



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**“EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y  
SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
CARONE DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012”**

**AUTORA: María Esthela Flores Fernández**

**TUTOR: Dr. Lenyn Geovanny Vásconez Acuña**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, María Esthela Flores Fernández, con C.I. # 172012498-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CARONE DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de este trabajo de graduación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma 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, Marzo 2014

AUTORA



---

María Esthela Flores Fernández

C.I. 172012498-9

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Lenyn Vásconez, con C.I. # 180215010-0 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre “EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CARONE DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012”, desarrollado por Flores Fernández María Esthela, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Plan de Investigación “Tesis” de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente.

Ambato, Marzo 2014

EL TUTOR



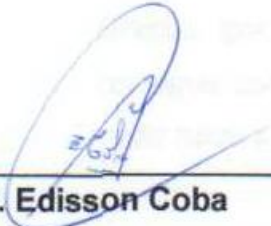
Dr. Lenyn Vásconez  
C.I. 180215010-0

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema “EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CARONE DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012”, elaborado por Flores Fernández María Esthela, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2014

Para constancia firman



---

**Dr. Edison Coba**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



---

**Dr. César Salazar**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



---

**Econ. Diego Proaño Córdova Mg.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## ***DEDICATORIA***

A Dios, por hacer posible la culminación de estos estudios con la fuerza que me da cada instante de mi vida, a mi familia, mis hermanos, de manera muy especial a mis padres, quienes a lo largo de mi vida siempre han estado a mi lado para apoyarme, ayudarme, motivarme y aconsejarme, contagiándome con su positivismo, entusiasmo, confianza y amor que me han permitido ser una persona de bien.

Gracias por enseñarme que todo lo que uno quiere se lo consigue con Dios, con amor, con esfuerzo y dedicación, sin pedir nada a cambio.

María Flores

## **AGRADECIMIENTO**

A quienes colaboraron con el desarrollo de mi trabajo de grado, Dr. Msc. Lenyn Vásquez, a las instituciones que sirvieron como apoyo y guía para desarrollarme en mi carrera profesional como son la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Contabilidad y Auditoría y su excelentísimo cuerpo docente, a todas aquellas personas que han contribuido en mi formación como profesional, impartíendome todos sus valiosos conocimientos y en forma generosa aportaron en el desarrollo de este estudio.

A la Empresa CARONE, por su confianza.

María Flores

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### PÁGINAS PRELIMINARES

	Pág.
Página de Portada.....	i
Autoría de Trabajo de Graduación.....	ii
Aprobación del Tutor .....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Tablas .....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	1

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema De Investigación .....	3
1.2 Planteamiento Del Problema .....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Análisis Crítico .....	8
1.2.2.1 Árbol Del Problema.....	8
1.2.2.2 Relación Causa- Efecto .....	9
1.2.3 Prognosis.....	10
1.2.4 Formulación Del Problema.....	11
1.2.5 Preguntas Directrices.....	11
1.2.6 Delimitación .....	12
1.3 Justificación .....	12

1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General .....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos .....	15
2.2. Fundamentación Filosófica .....	17
2.3 Fundamentación Legal .....	18
2.4 Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones que sustentan las Variables Del Problema .....	23
2.4.1.1. Marco Conceptual Variable Independiente .....	23
2.4.1.2. Marco Conceptual Variable Dependiente .....	39
2.4.2. Gráficos De Inclusión Interrelacionado .....	52
2.4.2.1 Subordinación Conceptual.....	53
2.5. Hipótesis.....	55
2.6. Señalamiento Variables De La Hipotesis .....	55

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1. Modalidad Básica De La Investigación .....	56
3.1.1. Investigación De Campo .....	56
3.1.2. Investigación Bibliográfica-Documental .....	57
3.2. Nivel O Tipo De Investigación.....	57
3.2.1. Investigación Exploratoria.....	57
3.2.2. Investigación Descriptiva .....	58
3.2.3. Investigación Asociación De Variables (Correlacional) .....	59
3.3. Población Y Muestra.....	60



3.3.1. Población .....	60
3.3.2. Muestra.....	60
3.4. Operacionalización De Las Variables .....	63
3.4.1 Operacionalización Variable Independiente: Control Interno.....	63
3.4.2 Operacionalización Variable Dependiente: Rentabilidad.....	64
3.5. Recolección De Información .....	65
3.5.1. Plan Para La Recolección De Información .....	65
3.6. Procesamiento Y Análisis .....	67
3.6.1. Plan De Procesamiento De Información .....	67
3.6.2. Plan De Análisis E Interpretación De Resultados.....	69

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis De Resultados .....	70
4.2 Encuestas Realizadas Al Personal Administrativo Y Contable De La Empresa Carone Y De Las Mecánicas Más Relevantes De Ambato .....	70
4.3. Verificación De La Hipótesis .....	101
4.3.1.Planteamiento de la Hipótesis.....	101
4.4. Curva Chi Cuadrado .....	106

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	107
5.2 Recomendaciones .....	108

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Tema .....	109
6.1.1 Datos Informativos.....	109
6.2 Antecedentes.....	110

6.3 Justificación .....	112
6.4 Objetivos.....	113
6.4.1 Objetivo General .....	113
6.4.2 Objetivos Específicos.....	114
6.5 Análisis de Factibilidad .....	114
6.6 Fundamentación Teórica .....	115
6.7 Metodología .....	121
6.8 Modelo Operativo .....	124
6.8.1 Desarrollo de la Propuesta.....	126
6.8.1.1 Fase 1.....	126
6.8.1.2 Fase 2.....	142
6.8.1.3 Fase 3.....	171
6.9. Administración de La Propuesta .....	186
6.9.1. Evaluación de La Propuesta .....	186
Glosario .....	188
Bibliografía .....	189
Anexos .....	196

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Árbol Del Problema.....	8
Gráfico No 2 Superordenación Conceptual.....	52
Gráfico No 3 Subordinación Conceptual .....	53
Gráfico No 4 Representación Gráfica .....	68
Gráfico No 5 Servicios .....	71
Gráfico No 6 Personal De Mecánica Capacitado .....	72
Gráfico No 7 Reglamentos Internos De La Empresa .....	73
Gráfico No 8 Aplicación Del Reglamento Interno .....	74
Gráfico No 9 Manual De Procedimientos Control Interno.....	75
Gráfico No 10 Manual De Funciones .....	76
Gráfico 11 Procedimientos De Los Manuales De Funciones .....	77
Gráfico 12 Errores En Los Registros Contables.....	78
Gráfico 13 Registro De Operaciones Inadecuadas .....	79
Gráfico 14 Adecuado Sistema De Control Interno .....	80
Gráfico 15 Diferencias En Los Registros Contables .....	81
Gráfico 16 La Empresa Dispone De Foda .....	82
Gráfico 17 Organigrama Estructural .....	83
Gráfico 18 Información Contable Oportuna.....	84
Gráfico 19 Asientos Contables Oportunos .....	85
Gráfico 20 Comparaciones Con Ventas Para Verificar El Incremento O Decremento De La Rentabilidad.....	86
Gráfico 21 Indicadores Financieros Que Demuestren Rentabilidad .....	87
Gráfico 22 Cumplimiento De La Rentabilidad .....	88
Gráfico 23 Inversión Que Hagan Los Propietarios .....	89
Gráfico 24 Liquidez Insuficiente En La Emisión De Créditos .....	90
Gráfico 25 Análisis De Estados Financieros .....	91
Gráfico 26 Deficiencias En El Proceso De Créditos .....	92
Gráfico 27 Veracidad De La Información De Expedientes De Crédito .....	93
Gráfico 28 Monto De Créditos A Clientes .....	94
Gráfico 29 Plazos De Créditos.....	95
Gráfico 30 Análisis De Antigüedad De Saldos .....	96

Gráfico 31 Grado De Control De Cartera En Morosidad .....	97
Gráfico 32 Reportes Sobre SalDOS De Clientes .....	98
Gráfico 33 Herramienta Cuadro De Mando Integral .....	99
Gráfico 34 Implementación De Un Sistema De Control Interno .....	100
Gráfico No 35 Curva Chi Cuadrado .....	106
Gráfico No 36 Perspectivas Cmi.....	122
Gráfico No 37 Mapa De Proceso Cmi.....	123
Gráfico No 37 Organigrama.....	143
Gráfico No 38 Organigrama Funcional .....	144
Gráfico No 39 Nivel De Confianza .....	170

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nomina Empleados.....	60
Tabla 2 Mecanicas Ciudad De Ambato.....	61
Tabla 3 Pobalción Total .....	61
Tabla 4 Operacionalización Variable Independiente .....	63
Tabla 5 Operacionalización Variable Dependiente .....	64
Tabla 6 Procedimiento Recolección Información .....	67
Tabla 7 Tabulación .....	68
Tabla 8 Servicios .....	71
Tabla 9 Personal De Mecánica Capacitado .....	72
Tabla 10 Reglamentos Internos De La Empresa .....	73
Tabla 11 Aplicación Del Reglamento Interno .....	74
Tabla 12 Manual De Procedimientos Control Interno.....	75
Tabla 13 Manual De Funciones .....	76
Tabla 14 Procedimientos De Los Manuales De Funciones.....	77
Tabla 15 Errores En Los Registros Contables .....	78
Tabla 16 Registro De Operaciones Inadecuadas.....	79
Tabla 17 Adecuado Sistema De Control Interno .....	80
Tabla 18 Diferencias En Los Registros Contables .....	81
Tabla 19 La Empresa Dispone De Foda .....	82
Tabla 20 Organigrama Estructural .....	83
Tabla 21 Información Contable Oportuna .....	84
Tabla 22 Asientos Contables Oportunos.....	85
Tabla 23 Comparaciones Con Ventas Para Verificar El Incremento O Decremento De La Rentabilidad .....	86
Tabla 24 Indicadores Financieros Que Demuestren Rentabilidad .....	87
Tabla 25 Cumplimiento De La Rentabilidad .....	88
Tabla 26 Inversión Que Hagan Los Propietarios.....	89
Tabla 27 Liquidez Insuficiente En La Emisión De Créditos .....	90
Tabla 28 Análisis De Estados Financieros .....	91
Tabla 29 Deficiencias En El Proceso De Créditos .....	92

