: Modelo completo de Administración Estratégica  
Fuente: Libro “Conceptos de Administración Estratégica”

#### a) Elaborar las declaraciones de visión y misión

La declaración de la misión es una revelación duradera del objetivo que le identifica y motiva a una organización, es un reconocimiento de la razón de ser de la empresa.

Una visión debe ser compartida y plenamente creída por los directivos y empleados para que se generen intereses afines y puedan todos salir de la monotonía del trabajo diario y trasladarse a un nuevo ambiente laboral de oportunidades y desafíos, en donde la consecución de los objetivos y el logro de las metas sea el fin de una organización.

#### **b) Realizar una auditoría externa**

El objetivo de una auditoría externa es plantear una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que se deberían tratar de evitar.

El enfoque de una auditoría externa no es realizar una lista exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en la empresa, sino más bien, de las respuestas factibles a los problemas que podrían ayudar a la empresa.

#### **c) Realizar auditoría interna**

Se asemeja a la auditoría externa, es necesario que todos quienes conforman una organización, participen activamente en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La auditoría interna requiere recopilar información acerca de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial.

#### **d) Establecer objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo constituyen los resultados que se esperan al cumplir con las estrategias planteadas. Las estrategias a su vez son las acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos a largo plazo.

El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente y coordinado.

Los objetivos deben ser medibles, cuantitativos, realistas, comprensibles, coordinados, ordenados, planificados, desafiantes, jerárquicos, asequibles, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Los objetivos a largo plazo son importantes en una organización porque permiten tener una visión por adelantado de lo que se podría llegar a lograr si se los cumplieran; por lo tanto se puede tomar decisiones oportunas, efectivas y eficaces en beneficio de la organización.

#### **e) Generar, evaluar y seleccionar estrategias**

Con el análisis y la elección adecuada de las estrategias se busca establecer las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar su misión y sus objetivos como se lo ha propuesto.

Los objetivos, las estrategias actuales y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías interna y externa, permiten tener un panorama amplio para escoger nuevas estrategias que servirán como apoyo para conseguir beneficios y ventajas competitivas.

Una empresa que no plantee estrategias a tiempo, se verá enfrascada en problemas, que serán difíciles de resolver si no es con la ejecución de una administración estratégica adecuada

#### **f) Implementar estrategias. Temas de Administración**

En la implementación de estrategias se pueden hallar temas de administración como el establecimiento de los objetivos y políticas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente, la reestructuración y la reingeniería, retribuciones e incentivos, reducción de la resistencia al cambio, la adaptación a los procesos de producción, el desempeño efectivo de los recursos humanos y si es necesario la reducción del personal.



**g) Implementar estrategias. Temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información gerencial.**

Algunas decisiones de marketing que pueden requerir políticas son por ejemplo la utilización o no de publicidad televisiva, si ser un líder o un seguidor de precios, anunciarse o no en internet, o si cambiar los canales de distribución.

Dentro de finanzas y contabilidad se presentan temas que deberán ser considerados en la implementación de la estrategia como por ejemplo adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros y elaborar presupuestos.

Tareas importantes de investigación y desarrollo constituyen la transferencia de tecnología compleja, el ajuste de los procesos a la materia prima, la adaptación de los procesos a los mercados y la creación de nuevos productos.

La importancia de contar con un sistema de información gerencial efectivo no es un opción del futuro, sino un requisito en el presente. La información es la base para entender una empresa.

La recopilación de información puede utilizarse para crear ventajas competitivas en temas como la venta a los clientes, la supervisión a los proveedores, el suministro adecuado de información a los gerentes y empleados, y la coordinación de actividades entre las divisiones y la administración.

**h) Medir y evaluar el desempeño**

Las decisiones estratégicas erróneas podrían causar graves daños y revertirlos resulta difícil; las evaluaciones oportunas de las estrategias permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que la situación se torne en un ambiente crítico.

La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas, revisar los objetivos y valores, estimular la generación de alternativas y formular criterios de evaluación.

#### **2.4.1.2 Sistema de Control de Gestión**

Se puede empezar definiendo lo que es un sistema y **según Robert Anthony en su libro “Sistemas de Control de Gestión” (2008: 1-7)**, aduce que “un sistema es una manera prescrita y usualmente repetitiva de realizar una o varias actividades. Los sistemas se caracterizan por una concatenación de pasos más o menos rítmicos, coordinados y recurrentes, dirigidos a conseguir determinado fin.”

**Según Vicente Serra Salvador en su libro “Sistemas de Control de Gestión” (2005: 29-35)**, define a un sistema de control de gestión:

“Como una técnica de dirección que consiste en:

- Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- Tomar las decisiones correctoras oportunas”.

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Se dice que es una técnica porque constituye un conjunto coordinado de procedimientos, métodos y formas que permiten construir un estilo y una cultura para entender la gestión. Es de dirección porque la dirección de la empresa se involucra en el proceso de cambio y transmite al resto de la empresa.

Para la implantación del sistema de control de gestión es necesario una adecuada delegación de funciones y que todos se sientan involucrados con el sistema de control.

La palabra delegación se puede asociar con la forma de dirigir, que consiste en ceder a otros directivos el poder y funciones. Esto es, que podrán dirigir y administrar los recursos humanos y materiales, y deberán dar cuenta de los resultados de su gestión.

**Según Luis M. Ghiglione y Raúl R. Di Lorenzo en su libro “Planeamiento y Control de Gestión (2006: 129),** “el control de gestión se fundamenta en la coordinación de los controles e incorpora a ello las técnicas presupuestarias y el uso de índices y coeficientes; los aspectos estadísticos que eran conexiones periféricas al análisis, se vuelven centrales, con lo que agrega una herramienta de dirección que atiende más a los aspectos dinámicos de la empresa”.

Entre las actividades del control de gestión se puede encontrar la planificación de que debería hacerse, la coordinación de las actividades de toda la empresa, la efectiva comunicación y evaluación de la información o la decisión de que si se puede o no tomar acciones.

Al consolidar estos dos puntos clave, sistemas y control de gestión, se puede decir que los sistemas de control de gestión constituyen una serie de pasos ordenados que además de permitir el uso de coeficientes, coadyuvan a ejercer un control más estricto de las actividades que se realizan y de la gestión a todos los niveles de la organización.

En los últimos tiempos la gerencia está innovando su manera de dirigir a la empresa en todos los sectores económicos; cada día adoptan herramientas administrativas y de gestión que permiten planear y controlar el desempeño de la empresa y tomar decisiones con mayor claridad y de una manera más acertada.

#### **2.4.1.3 Sistema de Control Interno**

**Según Samuel Mantilla en su Libro “Control Interno: Informe COSO” (2005: 7, 13),** define al “control interno como un proceso, ejecutado por el

personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. El control interno puede ayudar a la entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos”.

Se puede añadir que al hablar de sistema estamos hablando de un conjunto de pasos debidamente ordenados que permiten tener un control adecuado y exhaustivo de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa en todo departamento, en todo ámbito y a todo nivel organizacional.

El sistema de control interno permitirá además tener una seguridad razonable de que los objetivos de la empresa se cumplan, que las operaciones sean efectuadas con efectividad y eficiencia, que exista confiabilidad en la información financiera, y que se vele por el cumplimiento de leyes y regulaciones existentes, en pos del mejoramiento continuo y de la toma de decisiones exitosa.

Debe tenerse en cuenta que el sistema de control interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo.

Las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno que diseñen e implementen se ajuste a su misión y generen efectivamente los resultados esperados. Un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente en una administración destacada.

#### **2.4.1.3.1 Principios del control interno**

Los principios del control interno son: de igualdad, de moralidad, de eficiencia, de economía, de celeridad, de imparcialidad y publicidad, y de valoración de costos ambientales.

El principio de igualdad consiste en que el control interno vele para que las actividades que sean ejecutadas en la empresa estén siempre orientadas hacia el interés general y sin otorgar privilegios.

Según el principio de moralidad, las operaciones deberán realizarse en base a las normas de la empresa, a principios éticos y morales que rigen en la sociedad en la que se vive.

El principio de eficiencia vela porque la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, el uso con la máxima eficiencia y sin desperdicio alguno.

El principio de economía vela el uso de todo tipo de recursos de la empresa para que se utilicen conforme a las necesidades y a los objetivos planteados.

El principio de celeridad consiste en que uno de los principales factores sujeto a control deber ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de quienes conforman la organización.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en actuar con transparencia, de modo que nadie pueda resultar afectado o discriminado, tanto en oportunidades como acceso a la información.

El principio de valoración de costos ambientales consiste en reducir al mínimo el impacto ambiental negativo, que puede también afectar a la empresa en la consecución de sus intereses.

#### **2.4.1.3.2 Objetivos del sistema de control interno**

El control interno debe orientarse a:

- Proteger los recursos ante los riesgos potenciales que los puedan afectar.

- Promover y garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión.
- Asegurar la utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión.
- Definir medidas para prevenir riesgos que se presentan en la organización.

#### **2.4.1.3.3 Características del sistema de control interno**

Las principales características del sistema de control son las siguientes:

- El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales.
- El sistema de control interno deberá ser diseñado para prevenir fraudes, errores e identificar desviaciones.
- La máxima autoridad de empresa es el responsable de establecer, mantener y perfeccionar el sistema control interno.
- Con la auditoría interna se deberá evaluar la eficiencia, efectividad, y aplicabilidad del sistema de control interno de la organización, para posteriormente proponer las debidas recomendaciones.

#### **2.4.1.3.4 Elementos del sistema de control interno**

Los aspectos que orientan a la aplicación del control interno son los siguientes:

- La definición de los objetivos, metas y planes operativos necesarios.
- Definición de políticas y procedimientos para la ejecución de los procesos de la organización.
- Aplicación de una organización adecuada para ejecutar planes.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes del control interno.
- Ejecución de mecanismos que permitan a las empresas conocer las opiniones de sus clientes sobre la gestión efectuada.

- Establecimiento de programas de capacitación y actualización del personal.
- Actualización de normas y procedimientos.

#### 2.4.1.3.5 Subelementos del sistema de control interno

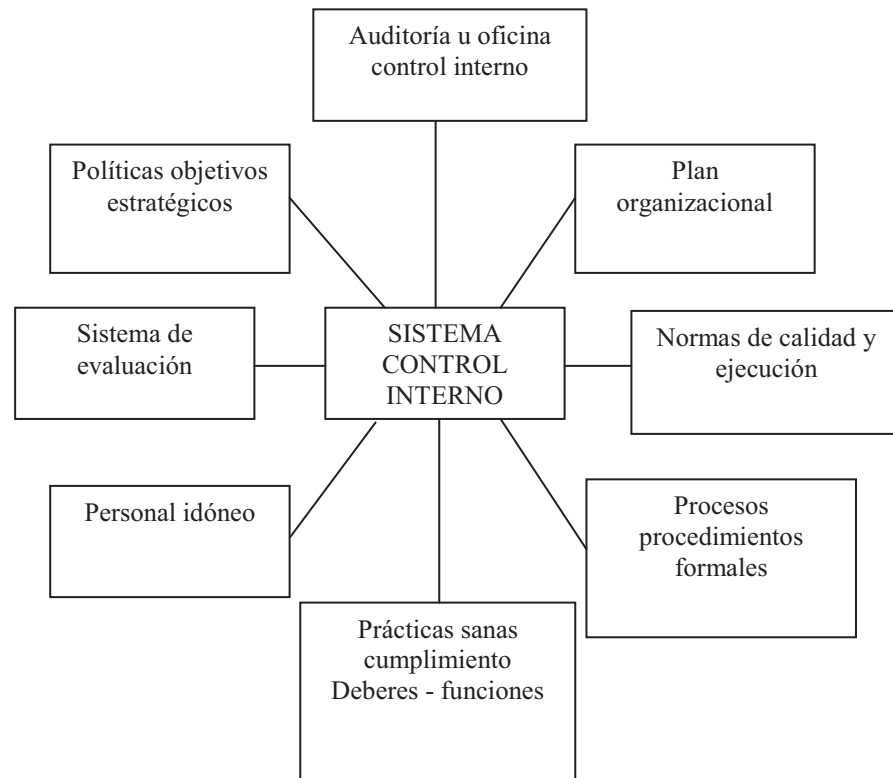


Gráfico N° 05: Subelementos del sistema de control interno  
Fuente: Libro “Auditoría y Control Interno”.

#### 2.4.1.3.6 Componentes del Control Interno

Según Samuel Mantilla en su Libro “Control Interno: Informe COSO” (2005: 5, 6, 18), cita que “el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración.

Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes.

Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo”. Los componentes son: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo.

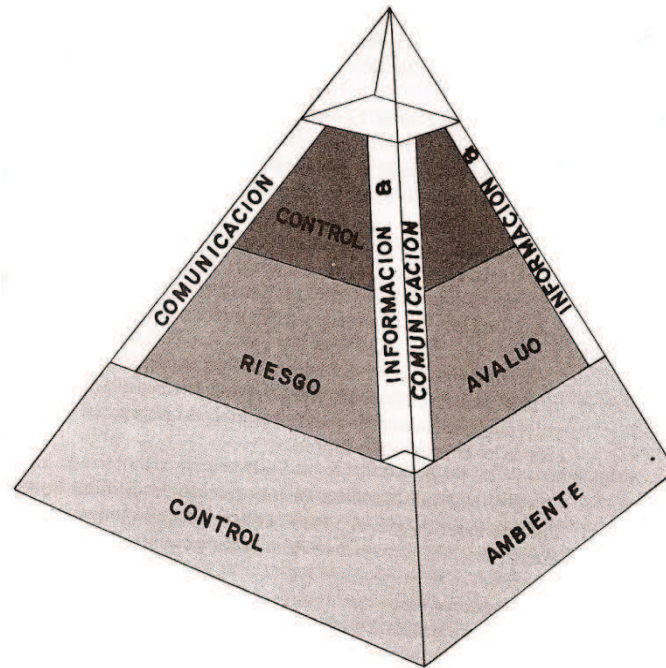


Gráfico N° 06: Componentes del control interno  
Fuente: Libro “Control Interno: Informe COSO”

Para entender de mejor manera se describe a continuación cada uno de ellos:

“El entorno de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia – y el ambiente en que ella opera.”

Este factor también llamado ambiente de control conduce y responsabiliza a que los directores de la organización tomen las riendas de la dirección y trabajen por construir un contexto laboral en donde los empleados y directivos trabajen y tomen decisiones con integridad y valores éticos y morales; que permitirán que no solamente se descubran capacidades sino que se ayude a potencializarlas. Además



abarca el estilo y la filosofía de la dirección al momento de orientar a la gente con la que trabaja, y la toma de decisiones gerenciales en beneficio de la comunidad organizacional.

El segundo componente es “la evaluación de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse”.

Además de que la evaluación de riesgos consiste primeramente en la identificación y el análisis de los riesgos, constituye una parte primordial para gestionar los mismos; es decir no tomar medidas correctivas, sino preventivas, para que la empresa ante los deslices administrativos, financieros, políticos y sociales a los que se enfrente, pueda superarlos con éxito.

Las empresas deberán estar siempre preparadas para los mercados cambiantes y competitivos que día a día se forman, por ello la manera más eficaz es valorar los riesgos, ya que permitirá tener a la mano estrategias preventivas y de solución ante lo que podría suceder.

El tercer componente son “las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones”.

Las actividades de control además impulsan a que sean efectuadas a todos los niveles organizacionales y funcionales; esto implica que todo el personal tenga conocimiento y sea parte directa e indirectamente de éstas actividades, ya que también contribuirán y serán parte esencial de la detección de los riesgos.

Entre las actividades de control pueden estar las autorizaciones, verificaciones, salvaguarda de activos y segregación de funciones, que ayudarán a que el cumplimiento de objetivos sea cada vez más eficaz y efectivo.

Se deben establecer políticas y procedimientos para asegurar que las acciones identificadas por la administración permitan controlar los riesgos en la consecución de los objetivos.

El cuarto componente “información y comunicación consiste en que debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir 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.

La información y comunicación es un aspecto trascendental en una empresa, puesto que una mala comunicación y la desviación de la información, podría provocar un caos institucional, y lo que es peor el cierre de la misma.

La información de la que se habla puede ser interna o puede desprenderse de acontecimientos externos, que influirán en la toma de decisiones gerenciales y en la información que se presente a terceras personas.

Por ello estos dos factores deben ser eficaces en todos los niveles, ya que los datos no solo serán utilizados internamente, sino que habrá agentes externos que requerirán de ellos, y deberán transmitir el mensaje exacto y pertinente en beneficio del desarrollo de la empresa.

Deberá existir en la organización un mecanismo adecuado y oportuno de comunicación entre los directivos y los empleados para que las responsabilidades y derechos sean ejecutados de la manera más adecuada posible.

El quinto componente es la “supervisión o monitoreo implica que los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones”.

La supervisión debe efectuarse continuamente a largo de las operaciones, tanto en las de dirección ejecutadas por los altos directivos, como en las de funciones llevadas a cabo por parte del personal.

## **2.4.2 Conceptualización de la Variable Dependiente**

Alrededor de la variable dependiente “productividad” giran temas de gran relevancia para el presente estudio, y son:

### **2.4.2.1 Planificación estratégica**

Las ideas del largo plazo y de la construcción colectiva de una propuesta de desarrollo no serían posibles si es que no se inscriben en una actitud conscientemente asumida de planificación.

**Según Rodríguez Joaquín (2005: 89)**, “la planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.

De ahí que la planificación estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios, sino a delinear propuestas de cambio.

La planificación estratégica consiste también en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias que sirven como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanza los objetivos de corto

plazo y cómo se encamina a los de mediano y largo plazo con una coherencia entre los esfuerzos de las personas y el valor relativo de cada meta.

El uso de estrategias permite asumir un compromiso con los objetivos a lograr, anticipar dificultades y necesidades, reducir el número y gravedad de los errores y aumentar las probabilidades de éxito.

La planificación debe definir con precisión y claridad el objetivo a ser logrado; identificar el contexto particular, externo e interno, donde el objetivo debe ser alcanzado; e identificar los actores, factores y acciones relevantes para lograr el objetivo.

#### 2.4.2.1.1 Proceso de la planificación estratégica

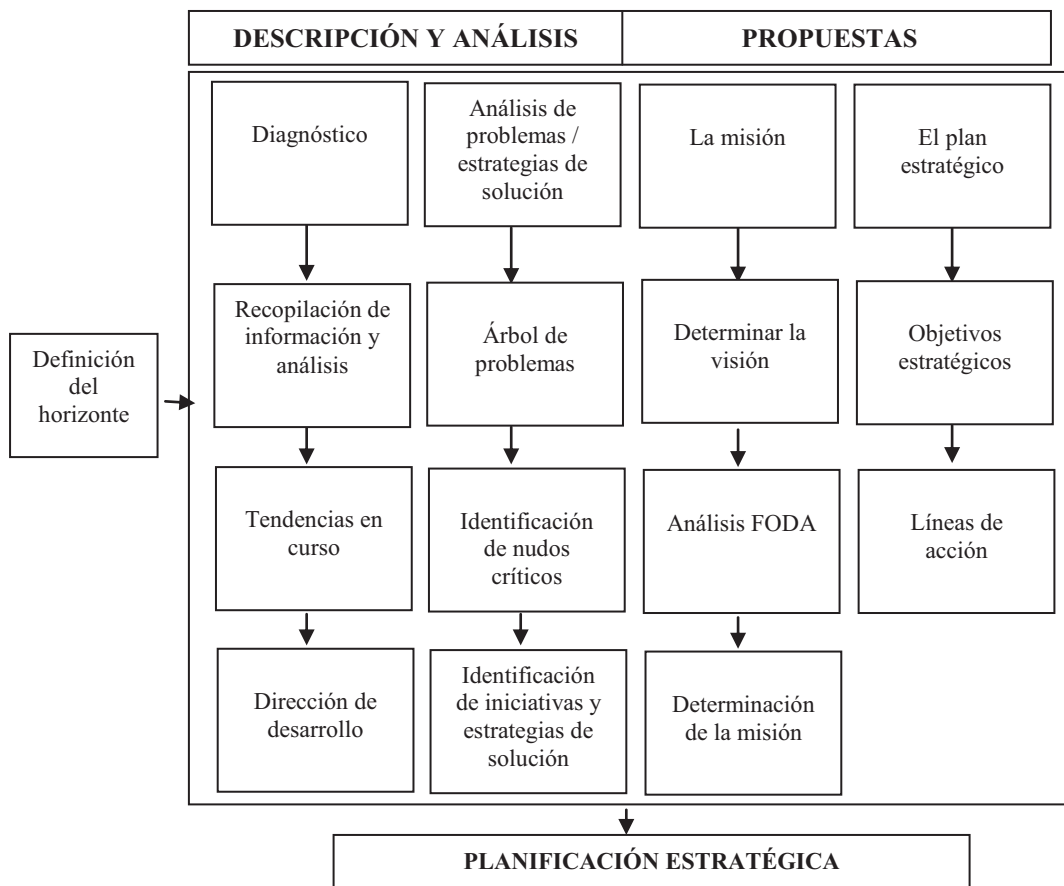


Gráfico N° 07: Proceso de la Planificación Estratégica  
Fuente: Manual “El proceso de Planificación Estratégica”

#### **2.4.2.2 Gestión operativa**

**Según Coopers & Lybrand Galgano en su libro “La Gestión eficaz” (2006:83), citan las características del proceso de gestión operativa:**

“El proceso de la gestión operativa eficaz se caracteriza porque:

- Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.
- Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
- Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
- Es capaz de gestionar las prioridades en tiempo real (día a día).
- Es capaz de abarcar los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones”.

La gestión operativa además tiene como finalidad convertir los objetivos en resultados exitosos en beneficio de la empresa; ya que al hablar de estos términos se está también abarcando la identificación de los objetivos prioritarios, mismos que están basados en la mejora continua, en la innovación tecnológica, procesos de capacitación al personal y la ejecución de nuevas estrategias.

Esta gestión permitirá además la solución a varios obstáculos que la organización presenta en cada una de sus áreas y a todo nivel operacional, como por ejemplo deficiencias en la especificación técnica del producto, desfases en los procesos técnicos y administrativos, la subutilización de los recursos y la subutilización de capacidades del factor humano.

#### **2.4.2.3 Productividad**

**Según Alfonso García en su libro “Productividad y reducción de costos para la pequeña y mediana industria” (2011: 13,17), define a la productividad como “la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron.**

La empresa debe utilizar recursos que le produzcan riquezas a la comunidad y al país. Mayor productividad consiste en una mejor utilización de recursos de cada negocio y, a la vez es la llave a un alto estándar de vida”.

Muchos son los factores que afectan a la productividad como los bienes, equipos, calidad, materias primas, volumen, actitudes y motivación de empleados y la fuerza de trabajo, entre otros. De allí la importancia de analizarla, ya que su fin mismo, incide directamente en el desarrollo financiero, económico y comercial de la empresa.

La productividad no solo se mide en relación a los productos obtenidos, sino al nivel de rendimiento, a las habilidades y capacidades de los empleados, que son el motor primordial que hace que las empresas sean más competitivas y trabajen en un mejoramiento continuo y de calidad.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas a nivel de la institución, a nivel del sector y de la economía global. El objetivo más claro es producir más en el futuro, usando menos recursos y elevar el nivel de vida de quienes conforman la comunidad empresarial y de todos quienes se constituyen como agentes externos como son la competencia, las familias, los proveedores, los clientes y la sociedad en general.

#### **2.4.2.3.1 Factores internos que inciden en la productividad**

##### **a) Tecnología**

La tecnología ayuda en un valioso grado al logro de la productividad eficaz, puesto que al constituirse en un factor esencial ya sea para la transformación de la materia prima o para la ejecución de actividades operativas – financieras, se considera que sin ello no se cumpliría los objetivos con la plena satisfacción y seguridad de que aportará positivamente al desarrollo organizacional. En teoría, la tecnología debería jugar un papel fundamental en el esfuerzo necesario para

aumentar la productividad, ya que permitiría facilitar, agilizar y abaratar la producción de bienes y la oferta de servicios.

Se considera a la productividad como sinónimo de innovación y desarrollo tecnológico, ya que con los avances en el conocimiento de nuevas formas de producción, la automatización de los procesos de producción, las comunicaciones y la invención de nuevas materias primas, permite a las empresas introducirse al cambio organizacional.

El involucramiento de toda la empresa en el mejoramiento continuo es el factor básico para alcanzar el éxito, y la innovación resulta directamente de este mejoramiento.

Los modelos financieros actuales aplicados a las empresas muestran usualmente que invertir en tecnología trae importantes avances en la productividad y crecimiento económico, por esta razón, invertir siempre es un bueno y es importante dejar de verlo como un gasto y considerarlo como una inversión.

La tecnología se ha convertido en un elemento esencial dentro de la empresa porque permite establecer una comunicación por medio cibernético, ya sea a nivel interno para tener un mejor control de las actividades, como a nivel externo para establecer negociaciones con proveedores o clientes.

En la actualidad los negocios empresariales y las herramientas administrativas y de gestión, requieren para su aplicación correcta la tecnología, entonces la inversión tecnológica ayuda al ámbito económico, financiero y administrativo.

## **b) Gestión del talento humano**

Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial, hoy por hoy las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. A su vez las personas dependen de las empresas en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte las empresas dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos.

Es seguro que las empresas jamás existirían sin las personas que les dan vida. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

**Según Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano” (2009: 8), cita que la gestión del talento humano “es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y en razón de diversos aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes”.**

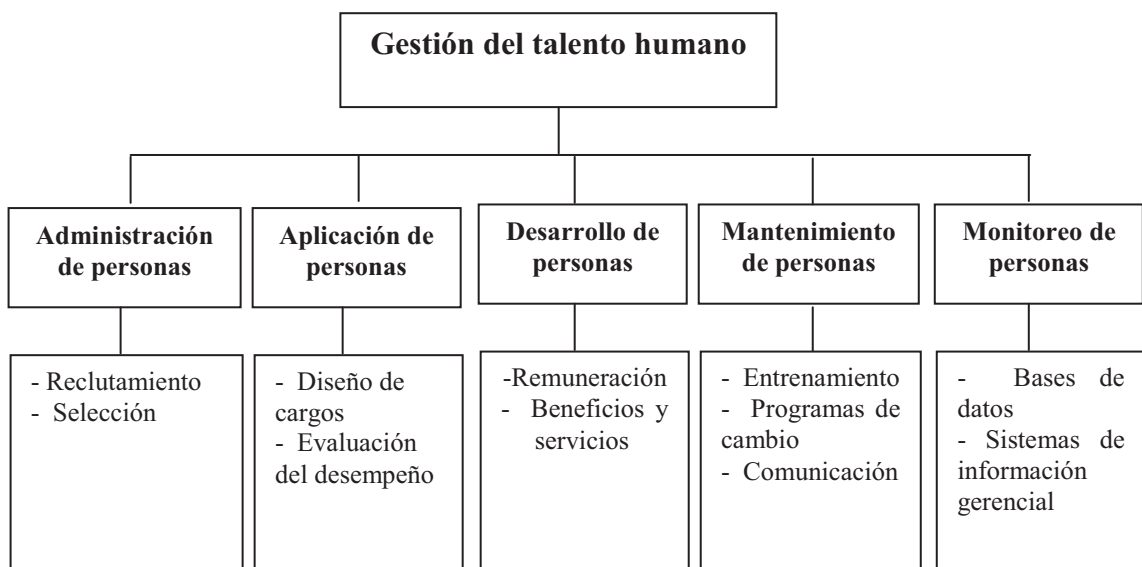


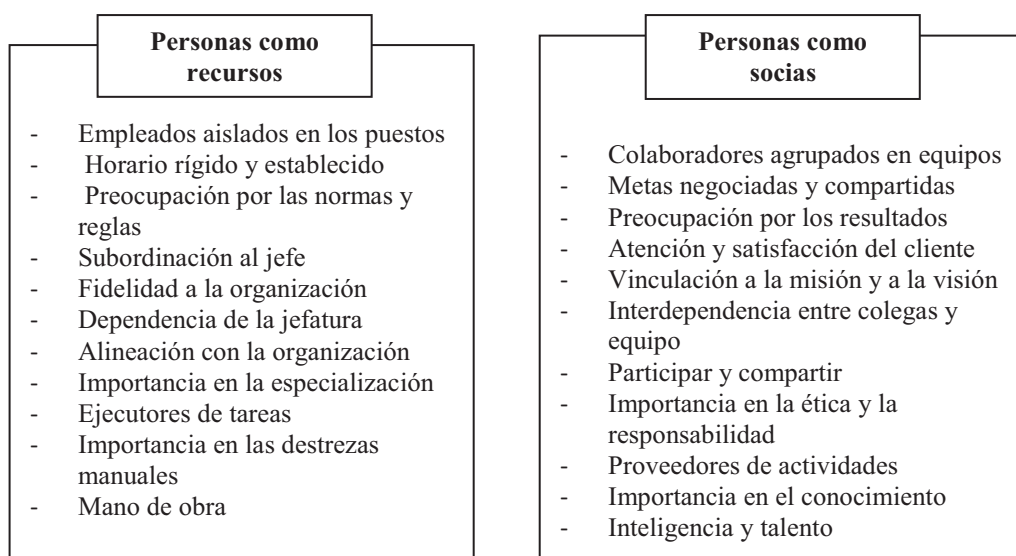
Gráfico N° 08: Gestión del Talento Humano  
Fuente: Libro “Gestión del Talento Humano”



Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de proveedores que contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades; los clientes y consumidores contribuyen comprando los bienes o servicios colocados en el mercado y los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno de su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales las empresas consolidan sus negocios y amplían sus fronteras.

### Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Son seres humanos porque están dotados de personalidad, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no solo recursos de la organización. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales porque son agentes activos, capaces de dotarla de inteligencia y aprendizajes indispensables para la renovación y competitividad en un mundo cambiante y desafiante. Y por último son socios de la organización porque invierten en la organización esfuerzo, responsabilidad y riesgos, con el objetivo de recibir salarios, incentivos financieros y crecimiento profesional.



Cuadro N° 01: Personas como recursos - socias  
Fuente: Libro “Gestión del Talento Humano”

## **Los seis procesos de la gestión del talento humano**

1. Admisión de personas: constituyen procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, en lo que se incluye el reclutamiento y la selección.
2. Aplicación de personas: se considera los procesos diseñados de las actividades que las personas realizarán en la empresa. Incluye el diseño y descripción de cargos, y la evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: se consideran los incentivos, recompensas, remuneración y beneficios.
4. Desarrollo de personas: incluyen programas de comunicación e integración, además de capacitación y desarrollo profesional y personal.
5. Mantenimiento de personas: consiste en crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas, enmarcadas en aspectos como disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
6. Evaluación de personas: son los procesos empleados para controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

### **c) Investigación y desarrollo**

En la investigación y desarrollo el objetivo está centrado en conocer y comprender un aspecto de la realidad, contextualizado para obrar. En otras palabras investigar y entender cómo funciona algo con el fin de intervenir e implantar alguna acción o actividad.

Es parte del desarrollo de la empresa, que el factor humano de trabajo coadyuve a que el nivel de desperdicio de materiales no sea elevado y que se los optimice de la mejor manera, para que se pueda destinar valores presupuestarios a la investigación como parte fundamental del desarrollo empresarial.

Además la utilización óptima de la capacidad instalada también incide en el normal desarrollo de la entidad, debido a que si los instrumentos, maquinaria, mano de obra y materiales son mal utilizados no se obtendrá continuamente

mejores resultados, lo que implicaría que el incremento de la producción no tenga una superioridad comparativa y satisfactoria respecto de anteriores periodos.

El cumplimiento de las metas de producción y ventas, dependen mucho de estos factores, de que la capacidad instalada sea utilizada al máximo, de que los materiales no se desperdicien, de que se innove la tecnología y que se gestione el factor humano como ente primordial y fuerza de trabajo.

De allí la importancia que se trabaje en estos puntos para que el tema de la investigación y desarrollo resulte en las entidades cada vez más fácil de emprender.

### **Características principales de la investigación y desarrollo**

- Es sistemática.
- Se hace para mejorar algo.
- Es relevante y pertinente.
- No es realizada por otras personas.
- No es concluyente.
- Es cualitativa o cuantitativa
- Es parte de todo proceso investigativo

Tanto los investigadores como las empresas señalan que la investigación es todo aquel esfuerzo, personal o colectivo, para ir alcanzando siempre un nuevo conocimiento. Es pertinente señalar que la causa necesaria para el Desarrollo es la Investigación.

### **Actividades de la Investigación y el Desarrollo (I+D)**

- Investigación básica

Consiste en trabajos originales, experimentales o teóricos, que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos.

La investigación básica analiza propiedades, estructuras y relaciones con el fin de formular y contrastar hipótesis, teorías o leyes.

En ocasiones, la difusión de los resultados de la investigación básica puede ser considerada confidencial por motivos de seguridad.

- Investigación aplicada

La investigación aplicada se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados. Además implica la consideración de todos los conocimientos existentes y su profundización, en un intento de solucionar problemas específicos. Los resultados de la investigación aplicada se refieren, en primer lugar, a un único producto o a un número limitado de productos, operaciones, métodos o sistemas.

- Desarrollo tecnológico

Consiste en trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, obtenidos mediante investigación y/o experiencia práctica, que se dirigen a la fabricación de nuevos materiales, productos o dispositivos; a establecer nuevos procesos, sistemas y servicios; o a la mejora de los ya existentes.

#### **2.4.2.3.2 Factores externos que inciden en la productividad**

##### **a) Factores económicos**

La nueva economía exige una rápida adaptación a los cambios. Estos se producen con mucha rapidez y por lo tanto se debe estar preparado para crecer en la medida en que las propias necesidades así lo requieran.

Los cambios económicos más importantes guardan relación con la productividad, así como también con el empleo, el capital, la tecnología y la competitividad.

Las condiciones del entorno económico determinan los rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa.

El crecimiento económico consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas.

Los tipos de cambio de las monedas también afectan a la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales. Una moneda fuerte favorece las importaciones y perjudica a las exportaciones.

El tema de la inflación es otro factor que condiciona la productividad, ya que se considera como la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor sea la inflación, más reduce el consumo de las familias.

Otros aspectos como las tasas de desempleo, el déficit público, o la política fiscal y tributaria, afectan sobre las posibilidades competitivas de las empresas.

Dentro de la política fiscal, si se produce una política expansiva afectará positivamente a la empresa porque se dispondrá de mayor capital para invertir en maquinaria o para renovarlas, ya que se pagará menos impuestos.

Si se produce una política fiscal restrictiva, aumentarán los impuestos y descenderá la producción y el empleo aparte de una reducción en nuestras inversiones.

En la política monetaria, si el gobierno decide llevar a cabo una política monetaria expansiva, afectará positivamente a la empresa ya que aumentará la producción y la inversión aunque repercutirá negativamente en los precios al aumentar éstos. Si lleva a cabo una política monetaria restrictiva, aumentarán los tipos de interés y nos perjudicará ya que bajará la inversión, producción y los precios.

## **b) Factores políticos**

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos que viven en la sociedad.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

Además los gobiernos prestan ayuda para que las empresas puedan diversificar los productos, apoyando en los canales masivos de distribución (calles, construcción de puentes o vías rápidas) que faciliten la entrega del producto a los puntos de venta.

Si existieran problemas políticos las empresas se verían directamente afectadas ya que la estabilidad política tiene un valor incalculable, porque las empresas que realizan inversiones extranjeras perderían su prestigio, al momento en que gobiernos y empresas de otros países perdieran la confianza y credibilidad para invertir o hacer negociaciones con empresas del país.

De allí que el factor político se considera importante en la productividad, debido a los logros que puede generarse en el ámbito empresarial, así como las desventajas que se produjeran si se presentara un clima político desagradable.

### **c) Factores demográficos**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la productividad porque son personas quienes conforman el mercado.

El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial.

Para identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de una organización, se hace necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo; grupos étnicos, empleo y desempleo; estado civil; número de hijos; escolaridad, tipo de vivienda; migración, índices de natalidad y mortandad; etapa del ciclo de vida familiar; distribución del ingreso; clase social, religión, escolaridad o nivel educativo, entre otros.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia, puesto que las transformaciones en las características de la población frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.

Las condiciones demográficas inciden en la productividad, considerando que el factor humano es parte esencial en el logro de los objetivos productivos, tanto a nivel de eficiencia laboral como en la transformación de la materia prima.

### **d) Factores socioculturales**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de empresariales.

Es importante que las empresas puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades económicas de las empresas.

Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigadas; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno.

En la corriente globalizante de la economía, de la cual no se puede aislar, se presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la productividad.

#### **e) Competencia**

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. Esta década se caracteriza por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. Las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad y productividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.



No todas las empresas están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva y productiva.

Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo, las empresas con sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.

La competencia genera grandes cambios en la productividad, ya que si la competencia actúa con estrategias competitivas de manera acertada, obliga a que las otras empresas tomen decisiones referentes a la materia prima, a la tecnología y a la fuerza de producción que es la mano de obra.

#### **2.4.2.3.3 Indicadores de Gestión y su clasificación**

**Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en el libro “Indicadores para la gestión empresarial” (2005: 38), “un indicador es un instrumento práctico que permite representar, en alguna medida, la dimensión teórica de una variable clave, medir logros y evaluar cambios”.**

Los indicadores de gestión pueden agruparse de diferentes formas en función del criterio clasificatorio según se establezca en cada caso. Algunas formas son:

##### **a) Indicadores externos e internos**

Los primeros controlan la evolución de variables referidas a hechos que se producen fuera de la empresa. Por ejemplo, el control del mercado, de la competencia, o de la evolución de los tipos de interés. Los indicadores internos controlan la evolución de variables y hechos que se producen en dentro de la empresa. Responden a factores clave internos y miden la competitividad interna.

#### **b) Indicadores cuantitativos y cualitativos**

Un indicador cuantitativo mide numéricamente el resultado del comportamiento de un factor. La mayoría de los indicadores financieros son cuantitativos, y permiten medir y comparar su evolución facilitando el proceso de control. Los indicadores cualitativos no utilizan números, sino que se basan en la descripción cualitativa de una situación, como por ejemplo la medida de satisfacción de los clientes.

#### **c) Indicadores monetarios y no monetarios**

Los indicadores monetarios miden el resultado en términos monetarios como magnitud de medida, y como por ejemplo las ventas, costos, gastos e inversión.

Mientras que un indicador no monetario mide en otros términos, como por ejemplo el número de días que la empresa tarda en preparar los pedidos de sus clientes.

#### **d) Indicadores financieros y no financieros**

Los indicadores financieros tratan de evaluar el impacto que puede tener un factor en la rentabilidad o en la liquidez. Estos indicadores se encuentran en la contabilidad, tanto general como de gestión y presupuestaria.

Los indicadores no financieros miden otros aspectos como puede ser la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos.

#### **e) Indicadores de resultado e indicadores de proceso**

Un indicador de proceso mide lo que está pasando, mientras que un indicador de resultado mide lo que ha pasado es decir el resultado. Los indicadores de proceso

utilizan la variable tiempo como por ejemplo el tiempo de aprovisionamiento de materias primas o el número de días de entrega de los pedidos a los clientes.

Mientras que los indicadores de resultado permiten obtener datos exactos después de terminado un proceso como por ejemplo el número de pedidos entregados diariamente a los clientes, el número de los pacientes atendidos o el número de transacciones revisadas.

<b>Indicador</b>	<b>Financiero</b>	<b>No Financiero</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Monetario</b>	<b>No Monetario</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>	<b>De proceso</b>	<b>De resultado</b>
<b>R.O.I.</b>	X		X			X	X			X
<b>Tasa de endeudamiento</b>	X		X			X	X			X
<b>Tiempo de parada de máquina</b>		X	X			X	X		X	
<b>Cuota de Mdo. Competidor</b>		X	X			X		X		X
<b>Beneficio por acción</b>	X		X		X		X			X
<b>Plazo de cobro a clientes</b>		X	X			X	X			X
<b>Tiempo de aprovisión</b>		X	X			X	X		X	

Cuadro N° 02: Indicadores de Gestión

Fuente: Libro "Indicadores para la Gestión Empresarial".

## 2.5 HIPÓTESIS

Los indicadores de productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi, dependen del grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno aplicado.

## 2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

**Variable Independiente:** Sistema de Control Interno.

**Variable Dependiente:** Productividad.

**Unidad de Observación:** Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi.

**Término de relación:** Depende

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es cuantitativo por cuanto se puede analizar los diversos elementos, ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza.

Se podrá determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a la población. Además después de la asociación o correlación, se podrá obtener las causas que expliquen por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Cuantitativo además porque a partir de la evaluación del control interno se aplicarán indicadores numéricos para medir la productividad.

Los resultados numéricos permitirán tener control sobre los factores que pueden inferir en la recopilación de los datos minimizando los posibles errores en el desarrollo y en los resultados de la investigación.

##### **3.1.1 De campo**

En la investigación de campo los datos son recogidos de primera mano por el propio investigador, lo hace en la propia realidad donde ocurre el fenómeno. En la investigación de campo se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio en función de las preguntas, objetivos o hipótesis de la investigación. Los datos de interés son recogidos en forma directa

de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

La investigación de campo es de gran utilidad en este proyecto porque estriba en la necesidad de obtener información veraz y objetiva. Será aplicada en la recolección de datos durante la encuesta, ya que los datos serán recolectados de primera mano, para posteriormente ser organizados, analizados e interpretados.

Es un punto medular para la generación de la propuesta, sin ella resulta difícil la búsqueda de alternativas de solución. A través de ella se detecta las debilidades y fortalezas, para generar una propuesta útil que satisfaga todas las necesidades manifiestas y observadas.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de asociación de variables**

**Según Herrera E. Luis en el libro Tutoría de la Investigación Científica (2008: 97), cita “el tipo de investigación mediante asociación de variables:**

##### **Características**

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

##### **Objetivos**

- Evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable.
- Medir el grado de relación entre variables, en los mismos sujetos.

- Determinar tendencias (modelos de comportamiento mayoritario).”

Este tipo de investigación es útil en el presente estudio porque permite establecer una relación estadística entre las dos variables, y permite detectar los fenómenos conforme ocurren.

Facilitará la recopilación de grandes cantidades de información y sus resultados podrán comunicarse y ser representados sin dificultad, siendo así fáciles de entender.

Además permitirá verificar que cuando una de las variables varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Se define a la población como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Todos los miembros de la población deben tener las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, como por ejemplo la disponibilidad de recursos y de tiempo.

La población considerada para la presente investigación son los clientes internos que laboran en la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de

Cotopaxi que en su totalidad son 43 personas, repartidas en las diferentes áreas y departamentos.

### POBLACIÓN

CLIENTES	UNIDADES DE OBSERVACIÓN	
Clientes Internos	ÁREAS Y DEPARTAMENTOS	NÚMERO
	- Campo	18
	- Riego y Fumigación	6
	- Mantenimiento	1
	- Postcosecha	7
	- Bodega	2
	- Administración - ventas	3
	- Técnico	4
	- Gerencia	2
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

Cuadro N° 03: Población  
Fuente: Departamento financiero 2011.  
Elaborado por: La investigadora

### 3.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características. La muestra se caracteriza porque representa un costo reducido puesto que si no se estudia la totalidad de sujetos sino una muestra de ellos, los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para hacer la investigación serán menores.

Para la obtención de la muestra de los clientes internos de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, utilizando el método por conglomerado en donde se subdivide a la población en unidades primarias y después se toma muestras de cada unidad, para lograr resultados lo más exactos posibles.

Para la realización de la investigación se utilizará la presente fórmula:

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



En donde:

n = tamaño de la muestra

z= Unidades estándar correspondiente al nivel de confianza (95%)

N = tamaño de la población

p= es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce p=0.5)

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (q=1-p)

E= Valor en proporción a la población (error en %)

**Datos:**

N = 43

n = ?

NC = 95%

E = +- 8% = 0.08

Como Nivel de confianza (NC) = 95%  $\Rightarrow z = 1.65$

**Resolución:**

$$p = 0.5$$
$$q = 1 - p$$
$$q = 1 - 0.5$$
$$q = 0.5$$
$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + z^2 p q}$$
$$n = \frac{1.65^2 * 43 * 0.5 * 0.5}{(43 - 1) * 0.08^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 30.83$$
$$n = 31$$

La muestra está representada por 31 personas.

**TAMAÑO DE LA MUESTRA**

CLIENTES	UNIDADES DE OBSERVACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	TÉCNICA
Cientes Internos	Empleados	43	31	Encuesta

Cuadro N° 04: Muestra  
Elaborado por: La investigadora

El tamaño de la muestra tiene una diferencia muy pequeña con la población, el objetivo inicial era investigar a toda la población, sin embargo si por alguna eventualidad no se puede tener contacto con algún elemento de la población se crea este margen de flexibilidad que permite tener un nivel de confianza adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.4.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Sistema de Control Interno

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICA
El sistema de control interno es un proceso efectuado por la dirección, la gerencia y el personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de la organización.	Entorno de control	Satisfacción del cliente interno	¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados con la empresa?	Encuesta a los clientes internos con cuestionario 1 (Anexo 1)
	Evaluación de riesgos	Probabilidad de ocurrencia	¿Cuál es la probabilidad de la vulnerabilidad de los controles?	
		Impacto	¿Cuál es el valor agregado de las actividades de control?	
	Actividades de control	Eficiencia	¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno?	
	Información y comunicación	Eficiencia	¿En qué grado la información relevante es comunicada a todos los niveles en forma y en tiempo adecuados?	
Supervisión o monitoreo	Eficiencia	¿En qué grado los procedimientos de monitoreo controlan el riesgo en las operaciones y la inobservancia al reglamento interno?		

Cuadro N° 05: Operacionalización de la variable Independiente  
Elaborado por: La investigadora

### 3.4.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>La productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.</p> <p>La productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.</p>	Tecnología	Grado de actualización	¿En qué grado la tecnología existente ayuda al desarrollo de las actividades empresariales?	Encuesta a los clientes internos con cuestionario 1 (Anexo 1)
	Mano de obra	Desempeño laboral	¿Con qué frecuencia se realizan estudios de evaluación de desempeño?	
	Materiales	Niveles de desperdicio	¿Cuál es el nivel de desperdicio de materiales?	
	Maquinaria	Utilización de la capacidad instalada	¿Cuál es el porcentaje de utilización de la capacidad instalada?	
	Infraestructura	Numero de tallos por año	¿En qué porcentaje se cumplen las metas anuales de producción y ventas?	
Indicadores financieros	Índice de productividad	¿Cuál es el nivel de los indicadores de productividad de la empresa?		

Cuadro N° 06: Operacionalización de la variable Dependiente.  
Elaborado por: La investigadora

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La investigación se realizará con el objetivo de estudiar el nivel de eficiencia del control interno y su impacto en la productividad de la empresa para configurar un sistema de indicadores que permita gestionar la mejora continua.

Este estudio será realizado por la investigadora a los empleados de la Florícola SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. de la Provincia de Cotopaxi.

La población considerada para la investigación son los clientes internos, con un total de 43, repartidos en las áreas de campo, riego y fumigación, mantenimiento, postcosecha, servicio, bodega; y en los departamentos de administración, técnico y gerencia.

La indagación se realizará dos veces, en las fechas establecidas por la gerencia, a través de una encuesta tomando como instrumento al cuestionario.

La encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa o a la población.

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

El cuestionario es un conjunto de preguntas previamente establecida por el investigador. Al estar hablando de cuestionario se trata también de escalas de evaluación.

Las escalas de evaluación son aquellos instrumentos/cuestionarios que permiten un escalamiento acumulativo de sus ítems, dando puntuaciones globales al final de la evaluación.

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>FUENTE</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Fuente Primaria	Encuestas a los clientes internos	El cuestionario

Cuadro N° 07: Técnicas e instrumentos de recolección de datos  
Elaborado por: La investigadora

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.
- Clasificación de la información.
- Estudio estadístico para la tabulación, representación gráfica e interpretación de los resultados.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Resultados de la encuesta realizada a los clientes internos de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi.