Tabla 30 Veracidad De La Información De Expedientes De Crédito .....	93
Tabla 31 Monto De Créditos A Clientes .....	94
Tabla 32 Plazos De Créditos .....	95
Tabla 33 Análisis De Antigüedad De Saldos.....	96
Tabla 34 Grado De Control De Cartera En Morosidad.....	97
Tabla 35 Reportes Sobre Saldos De Clientes.....	98
Tabla 36 Herramienta Cuadro De Mando Integral .....	99
Tabla 37 Implementación De Un Sistema De Control Interno .....	100
Tabla 38 Estadística Chi Cuadrado .....	103
Tabla 39 Selección De Preguntas.....	103
Tabla 40 Cálculo Chi Cuadrado .....	105
Tabla 41 Presupuesto.....	110
Tabla 42 Metodología .....	122
Tabla 43 Modelo Plan Operativo .....	125
Tabla 44 Plan Estratégico Institucional .....	126
Tabla 45 Foda .....	127
Tabla 46 Matriz De Ponderación Interna.....	128
Tabla 47 Matriz De Ponderación Externa .....	130
Tabla 48 Estado De Situación Financiera Carone .....	132
Tabla 49 Estado De Resultados - Importaciones .....	133
Tabla 50 Matriz De Perspectivas .....	142
Tabla 51 Función Gerencia.....	145
Tabla 52 Función Supervisor Técnico.....	146
Tabla 53 Función Técnicos - Mecánicos.....	146
Tabla 54 Función Jefe De Crédito .....	147
Tabla 55 Función Asistente De Cartera .....	148
Tabla 56 Función Contador .....	148
Tabla 57 Función Secretaria.....	149
Tabla 58 Identificación De Riesgos En Las Solicitudes De Crédito.....	168
Tabla 59 Cuestionario Control Interno De Crédito .....	169
Tabla 60 Riesgo De Control.....	170
Tabla 61 Riesgo De Control.....	171

Tabla 62 Matriz De Perspectivas Cuadro De Mando Integral.....	184
Tabla 63 Administración De La Propuesta.....	186
Tabla 64 Evaluación De La Propuesta.....	187

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

**“EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CARONE DE  
LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2012”**

**Alumna:** María Flores

**Tutor:** Dr. Lenyn Vásquez

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación, nace de un estudio previo cuyo problema se determinó después de realizar una serie de análisis y entrevistas con el representante legal de la empresa, a través de esto se pudo identificar cada uno de los errores que se están cometiendo internamente, especialmente los que tienen que ver con el control de la concesión de créditos y su rentabilidad. Llegando a la conclusión que se debía dar una solución a este problema porque estos componentes son de vital importancia para que la empresa realice su actividad económica.

El desarrollo de la investigación tiene como finalidad generar satisfacción total, principalmente a quienes conforman la Empresa CARONE y suplir todas las necesidades del cliente, para lo cual se ha establecido implementar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de control interno en el proceso de créditos, con el propósito de incrementar la rentabilidad

Por tanto permitirá generar una visión de compromiso, orientación y responsabilidad con la empresa para que la misma se mantenga siempre como un negocio en marcha.



## **INTRODUCCIÓN**

La siguiente investigación con el tema: “El Control Interno en el proceso de Créditos y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa CARONE de la ciudad de Ambato en el año 2012”, permite organizar una serie de criterios y bases sobre el control interno su importancia, aplicación y como permite que una organización aumente su rentabilidad como un parámetro que se logra a largo plazo pero que necesita de la eficacia y eficiencia de las operaciones diarias que se realice así como de la metodología y herramientas de gestión que se maneje.

El desarrollo del presente estudio se realizó en un formato de seis capítulos con el siguiente orden:

### **Capítulo I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Comprende el planteamiento del problema fundamentado en una contextualización macro, meso y micro; un árbol del problema con un sistema de causas y efectos que permite realizar un análisis crítico. Se establece la importancia del tema en una justificación y se determina los objetivos de la investigación.

### **Capítulo II MARCOTEÓRICO**

Se encuentra estructurado por antecedentes investigativos y fundamentación filosófica, axiológica y legal. A partir de un gráfico de inclusión de variables se establece las categorías fundamentales y se define un marco conceptual; se formula la hipótesis y se detalla las variables de estudio.

### **Capítulo III METODOLOGÍA**

Se especifica el enfoque, los tipos y niveles investigativos, se determina la población y la muestra. Así mismo se organiza la operacionalización de

variables de estudio y se establece técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección y procesamiento de la información.

#### **Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados**

Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

#### **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones**

Se enuncia las conclusiones y recomendaciones una vez efectuada la investigación, la cual permite plantear una alternativa de solución a la problemática planteada.

#### **Capítulo VI Propuesta**

Finalmente se plantea, la propuesta que establece como tema Diseño del sistema de control interno en el proceso de créditos a través de Cuadro de mando integral para incrementar la rentabilidad de la Empresa CARONE, conformada por el título, la justificación, los objetivos y el modelo operativo, para establecer una metodología que permita tener un sistema de control.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El Control Interno en el proceso de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa CARONE de la ciudad de Ambato en el año 2012”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización

##### **Contexto macro**

Según **López (2008)**, menciona que es normal que el sector afronte graves problemas de cálculo de costos de comercialización y distribución de repuestos y servicios, debido a que la tecnología de los motores cada vez es más avanzada y los maestros deben estar completamente capacitados para su desempeño, razón por la que incurren en gastos.

La toma de decisiones es importante para solucionar este tipo de problemas como implantar un adecuado Sistema de Control Interno que abarque todo el funcionamiento administrativo y financiero de la empresa para obtener rentabilidad.

Diario **El Comercio (2013)**, menciona que para el caso de las ensambladoras los problemas que enfrentan son los retrasos en la adquisición de piezas como kit para ensamblaje, pero que tiende a normalizarse.

**El Comercio (2011)**, dijo que hubo problemas en la desaduanización del kit que son necesarios para los ensamblajes. “Aquí no hay problemas fuertes como sí pasa en las concesionarias.

Debido al constante cambio en el medio externo como interno que en la actualidad ha tomado el nombre de globalización, las empresas deben buscar la forma adecuada de adaptación para poder mantenerse y crecer económicamente.

**América Economía (2011)**, manifiesta que la compra de piezas para ensamblar vehículos en Ecuador desde la semana del 29 de agosto tiene nuevas reglas: la obligación de obtener licencias para realizar las importaciones y un arancel que va desde el 10% al 18% del valor de la mercancía, en el caso de automóviles, y del 5% al 9%, en partes para camionetas.

**El Universo (2011)**, dice que estas dos resoluciones aprobadas por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) provocarían, según los representantes del sector, un aumento en el costo de los vehículos que se arman en el país. Pero, en corto plazo, los empresarios advierten de una posible paralización del ensamblaje de vehículos hasta que se defina la aplicación de la medida.

A nivel Nacional la prestación de servicio automotriz, es un mercado altamente competitivo y consumista ya que la mayoría de empresas dedicadas a este mercado tienen la misma problemática, como es el no contar con un adecuado Sistema de Control Interno, de gestión y financiero, lo cual afecta directamente al precio de los servicios prestados y repuestos automotrices.

## Contexto meso

Según **Cantillo (2011)**, dice que la industria automotriz, está conformada por las Ensambladoras de Automóviles, Ensambladoras de camiones, equipos y maquinaria con motores diesel, fabricantes de autopartes e insumos químicos (pintura, combustibles), distribuidores de vehículos (concesionarios y compra venta de vehículos) y Talleres Automotrices; necesitan consolidarse como una de las grandes fuentes generadoras de empleo en todos los países, siempre con una Conciencia Ambientalista que permitan producir vehículos cada vez **MENOS CONTAMINANTES** para el medio ambiente.

**El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (2010)**, menciona que frente al continuo crecimiento del parque automotor a nivel mundial cada día se requieren más personas especializadas en la reparación de vehículos. En respuesta a esa necesidad, el **SECAP** posee una de las áreas más reconocidas en la demanda laboral, en cuanto a carreras industriales se refiere. En Mecánica Automotriz los trabajadores adquieren habilidades operativas, conocimientos tecnológicos para realizar: mantenimientos, reparación, diagnóstico y control de motores; además de desarrollar sus capacidades de manera polifuncional para adaptarse y desenvolverse de manera autónoma en el mundo laboral.

Las empresas hoy en día, han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo del gobierno, dado los elevados índice de inflación y los cambios de políticas en el Ecuador; todo esto afecta los costos operativos e influye en los precios de los repuestos y servicios que comercializan, igualmente esta situación repercute en la capacidad de consumo de los clientes, porque cada día sus ingresos se ven mermados en forma considerable.

Cabe recalcar pese a estos inconvenientes, que la provincia de Tungurahua tiene un gran movimiento comercial debido al incremento de la población y a las necesidades que cada vez tiene la colectividad de movilidad automotriz.

En el área de los servicios automotriz se realizan trabajos, que requieren el cumplimiento de procesos que permitan garantizar su confiabilidad. En seguimiento en el cumplimiento de dichos procesos y requisitos se ve favorecido mediante el uso de la Norma internacional ISO 9001- 2000 “Sistema de Gestión de Calidad - Requisito”, con la cual se obtiene un mejor desempeño en las actividades requeridas.

### **Contexto micro**

La empresa CARONE, presta servicios como ejecución de actividades de mantenimiento y reparación de motores en general aplicando procedimientos establecidos por la electrónica y termodinámica, determina los componentes de los vehículos automotrices para su reparación, define y ejecuta planes preventivos y correctivos de mantenimiento de los vehículos, opera sistemas de diagnóstico automotrices modernos, optimizando el tiempo, con calidad y seguridad.

Debido al crecimiento acelerado y sostenido de CARONE, se originaron problemas de control interno en las áreas de ventas, créditos y cobranzas, lo que se vio reflejado en los ejercicios económicos anuales, ya que el crecimiento no fue soportado en forma real por los distintos departamentos administrativos financieros que conforman la empresa.

El departamento de Créditos ha sido el más afectado, en donde si bien existían políticas y procedimientos estos quedaron obsoletos, porque no se encontraban acorde con la realidad de la organización y más aún con la realidad económica del mercado, manteniendo una concesión de

créditos obsoleta que imposibilita reconocer si el cliente es un sujeto de crédito confiable o no; motivo por el que la empresa aumento su cartera vencida con cuentas incobrables, desprovisto de una estructura crediticia sólida, sin garantías o documentación alguna que permitiese realizar una buena evaluación y administración de la cartera.

Esto conllevó a que la empresa CARONE, tuviera que incrementar sus valores por pérdidas en cuentas incobrables, sin políticas claras y definidas que permitiesen servir de guías en las decisiones a tomar.

Podemos decir que los activos no están siendo bien manejados por la entidad ya que estos no están rindiendo lo suficiente para tomar una parte importante en la generación de las utilidades, a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa. Lo cual no les permite tener los resultados exactos de que si la Empresa gana o pierde con relación a los precios de adquisición de repuestos y mano de obra. Razón por la que surge una gran incertidumbre entre quienes conforman la Empresa, con respecto a la rentabilidad que esta obtiene.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol del problema

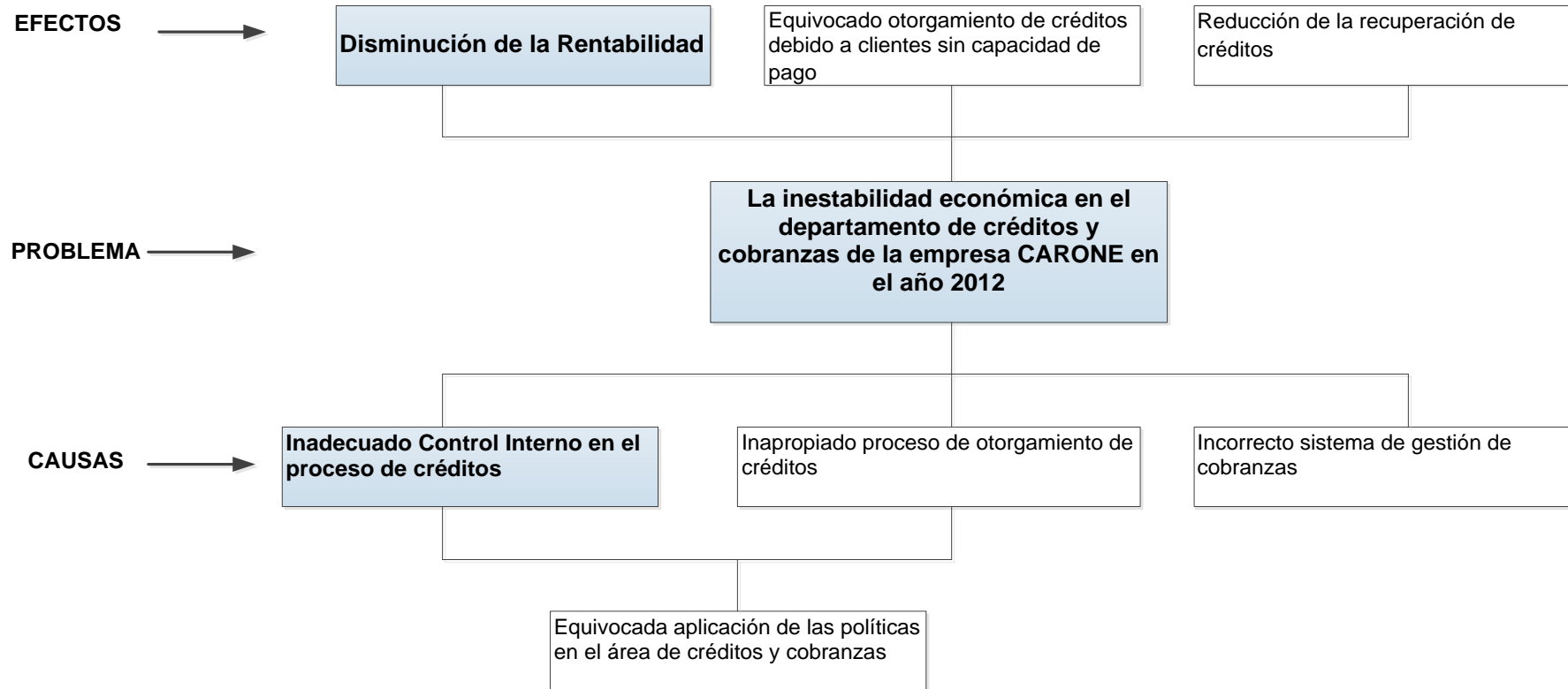


Gráfico No 1 Árbol del Problema  
Elaborado por: Flores, Esthela



### **1.2.2.2 Relación Causa- Efecto**

Aplicar un adecuado sistema de control interno en las empresas, ayuda al uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, humanos, y maquinarias en general, todo esto conlleva a un crecimiento económico y financiero empresarial.

Uno de los principales puntos a ser tomado en cuenta para que la Empresa CARONE, sea pionera en el mercado automotriz es el inconveniente que se suscita actualmente, como es la disminución de rentabilidad y el inadecuado Control Interno en el proceso de créditos, lo cual repercute negativamente, ya que no posee el dinero necesario para realizar las compras de los accesorios, herramientas y repuestos a sus proveedores.

El no contar con un control adecuado en el otorgamiento de créditos influye a que se originen graves pérdidas económicas dentro de la entidad, ya que por esta razón se otorga créditos a clientes sin capacidad de pago, lo que provoca pérdidas que a largo plazo suman una cifra significativa.

La necesidad de cumplir con las obligaciones contraídas de manera de contado como pago sueldos, servicios básicos, arriendo, publicidad e internet entre otros, provocan el retraso en la entrega del servicio automotriz que se presta, motivo por el cual la Empresa para poder brindar sus servicios y competir con las Empresas de Multimarca Automotriz que acaparan el mercado local, se ven en la necesidad de dar facilidades de pago a sus clientes.

Es importante señalar que la Empresa prolonga el crédito progresivamente hasta un mes.

La cartera de clientes pudiera decirse que es muy variable puesto que cada día son más los clientes que solicitan ser atendidos y al mismo tiempo piden se les otorgue facilidades de pago, por tal razón es ahí donde se origina el incorrecto sistema de gestión de cobranzas, reduciendo la rápida recuperación de créditos.

Destacando que con las dificultades económicas que se vive y la imperante necesidad que tiene esta Empresa de mantener su posición en el mercado, hay momentos en que la mayoría del dinero no está disponible, por poseer cuentas por cobrar, manteniendo un desequilibrio en la entrada y salida del efectivo a la Empresa, acarreando de una manera deficiente el desenvolvimiento en las finanzas, provocado por la inadecuada aplicación de las políticas en el área de créditos y cobranzas.

### **1.2.3 Prognosis**

Al no implementar un Sistema de Control Interno para detener la inestabilidad económica de la Empresa CARONE, funcionaria con procedimientos tradicionales, no se sujetaría a un cambio estructural y funcional a fin de evitar la tendencia a desaparecer, no será competitiva en el mercado micro empresarial.

También al existir irresponsabilidad de asignar los respectivos créditos ya sea a trabajadores, clientes o deudores diversos donde exista un plazo corto o mediano, se está provocando un inadecuado financiamiento Empresarial, teniendo como resultado reportes y cortes de información negativos, maximizando el riesgo de estabilidad económica y provocando que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta y se conviertan en cuentas incobrables.

La no corrección de los errores dentro del Control Interno en los departamentos de créditos y cobranzas en un futuro no muy lejano provocará que se produzcan graves pérdidas económicas en la Empresa, no se realizará un trabajo a cabalidad y eficientemente, no logrará cumplir los objetivos y metas establecidos y por ende no brindará un servicio de calidad a la ciudadanía, no existiría confiabilidad en los informes contables, progresivamente se desaparecerían los activos de la empresa, y finalmente su rentabilidad se reduciría a montos mínimos, que no permitirían el crecimiento de la empresa, la cual poco a poco iría desapareciendo, hasta llegar a liquidarse en su totalidad.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera el Control Interno en el proceso de créditos incide en la rentabilidad de la empresa CARONE en el año 2012?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Se ha aplicado un Control Interno para medir la eficacia del proceso de créditos en la Empresa CARONE?
- ¿Se ha determinado las causas que impiden incrementar la rentabilidad a partir del proceso de crédito en la empresa CARONE?
- ¿Qué herramienta de gestión de control se puede aplicar para mejorar el proceso de créditos y aumentar la rentabilidad de la Empresa CARONE?

### 1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría.
- **Área:** Control Interno
- **Aspecto:** Cobranzas y Rentabilidad
- **Temporal:** El estudio se lo efectuara con información del año 2012.
- **Espacial:** La Empresa CARONE Automotriz según el Registro Único de Contribuyentes (RUC), (2006:1), se encuentra localizada en la Provincia: TUNGURAHUA, Cantón: AMBATO, Parroquia: Huachi Loreto, Calle: AV. Atahualpa, Numero: 17-122.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto justifica su creación por la importancia que este representa, ya que la reestructuración del Control Interno en el proceso de créditos, ayudará a que la Empresa CARONE, tenga una solidez en su rentabilidad al realizar una venta de cualquier repuesto automotriz o servicio.

La investigación genera un gran impacto debido a que los beneficios financieros que se van alcanzar con el mejoramiento del Control Interno va a influir directamente en la rentabilidad, la cual se verá reflejada con el incremento de valores económicos, que ayudará a tener una estabilidad económica y social a la empresa.

Antes de una venta o servicio el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo se va a otorgar el crédito, el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y se tomen medidas pertinentes para procurar el pago lo antes posible, es por eso que es una pieza clave dentro de una entidad.

Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la Empresa, con su capital de trabajo y sobre todo se refleja en su salud financiera. Al tener un adecuado Sistema de Control Interno en el proceso de créditos, administración y control a favor de la entidad, se garantiza una adecuada y oportuna captación de recursos, recuperación óptima de las ventas a crédito y responsabilidad e integración absoluta al trabajo.

Esta investigación es de gran importancia por cuanto, los procesos que se vienen desarrollando en la Empresa, tendientes a lograr la permanencia en los mercados, asumiendo mejoras en la competitividad, que lo obliga que en el interior de la organización se produzca cambios; para ello hay que considerar las debilidades que estas tenga y posteriormente, reestructurar el actual Control Interno, de tal manera que puedan normalizar el flujo de efectivo, con el fin de ofrecerle a la clientela soluciones factibles, que permitan mejorar la problemática que atraviesan actualmente.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Estudiar el control interno en el proceso de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa CARONE

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la aplicación del control interno a los procesos de créditos en el sector de mecánicas de la ciudad de Ambato al que pertenece la empresa CARONE.
- Mostrar si se han identificado las causas que impiden el incremento de la rentabilidad en el proceso de crédito
- Proponer un diseño del sistema de control interno en el proceso de créditos a través del cuadro de Mando Integral para incrementar la rentabilidad en la Empresa CARONE.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para el presente proyecto se tomará en cuenta las investigaciones realizadas anteriormente por algunos autores, que permitirán comprender de una manera más amplia el tema de investigación, las mismas que se detalla a continuación.

**Solórzano (2009)**, menciona que Tungurahua es una provincia que se caracteriza por tener un aumento en la compra de vehículos, razón por la cual se han creado empresas dedicadas al servicio automotriz, lo cual genera grandes problemas por no contar con un adecuado control de gestión al momento de prestar sus servicios y comercializar todos sus productos.

**Garzón (2009)**, menciona que el Control Interno es un proceso efectuado por la administración en cooperación de todo el personal o clientes internos, diseñado para proporcionar a ésta un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

**Román (2008)**, especifica que: El Control Interno Empresarial o simplemente el Control Interno, es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores para dirigir y controlar las operaciones de sus Empresas.