#### Pregunta N° 01

¿El nivel de compromiso de los empleados con la empresa es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Excelente	2	0,065	2	0,065	6,45
Muy bueno	9	0,290	11	0,355	29,03
Bueno	14	0,452	25	0,806	45,16
Regular	5	0,161	30	0,968	16,13
Malo	1	0,032	31	1,000	3,23
n=	31				

Cuadro N° 08: Distribución de frecuencias de la pregunta 01

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La investigadora

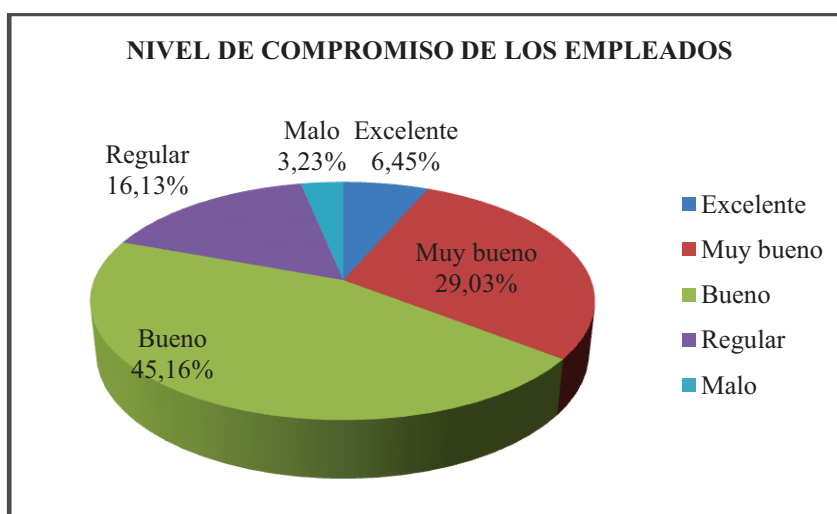


Gráfico N° 09: Representación gráfica de la pregunta 01

Fuente: Cuadro N° 08

Elaborado por: La Investigadora

Del total de encuestados el 6,45% respondió que el nivel de compromiso de los empleados con la empresa es excelente, el 29,03% muy bueno, el 45,16% bueno, el 16,13% regular y el 3,23% malo.

Se evidencia que el entorno de control si marca la pauta de funcionamiento en la empresa al aportar con disciplina y estructura; la mayoría de los clientes internos consideran que su nivel de compromiso con la empresa es bueno. Los empleados comprenden que el trabajo conjunto mejora la toma de decisiones, fortalece los valores éticos y morales y direcciona la labor diaria en el trabajo.

## Pregunta N° 02

¿La probabilidad de vulnerabilidad de los controles es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy Alto	3	0,097	3	0,097	9,68
Alto	2	0,065	5	0,161	6,45
Aceptable	15	0,484	20	0,645	48,39
Escaso	10	0,323	30	0,968	32,26
Nulo	1	0,032	31	1,000	3,23
<b>n=</b>	<b>31</b>				

Cuadro N° 09: Distribución de frecuencias de la pregunta 02  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La investigadora

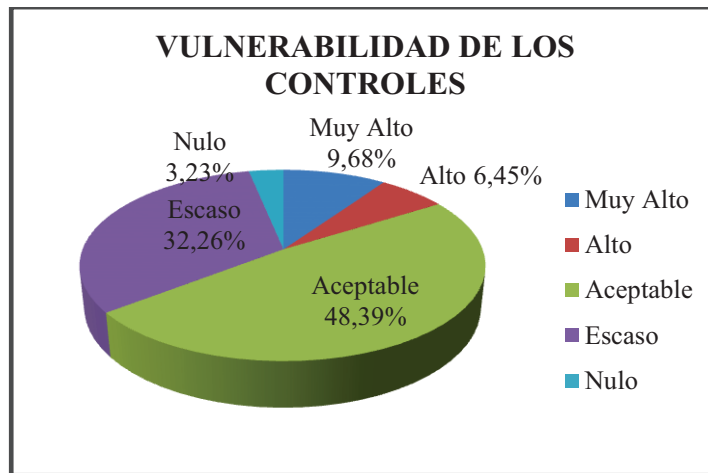


Gráfico N° 10: Representación gráfica de la pregunta 02  
Fuente: Cuadro N° 09  
Elaborado por: La Investigadora

Según los resultados obtenidos respecto a la vulnerabilidad de los controles, se resalta que el 9,68% respondió muy alto, el 6,45% alto, el 48,39% aceptable, el 32,26% escaso y el 3,23% nulo.

La mayor parte de los empleados indican que el nivel de vulnerabilidad de los controles es aceptable, lo que quiere decir que la entidad si está expuesta a diversos riesgos externos e internos que deberán ser evaluados y corregidos. No se han tomado medidas preventivas ante riesgos administrativos, financieros y sociales, ni tampoco para los cambios del mercado y de los competidores.



### Pregunta N° 03

¿El valor agregado de las actividades de control es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy Alto	3	0,097	3	0,097	9,68
Alto	4	0,129	7	0,226	12,90
Aceptable	7	0,226	14	0,452	22,58
Bajo	16	0,516	30	0,968	51,61
Nulo	1	0,032	31	1,000	3,23
n=	31				

Cuadro N° 10: Distribución de frecuencias de la pregunta 03  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La investigadora

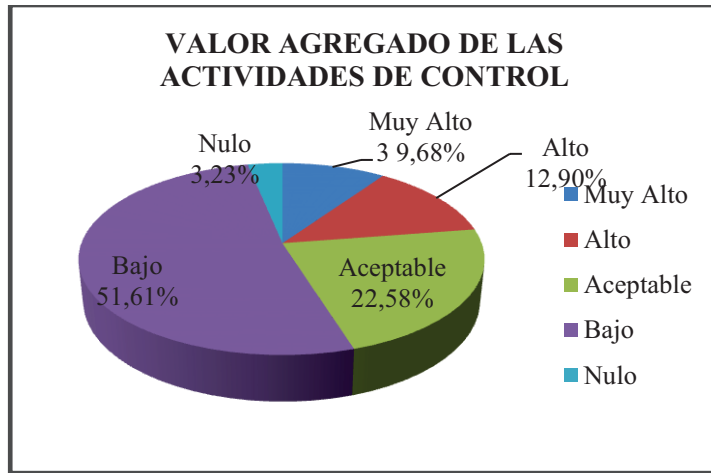


Gráfico N° 11: Representación gráfica de la pregunta 03  
Fuente: Cuadro N° 10  
Elaborado por: La Investigadora

El 39,68% de los encuestados respondió que el valor agregado de las actividades de control es muy alto, el 12,90% alto, el 22,58% aceptable, el 51,61% bajo y el 3,23% nulo.

Respecto al valor agregado de las actividades de control, la mayoría indica que es bajo; lo que quiere decir que consideran que las políticas y procedimientos existentes no ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ni que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Además las responsabilidades, derechos y funciones no están claras en todos los niveles organizacionales y funcionales; esto implica que el personal no tenga conocimiento real y no sea parte directa e indirecta de estas actividades.

### Pregunta N° 04

¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Excelente	2	0,065	2	0,065	6,45
Bueno	6	0,194	8	0,258	19,35
Aceptable	5	0,161	13	0,419	16,13
Regular	14	0,452	27	0,871	45,16
Malo	4	0,129	31	1,000	12,90
<b>n=</b>	<b>31</b>				

Cuadro N° 11: Distribución de frecuencias de la pregunta 04  
 Fuente: La encuesta  
 Elaborado por: La investigadora

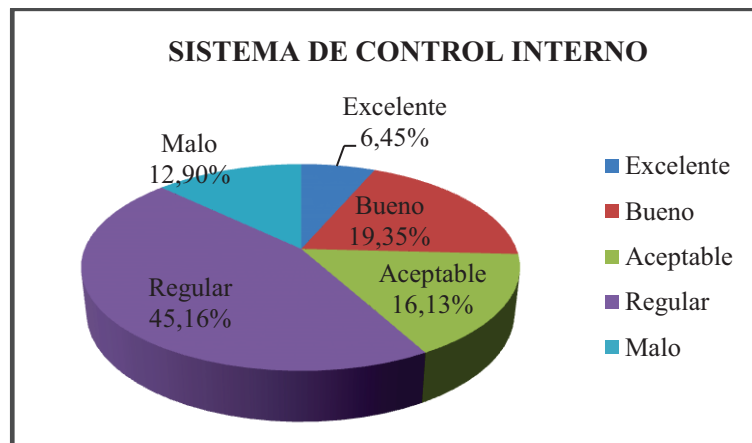


Gráfico N° 12: Representación gráfica de la pregunta 04  
 Fuente: Cuadro N° 11  
 Elaborado por: La Investigadora

Según los resultados obtenidos respecto al sistema de control interno, se resalta que el 6,45% respondió excelente, el 19,35% bueno, el 16,13% aceptable, regular el 45,16% y el 12,90% malo.

La mayoría de clientes internos concluyen que el sistema de control interno es regular, por lo que no se está cumpliendo primordialmente las actividades de control. Además con los puntos de vista se puede evidenciar que los métodos y medidas adoptadas dentro de la empresa, no promueven la eficiencia operativa y

no fomenta la adhesión a las políticas administrativas, de producción, de recursos humanos, administración y finanzas existentes.

El control no es adecuado, ya que los métodos y medidas no se encuentran debidamente planteadas, sobretodo han sido olvidados y no se aplican; es decir, no existe la seguridad razonable de que los objetivos de la empresa se estén cumpliendo con eficiencia y eficacia en beneficio de la empresa.

### Pregunta N° 05

¿En qué grado la información relevante es comunicada a todos los niveles en forma y en tiempo adecuados?

X	f	fr	fa	fra	fr%
Excelente	4	0,129	4	0,129	12,90
Muy Bueno	6	0,194	10	0,323	19,35
Normal	10	0,323	20	0,645	32,26
Básico	10	0,323	30	0,968	32,26
Insatisfactorio	1	0,032	31	1,000	3,23
<b>n=</b>	<b>31</b>				

Cuadro N° 12: Distribución de frecuencias de la pregunta 05  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La investigadora

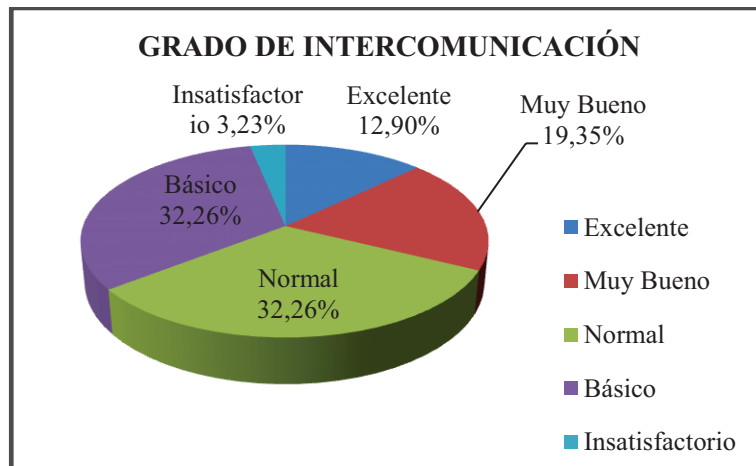


Gráfico N° 13: Representación gráfica de la pregunta 05  
Fuente: Cuadro N° 12  
Elaborado por: La Investigadora

Del total de encuestados el 12,90% respondió que el grado en que la información relevante es comunicada a todos los niveles en forma y en tiempo adecuados es excelente, el 19,35% muy bueno, el 32,26% normal, el 32,26% básico y el 3,23% insatisfactorio.

En base a la información recolectada se evidencia que el grado de intercomunicación es básico – normal, por lo cual la información no es

comunicada en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

La comunicación es normal pero esto incide para que en varias ocasiones se produzca desviación de la información o interpretaciones incorrectas, que no contribuyen de ninguna manera en la consecución de objetivos empresariales.

Los clientes internos en todos los niveles funcionales y organizacionales no pueden contribuir tanto directa como indirectamente en la toma de decisiones, porque no tienen de manera clara la información y lo que la empresa quiere llegar a lograr internamente como en el mercado florícola competitivo.

### Pregunta N° 06

¿En qué grado los procedimientos de monitoreo controlan el riesgo en las operaciones y la inobservancia al reglamento interno?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy alto	2	0,065	2	0,065	6,45
Alto	7	0,226	9	0,290	22,58
Aceptable	12	0,387	21	0,677	38,71
Bajo	9	0,290	30	0,968	29,03
Nulo	1	0,032	31	1,000	3,23
n=	31				

Cuadro N° 13: Distribución de frecuencias de la pregunta 06  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La investigadora

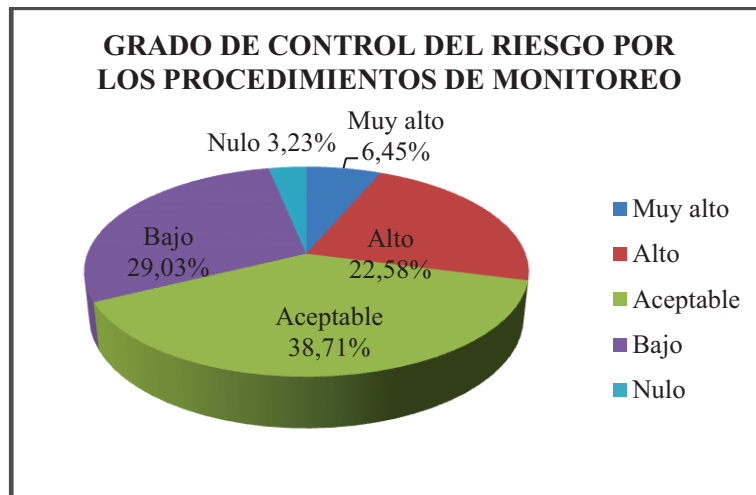


Gráfico N° 14: Representación gráfica de la pregunta 06  
Fuente: Cuadro N° 13  
Elaborado por: La Investigadora

Según los resultados obtenidos respecto al grado en que los procedimientos de monitoreo controlan el riesgo en las operaciones y la inobservancia al reglamento interno, se resalta que el 6,45% respondió muy alto, el 22,58% alto, el 38,71% aceptable, el 29,03% bajo y el 3,23% nulo.

Acorde a los resultados recolectados, la mayor parte responde que el grado en que los procedimientos de monitoreo controlan el riesgo en las operaciones y la

inobservancia al reglamento interno es aceptable y baja, lo que permite identificar que la supervisión y el monitoreo como proceso dentro del control interno, no asegura que el funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo genere buenos resultados para la empresa. Además, no se han ejecutado actividades de supervisión ni evaluaciones continuamente a todo el personal, que permita verificar que se esté ejecutando con eficacia el reglamento interno.



### Pregunta N° 07

¿En qué grado la tecnología existente ayuda al desarrollo de las actividades empresariales?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy alto	4	0,129	4	0,129	12,90
Alto	12	0,387	16	0,516	38,71
Aceptable	12	0,387	28	0,903	38,71
Regular	2	0,065	30	0,968	6,45
Nulo	1	0,032	31	1,000	3,23
n=	31				

Cuadro N° 14: Distribución de frecuencias de la pregunta 07  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La investigadora

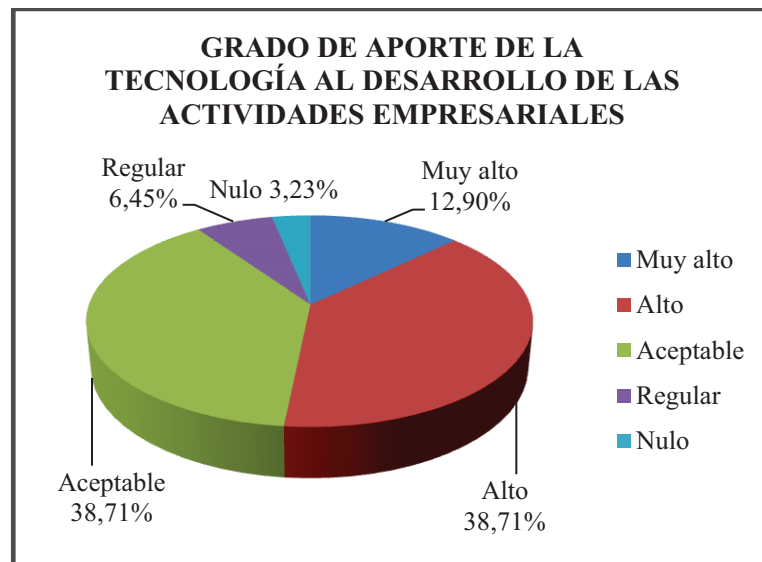


Gráfico N° 15: Representación gráfica de la pregunta 07  
Fuente: Cuadro N° 14  
Elaborado por: La Investigadora

El 12,90% de los encuestados respondió que el grado en que la tecnología existente ayuda al desarrollo de las actividades empresariales es muy alto, el 38,71% alto, el 38,71% aceptable, el 6,45% regular y el 3,23% nulo.

Se identifica que el personal considera que la tecnología existente en la empresa, si contribuye al desarrollo de las actividades empresariales. Dentro de lo que

implica el factor interno que incide en la productividad como es la tecnología y su actualización continua y necesaria, se evidencia que en la empresa si se han hecho cambios que permiten adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes.

Los cambios se producen con mucha rapidez y por lo tanto la competencia y el mercado mismo exigen a los productores de rosas a crecer en la medida en que las propias necesidades así lo requieran.

### Pregunta N° 08

¿Con qué frecuencia se realizan estudios de evaluación de desempeño?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Siempre	1	0,032	1	0,032	3,23
A menudo	6	0,194	7	0,226	19,35
Algunas veces	19	0,613	26	0,839	61,29
Casi nunca	4	0,129	30	0,968	12,90
Nunca	1	0,032	31	1,000	3,23
<b>n=</b>	<b>31</b>				

Cuadro N° 15: Distribución de frecuencias de la pregunta 08  
 Fuente: La encuesta  
 Elaborado por: La investigadora

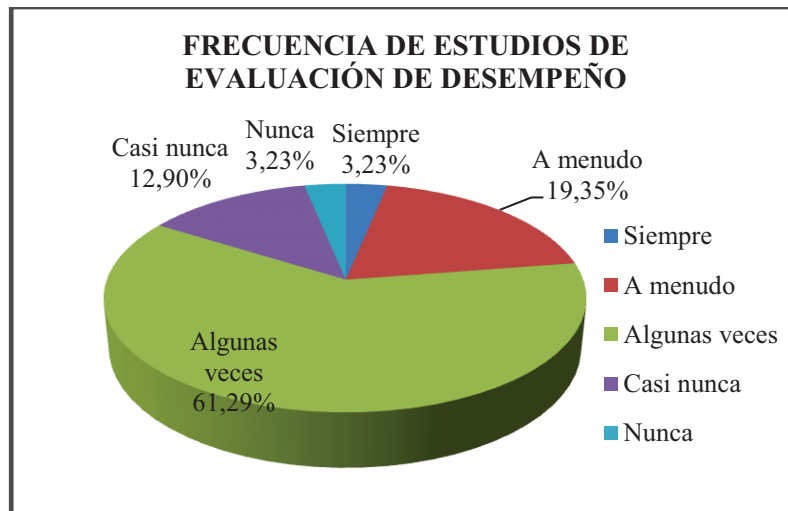


Gráfico N° 16: Representación gráfica de la pregunta 08  
 Fuente: Cuadro N° 15  
 Elaborado por: La Investigadora

Según los resultados obtenidos respecto a la frecuencia en que se realizan estudios de evaluación de desempeño, se resalta que el 3,23% respondió siempre, el 19,35% a menudo, el 61,29% algunas veces, el 12,90% casi nunca y el 3,23% nunca.

La mayor parte del personal respondió que algunas veces se les realiza evaluaciones de desempeño, lo que implica que no se tenga un estudio continuo y detallado del rendimiento productivo respecto a la mano de obra. Primero que no

existen lineamientos y segundo que tampoco se han determinado responsables para llevar a cabo esa actividad.

Dentro de los factores socioculturales que determinan la productividad, es importante realizar las evaluaciones porque a través de ello se puede conocer los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos del factor humano dentro de la entidad.

Respecto a la gestión del talento humano como factor también determinante de la productividad, se identificó que los empleados pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. A su vez las personas dependen de las empresas en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales

### Pregunta N° 09

¿El nivel de desperdicio de materiales es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy alto	1	0,032	1	0,032	3,23
Alto	9	0,290	10	0,323	29,03
Normal	17	0,548	27	0,871	54,84
Regular	3	0,097	30	0,968	9,68
Nulo	1	0,032	31	1,000	3,23
<b>n=</b>	<b>31</b>				

Cuadro N° 16: Distribución de frecuencias de la pregunta 09  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La Investigadora

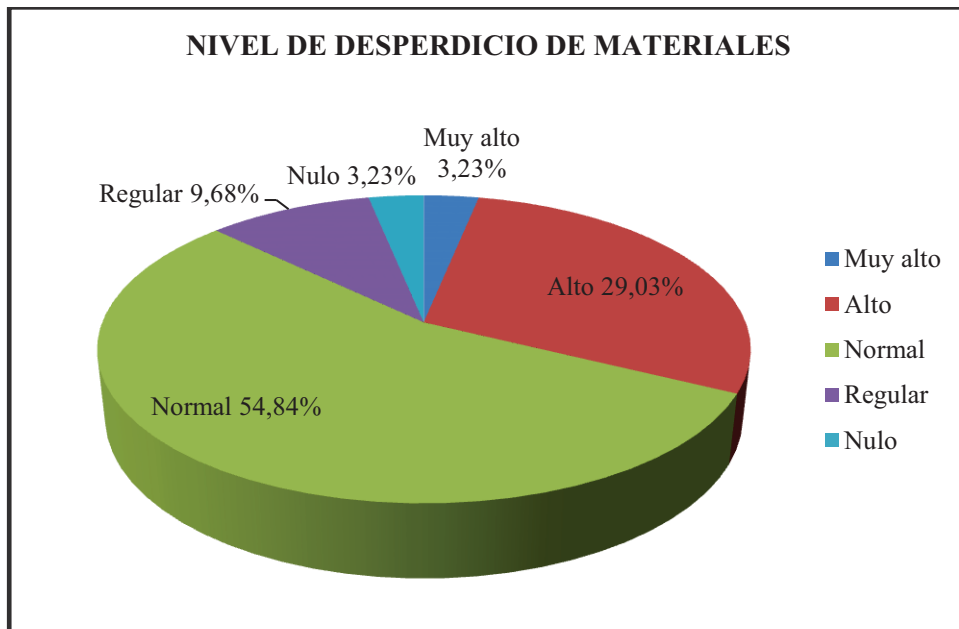


Gráfico N° 17: Representación gráfica de la pregunta 09  
Fuente: Cuadro N° 16  
Elaborado por: La Investigadora

Del total de encuestados el 3,23% respondió que el nivel de desperdicio de materiales es muy alto, el 29,03% alto, el 54,84% normal, el 9,68% regular y el 3,23% nulo.

Un porcentaje considerable de los clientes internos indican que el nivel de desperdicio de materiales es normal, lo que implica que no existe un plan o políticas que reduzca al mínimo posible el desperdicio de materiales que permitan

abaratando los costos. Además, dentro de la investigación y desarrollo de la empresa como punto incidente de la productividad, el factor humano debe coadyuvar a que el nivel de desperdicio de materiales no sea elevado y se los optimice, para que se pueda destinar valores presupuestarios a la investigación como parte fundamental del desarrollo empresarial.

### Pregunta N° 10

¿El nivel de utilización de la capacidad instalada es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy alto	4	0,129	4	0,129	12,90
Alto	7	0,226	11	0,355	22,58
Moderado	17	0,548	28	0,903	54,84
Bajo	2	0,065	30	0,968	6,45
Insuficiente	1	0,032	31	1,000	3,23
n=	<b>31</b>				

Cuadro N° 17: Distribución de frecuencias de la pregunta 10  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La Investigadora

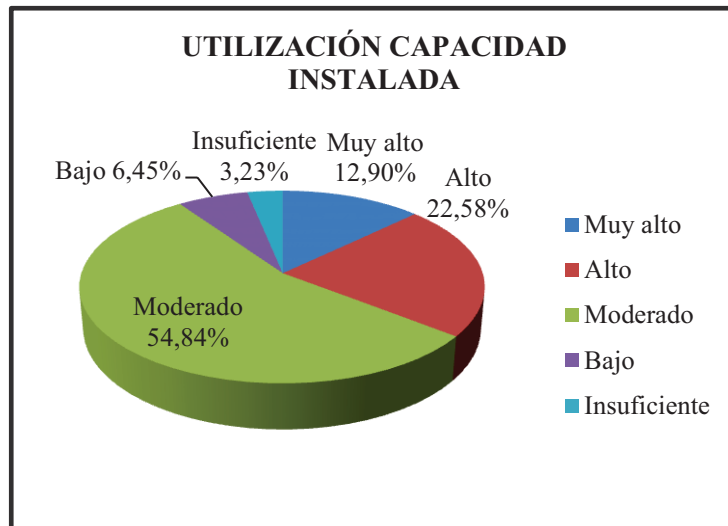


Gráfico N° 18: Representación gráfica de la pregunta 10  
Fuente: Cuadro N° 17  
Elaborado por: La Investigadora

Según los resultados obtenidos respecto al nivel de utilización de la capacidad instalada, se resalta que el 12,90% respondió muy alto, el 22,58% alto, el 54,84% moderado, el 6,45% bajo y el 3,23% insuficiente.

Con los datos obtenidos se evidencia que los encuestados consideran que la utilización de la capacidad instalada es moderada, lo que implica que no se está aprovechando al máximo la maquinaria y los recursos existentes.

La utilización óptima de la capacidad instalada incide en el normal desarrollo de la entidad, debido a que si los instrumentos, maquinaria, mano de obra y materiales son mal utilizados no se obtiene continuamente mejores resultados, y el incremento de la producción no tiene una superioridad comparativa y satisfactoria respecto de periodos anteriores.



### Pregunta N° 11

¿El nivel en que se cumplen las metas anuales de producción y ventas es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Muy alto	2	0,065	2	0,065	6,45
Alto	4	0,129	6	0,194	12,90
Moderado	15	0,484	21	0,677	48,39
Regular	10	0,323	31	1,000	32,26
Bajo	0	0,000	31	1,000	0,00
n=	31				

Cuadro N° 18: Distribución de frecuencias de la pregunta 11  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La Investigadora

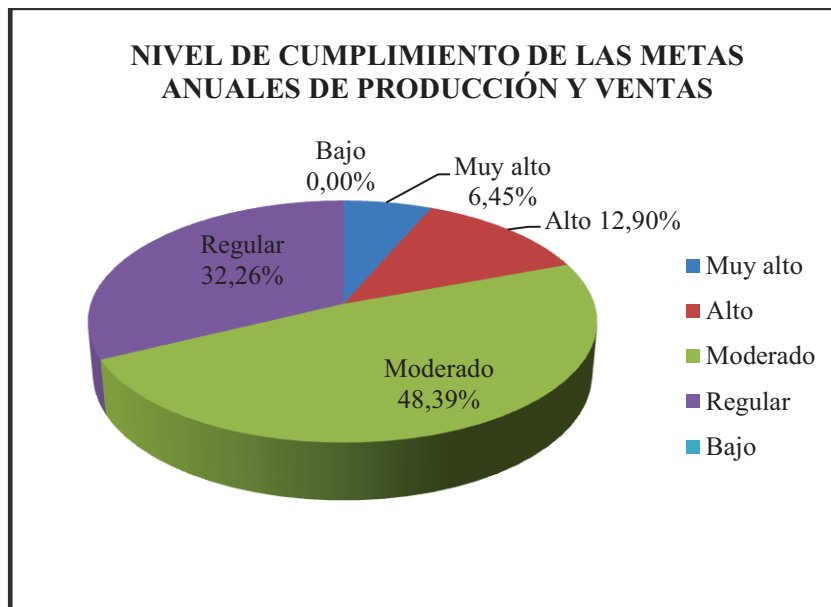


Gráfico N° 19: Representación gráfica de la pregunta 11  
Fuente: Cuadro N° 18  
Elaborado por: La Investigadora

Según los resultados obtenidos respecto al nivel en que se cumplen las metas anuales de producción y ventas, se resalta que el 6,45% respondió muy alto, el 12,90% alto, el 48,39% moderado, el 32,26% regular y el 0% bajo.

Los resultados recogidos reflejan que el cumplimiento de las metas de producción y ventas es moderado, es decir, no es óptimo, y no existe la seguridad de que se

esté cumpliendo las metas productivas y de ventas; y, más aún, que no esté logrando los objetivos empresariales.

La investigación y desarrollo depende también de que la capacidad instalada sea utilizada al máximo, de que los materiales no se desperdicien, de que se innove la tecnología y que se gestione el factor humano como ente primordial y fuerza de trabajo.

### Pregunta N° 12

¿Considera usted que el nivel de los indicadores de productividad de la empresa respecto a la competencia es?

x	f	fr	fa	fra	fr%
Superior significativamente	2	0,065	2	0,065	6,45
Mejor	3	0,097	5	0,161	9,68
Igual	17	0,548	22	0,710	54,84
Malo	7	0,226	29	0,935	22,58
Peor	2	0,065	31	1,000	6,45
n=	31				

Cuadro N° 19: Distribución de frecuencias de la pregunta 12  
Fuente: La encuesta  
Elaborado por: La Investigadora

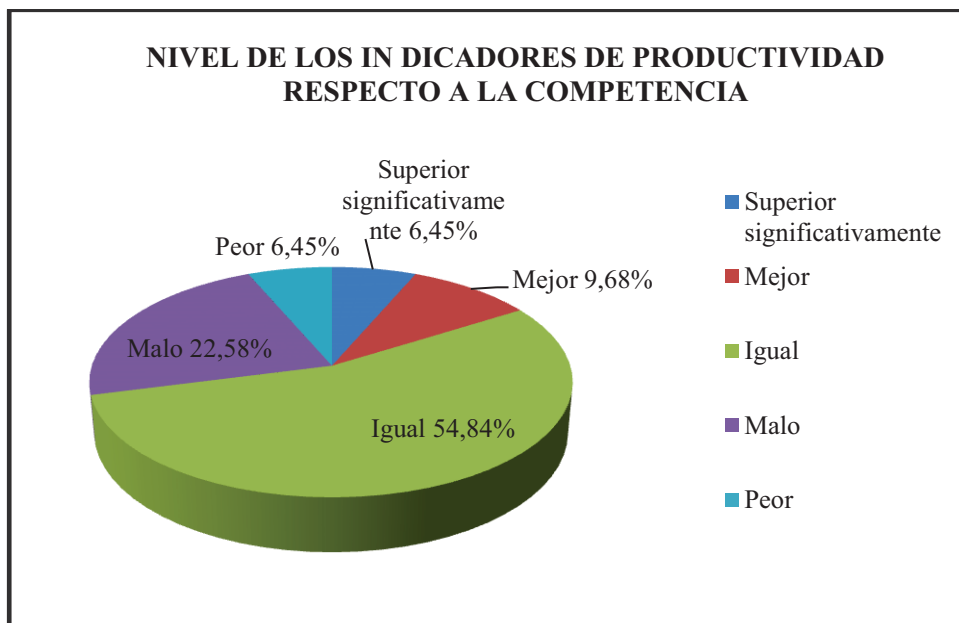


Gráfico N° 20: Representación gráfica de la pregunta 12  
Fuente: Cuadro N° 19  
Elaborado por: La Investigadora

Del total de encuestados el 6,45% indica que el nivel de los indicadores de productividad de la empresa respecto a la competencia es superior significativamente, el 9,68% que es mejor, el 54,84% que es igual, el 22,58% que es malo y el 6,45% que es peor.

Considerando que la productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción, y que es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados, el flujo de trabajo en la organización y la competencia gerencial. Y que un indicador cuantitativo mide numéricamente el resultado del comportamiento de un factor; y, que un indicador financiero trata de evaluar el impacto que puede tener un factor en la rentabilidad o en la liquidez.

De acuerdo a los resultados se puede concluir que para los clientes internos que el nivel de los indicadores de productividad de la empresa respecto a la competencia es igual, lo que quiere decir, que no posee ventajas competitivas respecto a las otras empresas florícolas.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### Hipótesis

Los indicadores de productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi, dependen del grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno aplicado.

#### Preguntas para el análisis

Para el presente estudio se escogieron dos preguntas:

1. ¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno?
2. ¿Considera usted que el nivel de los indicadores de productividad de la empresa respecto a la competencia es?

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará el método de Chi-Cuadrado, el mismo que permitirá hacer una comparación global de los grupos de frecuencias, determinar si la frecuencia observada del fenómeno es significativamente igual a la frecuencia teórica prevista o esperada; y, sobre todo verificar si la hipótesis se comprueba o no, en este caso al nivel de significación del 5%.

#### Simbología

$H_0$  = hipótesis nula

$H_1$  = hipótesis alternativa

$f_o$  = frecuencia observada

$f_e$  = frecuencia esperada

$k$  = número de categorías

$j$  = número de columnas

$\alpha$  = nivel de significación

v = grados de libertad

$x^2$  = chi cuadrado

$x^2_c$  = chi cuadrado calculado

### Pasos para la demostración

1. Se determina fe y se completa la tabla de contingencia.
2. Se plantea las hipótesis (Ho, H1)
3. Se determina  $\alpha$ .
4. Se encuentra los grados de libertad “v”
5. Se determina  $x^2$  crítico (tabla)
6. Se calcula  $x^2_c$
7. Decisión – Conclusión

### Demostración

1. Se determina frecuencias esperadas y se completa la tabla de contingencia.

<b>NIVEL DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD RESPECTO A LA COMPETENCIA</b>							
<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>SUPERIOR SIGNIFICATIVA</b>	<b>MEJOR</b>	<b>IGUAL</b>	<b>MALO</b>	<b>PEOR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>p</b>
EXCELENTE	0	0	0	1	1	<b>2</b>	0,06
BUENO	0	0	3	3	0	<b>6</b>	0,19
ACEPTABLE	0	2	1	1	1	<b>5</b>	0,16
REGULAR	1	0	12	1	0	<b>14</b>	0,45
MALO	1	1	1	1	0	<b>4</b>	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	

Cuadro N° 20: Tabla para el cálculo de  $x^2$

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La Investigadora

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) <sup>2</sup>	(fo - fe) <sup>2</sup> /fe
0	0,129	-0,129	0,017	0,129
0	0,387	-0,387	0,150	0,387
0	0,323	-0,323	0,104	0,323
1	0,903	0,097	0,009	0,010
1	0,258	0,742	0,550	2,133
0	0,194	-0,194	0,037	0,194
0	0,581	-0,581	0,337	0,581
2	0,484	1,516	2,299	4,751
0	1,355	-1,355	1,836	1,355
1	0,387	0,613	0,376	0,970
0	1,097	-1,097	1,203	1,097
3	3,290	-0,290	0,084	0,026
1	2,742	-1,742	3,034	1,107
12	7,677	4,323	18,685	2,434
1	2,194	-1,194	1,425	0,649
1	0,452	0,548	0,301	0,666
3	1,355	1,645	2,707	1,998
1	1,129	-0,129	0,017	0,015
1	3,161	-2,161	4,671	1,478
1	0,903	0,097	0,009	0,010
1	0,129	0,871	0,759	5,879
0	0,387	-0,387	0,150	0,387
1	0,323	0,677	0,459	1,423
0	0,903	-0,903	0,816	0,903
0	0,258	-0,258	0,067	0,258
				<b>29,161</b>

Cuadro N° 21: Tabla de contingencia  
Fuente: Tabla N° 19  
Elaborado por: La Investigadora

2. Se plantea las hipótesis (Ho, H1)

Ho:  $f_o = f_e$  = Los indicadores de productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi, NO dependen del grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno aplicado.

H1:  $f_o \neq f_e$  = Los indicadores de productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi, SI dependen del grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno aplicado.

3. Se determina  $\alpha$ .

$$\alpha = 5\% = 0,05$$

4. Se encuentra los grados de libertad “ $v$ ”

$$k = 5$$

$$v = (k-1) (j-1)$$

$$j = 5$$

$$v = (5-1) (5-1)$$

$$v = (4) (4)$$

$$v = 16$$

5. Se determina  $x^2$  crítico (tabla)

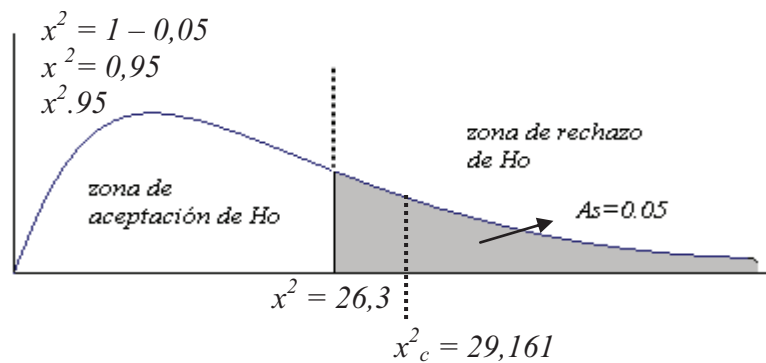


Gráfico N° 21: Representación gráfica – comprobación  $x^2$   
Elaborado por: La Investigadora

6. Se calcula  $x_c^2$

$$x_c^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

$$x_c^2 = 29,161 \text{ ( de la tabla anterior)}$$

7. Decisión – Conclusión

Como  $x_c^2$  está en la zona de rechazo de  $H_0$ , entonces acepto  $H_1$ .



CONCLUSIÓN = Los indicadores de productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi, si dependen del grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno aplicado.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Dentro del control interno y sus componentes principales, no existe las fortalezas necesarias que permitan salvaguardar los recursos y garantizar la confiabilidad e integridad de la información financiera y administrativa.
2. Los indicadores de productividad de la empresa en relación a la competencia son iguales, lo que quiere decir, que no posee ventajas competitivas respecto a las otras empresas florícolas.
3. De la evaluación del sistema de control interno, se deduce que los métodos y medidas adoptadas dentro de la empresa, no promueven la eficiencia operativa y no fomentan la eficacia de las políticas administrativas, de producción, de recursos humanos, administración y finanzas existentes.
4. Las políticas y procedimientos existentes no ayudan a asegurar que se cumplan los objetivos de la dirección. Ni que se tomen las medidas necesarias con oportunidad, para detectar y gestionar los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la empresa.
5. El nivel de vulnerabilidad de los controles es aceptable, sin embargo si no se adoptan medidas para fortalecer el control interno, se incrementará la probabilidad de ocurrencia de riesgos, porque no se han elaborado planes de contingencia como acción preventiva para mitigar el impacto.
6. El grado de intercomunicación es básico – normal, la información no es comunicada en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. En ocasiones se produce desviación de información o interpretaciones incorrectas.

7. La tecnología existente en la empresa, si contribuye al desarrollo de las actividades empresariales. En la empresa si se han hecho cambios respecto a la tecnología para poder adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes.
8. Las evaluaciones de desempeño al personal no son continuas, por tanto no se tiene un estudio detallado del rendimiento productivo respecto a la mano de obra. No se han definido los procesos y los responsables de cada proceso.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Integrar todos los componentes del sistema de control interno, de manera que sean funcionales y permitan salvaguardar los recursos y garantizar la confiabilidad e integridad de la información financiera y administrativa.
2. Generar un sistema integral de indicadores que permita monitorear permanentemente la evolución de las áreas críticas.
3. Diseñar un sistema de control interno para que las actividades a realizarse se apeguen a las políticas administrativas, de producción, de recursos humanos, administración y finanzas.
4. Incluir en el sistema de control interno las políticas y procedimientos para que se aplique las instrucciones de la dirección y se minimice los riesgos respecto a la consecución de los objetivos empresariales.
5. Establecer medidas preventivas y de control para disminuir la vulnerabilidad de los controles y gestionar adecuadamente los riesgos financieros, administrativos y operativos.
6. Establecer lineamientos para la correcta comunicación de derechos y obligaciones laborales a todo nivel funcional.

7. Continuar adaptándose a los cambios tecnológicos a medida de las nuevas exigencias de los clientes.
8. Establecer procedimientos para la evaluación continua del personal y poder obtener datos certeros de la productividad laboral.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Título:	Diseño de un sistema de control interno para mejorar la productividad de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.	
Institución ejecutora:	Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.	
Beneficiarios:	Gerencia – Departamento Contable y Administrativo de la Florícola	
Ubicación:	Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia Aláquez, sector Laigua de Maldonado.	
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: Marzo 2011	Fin: Julio 2011
Equipo técnico responsable:	La investigadora, el Contador y la Administradora.	
Costo:	El costo estimado para la propuesta es de \$1.800.00.	

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. no existen procesos adecuados que permitan salvaguardar los recursos y garantizar la confiabilidad e integridad de la información financiera y administrativa. Las políticas y procedimientos existentes no ayudan a asegurar el cumplimiento de los objetivos de la dirección, por tanto se deberán tomar las medidas necesarias, para detectar y gestionar los riesgos que pueden afectar al normal progreso de la empresa.

Además los indicadores de productividad de la empresa en relación a la competencia son iguales, lo que quiere decir, que no poseen ventajas competitivas

respecto a otras empresas del mismo sector, y para ello, se deberá generar un sistema integral de indicadores que permitan innovar en forma permanente la variedad de los productos.

Debido a las nuevas exigencias del mercado florícola, las empresas se sienten obligadas a buscar ventajas competitivas respecto a otras empresas floricultoras en los ámbitos financiero, administrativo y productivo; por ello es necesario contar con un permanente desarrollo interno, el mismo que debe estar enmarcado en la formulación, integración y aplicación de los componentes del sistema de control interno, de manera que promueva el compromiso de los clientes internos y el incremento de la productividad, como herramienta para el cumplimiento eficaz de los objetivos empresariales propuestos.

El diseño de la propuesta permite a la gerencia hacer uso de los componentes y los procedimientos del sistema de control interno, para generar información útil, relevante y oportuna, no solo de los recursos económicos sino de los humanos y materiales en beneficio de una efectiva toma de decisiones, del incremento de la productividad, y una mejora de la gestión empresarial.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El interés en el desarrollo de la presente propuesta se fundamenta en la formulación de procedimientos y políticas acorde con la tendencia global, además de la adecuada integración y aplicación de los componentes que conforman el sistema control interno, con el fin de salvaguardar los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera - administrativa, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas prescritas.

El sistema de control interno permitirá además tener una seguridad razonable de que los objetivos de la empresa se cumplan, que las operaciones sean efectuadas con efectividad y eficiencia, y que se vele por el cumplimiento de leyes y

regulaciones existentes, en pos del mejoramiento continuo y de la toma de decisiones exitosa.

Es importante por cuanto con el cumplimiento de los métodos, principios y procedimientos de manera ordenada y coordinada, se logrará una mejora en el nivel de los indicadores de productividad, del posicionamiento en el mercado, de la situación financiera de la empresa y del desarrollo organizacional.

La aplicación de la propuesta persigue como objetivo además contribuir a la organización interna de los empleados con el propósito de que lleguen a concientizarse de la importancia que implica la activa y positiva participación en la ejecución de las actividades de control, y sobre todo en su labor diaria para que trabajen enmarcados en las políticas de la empresa y coadyuven de manera eficiente al logro de los indicadores productivos óptimos.

Con la aplicación del sistema de control interno y el incremento de la productividad no solo promoverá el aumento de la producción, sino a la utilización óptima los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

La propuesta genera beneficios para la comunidad en el ámbito social, aportando directamente al desarrollo personal y laboral de los trabajadores y por ende de sus familias, ya que al mejorar la situación económica de la empresa, se mantiene los puestos de trabajo, y las familias del sector de influencia demográfica de la empresa, siguen recibiendo su sustento a través de quienes trabajan en la florícola.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar políticas y procedimientos de control interno para gestionar adecuadamente los riesgos del negocio y promover el incremento de la productividad.

#### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional para conocer las fortalezas y debilidades del sistema de control interno actual.
- Delinear procedimientos de control interno en función de las necesidades internas de la empresa.
- Aplicar los principios de control interno para promover la eficiencia en las operaciones y el adecuado manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

#### **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La propuesta es factible por cuanto la inversión es mínima respecto a los beneficios que genera el sistema de control interno, como por ejemplo el control de los recursos para evitar el desperdicio que es significativo.

Económicamente en la actualidad, para la empresa se convierte en una estrategia competitiva que permite mejorar los precios en el mercado florícola nacional e internacional, debido a que por la posible eliminación definitiva de las preferencias arancelarias otorgadas por Estados Unidos a productos andinos (ATPDEA) afectaría a las exportaciones ecuatorianas con ese destino.

Permitirá realizar acciones preventivas y de mejora continua para que la empresa pueda seguir compitiendo positivamente, a pesar de las trabas arancelarias, promoviendo así una estrategia económica incluyente y sustentable.

La ejecución de la propuesta autorizada por la gerencia lleva consigo el apoyo a la filosofía del Gobierno de turno, como es la del Buen Vivir. La propuesta contribuye y se enfoca a garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, como pilares para la construcción de relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las personas y la confianza colectiva,



elementos imprescindibles para impulsar este proceso de cambio en el largo plazo dentro de la empresa.

Se cuenta con la aprobación respectiva de la gerencia y de los directivos para llevar a cabo la propuesta, y con todos los recursos económicos, tecnológicos, administrativos y bibliográficos necesarios para su correcta ejecución.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **6.6.1 Control Interno**

Se denomina al control como un conjunto de normas, técnicas y procedimientos a través de los cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar el cumplimiento eficaz de los objetivos empresariales.

**Según Samuel Alberto Mantilla en su libro Auditoría del control Interno (2005: 11),** cita que “el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a la políticas prescritas”.

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

- La confiabilidad de los informes financieros, es responsabilidad legal y profesional de la administración; la información deberá ser imparcial de acuerdo con los requisitos financieros y con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
  
- La eficiencia y eficacia de las operaciones para que la información financiera y no financiera de las operaciones sea precisa para la toma de decisiones. Los

controles deberán promover la optimización de los recursos en el cumplimiento de las metas empresariales.

- El cumplimiento de las leyes y reglamentos para lograr la eficiencia y eficacia de la operación del control interno en la empresa.

### **6.6.3 Seguridad razonable**

Las empresas desarrollan controles internos que generan una seguridad razonable pero no absoluta de que los estados financieros se presentan en forma imparcial y con transparencia. La seguridad razonable brinda un margen de probabilidad de que los errores se eviten o se detecten oportunamente mediante el sistema de control interno.

### **6.6.4 Eficacia operativa de los controles**

Además de que se evalúa el diseño del control interno para los informes financieros, la administración comprueba la eficacia de los controles. La administración detectará y presentará información sobre los puntos débiles en el control de los controles. La evaluación de los controles consta de preguntas al personal, documentación relevante, observación de las operaciones de la empresa y revisión del desempeño de los controles.

### **6.6.5 Clasificación del Control Interno**

Al control interno se puede clasificar de acuerdo al momento en que se ejecuta o de acuerdo al enfoque con que se la aplica:

#### **6.6.5.1 De acuerdo al momento**

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

#### **6.6.5.1.1 Control interno previo**

Se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos se afirmen, para realizar las debidas correcciones necesarias.

Las empresas deben establecer procedimientos y mecanismos para analizar las operaciones que se hayan propuesto realizar, antes de su autorización o aplicación para determinar así su legalidad y veracidad; y, que se hallen definidos conforme a presupuestos, planes y programas.

#### **6.6.5.1.2 Control interno concurrente**

El control interno concurrente está inmerso en el proceso y ejecución de las operaciones; la administración deberá concentrar su atención para verificar la obtención de los mejores resultados, la optimización de recursos y además la corrección de las operaciones.

#### **6.6.5.1.3 Control interno posterior**

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, permite medir la efectividad de los demás controles internos, contribuyendo así al desarrollo de la gestión empresarial. El examen posterior de las operaciones financieras y no financieras se realizará a través de una auditoría (interna o externa).

#### **6.6.5.2 De acuerdo al enfoque**

De acuerdo al enfoque puede ser administrativo o financiero:

##### **6.6.5.2.1 Control interno administrativo**

Comprende el plan de organización, procedimientos y registros que corresponden a los procesos de decisión para autorizaciones de transacciones y actividades. Se

deberá fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de las políticas y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Entre los controles internos administrativos está el análisis de estadísticas, estudios de tiempo, informes de rendimiento, capacitación de empleados y controles de calidad.

#### 6.6.5.2.2 Control interno financiero

Es el plan de organización y los procedimientos que permiten la custodia de los recursos, la verificación de la exactitud y veracidad de los registros contables y de los estados financieros. Por lo que:

- Las transacciones registradas deberán estar acorde a las disposiciones legales.
- El uso de los recursos de la empresa deberá hacérselo previa autorización y solo para fines de la empresa.
- Los asientos contables deberán tener documentos de respaldo.