Muchas de las empresas desconocen de todos los beneficios que implica el aplicar un adecuado control interno, donde se pueda garantizar con

eficacia y eficiencia el cumplimiento de los objetivos de una empresa, así como también un control de cada una de las actividades empresariales.

Según **Navas (2010)**, concluye:

a) Las políticas para el otorgamiento de créditos son cumplidos parcialmente y en función de la interpretación de los empleados.

b) Los procesos para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa son aplicados parcialmente en base al criterio oficial de créditos correspondientes.

c) Existen falencias en los controles aplicados y verificación de la información en el proceso de otorgamiento de créditos, siendo esta la parte fundamental de la Cooperativa.

Una vez revisadas de manera minuciosa las investigaciones efectuadas anteriormente afines al Control Interno en el proceso de créditos y su incidencia en la Rentabilidad, se puede indicar que el Control Interno es aplicado de manera muy independiente en cada empresa, según la actividad económica o el giro del negocio, son adaptables a la necesidad y requerimiento de cada entidad y son la herramienta indispensable para solucionar conflictos internos, ya sean éstos administrativos, contables, financieros, tributarios o laborales.

En muchas empresas que se encuentran en proceso de crecimiento no toman los correctivos necesarios, lo cual influye directamente en la rentabilidad, sea por no tener conocimientos de cómo implantar un control a los diferentes departamentos o por seguir guiados por políticas caducas.



## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Según **Quintero (2008)**, menciona que al hablar de paradigmas, es necesario partir de la conceptualización que Thomas Kuhn dio a este término cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo.

Según **García (2008)**, dice que en el desarrollo de las ciencias sociales, los paradigmas han significado las experiencias, creencias y valores que permiten percibir la realidad, la forma de responder a esta percepción y en general, la manera de entender el mundo y el conocimiento.

Por otro lado, desde el punto de vista de la metodología de la investigación, la ciencia educativa se ha visto influenciada, fundamentalmente, por dos corrientes filosóficas llamadas paradigma empírico-analítico, positivista, cuantitativo o racionalista y el paradigma simbólico-interpretativo, cualitativo, hermenéutico o cultural.

En este caso, esta contribución, presenta, sin ánimos de exhaustividad, una caracterización general del paradigma empírico-analítico, positivista, cuantitativo o racionalista, desde el punto de vista de su definición, características, dimensiones e importancia.

Por otra parte **Aguilar (2011)**, menciona que el método cuantitativo, se basa en la teoría positivista del conocimiento y se caracteriza por asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, conociéndose también, por otras denominaciones como científico-naturalista o científico-tecnológico.

Según **Pérez (1994)**, dice que la característica más importante derivada de la teoría positivista es la búsqueda de un conocimiento sistemático, comprobable y medible centrándose en la causa de los fenómenos que ocurren, desde la observación, la medición y el tratamiento estadístico.

Caracterizado por su rigurosidad, el paradigma cuantitativo, se centra fundamentalmente en la búsqueda de resultados eficaces, basándose en la utilización de la estadística. De esta forma, cuando se acerca a la realidad que se pretende estudiar, le es suficiente con tomar una muestra significativa, del global que se pretende estudiar, generalizando posteriormente los resultados obtenidos.

El presente trabajo de investigación se basa en el paradigma crítico propositivo sustentado en la ejecución de un plan de acción previo a la aplicación de un proceso de evaluación de los factores que forman la base del Control Interno y del análisis financiero de la de rentabilidad, para determinar no sólo en los beneficios que se pueden generar para la empresa, sino también en el bienestar laboral de quienes conforman la misma.

El presente trabajo es predominantemente cuantitativo por tal razón será llevado a cabo bajo el paradigma crítico positivista ya que se permite plantear alternativas de solución de acuerdo al contexto en un ambiente de proactividad y visión total. El enfoque del paradigma positivista lo utilizaremos para asumir que es posible establecer las causas de los hechos, tomando en cuenta valiosos aportes de autores importantes que han desarrollado sus investigaciones sobre el tema.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país.

En el Ecuador se han emitido muchas normas legales y reglamentarias que deben ser observadas como parte de este proceso investigativo, para orientar de mejor manera el desarrollo de la investigación, dentro del

respeto de las normas jurídicas. Las disposiciones más relevantes que se encuentran relacionadas con el tema de estudio se incluyen a continuación.

## **NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA**

### **NORMA ECUATORIANA DE AUDITORÍA N.- 10 EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO**

1. El propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de Control Interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

2. El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de Control Interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

8. El término “Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

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

a) **“El ambiente de control”** significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de funciones.

b) **“Procedimientos de control”** significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros

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

## **LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y REGLAMENTO**

**Art. 8.- Objeto del sistema de control.-** Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

**Art. 12.- Tiempos de control.-** El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

## **Nif A – 4: Características Cualitativas De La Información Financiera**

### **Verificabilidad**

Para ser verificable la información financiera debe poder comprobarse y validarse. El **sistema de control interno** ayuda a que la información financiera pueda ser sometida a comprobación por cualquier interesado, utilizando para este fin, información provista por la entidad o a través de fuentes de información externas.

## **SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO**

### **VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

La **rentabilidad** se la mide a través de indicadores financieros; los más utilizados son: el valor presente neto (VPN), el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), y la relación beneficio – costo (B/C), entre otros. Basta con conocer el resultado de un indicador para determinar si el proyecto es viable financieramente o no.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

### **AUDITORÍA**

**Mantilla (2009)**, menciona que la Auditoría es un proceso estructurado que tiene como objetivo permitirle al auditor expresar una opinión respecto de si los Estados Financieros están preparados en todos los aspectos materiales, de acuerdo con la estructura aplicable de información financiera.

**Bermúdez (2007)**, manifiesta que la palabra auditoría viene del inglés audit, que significa verificar, inspeccionar. El término inglés audit encuentra su origen a su vez, al igual que la palabra española audiencia, en las voces latinas audire, auditio (acto de oír o audición de una lectura pública o de una declamación) o auditus (oído, facultad de oír).

Las **NIA**, mencionan que Auditoría es una revisión analítica hecha por un contador público, del Control Interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros.

Podríamos decir que actualmente Auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, donde se revisan los registros de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros, es el examen, objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras

y administrativas, con el propósito de verificarlas, evaluarlas y emitir el correspondiente informe que sustentado en evidencias, contiene conclusiones y recomendaciones y en su caso el correspondiente informe de Auditoría.

### **Objetivo de la Auditoría**

**Cepeda (2006)**, menciona que el objetivo de la Auditoría es evaluar y verificar las operaciones que han dado lugar a los Estados Financieros, con el fin de emitir una opinión o dictamen sobre si presentan razonablemente la situación financiera de las entidades.

Otro **objetivo de Auditoría** que menciona **Cepeda (2006)**, es evaluar los controles internos establecidos por la empresa examinada, como base para determinar el nivel de confianza a depositar en él y de acuerdo con esto fijar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

**Whittington & Peing (2009)**, dice que el objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Con lo anteriormente mencionado concluimos que el objetivo de la Auditoría es presentar un diagnóstico obtenido de la información empresarial que le otorga la misma, que permita y ayude a la empresa a tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento económico y administrativo de los diferentes departamentos o áreas en las que se haya examinado.



## **Finalidad**

**Jerez (2011)**, menciona que los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes.
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
  - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
  - b. Examen para compra de una empresa( cesión patrimonial)
  - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

Los variadísimos fines de la auditoría muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

También se puede decir que la Auditoría constituye una herramienta principal de control y supervisión en cada una de las actividades de la empresa ya que indaga en cada cuenta que consta en los Estados Financieros de la empresa donde permite de esta manera descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la entidad.

## **Clasificación de la Auditoría**

### **Auditoría Interna**

**Hernández y Sánchez (2007)**, en la Publicación **¿Qué se hace en una auditoría interna?**, menciona que La Auditoría Interna es aquella que se

practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades.

**Center (2004)**, menciona que La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

**Villacís (2011)**, indica que la auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma.

Concluyendo la Auditoría Interna es el medio que ayuda a la empresa a verificar que el sistema de la calidad que se tenga sea el apropiado, realizado por un profesional que esté vinculado directamente con la empresa con el objetivo de otorgar o emitir informes que ayuden al mejoramiento de los métodos y procedimientos de Control Interno.

### **Auditoría Externa**

**Jiménez (2008)**, manifiesta que la misma examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente, para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros.

**Auditoría de informática (2010)**, menciona que la **Auditoría externa** es realizada por auditores totalmente ajenos a la empresa, esto permite que el auditor externo utilice su libre albedrío en la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas con las cuales hará la evaluación de las actividades y operaciones de la empresa que audita.

Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una entidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma. **(Torres, 2011)**

Podemos decir que la Auditoría Externa tiene como objetivo principal verificar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los Estados financieros la información misma que revelan, Archivos, documentos y toda aquella información producida por la actividad económica de la empresa.

A diferencia de la Auditoría interna esta la realiza una empresa, organismo independiente o firma Auditora que no tenga relación alguna con la empresa a ser auditada.

### **Auditoría de Gestión**

Según **Blanco (1998)**, indica que la Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales.

Según **Maldonado (2010)**, determina que la auditoría es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de

decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Según **Porras (2008)**, menciona que la Auditoría de Gestión revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia d los procesos.

Con lo mencionado anteriormente podemos decir que la Auditoría de Gestión evalúa el modo de operar según la actividad de la empresa, en términos de eficiencia, eficacia y economía, determinando de esta manera si el Control Interno operante es el adecuado, o si se está o se ha realizado de acuerdo a los términos anteriormente mencionados.

### **Objetivo y Alcance de la Auditoría de Gestión según varios autores**

Según **Porras (2008)**, en el libro **Auditoría Interna y Auditoría de Gestión**, menciona:

#### **Objetivo**

Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas, determinando el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recursos y producción de bienes.

#### **Alcance**

Examina a una entidad o parte de ella, a una actividad, programa o proyecto, también se interesa de los componentes escogidos en sus resultados positivos y negativos. Su enfoque es de resultados y gerencial.

Según **Blanco (1998)**, en el libro **Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral** indica:

### **Objetivo**

Dentro del campo de acción de la auditoría de Gestión se puede señalar como Objetivos principales:

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de las políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

### **Alcance**

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

Según **Sánchez & Santos (2012)**, En su tesis "**La Auditoría Operativa del proceso de manufactura y el uso de modelos matemáticos para generar ahorros en costo y tiempo**" menciona lo siguiente:

### **Objetivos**

- El Objetivo de la Auditoría Operativa es identificar:
- Las áreas de reducción de Costos.
- Mejorar los métodos operativos.

- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- La razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.
- La financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Se puede decir que el Objetivo y el Alcance de la Auditoría de Gestión dentro de una empresa son muy relevantes, porque permiten controlar que los objetivos de la entidad se ejecuten de manera eficiente; así como también permite comprobar que la información y controles que se emite sean confiables.

### **Elementos de Auditoría de Gestión**

Según **Maldonado (2011)**, manifiesta que:

**Eficiencia:** “grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo.

**Eficacia:** “es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos” (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

**Economía:** “Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costos posibles”

**Ética:** “parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

La conducta del personal en función de los deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.”

**Ecología** “podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”

Según **Jerez (2011)**, menciona que:

**Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

**Eficacia:** eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.

**Economía:** por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos).

**Ética:** parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad.

**Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Con lo mencionado anteriormente podemos concluir que los elementos de la Auditoría de Gestión, como son Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología, que ayudan a la organización especialmente en el proceso gerencial ya que todos se encuentran interrelacionados, de esta manera se busca obtener los recursos al menor costo para utilizarlos de manera eficiente en la actividad que se vaya a realizar, logrando así el cumplimiento de los objetivos, metas o beneficios esperados.

### **Control Interno**

Según **Mantilla (2008)**, indica que el Control Interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados, que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera

Según **Ceña, Caballero, Silva, Arriaga, López & Rivera (2011)**, menciona que el Control Interno es el proceso diseñado y ejecutado por los encargados de la dirección de la entidad, la gerencia y otro personal para proveer una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con respecto a:

- ❖ La confiabilidad de la emisión de informes financieros.
- ❖ La eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ❖ El cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicadas.

Por lo tanto el Control Interno se diseña y se implanta para abordar los riesgos identificados del negocio que amenacen el logro de cualquiera de estos objetivos.



Según **Mantilla (2011)**, manifiesta que el Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos.

Podemos decir que el sistema de Control Interno está relacionado con las actividades operativas de la empresa, ayudando a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes, El Control Interno ayuda a garantizarla eficiencia y eficacia de las operaciones que generan la actividad económica, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos. El Control Interno lo efectúa el personal de una entidad, diseñado para conseguir objetivos específicos.

### **Elementos del Control Interno**

También Según **Mantilla (2011)**, informa que el Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración.

Los componentes del Control Interno son:

- ❖ Ambiente de control
- ❖ Valoración de riesgo
- ❖ Actividades de control
- ❖ Información y comunicación
- ❖ Supervisión y vigilancia

A continuación con la ayuda de varios autores definiremos cada uno de los componentes del Control Interno.

Según **Peña (2007)**, manifiesta que:

**Ambiente de control.-** Reconoce que el personal constituye el fundamento esencial de toda actividad empresarial, con sus valores éticos y cualidades que influyen en el medio ambiente en el cual actúan.

**Evaluación de riesgos.-** Al señalar objetivos claros para el debido funcionamiento de la empresa dese ser consciente de los riesgos que entrañan y determinan la manera de identificarlos, enfrentarlos para neutralizarlos y minimizar su acción.

**Actividades de Control.-** Las constituyen las políticas, sistemas y procedimientos definidos por la administración para contrarrestar los riesgos y asegurar el logro de los objetivos

**Información y comunicación.-** La obtención, producción de información y su oportuna y correcta comunicación son ayuda incuestionable para la conducción, administración y control de las operaciones.

**Supervisión y vigilancia (Monitoreo).-** El seguimiento continuo todo el proceso administrativo y operativo es definitivo para mejorar el sistema y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias.

Según **Mantilla (2011)**, indica lo siguiente:

**Ambiente de control.-** El ambiente de Control Interno da el tono a una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.

**Valoración de riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición

previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, analizados en distintos niveles y consistentes internamente

**Actividades de Control.**-Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas 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.

**Información y comunicación.**-Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados a cumplir sus responsabilidades.

**Monitoreo.**- Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones los justifiquen.

Según **Ceña, Caballero, Silva, Arriaga, López & Rivera (2011)**, menciona:

**Ambiente de control.**-Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, desde la perspectiva del Control Interno y que, por lo tanto, son determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

**Evaluación de riesgos.**-El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los ingresos que afectan las actividades de las organizaciones.

**Actividades o Procedimientos de Control.-** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos

**Información y comunicación.-** La información relevante debe ser captada procesada y transmitida de tal modo que llegue de manera oportuna a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

**Supervisión y vigilancia (Monitoreo).-**Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantener la en un nivel adecuado.

Con lo anteriormente mencionado podemos decir que los componentes del Control Interno proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la ejecución de los objetivos como es la eficacia, eficiencia, confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes.

Los componentes son el cuerpo del Sistema de Control Interno, cabe recalcar que no todos actúan de la misma forma, ni al mismo nivel, se acoplan de acuerdo a las funciones mismas de la empresa, con la finalidad de mantener y cumplir con cada uno de los objetivos, beneficiando de esta manera a la entidad en el mejoramiento continuo, negocio en marcha y valoración de riesgos.

### **Cuadro de Mando Integral**

Según **KAPLAN y NORTON (2000)**, plantean que el **Cuadro de Mando Integral CMI** es un sistema de administración o sistema administrativo

(*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, **El CMI**, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Según el libro el **Cuadro de Mando Integral (1996)**, manifiesta que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

### **Objetivo del Cuadro de Mando Integral**

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, es concentrar la actuación de la dirección general en aquellos aspectos más relevantes y estratégicos de la empresa. No se trata únicamente de medir y controlar la estrategia de una compañía, sino también de centrar la atención en el futuro y hacer posible la capacidad de reacción y mejora de una empresa.

### **Perspectivas del Cuadro de mando Integral**

#### **Perspectiva Financiera**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado.

## **Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio.

## **Perspectiva del Proceso Interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

## **Perspectiva de formación y crecimiento**

En esta perspectiva se identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Para llenar todos estos inconvenientes empresariales, las empresas tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

El CMI ayudara a monitorear mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

#### **2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

##### **Análisis Financiero**

El Análisis Financiero examina los diversos aspectos de la situación financiera de la empresa, entre ellos los resultados operacionales. **(Toro, 2012)**.

Según **Delgado (2008)**, indica que el Análisis Financiero es un método para establecer los resultados financieros de las decisiones de negocios, aplicando las diferentes técnicas como el análisis horizontal, análisis vertical, los indicadores financieros y otros, con el fin de diagnosticar las situación financiera de la misma.

Según **Horngren & Harrison (2010)**, menciona que los inversionistas y acreedores no pueden evaluar a una compañía examinando tan sólo un año de datos, por esta razón que la mayoría de Estados Financieros cubren al menos dos períodos para su análisis, encargándose de esto con sus respectivas herramientas, el Análisis Financiero.

Cabe recalcar que dentro de la administración de la empresa el Análisis Financiero determina la variación de los resultados de acuerdo con lo planeado y lo ejecutado dentro del período de tiempo ya establecido dentro de la empresa, como también permite conocer su rentabilidad y liquidez.

Según **Delgado (2008)**, en el libro Contabilidad Plus manifiesta:

### **Análisis Vertical**

Es un análisis estático, estudia la situación financiera en un momento determinado y no tiene en cuenta los cambios ocurridos a lo largo del tiempo.

### **Análisis Horizontal**

Es una herramienta de Análisis Financiero que consiste en comparar Estados Financieros Homogéneos correspondientes a dos o más períodos consecutivos.

Según **Horngren & Harrison (2010)**, en el libro Contabilidad menciona:

### **Análisis Vertical**

El Análisis Vertical de un Estado Financiero muestra la relación de cada partida con su monto base, la cual es la cifra de 100%.

### **Análisis Horizontal**

El Análisis Horizontal proporciona una comparación porcentual de los Estados Financieros año con año acerca del desempeño de una compañía en diferentes períodos.

**Según Toro (2012)**, en su libro **Análisis Vertical y Análisis Horizontal** indica que:



## **Análisis Vertical**

Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo, patrimonio).

## **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal es la herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un periodo, a otro anterior.

El Análisis Vertical y el Análisis Horizontal son herramientas que permiten medir de manera porcentual el avance de los estados financieros de un período a otro, relacionándolos ente sí, y sirviéndonos como guía para determinar los aumentos, disminuciones o variaciones en las cuentas que componen dichos estados, ayudándonos a proceder a una oportuna toma de decisiones.

## **ÍNDICES FINANCIEROS**

Una razón financiera es el resultado de establecer la comparación numérica ente las cifras correspondientes a dos cuentas de un mismo estado financiero, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto o área específica de la empresa. **(Coral, 2008).**

Los índices financieros son técnicas que se emplea para analizar las situaciones financieras de la empresas, siendo el insumo principal para los análisis los estados financieros, como el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo. **(Astros, 2008).**

Un índice financiero es un número abstracto que representa el movimiento en conjunto de varios activos financieros que lo componen (acciones, bonos, monedas, commodities, etc). ( **Asensio, 2010**).

El análisis de cada uno de los Índices Financieros permite concluir el estado de situación financiera de la empresa. Ayudándolos a determinar el grado de crecimiento, avance o pérdida tanto de la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y otros de la empresa.

Los índices financieros utilizadas con mayor frecuencia se han agrupado de la acuerdo con su utilidad, así:

- Índices de Liquidez
- Índices de Operación o Actividad
- Índices de Endeudamiento o Apalancamiento
- Índices de Rentabilidad

Según **Delgado (2008)**, menciona acerca de los índices lo siguiente:

### **Índices de Liquidez**

Indica cual es la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo tanto operativo como financiero.

### **Índices de Operación o Actividad**

Se llama también razones de rotación o indicadores de eficiencia que permiten determinar la capacidad de la empresa de generar ingresos con respecto a un volumen determinado de activos.

## **Índices de Endeudamiento o Apalancamiento**

Permiten conocer en qué grado y de qué forma participan los acreedores en la financiación de la empresa.

## **Índices de Rentabilidad**

Permiten conocer la efectividad de la administración para convertir las ventas en utilidades.

Según **Astros (2008)**, manifiesta lo siguiente:

## **Índices de Liquidez**

Mide la capacidad que tiene la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la generación de efectivo.

## **Índices de Operación o Actividad**

Evalúa como la empresa tiene la habilidad de utilizar los recursos del cual dispone.

## **Índices de Endeudamiento o Apalancamiento**

Mide el grado o la forma en que los activos de empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución a terceros como los propietarios.