### 6.7 MODELO OPERATIVO

#### 6.7.1 El proceso y los roles de control interno en un contexto de cadena de valor

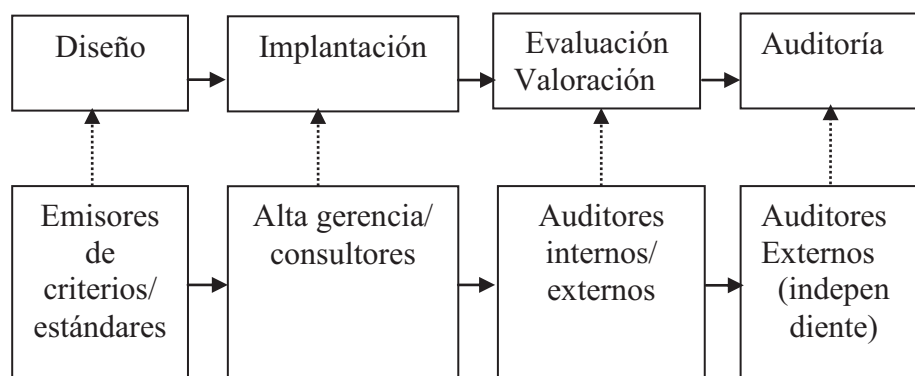


Gráfico N° 22: El proceso y los roles de control interno en un contexto de cadena de valor  
Fuente: Libro “Auditoría del Control Interno”

### 6.7.1.1 Diseño

Estratégicamente es la actividad más clave dentro del control interno. La clave del diseño del sistema de control interno está conduciendo a subrayar la importancia de:

1. “Los criterios de control, como referentes comunes y con altas dosis de objetividad, particularmente a partir de estándares; y,
2. Las acciones estratégicas de la alta gerencia en ejercicio de su rol de propietario del control interno”

El diseño del sistema de control interno debe ser apropiado y en ello deben participar todos los involucrados dentro de la empresa. El rol del diseño deberá estar a cargo de los emisores de criterios y de la gerencia.

El sistema de control interno en esta actividad permitirá evitar la subjetividad de que cada quien aplique los controles que más les parece y sin tener en cuenta los objetivos y las interrelaciones.

Este sistema irá en base a las necesidades y características propias de la organización, tratando de ajustar los criterios de control.

Se presenta a continuación el proceso de diseño del sistema de control interno:

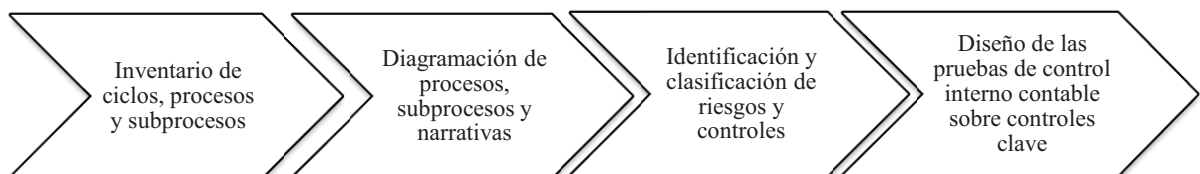


Gráfico N° 23: Proceso de diseño del sistema de control interno  
Elaborado por: La Investigadora

### **6.7.1.1.1 Inventario de ciclos, procesos y subprocesos**

#### **a) Gerencia**

1. Ejercerá la representación legal de la empresa.
2. Ejecutará y hará ejecutar los acuerdos y resoluciones.
3. Conferirá poderes especiales exclusivamente de las facultades necesarias e indispensables, para que puedan cumplir con el mandato encomendado.
4. Tomará todas las medidas para la conservación de los bienes de la empresa.
5. Vigilará la actividad de los empleados de la administración de la empresa e impartirles órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la misma.
6. Comparecerá en proceso judicial y administrativo así como instaurará o iniciará toda clase de procesos judiciales o administrativos.
7. Fijará las políticas operativas, administrativas y de calidad.
8. Será responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
9. Ejercerá autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
10. Será la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, proveerá de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.
11. Liderará el proceso de planeación estratégica de la organización.
12. Desarrollará planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
13. Seleccionará al personal competente y desarrollará programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
14. Mantendrá contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

15. Cualquier transacción financiera, obtención de préstamos, cartas de crédito, autorización de compras, validación de estados financieros, adquisición de equipos necesarios, etc. deben contar con su firma de aprobación.

**b) Departamento administrativo y financiero**

**- Área administrativa**

1. Planeación y control.
2. Medición de los diferentes procesos de la empresa.
3. Recopilación de información de las diferentes áreas.
4. Fijación de metas y objetivos, y verificación de su cumplimiento.
5. Establecimiento y control de las responsabilidades por departamentos, secciones y productos.
6. Ejercerá funciones de planificación, organización, integración, dirección, ejecución y control en las áreas de investigación de mercados, comercialización y publicidad, y en la coordinación específica de la función comercial y de publicidad de la empresa, tendientes a lograr resultados satisfactorios y de calidad en la gestión empresarial

**- Área Financiera**

1. De acuerdo al presupuesto se analiza el proceso de compras de suministros y materiales necesarios para todas las áreas.
2. Análisis a los proveedores.
3. Selección de la mejor cotización.
4. Elaboración del proceso contable bajo las normas legales y de contabilidad.
5. Verificación de compatibilidad y coherencia entre los documentos de cultivo, postcosecha, administración, bodega y el departamento financiero, como por ejemplo, guías de remisión, facturas, rol de

pagos, orden de compra, comprobante de ingreso a bodega, tarjeta de control de bodega, comprobante de egreso de bodega de materia prima, comprobante de egreso, comprobante de retención, tarjeta de reloj, comprobante de ingreso a bodega de producto terminado, orden de pedido, tarjeta de control de bodega de producto terminado, entre otros.

6. Adquisición y/o renovación del equipo necesario.
7. Planificación, evaluación y control de los valores que conformarán el costo del producto.
8. Determinación de la rentabilidad de cada producto.
9. Determinación de la política de precios de venta.
10. Determinación sobre la conveniencia de producir determinado producto de acuerdo al costo.
11. Determinación de los costos de producción, es decir los costos empleados en la producción y que no corresponden ni a materiales directos ni a mano de obra directa. Los más representativos son depreciación del equipo, suministros o materiales indirectos, seguros, energía, mantenimiento, mano de obra indirecta, impuestos a la producción, alquileres, ente otros.
12. Determinación de los gastos de administración, que comprenden los desembolsos relacionados con la función de administrar y para el funcionamiento de la empresa.
13. Determinación de los gastos de ventas, que comprenden los desembolsos para ejecutar la función de ventas.
14. Valuación del inventario y cálculo del costo de ventas para fines de la contabilidad financiera y realización de informes al fisco.
15. Valuación del inventario y cálculo del costo de ventas para fines de presentación de informes para los directivos de la empresa, para el análisis de rentabilidad y determinación de remuneraciones.
16. Determinación de los controles para los materiales directos, debido a que es un factor muy costoso en el proceso de fabricación. Se trata de evitar pérdidas, por ello es necesario tomar medidas para mantener un



control efectivo y evitar desperdicios que en el largo plazo pueden llegar a convertirse en gastos cuantiosos.

17. Registro y archivo de los documentos de respaldo de las ventas.
18. Cancelación de deudas pendientes por la materia prima adquirida y recibida a satisfacción. Por lo que se deberá llenar el comprobante de egreso y el correspondiente comprobante de retención, de acuerdo a la ley tributaria dependiendo el caso.

	<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.</b> <b>ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA</b> <b>TELÉFONO: 032262003</b> <b>RUC: 05917145460001</b>			
<b><u>COMPROBANTE DE EGRESO</u></b>		<b>N° 00001</b>		
<b>Fecha:</b>		<b>Valor \$</b>		
<b>Pagado a:</b>				
<b>La suma de (en letras):</b>				
<b>Por concepto de:</b>				
<b>Proyecto:</b>				
<b>Cuenta</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Banco</b>	<b>Efectivo</b>
			Cuenta N°	Cheque N°
			<b>Observaciones:</b>	
			<b>Beneficiario:</b>	
ELABORADO	APROBADO	CONTABILIZADO	_____ Firma y Sello	
			CI/RUC.	

Gráfico N° 24: Comprobante de egreso  
 Elaborado por: La Investigadora



**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**  
ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA  
TELÉFONO: 032262003  
RUC: 05917145460001

**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**

**S 001 - 001 N° 000901**

**Aut. SRI 1108896397**

Fecha Aut. 10/11/2010

Contribuyente: \_\_\_\_\_ Fecha de emisión: \_\_\_\_\_  
R.U.C./C.I.: \_\_\_\_\_ Tipo de Comprobante de Venta: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ N° de Comprobante de Venta: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Concepto: \_\_\_\_\_

Ejercicio Fiscal	Base Imponible:	Impuesto	Código	% Retención	Valor Retenido
<b>Total Retención:</b>					

\_\_\_\_\_  
Agente de Retención

\_\_\_\_\_  
Contribuyente

Cia. En nombre colectivo Imprenta y Papelería Jorge Carrillo. RUC 05900059765001 Aut. 15534 del 000901 al 001100, válido hasta 10/11/2011

Gráfico N° 25: Comprobante de retención  
Elaborado por: La Investigadora

19. Además se realizará el control de la mano de obra, en el que constará el tiempo que se demoran los trabajadores en cumplir determinada actividad. En la empresa se realizará las tarjetas reloj para mantener un control más minucioso del tiempo que los trabajadores se tardan en cumplir las tareas y cuán productivos son, además como herramienta para la mejor elaboración de los roles de pago. A continuación se presenta la tarjeta reloj y el rol de pagos de la empresa:



**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA.  
LTDA.  
TARJETA DE RELOJ**

Fecha del Reporte: \_\_\_\_\_  
 Nombre del empleado/a: \_\_\_\_\_  
 Número del empleado/a: \_\_\_\_\_  
 Tarifa por hora: \_\_\_\_\_

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado

REGULAR: \_\_\_\_\_  
 SOBRETIEMPO: \_\_\_\_\_  
 TIEMPO IMPRODUCTIVO: \_\_\_\_\_  
 TOTAL: \_\_\_\_\_

Gráfico N° 26 : Tarjeta de reloj  
 Elaborado por: La Investigadora



**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**  
 ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA  
 TELÉFONO: 032262003  
 RUC: 05917145460001

**ROL DE PAGOS**

Pago del Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**PROVISIONES**

N°	Apellido y Nombre	Cargo	Sueldo	Horas Extras	Total de Ingresos	A. Personal 9,35%	Total Egresos	Valor a Pagar	Firmas	PROVISIONES					Total	
										Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	A. Patronal 12,15%		
<b>TOTAL:</b>																

Gráfico N° 27: Rol de pagos  
 Elaborado por: La Investigadora

**c) Cultivo**

1. El proceso de producción inicia con la preparación del suelo.
2. Fertilización del suelo.
3. Siembra o injertación.
4. Inicio del ciclo vegetativo.
5. Control de tallos.
6. Cada variedad tiene diferente ciclo productivo.
7. Se cumple el ciclo de riego y fumigación acorde a la variedad y necesidades.
8. Cuidado diario de las plantas.
9. Mantenimiento de las camas.
10. Los tallos cortados son colocados en mallas de hasta 25 tallos.
11. Realización del reporte de corte, donde se detalla la cantidad de rosas cortadas y el número de invernadero. A continuación se presenta el reporte de corte:

**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**



**REPORTE DE LA FLOR CORTADA**

**Responsable:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

<b>Nombre de la flor:</b>	
<b>Nº de Invernadero</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Total:</b>	

\_\_\_\_\_  
**Jefe de Producción**

Gráfico N° 28: Reporte de corte  
Elaborado por: La Investigadora

12. Los tallos se colocan en unas gavetas con solución hidratante.
13. Traslado de los tallos a postcosecha.

**d) Postcosecha**

1. Recepción de la flor.
2. Clasificación.
3. Control de calidad.
4. Procesar los tallos bajo los estándares de calidad de exportación para despachar los pedidos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
5. Embonche.
6. Reporte de postcosecha (producto terminado).

**e) Departamento técnico y bodega**

Los controles que deben realizar de manera conjunta el departamento técnico y bodega son:

**- Determinación de necesidades**

Se deberá detectar la necesidad de comprar materiales directos, por medio del jefe de Bodega o el técnico, en base a los stocks mínimos determinados o en base a los materiales que serán necesarios durante el proceso productivo; esto se lo realizará previa consulta a las áreas de producción. El técnico además deberá aprobar y firmar una solicitud de compra. A continuación se presenta:



**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**  
**ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA**  
**TELÉFONO: 032262003**  
**RUC: RUC: 05917145460001**

**SOLICITUD DE COMPRA**

**SEÑORES:**

**LUGAR Y FECHA:**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>STOCK IDEAL</b>	<b>SALDO A LA FECHA</b>	<b>CANTIDAD REQUERIDA</b>

FIRMA BODEGUERO

FIRMA TÉCNICO

Gráfico N° 29: Solicitud de compra  
Elaborado por: La Investigadora

**- Compra de materiales directos**

La compra de materiales directos deberá realizarse cumpliendo las especificaciones de precio, la calidad, cantidad y la fecha de entrega acordada.

Cuando el jefe de bodega ha detectado las necesidades y el técnico ha aprobado la solicitud de compra, se elaborará la orden de compra con autorización de la Gerencia, con lo cual se da inicio al proceso de compra de materiales. A continuación se presenta:



**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**

**ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA**

**TELÉFONO: 032262003**

**RUC: 05917145460001**

**ORDEN DE COMPRA**

**N° 00001**

Fecha de Pedido: \_\_\_\_\_ Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ Lugar de Entrega: \_\_\_\_\_

Teléfono/Fax: \_\_\_\_\_ Condiciones de Pago: \_\_\_\_\_

<b>Cantidad</b>	<b>Variedad</b>	<b>Descripción</b>

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma y Sello: \_\_\_\_\_

Gráfico N° 30: Orden de compra  
Elaborado por: La Investigadora

### - **Recepción de materiales**

La recepción de los materiales es un proceso que lo realizará el área de producción conjuntamente con el jefe de Bodega, los cuales recibirán del proveedor los materiales especificados y requeridos de acuerdo a las condiciones ya establecidas.

La recepción de los materiales se respaldará también con la factura, misma que deberá concordar con la guía de remisión.

El Jefe de Bodega realizará el comprobante de ingreso a bodega, el mismo que deberá constar con las firmas de responsabilidad. A continuación se presenta el comprobante de ingreso a bodega:

- **Almacenamiento**

El responsable de almacenamiento es el jefe de bodega, que después de recibirlos los ordenan de manera que sean fáciles de identificar y tomarlos para su posterior utilización.

El lugar de almacenamiento debe ser adecuado para conservarlos y protegerlos ya sea del medio ambiente o del mal uso que puede ocasionarse.

El jefe de bodega deberá llevar un registro de cantidades basado en tarjetas que permita tener el control de los materiales que entran y salen de bodega. A continuación se presenta la tarjeta de control de bodega:


		<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.</b> <b>ECUADOR - COTOPAXI – LATACUNGA</b> <b>TELÉFONO: 032262003</b> <b>RUC: 05917145460001</b>		
		<b><u>TARJETA DE CONTROL DE BODEGAS</u></b>		
<b>Producto:</b> _____		<b>Código:</b> _____		
Fecha	Detalle	Cantidad		
		Entrada	Salida	Saldo
<b>Elaborado por:</b> _____		<b>Autorizado por:</b> _____		

Gráfico N° 31: Tarjeta de control de bodegas  
 Elaborado por: La Investigadora



- **Entrega de materiales por parte de bodega**

El jefe de bodega deberá autorizar la entrega de materiales y llenará un comprobante de egreso de bodega en el que constarán también las firmas de los responsables en esta actividad, con el objetivo de poseer respaldo de lo que se entrega. A continuación se presenta el comprobante de egreso de bodega de materia prima:

	<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.</b> <b>ECUADOR - COTOPAXI – LATACUNGA</b> <b>TELÉFONO: 032262003</b> <b>RUC: 05917145460001</b>	
<b><u>COMPROBANTE DE EGRESO BODEGA MATERIA PRIMA</u></b>		
<b>Producción:</b> <input type="checkbox"/>	<b>Postcosecha:</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Jefe de Bodega:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____	
Sírvase entregar al Sr. _____ los siguientes productos:		
Para Invernadero N°: _____		
<b>MATERIA PRIMA</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Detalle</b>
<b>Personas responsables:</b>		<b>Firmas:</b>
Solicitado por: _____		_____
Autorizado por: _____		_____
Entregado por: _____		_____

Gráfico N° 32: Comprobante de egreso de bodega de materia prima  
Elaborado por: La Investigadora

Otros controles que deberán tener estos departamentos son:

- **Control del producto terminado**

El jefe de bodega y el técnico de producción deberán realizar un respaldo de las cantidades de productos terminados que ingresan a bodega de postcosecha. Por lo que se utilizará el comprobante de ingreso a bodega del producto terminado.

		<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.</b> <b>ECUADOR - COTOPAXI – LATACUNGA</b> <b>TELÉFONO: 032262003</b> <b>RUC: 05917145460001</b>	
		<b><u>INGRESO A BODEGA PRODUCTO TERMINADO</u></b>	
<b>Responsable:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____	
<b>PRODUCTOS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIEDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTALES:</b>			
<b>Jefe de Bodega:</b> _____		<b>Técnico:</b> _____	

Gráfico N° 33: Comprobante de ingreso a bodega de producto terminado  
 Elaborado por: La Investigadora

Además el jefe de bodega llenará un registro en cantidades de las existencias para controlar la recepción y entrega del producto de terminado. Y a continuación se presenta la tarjeta de control de bodega de producto terminado.



**EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**  
ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA  
TELÉFONO: 032262003  
RUC: 05917145460001

**TARJETA DE CONTROL DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO**      **N° 000001**

Artículo: \_\_\_\_\_ Unid. Medida: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

FECHA	DETALLE	PRODUCTOS		
		ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

Gráfico N° 34: Tarjeta de control de bodega de producto terminado  
Elaborado por: La Investigadora

#### - Despacho del producto

Además el jefe de bodega deberá despachar el producto y elaborar la guía de remisión de acuerdo a las especificaciones. Se presenta el comprobante de egreso de bodega de producto terminado y la guía de remisión.



**f) Departamento de ventas**

1. Recepción de una copia del reporte diario de postcosecha de embonchado o del producto terminado.
2. Recepción de los pedidos de los clientes.
3. Ofrecimiento de rosas a los clientes indicando la variedad, tamaño del botón y largo del tallo.
4. Revisión de disponibilidad.
5. Confirmación de la compra y establecimiento de las condiciones de pago.
6. Elaboración de la orden de pedido.

		<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.</b> ECUADOR - COTOPAXI - LATACUNGA TELÉFONO: 032262003 RUC: 05917145460001		
		<b><u>ORDEN DE PEDIDO</u></b>		<b>N° 000001</b>
<b>Fecha:</b> _____				
<b>Cliente:</b> _____				
<b>Dirección:</b> _____				
Cantidad	Unidad de Medida	Descripción	Precio	
			Unitario	Total
_____		_____		
Vendedor		Cliente		

Gráfico N° 37: Orden de pedido  
Elaborado por: La Investigadora

7. Elaboración de la factura.












		<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.</b> <b>ECUADOR - COTOPAXI – LATACUNGA</b> <b>TELÉFONO: 032262003</b> <b>RUC: 05917145460001</b>		
		<b>FACTURA</b>		
		<b>S 001 - 001</b> <b>N° 000901</b> <b>Aut. SRI</b> <b>1108896397</b> <small>Fecha Aut. 10/11/2010</small>		
<b>Cliente:</b> _____		<b>RUC:</b> _____		
<b>Dirección:</b> _____		<b>Fecha:</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Cantidad	Detalle	Precio		
		Unitario	Total	
<small>Cia. En nombre colectivo Imprenta y Papelería Jorge Carrillo.  RUC 05900059765001 Aut. 15534 del 000901 al 001100,  válido hasta 10/11/2011</small>		<b>Subtotal</b>		
<b>Vendedor</b> _____		<b>12% IVA</b>		
<b>Cliente</b> _____		<b>0% IVA</b>		
		<b>Descuento</b>		
		<b>TOTAL</b>		

Gráfico N° 38: Factura  
 Elaborado por: La Investigadora

8. Envío de la orden de pedido a postcosecha y bodega para que se realice el empaque y almacenamiento, y a su vez envíen la factura y guía de remisión al departamento financiero.
9. Este departamento se encarga además de recibir la documentación de los clientes y de enviarles información sobre la nueva disponibilidad de productos.

**6.7.1.1.2 Diagramación de procesos, subprocessos y narrativas**

La simbología utilizada para los flujogramas de procesos es la siguiente:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio/ Fin		Datos almacenados
	Proceso		Pantalla
	Decisión		Referencia en página
	Documento		Referencia a otra página
	Conector dinámico		Archivo manual

Cuadro N° 22: Simbología para flujogramas de procesos  
Elaborado por: La Investigadora

a) Diagrama de procesos del departamento financiero

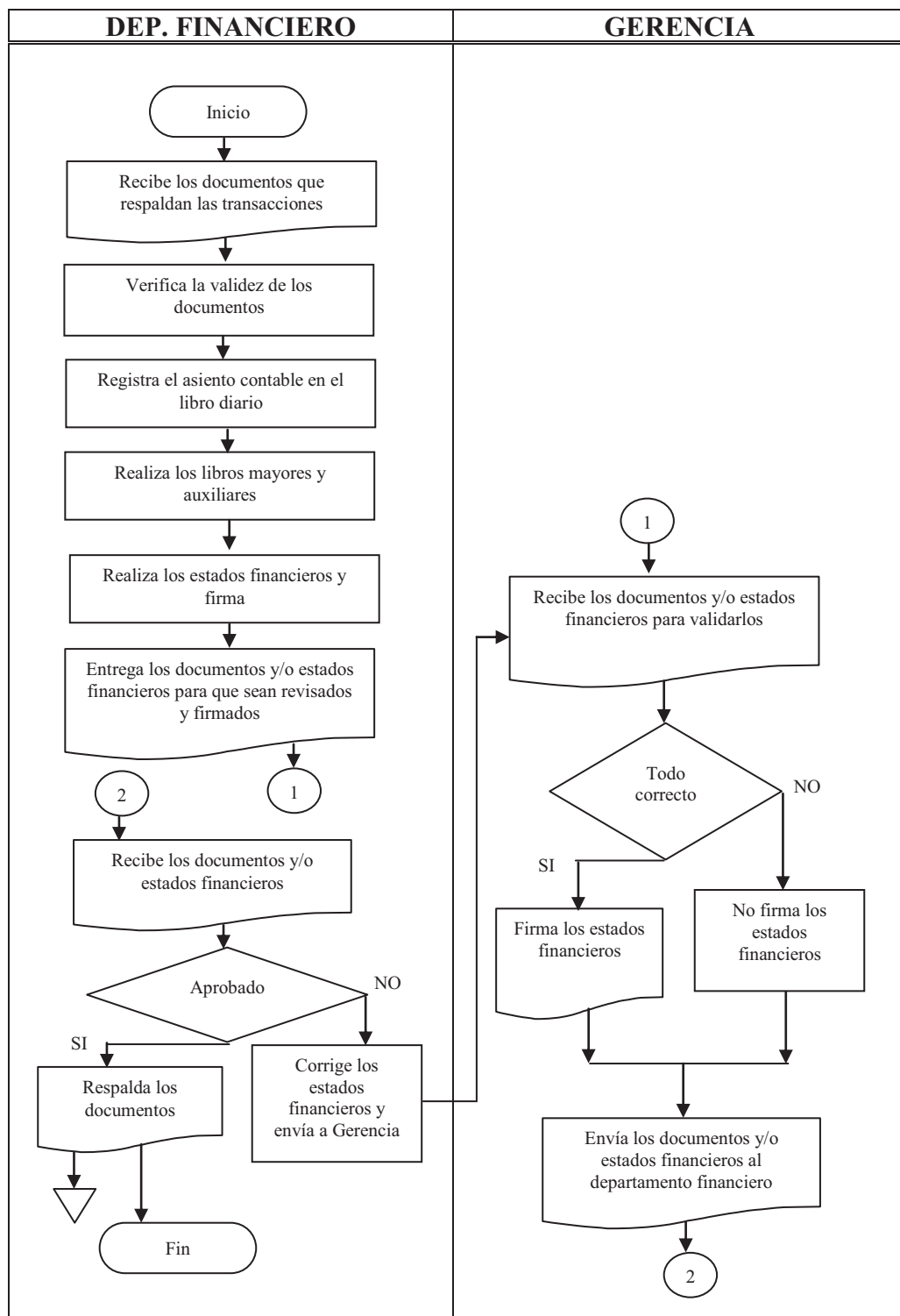
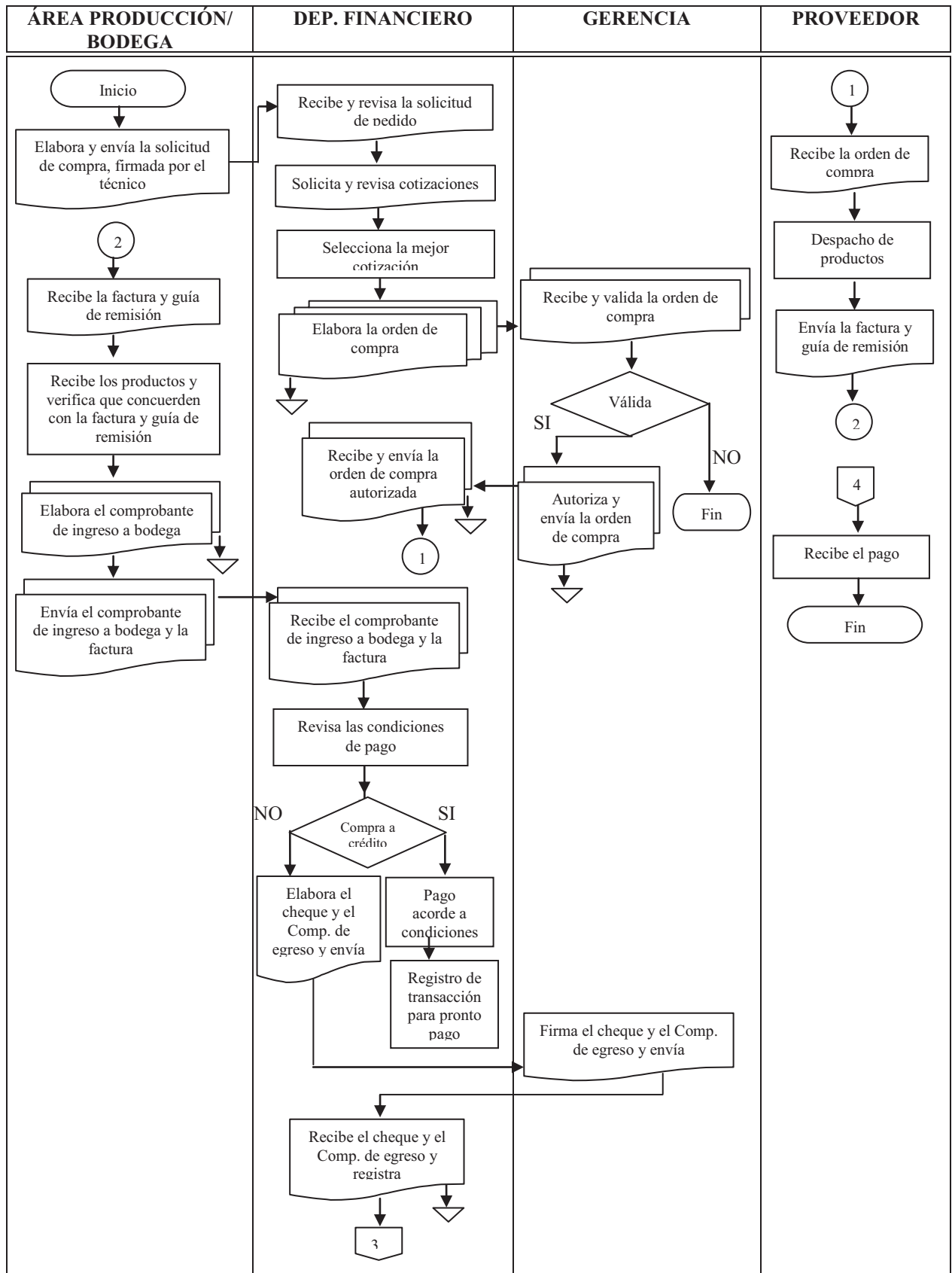


Gráfico N° 39: Diagrama de procesos del departamento financiero  
Elaborado por: La Investigadora



b) Diagrama del proceso de compras



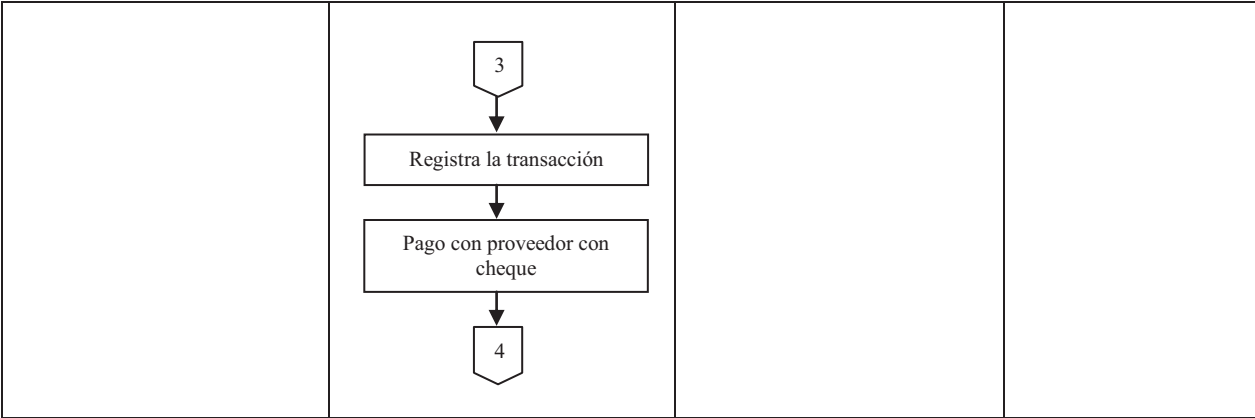


Gráfico N° 40: Diagrama del proceso de compra  
Elaborado por: La Investigadora

c) Diagrama del proceso de ventas

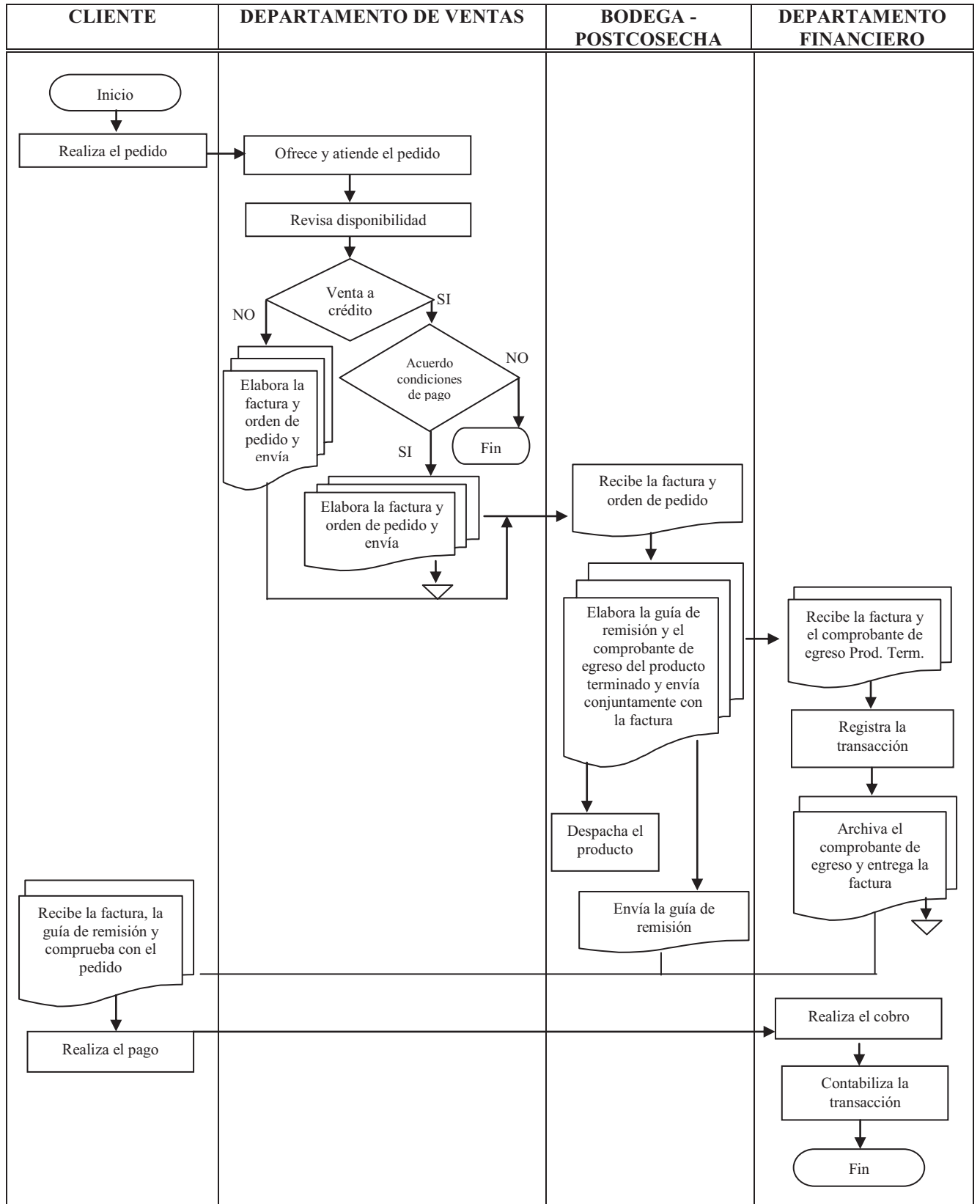


Gráfico N° 41: Diagrama del proceso de ventas  
Elaborado por: La Investigadora

d) Diagrama del proceso productivo

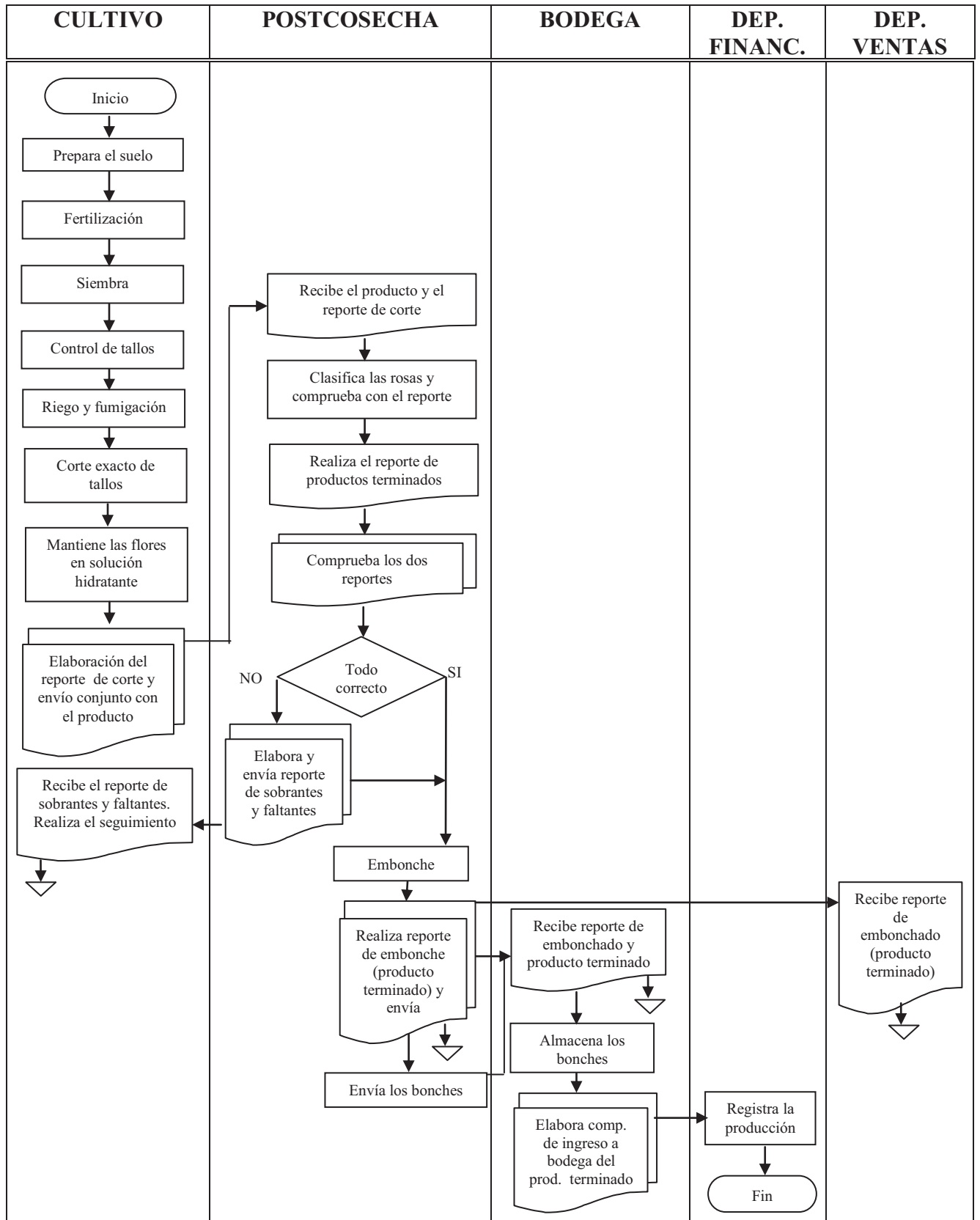


Gráfico N° 42: Diagrama del proceso productivo

Elaborado por: La Investigadora

e) Indicadores meta

N°	FACTOR CRÍTICO	INDICADOR	META	REAL
1	Presentación información financiera	Días de retraso	0 días	8 días
2	Pérdida de documentación de respaldo	Número de documentos perdidos mensualmente	0	3
3	Rendimiento de ventas	(Utilidad neta/ventas netas)*100	20%	5%
4	Relación del costo de ventas entre ventas	(Costo de ventas/ ventas netas)*100	70%	90%
5	Grado de obligación	(Pasivo total/ activo total)*100	10%	25%
6	Dependencia de los bancos	(Créditos bancarios/capital contable)*100	10%	10%
7	Devoluciones del producto	(# de devoluciones/total ventas realizadas)*100	0%	6%
8	Clientes estratégicos	(Clientes estratégicos/total de clientes)*100	25%	10%
9	Cumplimiento del programa de ventas	(Volumen real /volumen programado)*100	90%	75%
10	Política de crédito	(Cuentas incobrables/volumen de créditos concedidos)*100	0%	5%
11	Costo de investigación de mercado	(Costo de investigación de mercado/ventas netas)*100	3%	1%
12	Costo de publicidad y promoción	(Costo de publicidad y promoción de ventas/ventas netas)*100	3%	2%
13	Ubicación de la fábrica	(Total gastos de transporte/costo de lo vendido)*100	2%	2%
14	Capacidad utilizada	(Producción real/capacidad de producción)*100	99%	80%
15	Índice de productividad	(Índice del producto/Índice del insumo laboral)	99%	80%
	Estado del activo fijo	(Reparación y mantenimiento/activo fijo)*100	3%	5%

16	Tasa de inversión en relación con la producción	(Inversión neta corriente/Producción)*100	25%	40%
17	Eficiencia de la inspección	(Producción defectuosa/producción total)*100	1%	9%
18	Gasto por desperdicio de insumos	Porcentaje de desperdicios	1%	5%
19	Tamaño de los invernaderos en relación a la producción	(Producción de cada invernadero/total producción)*100	25%	20%
20	Inversión para los invernaderos	(Inversión en el invernadero/inversión total para invernaderos)*100	25%	20%
21	Abastecimientos	Periodo medio de llegada de abastecimientos	3 días	3 días
22	Compra de insumos	Costo de los insumos	10% menos de la competencia	10% más que la competencia
23	Rotación de personal	(Renuncias/total de empleados)*100	3%	9%
24	Nivel de capacitación	(Empleados capacitados/total de empleados)*100	100%	25%
25	Nivel de capacitación por área	(Empleados capacitados/número de empleados por área)*100	100%	3%
26	Nivel académico de los trabajadores	(Nivel de estudios/total de empleados)*100	95%	40%
27	Asistencia al trabajo	(Asistencia/días laborales)*100	100%	95%
28	Horas de trabajo real por empleado	(Horas hombre trabajadas/horas laborales)*100	100%	80%
29	Nivel de empleados que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión empresarial	(Empleados que la conocen/total empleados)	100%	50%
30	Cumplimiento de objetivos	(Objetivos definidos)*100	99%	75%
31	Metas cumplidas	(Metas alcanzadas/metras definidas)*100	99%	75%
32	Estrategias empresariales	(Estrategias implementadas/total de estrategias)*100	90%	70%

33	Políticas empresariales	(Políticas cumplidas/total de políticas establecidas)*100	90%	70%
34	Procedimientos	(Procedimientos aplicados/procedimientos establecidos)*100	99%	70%
35	Control	Cumplimiento de los procedimientos de control	100%	75%
36	Cultura organizacional	(Personas que participan para mejorar la dinámica organizacional/total de personal)*100	90%	50%
37	Desenvolvimiento en los puestos de trabajo	(Valuación de puestos/total de personal)*100	100%	30%
38	Manejo de personal	Cumplimiento de los procedimientos para manejo del personal	99%	40%
39	Cambio organizacional	(Medidas de cambio emprendidas/medidas propuestas)	90%	45%
40	Incentivos	(Personal que recibe incentivos/total de personal)*100	75%	20%
41	Soluciones a conflictos	(Conflictos/soluciones)*100	99%	90%
42	Creatividad	Porcentaje de creatividad en el desempeño laboral	90%	40%
43	Innovación	(Personal involucrado en proyectos innovadores/total de empleados)*100	90%	20%
44	Controles	Cumplimiento de controles preventivos y concurrentes	10% más que la competencia	10% menos que la competencia
45	Calidad	Cumplimiento de procesos enfocados en la calidad	10% más que la competencia	10% menos que la competencia

46	Servicio	(Servicio deficiente/total de servicios)*100	0%	5%
47	Medio ambiente	Desarrollo de estudios ambientales	10% más que la competencia	10% menos que la competencia
48	Proveedores	Nivel en que los proveedores permiten elevar la calidad de los productos y servicios	90%	80%
49	Adquisiciones	Capacidad de la organización para obtener los recursos que satisfacen los requerimientos para su correcto funcionamiento	99%	90%
50	Salvaguardia	Cumplimiento de las medidas para la preservación de los bienes muebles e inmuebles	99%	85%
51	Inventarios	(Inventarios practicados/inventarios programados)*100	100%	90%
52	Distribución del espacio físico	Porcentaje de errores en la distribución del espacio físico para los bienes o desarrollo de una actividad	0%	10%
53	Comercialización	Desarrollo de estrategias comerciales	90%	75%
54	Servicio al cliente	Quejas sobre el servicio al cliente	0%	4%

Cuadro N° 23 : Indicadores meta  
Elaborado por: La Investigadora



### 6.7.1.1.3 Identificación y clasificación de riesgos y controles

La simbología utilizada en la matriz de riesgos y controles es la siguiente:

Tipo de Riesgo		Tipología de evento de pérdida		Frecuencia del Control	
RO =	Riesgo Operativo	FI =	Fraude Interno	D =	Diario
RL =	Riesgo Legal	FE =	Fraude Externo	S =	Semanal
RT =	Riesgo Tecnológico	RLT =	Relaciones laborales y seguridades en el puesto de trabajo	Q =	Quincenal
		CPN =	Prácticas con clientes, productos y negocios	M =	Mensual
		DA =	Daños y activos materiales	T =	Trimestral
		FS =	Incidencia en el negocio y fallos en los sistemas	SEM =	Semestral
		AP =	Ejecución, entrega y administración de procesos	A =	Anual
				O =	Cuando ocurra el evento

Cuadro N° 24: Simbología para la matriz de riesgos y controles  
Fuente: Deloitte

a) **Identificación y clasificación de riesgos y controles del departamento financiero y administrativo**

**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

Ciclo de Negocios: Departamento Financiero y Administrativo

Proceso de Negocio: 01

Código: 0001

Descripción del Riesgo	Riesgo										Control								
	Tipo de Riesgo:			Tipología de evento de pérdida							No.	Actividad de Control	Frecuencia del control (D, S, Q, M, T, SEM, A, O)	Tipo de Control Preventivo o Detectivo	Control efectuado:		Evaluación		
	Riesgo Operativo	Riesgo Legal	Riesgo Tecnológico	FI	FE	RLT	CPN	DA	FS	AP					Manual	IT	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	
Sobreestimación de ingresos o subestimación del gasto	X			X											X		Medio	Medio	
Inaplicación de las políticas contables vigentes	X	X		X											X		Medio	Medio	Alto

Incumplimiento o inexactitud en la presentación de los estados financieros	X	X	X	X					SEM	P	X	Medio	Alto
Pérdida de soportes físicos	X	X	X	X			X		O	P	X	Medio	Medio
Compra de activos fijos sin verificar su necesidad en los departamentos	X								O	D	X	Medio	Medio



**b) Identificación y clasificación de riesgos y controles del departamento de ventas**

**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

Ciclo de Negocios: Departamento de ventas

Proceso de Negocio: 02

Código: 0002

Descripción del Riesgo	Riesgo							Control								
	Tipo de Riesgo:			Tipología de evento de pérdida				No.	Actividad de Control	Frecuencia del control (D, S, M, T, SEM, A, O)	Tipo de Control Preventivo o Detectivo	Control efectuado:		Evaluación		
	Riesgo Operativo	Riesgo Legal	Riesgo Tecnológico	FI	FE	RLT	CPN					DA	FS	AP	Manual	IT
Facturación con precios no autorizados	X			X									X		Medio	Medio
Desconocimiento del mercado y sus tendencias	X			X			X		X				X		Medio	Alto
Equivocaciones en la toma de los pedidos	X			X			X		X				X		Medio	Alto

Desconocimiento de las estadísticas respecto a las preferencias de los clientes	X										X						SEM	D	X		Alto		Alto
Desconocimiento de los históricos de ventas de los años anteriores.	X							X		X		X					A	D	X		Alto		Alto
No congruencia de los documentos de ventas con el producto que se despacha	X							X		X		X					O	D	X		Alto		Medio
Inconformidad en los documentos para la exportación de las rosas	X							X		X		X					O	P	X		Alto		Medio



c) **Identificación y clasificación de riesgos y controles de los departamentos técnico y bodega**

**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

Ciclo de Negocios: Departamento técnico y bodega

Proceso de Negocio: 03

Código: 0003

Descripción del Riesgo	Riesgo							Control					Evaluación					
	Tipo de Riesgo:			Tipología de evento de pérdida							No.	Actividad de Control	Frecuencia del control (D, S, Q, M, T, SEM, A, O)	Tipo de Control Preventivo o Detectivo	Control efectuado:		Probabilidad de ocurrencia	Impacto
	Riesgo Operativo	Riesgo Legal	Riesgo Tecnológico	FI	FE	RLT	CPN	DA	FS	AP					Manual	IT		
Déficit de inventarios para la dotación de materia prima a invernaderos y postcosecha	X			X											X		Alto	Medio







**d) Identificación y clasificación de riesgos y controles del área de cultivo**

**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

Ciclo de Negocios: Cultivo  
 Proceso de Negocio: 04  
 Código: 0004

Descripción del Riesgo	Riesgo							No.	Control								
	Tipo de Riesgo:			Tipología de evento de pérdida					Frecuencia del control (D, S, Q, M, T, SEM, A, O)	Tipo de Control Preventivo o Detectivo	Control efectuado:		Evaluación				
	Riesgo Operativo	Riesgo Legal	Riesgo Tecnológico	FI	FE	RLT	CPN				DA	FS	AP	Manual	IT	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Tallos no preparados para la siembra del patrón	X			X				X					P	X		Medio	Alto
Equivocaciones de la injertación de tallos con yemas para lograr las variedades deseadas	X			X				X					P	X		Medio	Alto







e) Identificación y clasificación de riesgos y controles del área de postcosecha

**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

Ciclo de Negocios: Postcosecha  
 Proceso de Negocio: 05  
 Código: 0005

Descripción del Riesgo	Riesgo							Control								
	Tipo de Riesgo:			Tipología de evento de pérdida				No.	Tipo de Control Preventivo o Detectivo	Control efectuado:		Evaluación				
	Riesgo Operativo	Riesgo Legal	Riesgo Tecnológico	FI	FE	RLT	CPN			DA	FS	AP	Manual	IT	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Equivocación en la hidratación adicional de los tallos cortados	X			X								X		Medio	Alto	







**6.7.1.1.4 Diseño de las pruebas de control interno contable sobre controles clave**

<b>MATRIZ DE PRUEBAS</b>		
Ciclo de Negocios: Proceso contable		
Proceso de Negocio:		
Objetivo de Control	Actividad de Control	Prueba
- Determinar niveles máximos de endeudamiento.	El departamento financiero evaluará y aprobará junto con la Gerencia la capacidad máxima de endeudamiento.	Monitoreo de los índices de endeudamiento
- Minimizar los cargos por interés o pagos tardíos por mora (bancarios o con proveedores).	Verificar las fechas establecidas o acordadas para realizar los pagos puntuales a proveedores y bancos además revisar los saldos y fechas de pago próximo.	Revisión del cumplimiento de los pagos de acuerdo a las tablas de amortización.
- Aseguramiento de los bienes inmuebles	Revisar los seguros existentes y compararlos con la totalidad de bienes inmuebles	Que exista evidencia que se haya hecho la revisión o que se está en proceso de aseguramiento