## Índices de Rentabilidad

Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

Según **Maldonado, Gonzales & Correa (2013)**, indica lo siguiente:

## Índices de Liquidez

Demuestra la rapidez de un activo de convertirse en efectivo, y nos ayudan analizar la capacidad de pago de una empresa a corto y largo plazo. Los índices de liquidez son:

- **Capital de Trabajo** = Activo Corriente – Pasivo Corriente
- **Razón Corriente** = Activo Corriente / Pasivo Corriente
- **Prueba Ácida** = (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente
- **EBITDA** = Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones

## Índices de Operación o Actividad

Demuestran la eficiencia con la que una empresa administra sus activos. Ellos son:

- **Rotación de Inventarios** = Ventas / Inventarios
- **Plazo Promedio de Inventarios** = 360 días / Rotación de Inventarios
- **Rotación de Cuentas x Cobrar** = Ventas Anuales a Crédito / Promedio C x C
- **Plazo Promedio de C x C** = 360 días / C x C
- **Rotación de Cuentas por Pagar** = Compras Anuales a Crédito / Promedio de Cuentas por Pagar
- **Plazo Promedio de C x P** = 360 días / Rotación de C x P
- **Rotación de Activos** = Ventas Anuales / Activos Totales

## Índices de Endeudamiento o Apalancamiento

Demuestra la participación de accionistas o entes financieros en la empresa.

- **Razón de Endeudamiento** = Pasivo Total / Activo Total
- **Razón de Pasivo a Capital** = Pasivos a Largo Plazo / Patrimonio
- **Índice de Deuda a Capitalización** = Pasivos a Largo Plazo / Pasivos a Largo Plazo + Patrimonio

## Índices de Rentabilidad

Demuestra la productividad del capital invertido en una empresa.

- **Margen Bruto de Utilidad** = Utilidad Bruta / Ventas Netas
- **Margen Neto de Utilidad** = Utilidad Neta / Ventas Netas
- **Rendimiento de la Inversión** = Utilidad Neta / Patrimonio
- **Potencial de la Utilidad** = Utilidad Neta / Activo Total

Podemos decir que la aplicación de los Índices en cada cuenta de los Estados financieros, nos ayudan a determinar el grado de desempeño diario y operacional de la empresa. De esta manera podemos corregir o mejorar el tratamiento o funcionalidad que se da a cada cuenta para que prevalezca la rentabilidad y liquidez de la empresa.

## Estados Financieros

Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa. **(Toro, 2012)**.

Los estados Financieros son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma. **(Wandt & Bjornsb, 2013)**.

Estados financieros son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender. Por lo general incluyen cuatro estados financieros básicos, acompañados de una explicación y análisis. (**Enciclopedia Financiera, 2007**).

Con lo anteriormente mencionado concluimos que los Estados Financieros son aquellos que se preparan al cierre de un período, proporcionando información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de la situación actual de la misma, y con esta información también se puede realizar comparaciones de situaciones financieras anteriores.

## **Clasificación de los Estados Financieros**

### **Balance General**

Representa la situación de activos, pasivos y patrimonio de la empresa a una fecha determinada. (**Molina, 2011**).

Un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de una empresa, o ente económico, en una fecha determinada. (**Toro, 2012**).

El balance general se debe presentar de forma resumida el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su patrimonio. (**Delgado, 2008**).

Con lo investigado anteriormente podemos concluir un Balance General indica de forma sintetizada la situación contable de la empresa en una cierta fecha donde el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

## **Estado de Resultados**

El estado de pérdidas y ganancias es realmente un informe de operaciones de un período contable determinado, revela las fuentes de los ingresos y la naturaleza de los egresos operacionales. **(Molina, 2011)**.

El estado de resultados es un informe contable básico que presenta de manera clasificada y ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, con el propósito de medir los resultados económicos en un período determinado. **(Zapata, 2011)**.

Este Balance es un informe financiero básico que refleja la forma y la magnitud del aumento, o la disminución del capital contable de una entidad. **(Toro, 2012)**.

Con lo mencionado anteriormente podemos decir que un Estado de Resultados muestra de una manera detallada los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

## **Estado de Cambios en el Patrimonio**

Se prepara al final de período, con el propósito de demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales. **(Zapata, 2011)**.

La finalidad es detallar los cambios en la cuenta de este nombre, desde el comienzo hasta la terminación de un período contable. **(Molina, 2011)**.

Su finalidad es mostrar y explicar las variaciones que sufren los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un período determinado. **(Toro, 2012)**.

El Estado de cambios en el Patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.

### **Flujo de Efectivo**

Es el informe principal que presenta de manera significativa, resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento. **(Zapata, 2011).**

Es un informe básico que presenta información pertinente sobre los cobros y pagos de efectivo o sus equivalentes en una empresa. **(Toro, 2012).**

El estado muestra el efectivo que se encuentra en caja y bancos, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. **(Delgado, 2008).**

Se puede decir que es un estado financiero de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar.

### **RENTABILIDAD**

La rentabilidad es la proporción que mide los resultados obtenidos por una entidad en un periodo económico en relación con sus recursos patrimoniales o con sus activos. **(Chiriboga, 2007).**

La rentabilidad de cualquier capital viene expresada de la siguiente forma: intereses generados/ capital invertido, que a nivel de una empresa sería: beneficio generado en el periodo/ capital invertido. **(Aparicio, 2007).**



Según **Jerez (2010)**, menciona que la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de los ingresos y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

La rentabilidad es el resultado del proceso productivo y distributivo de las operaciones de la actividad económica y financiera de la empresa, la misma que se puede representar en forma porcentual, por consiguiente la rentabilidad mide el rendimiento del capital en un período de tiempo determinado; es una comparación entre los ingresos generados por la empresa en ese período y los recursos utilizados para obtenerlos, es decir la utilización de los activos pasivos y patrimonio de la empresa dividiéndose la misma en rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

## **RENTABILIDAD ECONÓMICA**

Según **Sánchez (2007)**, indica que la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas.

Según **Domínguez, Álvarez & García (2008)**, manifiesta que el objetivo de la rentabilidad económica se centra en evaluar el rendimiento de los activos totales manejados por la dirección de la empresa, con independencia del método de financiación utilizado, esto es, sin considerar quiénes han aportado los recursos (propietarios o acreedores). A grandes rasgos, cuanto mayor sea el ratio, más eficiente se considerará la gestión desempeñada por los directivos.

Su **formulación** quedaría expresada de la siguiente forma:

Resultado de explotación o de las operaciones / Total activo

La rentabilidad económica o de la inversión, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos, esto permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia de sus estructuras financieras afecte al valor del ratio. **(Sanchez, 2007)**

Con lo mencionado anteriormente podemos decir que la rentabilidad económica o de inversión es una medida, que hace referencia a un determinado período de tiempo, en base al rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos, permitiendo de esta manera la comparación entre rentabilidades con otras empresas.

## **RENTABILIDAD FINANCIERA**

Según **Sánchez (2007)**, especifica que la rentabilidad financiera o de los fondos propios, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar el interés de los propietarios.

Según **Domínguez, Álvarez & García (2008)**, la perspectiva que presenta la rentabilidad financiera recoge el rendimiento obtenido por los propietarios sobre los fondos invertidos. Su objeto, por tanto, es evaluar el

rendimiento alcanzado por la participación de los propietarios en la financiación de la empresa. Su formulación quedaría expresada de la siguiente forma:

Resultado del ejercicio / Patrimonio Neto

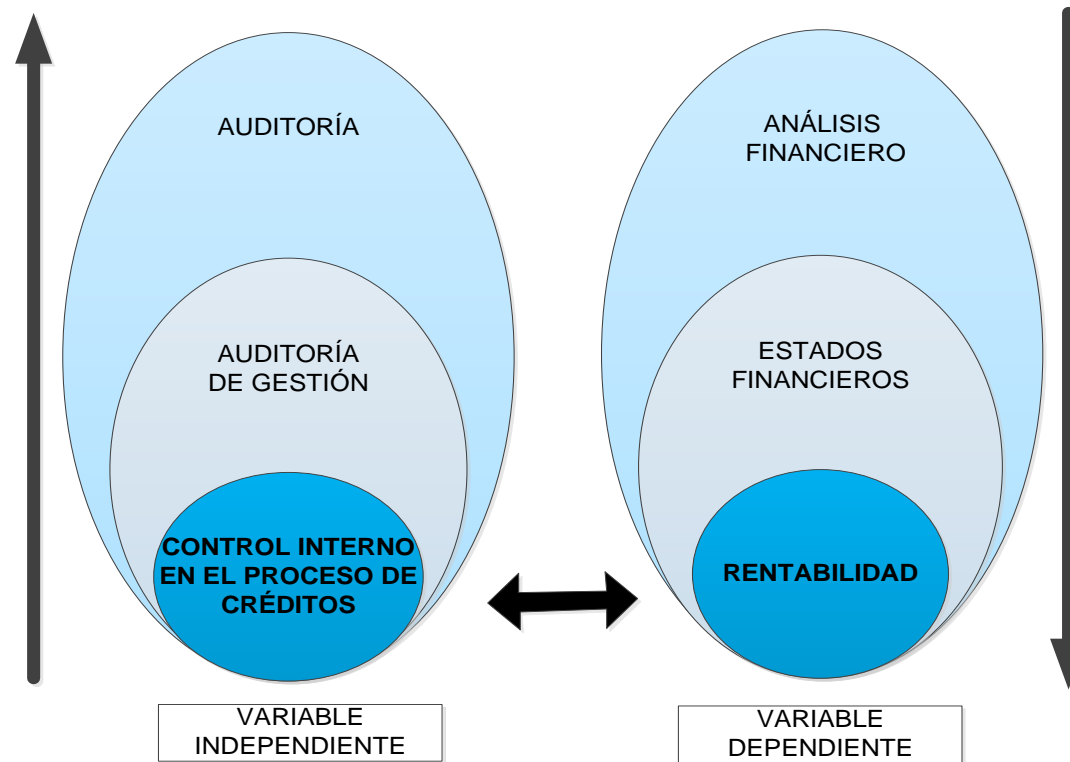
El numerador representa el excedente atribuible a los propietarios, mientras que el denominador recoge los fondos aportados por los mismos y diversos remanentes de autofinanciación.

Según **Sánchez (2007)**, menciona que la rentabilidad financiera es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La Rentabilidad Financiera puede considerarse así una medida rentabilidad más apropiada para los accionistas o propietarios que la Rentabilidad Económica y de ahí que sea el indicador de rentabilidad para los directivos que buscan maximizar en interés de los propietarios.

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, es una medida, al igual que la rentabilidad económica referida a un determinado período de tiempo, donde se la puede considerar una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios de una empresa.

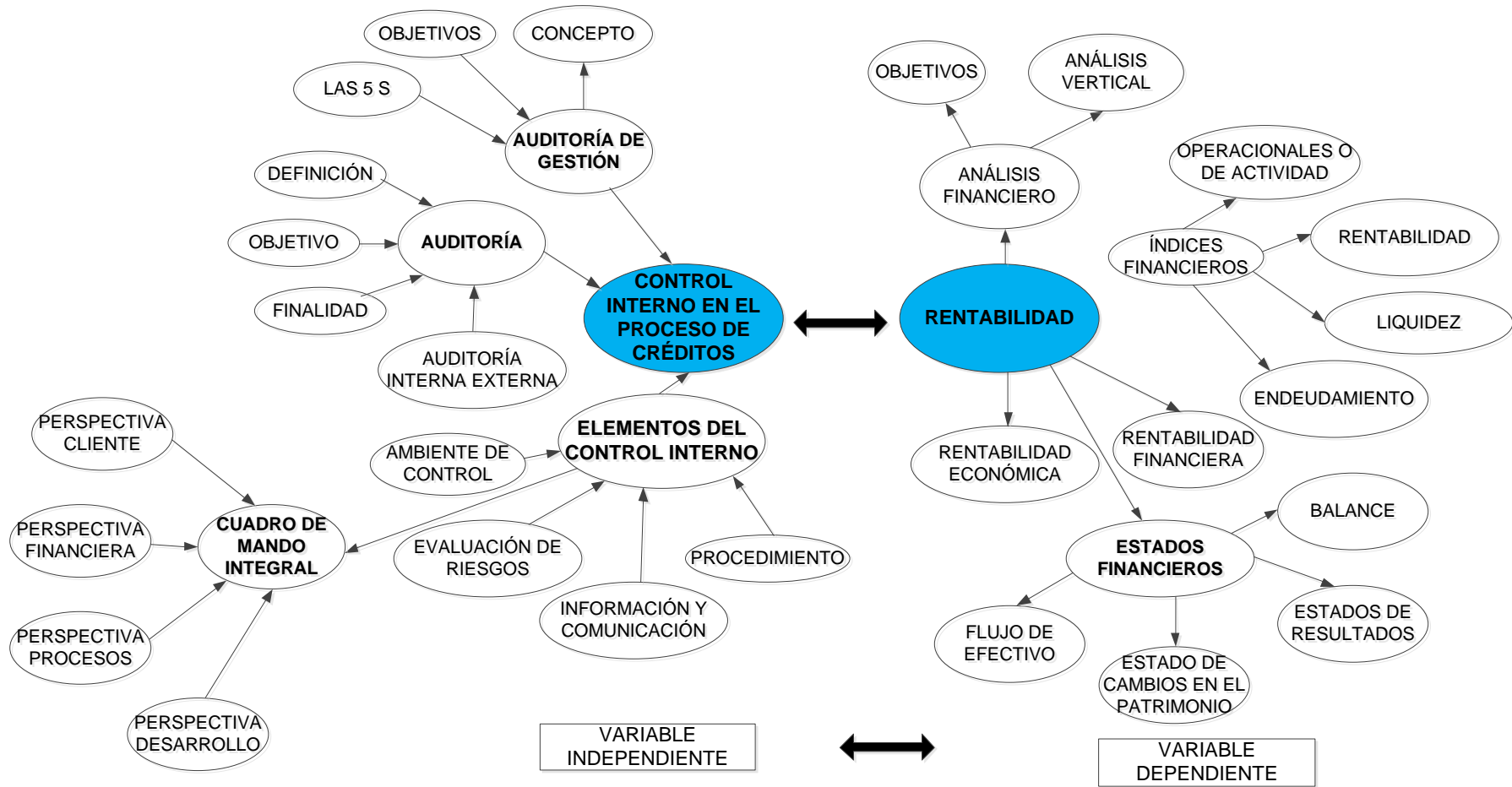
## 2.4.2. Gráficos de Inclusión Interrelacionado

- Superordenación Conceptual



**Gráfico No 2** Superordenación Conceptual  
Elaborado por: Flores, Esthela

### 2.4.2.1 Subordinación Conceptual



**Gráfico No 3** Subordinación Conceptual  
 Elaborado por: Flores, Esthela

## **2.5. HIPÓTESIS**

El control de interno en el proceso de créditos incide en la rentabilidad de la Empresa CARONE.

## **2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

- **Variable independiente:** Control de Interno
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Unidad de observación:** La Empresa CARONE
- **Términos de relación:** Incide

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. Investigación de campo

Según **Moran & Alvarado (2010)**, indica que esta investigación se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas y fenómenos.

Según **Herrera (2008)**, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos. (**Hernandez, 2011**).

En la presente investigación se utilizó esta modalidad por cuanto permitirá acudir directamente a la empresa CARONE, lugar donde ocurren los hechos para obtener la información según los objetivos de investigación, se realizaran encuestas a personal administrativo y contable referente a las diferentes operaciones internas de la Empresa.

### **3.1.2. Investigación bibliográfica-documental**

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. **(Bernal, 2010)**.

Según **Moran & Alvarado (2010)**, dice que la Investigación documental se basa fundamentalmente en la información acumulada de documentos.

Según **Herrera (2008)**, la Investigación Bibliográfica – Documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

La investigación bibliográfica-documental se la empleara para conocer, comparar, profundizar y deducir diferente criterios de diversos autores, para ello se acudió a libros, archivos de la Empresa CARONE y el internet para la redacción, elaboración, fundamentación, ampliación y conceptualizar del marco teórico.

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

### **3.2.1. Investigación exploratoria**

Según **Cid, Méndez & Sandoval (2011)**, manifiesta que este es el modelo clásico de hacer investigación, el más formal y elegante, supone algo que en las ciencias sociales es poco probable.



Según **Moran & Alvarado (2010)**, menciona que esta efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes.

Según **Herrera (2008)**, menciona que este tipo de investigación se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Esta investigación está enmarcada dentro de un diseño exploratorio, por cuanto ayudo a extraer información de la empresa CARONE, e identificar características representativas entre las variables de investigación y de esta manera poder interpretar y emitir conclusiones y recomendaciones.

### **3.2.2. Investigación descriptiva**

Según **Cid, Méndez & Sandoval (2011)**, indica que describir es caracterizar algo; para describirlo con propiedad, por lo regular se recurre a medir alguna a varias de sus características.

Según **Moran & Alvarado (2010)**, menciona que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Según **Bernal (2010)**, informa que una de las funciones principales de la investigación descriptiva, es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y de su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

En el presente estudio, se utilizará con el objetivo de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la empresa CARONE.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y al desarrollo del tema investigativo.

### **3.2.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según **Bernal (2010)**, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables.

Según **Moran & Alvarado (2010)**, indica que esta investigación tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables.

En la empresa CARONE esta tipo de investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra. Es decir, la investigación correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en una variable influye directamente en un cambio de otra.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

Según **Toledo (2010)**, dice que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Según **Bernal (2010)**, el libro **Metodología de la Investigación** (Bernal, 2010), población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

Según **Herrera (2008)**, La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. Se puede definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la presente investigación, se llegó a la necesidad de considerar como población a la totalidad del personal de la Empresa CARONE y las Mecánicas más representativas de la ciudad de Ambato, que a continuación se detalla:

**TABLA No 1**  
**POBLACIÓN**

<b>Nº</b>	<b>NÓMINA DE EMPLEADOS</b>	
<b>1</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>2</b>	<b>CARLOS ORTEGA</b>	PRESIDENTE
<b>3</b>	<b>ALFREDO VILLACRESES</b>	GERENTE
<b>4</b>	<b>LILIÁN PALACIOS</b>	ADMINISTRADORA
<b>5</b>	<b>ANGELITA FLORES</b>	CONTADOR
<b>6</b>	<b>JENNY VILLA</b>	AUXILIAR CONTABLE

**Tabla No 1** Nomina de Empleados

**Fuente:** Empresa CARONE

**Elaborador por:** Flores, Esthela

**TABLA No 2**  
**MECÁNICAS RELEVANTES DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nº	NOMBRE COMERCIAL
1	AMBANDINE S.A
2	ANDINAMOTORS S.A
3	AUTOCORREAS S.A
4	AUTOMOTORES CARLOS LARREA
5	LLANTA AMBATO S.A
6	SECOHI CIA. LTDA.
7	MECÁNICA AUTOMOTRÍZ LAS AMERICAS
8	CROAUTO ELECTRO MECÁNICA AUTOMOTRIZ
9	MECÁNICA TINAJERO
10	MECÁNICA TOTAL LOZADA HNOS.
11	INGEAUTO AMBATO
12	SERVICIO NAVAS INGENIERIA AUTOMOTRIZ

**Tabla No 2** Mecánicas Relevantes

**Fuente:** Empresa CARONE

**Elaborador por:** Flores, Esthela

**TABLA No 3**  
**POBLACIÓN TOTAL**

NOMINA DE EMPELADOS EMPRESA CARONE S.A	6
MECÁNICAS DE LA CIUDAD DE AMBATO	12
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**Tabla No 3** Población Total

**Fuente:** Empresa CARONE y Mecánicas de Ambato

**Elaborador por:** Flores, Esthela

### 3.3.2. Muestra

Según **Toledo (2010)**, indica que la muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Según **Bernal (2010)**, la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Según **Herrera (2008)**, consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativa del colectivo en las características sometidas a estudio.

Al extraer la muestra se debe:

- Definir la población que sirve de base para la muestra.
- Disponer de un registro de la población, es decir, una lista de sus elementos.
- Determinar el tamaño de la muestra, para obtener el resultado al menor costo, menor tiempo y con el personal indispensable.
- Lograr que la muestra sea representativa, es decir, que refleje las características de la población, en la misma proporción.
- Aplicar en la muestra los procedimientos e instrumentos de recolección de información.

El presente trabajo de investigación determinó la muestra a través la siguiente fórmula, puesto que se conocía toda la población.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

## Determinación de la muestra:

### Simbología

<b>N</b>	Población
<b>P</b>	Probabilidad de ocurrencia.
<b>Q</b>	Probabilidad de no ocurrencia
<b>E</b>	Error de muestreo
<b>Z</b>	Nivel de Confianza

$$n = \frac{100^2 * 0.5 * 0.5 * 18}{(18 - 1)0.05^2 + (100^2 * 0.5 * 0.5)}$$

### Datos:

**N:** 18

$$n = \frac{900}{0.17 + 50}$$

**P:** 0.5

**Q:** 0.5

$$n = \frac{900}{50.17}$$

**Z:** 100 nivel de confianza 100%

**E:** 5%  $\longrightarrow$  0.05

$$n = 17.93 \Rightarrow 18$$

Mediante la aplicación de la fórmula escogida para seleccionar la muestra se obtuvo como resultado el total de la población, por tal motivo y al contar con los recursos necesarios se trabajara con las personas que están inmersas directamente con el problema.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

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

Para la aplicación en esta investigación la operacionalización de una variable es un proceso por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto transformando la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítem para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducciones lógicas.