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la disponibilidad del efectivo, para garantizar la operatividad.</li> </ul>	<p>Se elaborarán estados de flujo de efectivo mensuales, como herramienta de control para este recurso.</p>	<p>Que exista evidencia que los estados de flujos de efectivo se hagan mensualmente y que consten las firmas del Contador y del Gerente</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el comportamiento y evolución económica a través de la presentación de los estados financieros</li> </ul>	<p>Se presentarán los estados financieros mensualmente a Gerencia y se realizará su respectivo análisis a fin de conocer su comportamiento y establecer planes de acción.</p>	<p>Verificar que se reciba los estados financieros en gerencia y que inmediatamente sean firmados en caso de ser aprobados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un registro contable real</li> </ul>	<p>Todas las operaciones efectuadas deben estar incluidas en los registros contables.</p>	<p>Verificar diariamente que las transacciones que se realicen a lo largo del día se registren en el mismo momento que se produzca un evento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de las actividades financieras o que incurren en un egreso para mantener información financiera y contable transparente y disponible</li> </ul>	<p>Todas las operaciones registradas deben representar acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados por el departamento financiero y la Gerencia.</p>	<p>Constatar que los egresos autorizados, fueron registrados en el libro diario y que lo adquirido concuerde con los documentos de respaldo</p>

<p>- Lograr información diaria y oportuna de los movimientos bancarios de la Florícola</p>	<p>El dinero en efectivo se depositará en la cuenta bancaria a nombre de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.; los depósitos serán diarios e intactos.</p>	<p>Constatar mediante la revisión del estado de cuenta mensual o a través de la visita imprevista de la cuenta por medio de internet</p>
<p>- Información clara y documentada de las ventas</p>	<p>Todo ingreso por venta debe estar respaldado por su respectiva factura, como soporte para el registro contable.</p>	<p>Revisar las transacciones registradas en el libro diario con las facturas de ventas</p>
<p>- Operatividad efectiva de los rubros de caja</p>	<p>El departamento financiero junto con la gerencia serán los encargados de fijar el saldo mínimo de caja</p>	<p>Evidenciar en actas el monto de caja aprobado por la gerencia y el Dep. Financiero Evidenciar en los cierres diarios de caja el saldo mínimo</p>
<p>- Presentación efectiva y correcta de los ingresos de acuerdo a la normativa contable</p>	<p>Los ingresos serán registrados de acuerdo con las NIIF.</p>	<p>Comprobar lo indicado en las NIIF y los movimientos financieros correspondientes a los ingresos</p>
<p>- Presentación efectiva y correcta de los ingresos</p>	<p>Los ingresos recibidos no podrán ser utilizados para cubrir gastos o pagos sin antes haber dado el ingreso correspondiente contablemente.</p>	<p>Comprobar que los ingresos hayan sido registrados en el libro diario en la fecha en que se hayan generado</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un control efectivo y oportuno de la cuenta bancos</li> </ul>	<p>Se debe llevar un libro de control auxiliar de bancos en el cual se anotarán cheques emitidos, cargos y abonos efectuados en la cuenta.</p>	<p>Comprobar mediante la constatación física del documento o del resumen de los movimientos de la cuenta</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un informe periódico para constatar la igualdad de movimiento bancario entre el estado de cuenta y el libro bancos que maneja la empresa</li> </ul>	<p>Los fondos de la Florícola serán mensualmente conciliados con los saldos bancarios correspondientes del mes, dentro de los primeros diez días del siguiente mes.</p>	<p>Comprobar mediante la constatación física de las conciliaciones bancarias y la detección sin previo aviso de los saldos conciliados</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr un control del manejo de cheques para evitar pérdidas o mal uso</li> </ul>	<p>Todo desembolso mayor a \$70.00 debe ser emitido en cheque y aprobado por el responsable del departamento financiero y la gerencia.</p>	<p>Verificar en los movimientos de las cuentas que respaldan el desembolso de dinero por parte de la empresa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilar que los cheques no sean usados para fines no concernientes al giro de la empresa o su extravío</li> </ul>	<p>No deben firmarse cheques en blanco y se deberá revisar el talón de la chequera para un mejor control.</p>	<p>Constatar la secuencia en la numeración de los cheques y que sean emitidos con fecha, beneficiario, lugar y valor a pagar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr información oportuna y real de la cantidad de cheques y su finalidad por la que se emiten</li> </ul>	<p>Debe establecerse un día de la semana para la entrega de cheques, sean éstos para compra de materia prima o equipo y otros gastos pertinentes.</p>	<p>Constatar las fechas de emisión de cheques y el registro de la transacción</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener datos exactos de los movimientos de caja chica</li> <li>- Destinar el fondo de caja chica para uso exclusivo de la florícola</li> <li>- Mantener la disponibilidad del rubro de caja chica</li> <li>- Evitar faltantes de caja chica</li> </ul>	<p>Los movimientos de Caja Chica se registrarán en el mismo día de las operaciones.</p> <p>Periódicamente y sin previo aviso, un responsable deberá practicar un arqueo de los fondos de caja chica con el propósito de verificar que los valores sean utilizados para fines empresariales.</p> <p>La Caja Chica deber ser liquidada o reembolsada al agotarse un 75% de la misma o al final del mes.</p> <p>Toda diferencia existente en los arqueos de caja chica deberá ser reportada y revisada por el Contador de la florícola.</p>	<p>Comparar el registro de las transacciones correspondientes al manejo de caja chica con los documentos de respaldo de la operación</p> <p>Comparar físicamente los documentos que respaldan los desembolsos de caja chica, con el objeto/ servicio por lo que se ha pagado y con los registros contables</p> <p>Verificar el saldo contable del rubro de caja chica</p> <p>Constatar en los arqueos diarios las diferencias y comparar con el efectivo disponible</p>
--	--	---

<p>- Obtener información real y disponible de las cuenta clientes</p>	<p>A más tardar quince días después del cierre de cada mes, la contabilidad identificará a los clientes pendientes de pago.</p>	<p>Revisar el libro mayor de clientes y las fechas de vencimiento de cada una de las partidas</p>
<p>- Disminuir el monto por concepto de cuentas pendientes de cobro a clientes</p>	<p>El listado de clientes morosos se le dará al encargado, para que lo tramite, realizando llamadas telefónicas.</p>	<p>Verificar que el monto pendiente de cobro a clientes haya disminuido en un periodo determinado o que los clientes hayan visitado la empresa para cancelar</p>
<p>- Evitar pérdida de inventarios</p>	<p>Se nombrará a un responsable para la constatación física de los inventarios que lo hará por los menos dos veces al año</p>	<p>El reporte de la constatación física deberá concordar con la tarjeta de control de inventario</p>
<p>- Mantener información actualizada del estado de los inventarios</p>	<p>El responsable de los inventarios deberá informar oportunamente al Contador sobre los suministros y materiales, activos fijos entre otros, obsoletos y dañados, para los trámites correspondientes.</p>	<p>En la constatación física deberá constar los materiales y activos fijos dañados u obsoletos</p>

<p>- Mantener información oportuna de los índices de compras y consumo para la eficaz toma de decisiones</p>	<p>El responsable de compras elaborará una programación trimestral, en la cual se utilizarán listas que indiquen el promedio de consumo, como herramienta para las posteriores compras.</p>	<p>Evidenciar la documentación que respalde el índice promedio de consumo para la eficaz toma de decisiones</p>
--	---	---

Cuadro N° 30: Diseño de las pruebas de control interno contable sobre controles clave  
Elaborado por: La Investigadora



### **6.7.1.2 Implantación**

Siendo responsabilidad del gerente, éste podrá delegar a consultores externos, que pondrán en marcha el sistema en los tiempos y plazos prudentes ya establecidos.

El primer paso es la capacitación a los máximos directivos como al personal clave, acerca de la metodología asociada con el mismo.

Se deberá implementar primeramente un plan piloto en área estratégica de la organización, para posteriormente aplicarlas en las restantes.

Por último se consolidará e integrará un sistema coherente y único en toda la empresa.

Cabe recalcar que para la eficaz implementación quien lo ejecute debe poseer autorización y apoyo de la dirección administrativa.

### **6.7.1.3 Evaluación – valoración**

Frecuentemente en las organizaciones someten a evaluaciones el sistema del control interno por parte de los auditores internos y externos.

Surgen entonces, dos roles importantes y diferentes:

1. Los auditores internos, valoran el control interno para ayudarle a la administración en la gestión de la empresa.
2. Los auditores externos, evalúan para determinar el alcance de las pruebas de auditoría, generando recomendaciones de control, las mismas que no siempre se las hace un seguimiento.

#### **6.7.1.3.1 Componentes del COSO del Control Interno**

“Los componentes del control interno son:

- 1) Ambiente de control
- 2) Evaluación del riesgo
- 3) Actividades de Control
- 4) Información y comunicación
- 5) Monitoreo”

### **1) Ambiente de Control**

“El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización”

Debe plantearse y ejecutarse políticas y procedimientos como herramientas para lograr seguridad razonable de que las acciones se realicen de una manera eficiente para afrontar y evitar los riesgos que se presentan en el desarrollo y consecución de los objetivos de la empresa.

Las actividades de control deben aplicarse en todos los niveles organizacionales y funcionales. En las que se puede incluir a verificaciones, aprobaciones, autorizaciones, segregación de funciones y salvaguarda de activos.

En la empresa debe plantearse acciones preventivas y correctivas de las actividades de control.

Las actividades de control deben poseer las siguientes características:

- Funcionar acorde a un plan y deben ser cumplidas por todos los empleados involucrados.
- El costo debe compensar a los beneficios que generan.
- Ser comprensibles, interpretables y direccionadas al cumplimiento de los objetivos.

- Deberán ser revisadas por los responsables designados para cada actividad.
- Deberán ser controladas también mediante controles físicos como recuentos y/o arqueos.
- Los controles se encontrarán apoyados en la tecnología de información existente, para que la gestión se encamine al adecuado procesamiento de datos.

La situación en la florícola respecto al ambiente de control es la siguiente:

- Las actividades de control dentro de la empresa no existen por escrito.
- Las actividades de control no se aplican para todos los niveles organizacionales y funcionales.
- No existe segregación de funciones por escrito.
- Segregación de funciones inadecuada.
- No existe políticas prescritas para salvaguardar los activos.

## **Factores del ambiente de control**

### **a) Integridad y valores éticos**

Se fundamentan en las normas éticas y de conducta de la empresa que controlan el manejo del recurso humano, incluyendo a los directivos y empleados. La administración tratará de evitar o eliminar acciones que puedan generar actos deshonestos o poco éticos.

Los proveedores, clientes e inversionistas casi siempre verifican que las actividades, producto, contratos y servicios se den dentro del marco de principios éticos para beneficio comercial y productivo mutuo. La integridad en el interior de la empresa se refleja en la imagen que ésta presenta en el exterior.

Los valores y principios estará a cargo de quienes dirigen cada sección o área dentro de la empresa, por tal motivo los más altos directivos deberán mantenerse

activos y vigilantes para que sean aplicados en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

La florícola no cuenta con valores éticos por escrito, correspondientes a este factor, sin embargo tampoco han sido difundidos correctamente a todo el personal en todos sus años de trabajo.

#### **b) Compromiso con la competencia**

“La competencia es el conocimiento y habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo. El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios”

La capacidad intelectual y el conocimiento aptitudes laborales y profesionales de quienes están a cargo de las actividades del control interno, es sumamente importante para que los procesos se desarrollen con normalidad y la información resultante sea beneficiosa para la entidad. La identificación del perfil profesional y la evaluación del desempeño aportará a directamente al mejoramiento de los procesos, al afianzamiento de las estrategias y a una efectiva toma de decisiones.

La florícola no posee directrices para evaluar el desempeño del personal, por tanto se desconoce las aptitudes de cada empleado y no se las potencializan en beneficio de la entidad.

#### **c) Participación del consejo directivo o el comité de auditoría**

“Aunque el consejo delega la responsabilidad del control interno a la administración, su responsabilidad es proporcionar habitualmente evaluaciones independientes del control interno establecido por la administración.”

“El comité de auditoría también es responsable de mantener una comunicación constante con los auditores externos e internos, incluyendo la aprobación de los servicios de auditoría y no auditoría que realizan los auditores”.

En algunas empresas es el consejo de Administración representando por la gerencia y los directivos, quienes diseñen los parámetros necesarios para que los procesos se direccionen con eficiencia y eficacia.

La gerencia debe formar parte activa en el diseño de procedimientos del control interno y la administración deberá poner a disposición de la información financiera y no financiera para su correcta aplicación.

El Consejo, podrá estar apoyado por agentes de auditoría, que contribuirán a la interpretación de los resultados y a la toma de decisiones oportuna y adecuada.

Se evidencia que en la florícola el control interno es inadecuado, debido a que las políticas y procedimientos no están por escrito y la administración en ocasiones hace las veces de la gerencia.

Al ser una empresa familiar, no se cumplen adecuadamente las funciones que se desempeñan y menos aún respecto al control interno.

#### **d) Filosofía y estilo operativo de la administración**

“La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno”.

La administración se direccionará de manera que concientice la importancia y cooperación para la ejecución de los controles internos.

Además preverá y evaluará los riesgos para generar un ambiente de control adecuado, tanto en aspectos financieros como administrativos.

En la florícola no todos empleados conocen la importancia del control interno dentro de la empresa y tampoco los beneficios de aportar al desarrollo del control interno.

#### **e) Estructura organizativa**

“La estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes. Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la empresa y percibe cómo se implementan los controles.”

Implica la planificación, ejecución y monitoreo de las actividades para conseguir los objetivos empresariales.

El establecimiento de la estructura organizativa se relaciona con temas como autoridad, responsabilidad y la determinación de las líneas de comunicación.

En la florícola al no existir manual de funciones, los responsables de operaciones y actividades no cumplen con lo que en realidad deberían desempeñar.

En el ámbito administrativo el aspecto familiar hace que las funciones de gerencia sean compartidas por los departamentos administrativo y financiero.

#### **f) Asignación de autoridad y responsabilidad**

“Tienen gran importancia los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad y responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control”.

La asignación de autoridad y responsabilidad es fundamental para el funcionamiento adecuado de las áreas de la empresa y de las unidades de operación.

Las autoridades deberán estar distribuidas de tal manera que se prevenga o corrija errores en el funcionamiento de los procesos. Cuando el personal recibe responsabilidades se obtiene un mejor control en los procesos de la empresa.

En la florícola los directivos al no realizar evaluaciones de desempeño del personal, y al no conocer sus habilidades; están delegando responsabilidades sin tener un conocimiento certero si tal actividad está bien delegada.

#### **g) Políticas y prácticas de recursos humanos**

“El aspecto más importante del control interno es el personal. Si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles, y de cualquier manera se tendrán estados financieros confiables”.

Dentro del control interno es muy importante la manera como se contrata, capacita, promueve y compensa a las personas. Por ello depende del recuso humano para que el ambiente de control se fortalezca, ya que se requiere de personas, honestas, motivadas y eficientes para llevar a cabo los controles o a su vez contribuir con ellos.

Además debe haber compromiso de los empleados con la empresa y viceversa para que los objetivos se cumplan, más no un sentido de obligación o de fastidio que opaque las actividades y los controles.

De acuerdo a este factor la situación de la florícola es la siguiente:

- Los empleados no son capacitados constantemente.
- Las capacitaciones lo hacen informalmente, sin previa planificación.
- No existen incentivos por buen desempeño o aporte al desarrollo empresarial.
- Las contrataciones del personal se realizan sin previo estudio.
- No se hacen evaluaciones de desempeño.
- No se mide la productividad.

## **2) Evaluación del riesgo**

“La identificación y análisis del riesgo es un proceso en curso y un componente crítico del control interno. La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de organización e implementar las medidas necesarias para manejarlos”.

Todas las empresas sin tomar cuenta su tamaño, el sector o su estructura organizativa se enfrenta diariamente a riesgos; para lo cual, la administración deberá desarrollar procesos o métodos que permitan identificar los factores que pueden incrementar el riesgo.

Cuando la administración ya ha identificado el riesgo, deberá evaluar la posibilidad de ocurrencia y desarrollar acciones que permitan reducir el riesgo. Siendo responsabilidad de la gerencia, también interactúa todo el recurso humano de la empresa bajo la dirección de la administración.

Entre los factores que pueden afectar externamente a la entidad están los avances tecnológicos, las nuevas expectativas y especificaciones de los clientes, leyes y reglamentos, desastres naturales y la inestabilidad económica y política. Y entre los factores internos se encuentra el mal funcionamiento de los sistemas de información, el personal no capacitado y cambios repentinos en la administración y gestión de la empresa.

En la florícola no se han identificado los riesgos a los que la empresa se enfrenta o puede enfrentarse, peor aún establecido acciones preventivas o correctivas para evitar repeticiones.

## **3) Actividades de control**

“Son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros cuatro componentes, que ayudan a asegurar que se implanten las acciones



necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad”.

Las actividades de control que se apliquen, serán emitidas y supervisadas por la gerencia, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y controlar los riesgos que podrían presentarse. “Las actividades de control son:

- Separación adecuada de responsabilidades.
- Autorización adecuada de las operaciones y actividades.
- Documentos y registros adecuados.
- Control físico sobre activos y registros.
- Verificaciones independientes referentes al desempeño.”

#### **a) Separación adecuada de responsabilidades**

Dentro de esta actividad se encuentran guías como:

- Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros, para proteger a la empresa de desfalcos. Una persona no debe hacer uso de un activo y al mismo tiempo tener la custodia del mismo. Si esto sucede la persona puede hacer mal uso del activo y utilizarlo para beneficio personal.
- Custodia de activos relacionados separada de la autorización de operaciones, para evitar el desfalco cuando una persona tiene el control de un activo y al mismo tiempo autoriza las operaciones en la empresa.
- Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable, es decir, que la información administrativa, registro e informes, debe generarse y revisarse en un departamento aparte del financiero.
- Deberes del departamento de tecnologías de información separados de los departamentos de usuarios, es decir que por su complejidad y seguridad, la

autorización, registro contable y custodia no debe hacerlo los mismos usuarios de dicha información. Por ejemplo la actualización del software contable debe estar a cargo no del departamento contable, sino del departamento de sistemas o de tecnologías de información.

En la florícola al no existir un departamento de sistemas, las mismas personas que poseen la custodia de activos o software son quienes lo manipulan, además la información administrativa y financiera es revisada en los mismos departamentos; lo que quiere decir que no se está cumpliendo con las actividades de control que se deberían aplicar.

#### **b) Autorización adecuada de las operaciones y actividades**

Todas las actividades y procesos deben contener las autorizaciones respectivas.

- Las autorizaciones generales las emite la administración para toda la organización, mismas que deberán ser acatadas por los subordinados.
- Las autorizaciones específicas se emiten para operaciones individuales. En ocasiones la administración prefiere dar autorizaciones específicas en caso de transacciones.

En la florícola las autorizaciones no se emiten por escrito, de manera que la ejecución de actividades o la compra de activos no poseen respaldo de autorización alguna.

#### **c) Documentos y registros adecuados**

“Los documentos y registros son los objetos físicos en los que se asientan y resumen transacciones. Éstos incluyen cuestiones tan diversas como las facturas de ventas, órdenes de compra, los registros subsidiarios, diarios de ventas y tarjetas de asistencia del personal”.

Es importante que los documentos originales, así como las copias físicas o en archivos, estén bajo la seguridad pertinente para evitar los riesgos de control.

Los documentos deben ser adecuados para que exista una seguridad razonable de que la información sea transmitida correctamente.

Cuando la información financiera y no financiera es comunicada con eficiencia, resulta más fácil que los directivos, empleados, clientes y proveedores, reciban el mensaje exacto evitando el incremento de los riesgos o que lleguen a producir.

En la florícola no existen tarjetas de asistencia de personal, debido que las observaciones solo lo hacen cuando alguien deja de asistir a su sitio de trabajo.

#### **d) Control físico sobre activos y registros.**

Para tener un control interno adecuado es esencial proteger los activos y los registros. Si los activos están desprotegidos, los pueden robar, al igual que los registros que no se protegen de manera adecuada, los pueden robar, dañar o extraviar”.

Si se llega a perder los documentos pueden ocasionar serios problemas como por ejemplo en el ámbito contable. Tanto documentos importantes como los archivos de computador o software costosos deben ser protegidos con contraseñas, o medidas de seguridad más fuertes.

La florícola no cuenta con medidas de seguridad físicas sobre los activos o documentos y los archivos no tienen contraseñas.

#### **e) Verificaciones independientes referentes al desempeño**

Es importante que existan controles para que se realicen verificaciones independientes del desempeño del personal.

Es pertinente que se lleve a cabo esta actividad debido a que en ocasiones el personal olvida los procedimientos y deberes que debe cumplir; por tanto es necesario que se le haga observaciones acerca de su desempeño.

Muchas veces los errores que cometen los empleados no es con intención de causar fraude, más bien lo hacen sin darse cuenta.

Por tal motivo los empleados deben estar en constantes evaluaciones y verificaciones para reducir el nivel de riesgos, o que a su vez los riesgos se mantengan en un nivel aceptable.

Estas verificaciones no deben hacerlas las mismas personas que están a cargo de operaciones, de activos o actividades, porque los resultados pueden alejarse de la realidad.

En la florícola no se realizan verificaciones del desempeño del personal, por tanto el riesgo de fraude y error es alto.

#### **4) Información y comunicación**

“El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados”.

La información deberá ser transmitida en el tiempo y momento oportunos, de manera que los interesados puedan asumir sus responsabilidades, por ello es conveniente que en la empresa exista los sistemas de información necesarios para procesar los datos.

La comunicación interna con los empleados o directivos y la comunicación externa con cliente y proveedores entre otros, debe estar orientada a la

consecución de los objetivos, así como al mejoramiento en la entrega del bien o servicio.

La florícola no posee políticas sobre la información de la custodia de bienes y la responsabilidad que implica. Además no existen métodos que permitan comunicar a todos los niveles sobre los objetivos institucionales o sobre las metas productivas que se desean cumplir.

## **5) Monitoreo**

“Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones”.

En las empresas deben estructurarse las actividades de monitoreo y los procedimientos para que éstas modifiquen el control interno cuando sea necesario.

Un departamento de auditoría interna para el respectivo monitoreo, es una herramienta eficaz en el control interno. Quien realice la auditoría interna no deberá ser parte de administración o contabilidad.

En la florícola no se realizan actividades que permitan monitorear el control interno y no se han establecido medidas correctivas para modificar los controles que están siendo mal aplicados o que no funcionan correctamente.

### **6.7.1.4 Auditoría**

En esta actividad deben existir algunos criterios como:

- Debe existir un referente externo que emita su criterio de control.

- La administración asume la responsabilidad al emitir los criterios de control así como de los resultados.
- Los auditores internos y externos no son solo ellos los que valoran, también la administración deberá hacer la valoración y hacerse responsable.
- La auditoría del sistema de control interno se convierte en un tema de interés público.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **6.8.1 Misión**

La misión de la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. es “proveer excelencia a los clientes con rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de SANBEL FLOWERS.”

### **6.8.2 Visión**

SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. pretende convertir a la empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a los clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas de excelencia y a precios competitivos.

### 6.8.3 Organigrama estructural

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

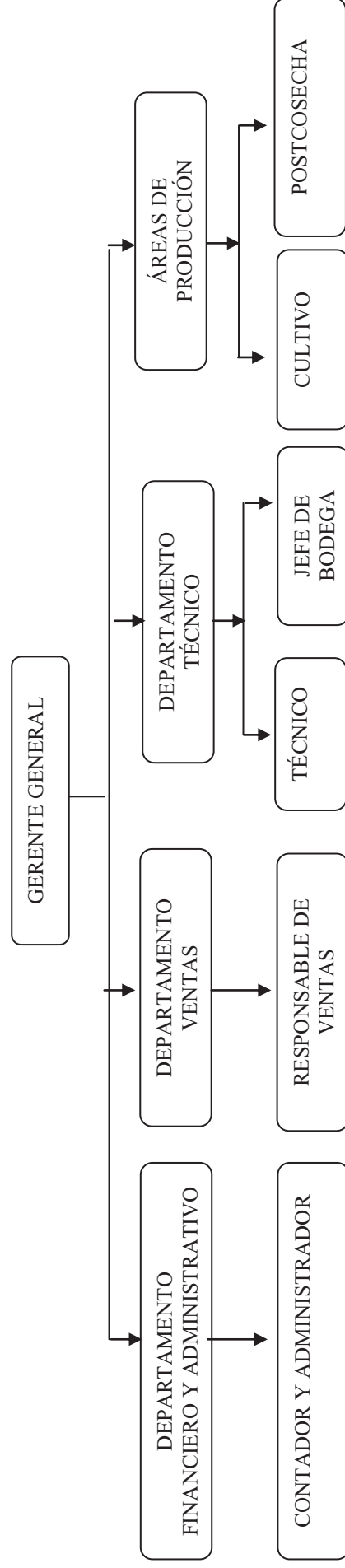


Gráfico N° 43: Organigrama estructural SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.  
Elaborado por: La Investigadora

#### 6.8.4 Valores

La empresa posee valores que deberán ser practicados diariamente en la jornada de trabajo por todos quienes forman parte de la florícola y con el objetivo de que la organización se encamine en la consecución permanente de las metas empresariales y de la excelencia.

**Compañerismo.-** Amistad compartida que involucra estar juntos, amarse y tener comunión unos a otros.

Involucra escuchar a alguien que tiene una preocupación, orar con alguien que tiene una necesidad, visitar a alguien que está en el hospital y velar por el bienestar mutuo en el interior de la empresa.

**Responsabilidad.-** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural. Entre los lineamientos a cumplirse dentro de este valor se tiene:

- Reconocer y responder a las propias inquietudes y las de los demás.
- Mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.
- Asumir con prestancia las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al cargo conferido.
- Promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y materiales que al cargo se le confiere.

**Puntualidad.-** Todos los trabajadores de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., asistirán con puntualidad a realizar su labor diaria, prestándose además para ello y durante la jornada, mutua cooperación para el mejor cumplimiento de sus labores y obligaciones.



**Eficiencia.-** Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos empresariales. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

**Respeto.-** Consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del compañero de trabajo. No es simplemente la consideración o deferencia, sino que implica un verdadero interés no egoísta por el otro más allá de las obligaciones explícitas. Debe existir un clima de respeto tanto con subordinados, como con las autoridades.

**Justicia.-** Buscar y aceptar el equilibrio y la verdad de las decisiones administrativas e institucionales, aceptar la distribución de las responsabilidades y derechos de los compañeros de la empresa.

**Solidaridad.-** Colaborar con quien lo necesite, a través de las acciones desinteresadas en beneficio de otros y de los objetivos empresariales.

**Tolerancia.-** Aceptar a los demás con los defectos y cualidades, respetar su integridad y opiniones, entendiendo que la diversidad enriquece a la empresa.

**Honradez.-** Tanto en el obrar como en la manera de pensar, el empleado deberá ser justo, recto e íntegro. Quien obra con honradez se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas.

**Mejoramiento Continuo.-** Significa aprender de los errores, para no volver a cometerlos y buscar mejorar cada vez más los procesos, para que la empresa alcance un nivel de eficiencia.

**Trabajo en equipo.-** Implica compromiso, es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

**Innovación y creatividad.-** Producir valores de mercado, correr riesgos, estar en permanente alerta para descubrir oportunidades de ganancia que aún no han sido descubiertas y actuar en consecuencia para aprovecharlas, en beneficio propio y de la empresa.

## **6.8.5 Políticas**

### **6.8.5.1 Obligaciones**

- Se laborará con respeto entre funcionarios y empleados, evitando intimar de alguna forma dentro de las instalaciones de la empresa.
- La jornada diaria ordinaria, a la que sujetarán los trabajadores de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., comenzará y terminará en su local, situado en Laigua de Maldonado, Parroquia Aláquez, de la ciudad de Latacunga, o cualquier otra finca o dependencia con la que la Empresa contare a esa fecha.
- Las horas de entrada y salida constarán determinadas en el horario respectivo, según los turnos de labor establecidos o que se establecieron en lo sucesivo y de acuerdo a la Ley.
- Los trabajadores tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente les correspondan en el desempeño cabal y completo de sus labores, por expreso acuerdo constante en el Contrato de Trabajo, la costumbre establecida en la Empresa o en otras normas similares y por la Ley.
- Guardar consideración y respeto a sus superiores.
- Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo.
- Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo, debiendo cumplir con las normas de seguridad prescritas por SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

- Procurar completa armonía e indulgencia con los superiores y los compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores.
- Guardar una inmejorable buena conducta en todo sentido respetando las normas de moral y disciplina.
- Mantener la producción de su respectiva labor dentro de los límites técnicos establecidos; realizar los respectivos procesos de acuerdo a las normas técnicas que se han impartido o suspenderlos en los casos ordenados; cumplir con todas las disposiciones de control ordenadas por SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.
- Recibir y aceptar órdenes, instrucciones y correcciones relativas al trabajo y a la conducta en su verdadera intención, cual es la de encauzar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. de la cual forma parte.
- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde deba desempeñarlo.
- Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias a que haya lugar, a través de su superior jerárquico y en debida forma.
- Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores.
- Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar la ropa de trabajo y uniformes suministrados por SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., en forma permanente mientras preste sus servicios.
- Realizar inventarios de los equipos, útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico.

- Colaborar y mantener limpio su lugar o sitio de trabajo y el de los demás trabajadores.
- Someterse a los exámenes médicos que SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., ordene, siempre que no atenten a su integridad.
- Prestar toda colaboración posible en caso de siniestros, de riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas y bienes de la florícola.
- Cuidar debidamente las máquinas y herramientas a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en perfecto estado de mantenimiento, debiendo, además, dar inmediato aviso a su superior jerárquico cuando dichos instrumentos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva.
- Realizar el trabajo que le corresponde en la mejor forma, evitando todo daño, desperfecto o desmejora de la máquina e implementos a su cargo. Los daños imputables a su descuido o negligencia, previa comprobación del Inspector del Trabajo, deberán ser indemnizados por el trabajador.
- Cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe para su labor y devolver lo que no empleare; advirtiéndose que en caso contrario podrá considerarse como hurto.
- Cumplir exactamente el horario de trabajo respectivo en el turno que le corresponda.
- Hacer conocer oportunamente a sus superiores jerárquicos todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo.
- Suministrar, tanto a sus jefes inmediatos como al Gerente de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., toda la información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzca en los bienes de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., aún de aquellos que se encuentran bajo su cuidado.

- Poner el máximo cuidado para obtener la mayor perfección en el trabajo que le ha sido encomendado, evitando de manera especial que aparte de los materiales recibidos, no se desperdicie su tiempo, rendimiento personal, así como la de las herramientas y máquinas a su cargo.
- Marcar personalmente las tarjetas de control o firmar los registros dispuestos para el efecto, en la entrada y salida y dejarlas ordenadamente colocadas en el tarjetero o sitio especialmente dispuesto para ello.
- Someterse a todas las medidas de seguridad, higiene y sanidad que prescriban las Autoridades del ramo en general y en particular las que ordene SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., que no atenten a su integridad.
- Utilizar el teléfono de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., para asuntos de trabajo y no abusar de su empleo con fines articulares.
- Tratar al público en general y en especial a los clientes de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., con la cortesía del caso, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. y de todos los trabajadores y empleados; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente o proveedor; el trabajador o empleado antes de contradecir, llevará el caso a su inmediato superior a fin de resolver el conflicto.
- Someterse a los exámenes médicos particulares o generales que prescriban los médicos de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., en los períodos y horas que éstos determinen, siempre que no atenten a su integridad.
- Someterse a los tratamientos preventivos que se ordenaren que no atenten a su integridad y, en caso de enfermedad, seguir las instrucciones y tratamientos que prescribieren los médicos del I.E.S.S. o de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

### 6.8.5.2 Prohibiciones

- Suspender las labores.
- Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado.
- Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado.
- Introducir bebidas alcohólicas o tomarlas durante las jornadas de trabajo. No se le permitirá al trabajador ingresar al local o sitio de labor; cuando estuviere bajo los efectos del alcohol, aunque no se hallare embriagado.
- Intervenir en actividades políticas dentro de las dependencias de la florícola.
- Atender o aceptar visitas en los locales de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., y especialmente en horas de labor.
- Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., de sus funcionarios o de sus compañeros de labor.
- Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias de la SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., edificios, maquinarias, muebles, enseres, equipos etc.
- Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia de los relojes marcadores, u otros registros correspondientes, propias o de cualquier otro compañero de

trabajo o cualquier otro documento elaborado por SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

- Hacer préstamos en dinero entre los trabajadores de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., considerándose falta cuando tales actos impliquen extorsión o usura o cuando lleguen a perturbar la disciplina de la florícola.
- Realizar o ejecutar en el interior de los lugares de trabajo cualquier clase de juegos de suerte o azar y de otra naturaleza.
- Promover algazaras, reyertas o escándalos en el lugar de trabajo.
- Dormir o distraerse en cualquier forma o distraer a los demás, durante el trabajo.
- Cometer actos que signifiquen abusos de confianza fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal, reservándose SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., el derecho de ejecutar las acciones legales pertinentes.
- Hacer colecta en los lugares de trabajo, salvo que hubiese permiso previo de la Gerencia.
- Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., sus funcionarios o sus actividades.
- Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo, clientes, proveedores o superiores jerárquicos dentro o fuera de las dependencias de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

- Abandonar el trabajador su sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior jerárquico competente.
- Se prohíbe de manera terminante al trabajador el acceso a otro sitio de trabajo que no sea el suyo propio y si por la inobservancia de esta disposición ocurriere algún accidente, SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., no tendrá responsabilidad alguna, imputándose tal violación a culpa del trabajador causante.
- Portar armas de cualquier clase, dentro de los recintos de la Empresa, durante las horas de trabajo o fuera de ellas.
- Tomar de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. herramientas, mercadería o Artículos elaborados en ella, sin permiso del empleador.
- Introducir a los lugares de trabajo, bolsas, carteras, y en general cualquier objeto que no sea de trabajo.
- Ingresar a las oficinas de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., o en general ir a otro lugar de trabajo que no sea el suyo propio o ajeno a su actividad, sin el permiso correspondiente.
- Se prohíbe terminantemente al trabajador realizar por su cuenta la reparación de los elementos de trabajo a su cargo; y si a causa de no obedecer esta expresa prohibición se aumenta el daño y se hace imposible reparar el implemento o sufre el trabajador cualquier accidente de trabajo, la SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., no tendrá responsabilidad alguna por este hecho, no teniendo el trabajador, por tanto nada que reclamar a la empresa., por este concepto. Si el daño del implemento aumenta o se hace imposible repararlo, responderá el trabajador por los daños y perjuicios ocasionados a SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., siempre que se pruebe legalmente.



### 6.8.6 Análisis situacional

#### MATRIZ FODA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad del personal de cultivo y postcosecha.</li> <li>- Gerencia comprometida con sus trabajadores.</li> <li>- Infraestructura en buenas condiciones.</li> <li>- Existencia de un cuarto frío para mantener el producto en buenas condiciones.</li> <li>- Distribución adecuada del área de cultivo.</li> <li>- Equipamiento necesario para el área de postcosecha.</li> <li>- Área adecuada para empacar despachar el producto.</li> <li>- Excelente ubicación geográfica de la plantación.</li> <li>- Disposición de todos los recursos naturales.</li> <li>- Excelente sistema de riego.</li> <li>- Amplia gama de variedades para crecer (20 variedades).</li> <li>- Variedad de proveedores de insumos florícolas.</li> <li>- Otorgamiento de crédito por parte de los proveedores.</li> <li>- Compras al por mayor reduciendo costos.</li> <li>- Actualización tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecientes ventajas geográficas.</li> <li>- Crecimiento poblacional.</li> <li>- Gran aceptación del producto por los clientes.</li> <li>- Posicionamiento privilegiado de la flor ecuatoriana en el mercado exterior.</li> <li>- Reconocimiento en el mercado por la calidad de rosas ecuatorianas.</li> <li>- Mercados aún no saturados en Europa y Asia.</li> <li>- Mercado con alto nivel de consumo.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de un sistema de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>- Falta de manual de los productos.</li> <li>- No se han establecido planes de difusión y promoción de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos participantes en el mercado, a mayor ofertantes se reduce el precio de venta y se incrementa la exigencia de la calidad de las rosas.</li> <li>- Altas tasas de interés para los créditos.</li> <li>- Decisión política extrema.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesita de distribuidores para cubrir un mercado extranjero.</li> <li>- No existe evaluaciones constantes de rendimiento y satisfacción del personal.</li> <li>- Gasto considerable en la compra e insumos.</li> <li>- Elevada rotación de mano de obra.</li> <li>- Alta competencia en el ámbito florícola.</li> <li>- Poca información sobre la competencia.</li> <li>- Aceptación de rosas nuevas en el mercado.</li> <li>- No cuenta con un departamento de marketing ni de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de aranceles.</li> <li>- Efectos climáticos no controlables.</li> <li>- Inestabilidad política.</li> <li>- Recesiones económicas en países extranjeros.</li> <li>- Incremento de los impuestos por insumos agrícolas.</li> <li>- Disminución de las ventas en épocas no tradicionales.</li> </ul>
--	---

Cuadro N° 31: FODA

Elaborado por: La Investigadora

## 6.9 PAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

FACTORES CRÍTICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO (AÑOS)						COSTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
				02	03	04	05	06			
Gestión Empresarial	Elaborar un plan estratégico.	Gerente General	Materiales de oficina	X						\$ 100,00	Direccionamiento de los objetivos empresariales para incrementar la productividad
Liderazgo -	Definir políticas de liderazgo para elevar el nivel de compromiso de los empleados	Gerente General	Materiales de Oficina	X	X					\$ 200,00	Fomentar la participación activa de los empleados para mejorar el clima laboral
Organización	Diseñar un plan organizacional para difundir las funciones, obligaciones y derechos de los empleados.	Gerente General Gte. Administrativo Gte. Financiero	Materiales de oficina	X	X	X				\$ 300,00	Elaborar un instructivo de funciones para afianzar el compromiso de los empleados con la florícola.
Comunicación	Realizar reuniones de trabajo y capacitaciones pertinentes. Diseñar un método de comunicación para todos los niveles organizacionales.	Gerente General Gte. Administrativo	Materiales de oficina	X	X	X	X			\$ 600,00	Información permanente y oportuna de las fortalezas y debilidades de aspectos laborales, funcionales, productivos y sociales
Rendimiento Laboral	Elaborar un programa de motivación y evaluación del rendimiento laboral	Gerente General Gte. Administrativo	Materiales de oficina	X	X	X	X			\$ 600,00	Incremento de los indicadores de productividad e incremento de las ventas
										\$1800,00	

Cuadro N° 32: Pan de monitoreo y evaluación de la propuesta  
Elaborado por: la Investigadora

## BIBLIOGRAFÍA

- ANTHONY, Robert (2008). “Sistemas de Control de Gestión”. Duodécima Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F. – México. pp. 522.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2005). “Indicadores para la gestión empresarial”. Cuarta Edición. ORMAG Ediciones Gráficas. Madrid - España. pp. 120.
- BOMBÓN, Mónica (2006). “El Control Interno en la Empresa Ingenieros Lara Núñez Cía. Ltda.”. Ambato – Ecuador. pp. 214.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. “Objeto”, “Rol del Estado”. Registro Oficial 351 del 29 de Diciembre del 2010. Capítulo I. pp. 56.  
[En Línea].  
Disponible en:  
[http://www.aduana.gov.ec/archivos/S351\\_20101229.pdf](http://www.aduana.gov.ec/archivos/S351_20101229.pdf)
- Coopers&Lybrand Galgano (2006). “La gestión eficaz”. Quinta Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid - España. pp. 240.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). “Gestión del talento Humano”. Traducción Tercera Edición. McGraw Hill. México D.F. – México. pp. 586.
- DOMÍNGUEZ, Mónica (2008). “El sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa de Transportes S.A.N.T.A.”. Ambato – Ecuador. pp. 220.
- FRED, David (2008). “Conceptos de Administración Estratégica”. Décimo primera Edición. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez – México. pp. 374.

- GARCÍA, Alfonso (2011). “Productividad y reducción de costos para la pequeña y mediana industria”. Segunda Edición. Editorial Trillas. México D.F. – México. pp. 297.
  
- GHIGLIONE, Luis (2006). “Planeamiento y Control de Gestión”. Sexta Edición. Macchi Grupo Editor S.A.. Buenos Aires – Argentina. pp. 140.
  
- HERRERA, Luis (2008). “Tutoría de la Investigación Científica”. Primera Edición. Diemerino Editores. Quito – Ecuador. pp. 252.
  
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC. (2006). “Normas Internacionales de Auditoría”. Edición Especial. Equus Impresores. México D.F. – México. pp. 488.
  
- MANTILLA, Samuel (2005). “Auditoría del Control Interno”. Primera Edición. Ecoediciones. Bogotá - Colombia. pp. 300.
  
- MANTILLA, Samuel (2005). “Control Interno: Informe COSO”. Cuarta Edición. Ecoediciones. Bogotá – Colombia. pp. 342.
  
- NARANJO, Cecilia (2005). “Sistema de Control Interno como Herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa – Financiera de Ambandine S.A.”. Ambato – Ecuador. pp. 139.
  
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2005). “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”. Quinta Edición. Cengage Learning Editores. México D.F. – México. pp. 289.
  
- ROJAS, Walter (2007). “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”. Guatemala. pp. 182.  
 [En Línea].  
 Disponible en:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3046.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf)

- SERRA, Vicente (2005). “Sistemas de Control de Gestión” Primera Edición”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona – España. pp. 315.
  
- VEGA, Jessy (2009). “Diseño de un Manual de 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”. Riobamba – Ecuador. pp. 197.  
[En Línea].  
Disponible en:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/408/1/82T00017.pdf>

# ANEXOS



La Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. fue fundada en el año 1994 y desde el año 2008 pasó a ser compañía limitada bajo la Gerencia General del Dr. Patricio Sánchez. Se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia Aláquez.

Ha venido desarrollando sus actividades como una empresa familiar y privada cuyos propósitos son producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientada a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando los entornos humano y ambiental, dándose a conocer internacionalmente y en el país por la inigualable variedad y calidad de sus productos, los cuales han sido colocados en varios mercados internacionales.

Para la recolección de la información se realizó una encuesta en la Florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. con un cuestionario de preguntas cerradas (Ver Anexo 1).

De acuerdo a las disposiciones legales y tributarias la florícola trabaja bajo el Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 0591714546001 (Ver Anexo 2).

La florícola produce una apreciada variedad de rosas que son comercializadas a nivel nacional e internacional (Ver anexo 3).

Durante la investigación de campo se tomaron fotografías de la florícola SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. mismas que ilustran parte de lo que conforma la empresa (Ver anexo 4).



## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA**  
**FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA”**

**OBJETIVO:**

Recolectar información del sistema de control interno y su incidencia en la productividad

---

---

**INSTRUCTIVO:**

Ponga una X en la respuesta que crea conveniente.

**CONTENIDO:**

1. ¿El nivel de compromiso de los empleados con la empresa es?

- |           |         |
|-----------|---------|
| Excelente | (.....) |
| Muy bueno | (.....) |
| Bueno     | (.....) |
| Regular   | (.....) |
| Malo      | (.....) |

2. ¿La probabilidad de vulnerabilidad de los controles es?

- |           |         |
|-----------|---------|
| Muy alto  | (.....) |
| Alto      | (.....) |
| Aceptable | (.....) |
| Escaso    | (.....) |
| Nulo      | (.....) |

3. ¿El valor agregado de las actividades de control es?

- Muy alto (.....)
- Alto (.....)
- Aceptable (.....)
- Bajo (.....)
- Nulo (.....)

4. ¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno?

- Excelente (.....)
- Bueno (.....)
- Aceptable (.....)
- Regular (.....)
- Malo (.....)

5. ¿En qué grado la información relevante es comunicada a todos los niveles en forma y en tiempo adecuados?

- Excelente (.....)
- Muy Bueno (.....)
- Normal (.....)
- Básico (.....)
- Insatisfactorio (.....)

6. ¿En qué grado los procedimientos de monitoreo controlan el riesgo en las operaciones y la inobservancia al reglamento interno?

- Muy alto (.....)
- Alto (.....)
- Aceptable (.....)
- Bajo (.....)
- Nulo (.....)

7. ¿En qué grado la tecnología existente ayuda al desarrollo de las actividades empresariales?

Muy alto (.....)

Alto (.....)

Aceptable (.....)

Regular (.....)

Nulo (.....)

8. ¿Con qué frecuencia se realizan estudios de evaluación de desempeño?

Siempre (.....)

A menudo (.....)

Algunas veces (.....)

Casi nunca (.....)

Nunca (.....)

9. ¿El nivel de desperdicio de materiales es?

Muy alto (.....)

Alto (.....)

Normal (.....)

Regular (.....)

Nulo (.....)

10. ¿El nivel de utilización de la capacidad instalada es?

Muy alto (.....)

Alto (.....)

Moderado (.....)

Bajo (.....)

Insuficiente (.....)

11. ¿El nivel en que se cumplen las metas anuales de producción y ventas es?

Muy alto (.....)

Alto (.....)

Moderado (.....)

Regular (.....)

Bajo (.....)

12. ¿Considera usted que el nivel de los indicadores de productividad de la empresa respecto a la competencia es?

Superior significativamente (.....)

Mejor (.....)


Igual (.....)

Malo (.....)

Peor (.....)

ANEXO 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES DE LA  
FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0591714546001  
RAZON SOCIAL: SANBELFLOWERS CIA. LTDA.  
NOMBRE COMERCIAL: SANBELFLOWERS CIA. LTDA.  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS  
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: SANCHEZ YANEZ PATRIGIO BOLIVAR  
CONTADOR:

---

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/06/2008      FEC. CONSTITUCION: 04/06/2008  
FEC. INSCRIPCION: 01/07/2008      FECHA DE ACTUALIZACION:

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
CULTIVO DE FLORES

---

**DIRECCION PRINCIPAL:**  
Provincia: COTOPAXI    Cantón: LATACUNGA    Parroquia: ALAQUES (ALAUQUEZ)    Barrio: LAIGUA DE MALDONADOS  
Calle: PRINCIPAL    Número: S/N    Referencia ubicación: FRENTE AL COLEGIO AGROPECUARIO SIMON RODRIGUEZ  
Telefono Trabajo: 004588333    Telefono Trabajo: 032380403

---

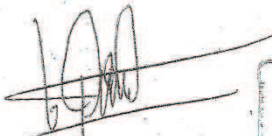

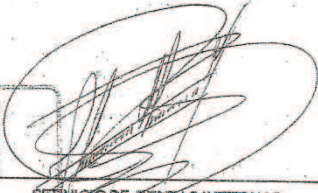
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001      ABIERTOS: 1  
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO \ COTOPAXI      CERRADOS: 0

---

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE      SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

Usuario: CRMB05007    Lugar de emisión: LATACUNGA, CALLE SANCHEZ YANEZ    Fecha y hora: 01/07/2008

Página 1 de 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NÚMERO RUC:** 0591714546001  
**RAZÓN SOCIAL:** SANBELFLOWERS CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**N.º ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 04/06/2008

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

CULTIVO DE FLORES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ALAQUES (ALACUEZ) Barrio: LAIGUA DE MALDONADOS Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: FRENTE AL COLEGIO AGROPECUARIO SIMON RODRIGUEZ Teléfono Trabajo: 084588339 Teléfono Trabajo: 032380409

*[Handwritten signature]*  *[Handwritten signature]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SRI** SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CNMB050307 Lugar de emisión: LATACUNGA, CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 01/07/2008

Plataforma de CONTRIBUYENTES  
001 P40

### ANEXO 3

## VARIETADES DE ROSAS QUE SE PRODUCEN EN LA FLORÍCOLA

**FREEDOM**



**VENDELA**



**HIGH MAGIC**



**HIGH YELLOW**



**AMBIANCE**



**BLACK MAGIC**



**TITANIC**



**LEONIDAS**



**POLAR STAR**



**SOCKING VERSILLA**



**MOVIE STAR**



**JADE**



**BLUSH**



**CIRCUS**



**COOL WATER**



**ORLANDO**



**CREAM & CREAM**



**DUETT**



**VERSILLA**



**TARA**





## ANEXO 4

### FOTOGRAFÍAS DE SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

#### INGRESO



#### INVERNADEROS



#### CULTIVO



## CRECIMIENTO



## CONTROL





**CORTE**



## COSECHA



## HIDRATACIÓN



## CORTE DE TALLOS A MEDIDA



## EMBONCHE



## ETIQUETADO





**PRODUCTO TERMINADO**





**CUARTO FRÍO (BODEGA)**



**DESPACHO**



## TRANSPORTE