Para la Operacionalización de las variables se sugiere aplicar el siguiente procedimiento: Conceptualizar la variable, utilizando el marco teórico inicial. Se redacta en la primera columna de la matriz. La Conceptualización debe incluir únicamente las categorías que interesa operacionalizar.

### 3.4.1 Operacionalización Variable Independiente: Control Interno

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Inadecuado control de interno en el proceso de créditos se conceptúa como: un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno, como son los <b>componentes CI.</b> , las <b>políticas y procedimientos</b> que sirven para ayudar a lograr los objetivos de la organización en cuanto a la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad de la información financiera mediante la supervisión de control e incluye también el <b>plan de la organización</b> y todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos.	Políticas y Procedimientos de control	No existen reglamentos internos.	¿La empresa cuenta con reglamentos internos? ¿Se cuenta con un manual de procedimientos de manejo del control interno?	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario  Fuente: Personal Administrativo y Contable de la Empresa CARONE y Mecánicas Relevantes de Ambato Tabla 1 y tabla 2
		Carece de Manual de Funciones	¿Se dispone de un manual de funciones? ¿Se aplican los procedimientos de los manuales de función?	
	Control Interno	Riesgos FODA	¿Se ha detectado errores en los registros contables? ¿Se han encontrado registros de operaciones inadecuados? ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control interno? ¿El personal administrativo y contable ha encontrado diferencias en los registros contables? ¿La empresa dispone del FODA?	
Plan de Organización	Administrativa Contable	¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural? ¿Se presenta oportunamente la información contable? ¿Se registran los asientos contables de manera oportuna?		

**Tabla No 4** Operacionalización Variable Independiente  
Elaborador por: Flores, Esthela



### 3.4.2 Operacionalización Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad es el resultado del proceso productivo y distributivo de las operaciones de la actividad económica y financiera de la empresa, la misma que se puede representar en forma porcentual, por consiguiente la rentabilidad mide el rendimiento del capital en un período de tiempo determinado; es una comparación entre los ingresos generados por la empresa en ese período y los recursos utilizados para obtenerlos, es decir la utilización de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa dividiéndose la misma en <b>rentabilidad económica y rentabilidad financiera</b></p>	Rentabilidad	<p>Rentabilidad Económica</p> $RE = \frac{\textit{Beneficio neto}}{\textit{Activo total}}$	<p>¿Según los objetivos institucionales la empresa está cumpliendo con la rentabilidad proyectada?</p> <p>¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?</p> <p>¿La utilidad generada va a depender de la inversión que hagan los propietarios de la empresa?</p> <p>¿La empresa revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?</p> <p>¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Control Interno mejoraría la Rentabilidad de la empresa?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Fuente: Personal</p> <p>Administrativo y Contable de la Empresa CARONE y Mecánicas Relevantes de Ambato Tabla 1 y tabla 2</p>
	Estados Financieros	<p>Rentabilidad Financiera</p> $RF = \frac{\textit{Beneficio neto}}{\textit{Fondos Propios (neto patrimonial)}}$ <p>Indicadores financieros</p> <p>Análisis financiero</p>		

**Tabla No 5** Operacionalización Variable Dependiente  
**Elaborador por:** Flores, Esthela

### 3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según **Herrera (2002)**, indica que Metodológicamente la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### 3.5.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 9) e hipótesis de investigación (ver Pág. 29), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 30), considerando los siguientes elementos:

- ***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.*** Los documentos que serán objeto de estudio son los que influyen de forma directa con el control interno y rentabilidad de la Empresa CARONE como son la cantidad de créditos emitidos, las mismas que son la población relacionada directamente con el problema y. (ver Pág. 33).
- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.*** Teniendo en cuenta las matrices de la Operacionalización de las variables determinamos la técnica de la encuesta que se aplicara al personal administrativo y contable de la empresa CARONE.

## Encuesta

Según **Herrera (2008)**, La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito, se apoya de un cuestionario, éste instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio.

- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Para ejecutar la encuesta se desarrolló cuestionarios.
- En la presente investigación se aplicará la encuesta e la población es su totalidad.
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.
- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** Teniendo en cuenta las matrices de la operacionalización de las variables y la técnica a ser utilizada determinamos como instrumento para la investigación el cuestionario.
- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).***  
*Se cuenta con el apoyo del Gerente General de la Empresa Ing. Carlos Ortega, Presidente Ing. Alfredo Villacrés, CPA. Angelita Flores.*

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

TABLA No 6

**PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta	¿Cómo? Método Inductivo
	¿Dónde? Instalaciones de la Empresa

**Tabla No 6** Procedimiento Recolección Información  
**Elaborado por:** Flores, Esthela  
**Fuente:** Empresa CARONE

**Método Inductivo:** Según **Hernández (2008)**, menciona que se basa en la acumulación de datos cuya tendencia nos permite extrapolar o generalizar el comportamiento de los sistemas en estudio.

La veracidad de sus conclusiones se ven reafirmadas con la generación de más y más datos que apunten en la misma dirección.

### 3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.6.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

- Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**TABLA No 7**

**Título con idea principal de la pregunta**

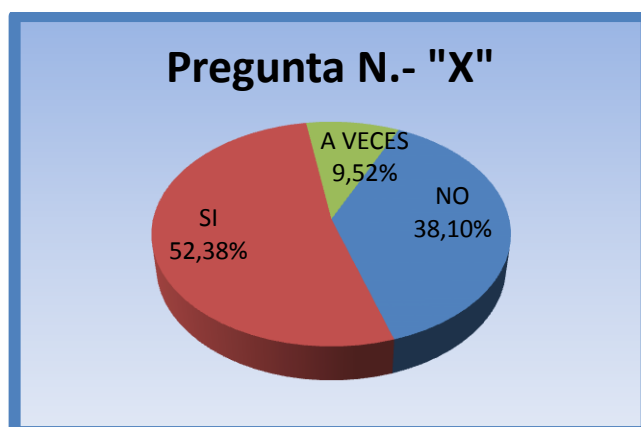
ESCALAS	FRECUENCIAS	%
SI		
NO		
EXCELENTE		
MUY BUENO		
BUENA		
IRREGULAR		
MALA		
N		
<b>TOTAL</b>		

**Elaborador por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Investigación de campo, encuesta

- **Representaciones gráficas.** Posteriormente a la tabulación de la información obtenida mediante las encuestas y apoyada en la tabla 04 utilizada para dicho objetivo, se procederá a realizar representaciones manifestadas en gráficos de pastel más conocidos para un mejor entendimiento y un correcto análisis de resultados.

### Representación Gráfica



**Gráfico No 4** Representación Gráfica

**Elaborador por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Investigación de campo, encuestas

### 3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Según **Larez (2005)**, dice que Chi-cuadrado El llamado Test de Chi-cuadrado Es muy usual la necesidad de hacer una comparación global de grupos de frecuencias. Para este problema el método es diferente, pues el test que se utiliza se denomina Chi-Cuadrado de Pearson, y con ese test lo que queremos determinar es si la frecuencia observada de un fenómeno es significativamente igual a la frecuencia teórica prevista, o sí, por el contrario, estas dos frecuencias acusan una diferencia significativa para, por ejemplo, un nivel de significación del 5%.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**  
Al finalizar el informe de investigación, la misma tendrá como propósito identificar las conclusiones, siendo el resultado obtenido luego de un proceso o desarrollo estableciendo parámetros finales sobre lo observado y por ende se otorga recomendaciones que será en su efecto un consejo para solucionar problemas futuros; por lo tanto la empresa no está en la obligación de cumplirla pero si en aplicarla con la finalidad de dar mejoras a su entidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo partiendo del capítulo dos y los objetivos planteados en el capítulo uno, la fundamentación de los datos serán las encuestas, tanto al personal administrativo contable de la empresa CARONE como a mecánicas más relevantes de Ambato (Tabla 1 y 2), para obtener información relacionada si existe o no la necesidad de Implementar un sistema de Control Interno para mejorar la rentabilidad.

El análisis de los resultados se los realizará en base a los resultados obtenidos del trabajo de campo y en función del problema de investigación, los objetivos del estudio, la hipótesis y el marco teórico, para la presente investigación se utilizara la hoja de cálculo Excel donde ingresaremos los datos obtenidos, la representación gráfica se realizara con el modelo llamado pastel donde se podrá observar tanto los porcentajes como las alternativas de cada una de las preguntas asignadas.

Y para el sustento de los resultados se realizara la interpretación y análisis de los mismos. El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de tal forma que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación; la interpretación es un aspecto especial del análisis, su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas.

#### **4.2 ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LA EMPRESA CARONE Y DE LAS MECÁNICAS MÁS RELEVANTES DE AMBATO**

**PREGUNTA 1.-** ¿Qué servicios presta su empresa?

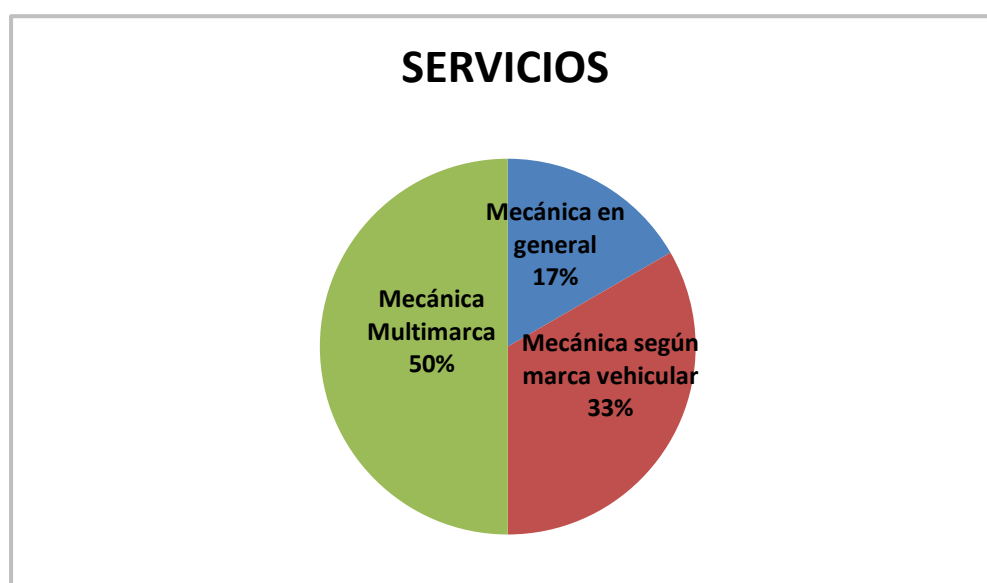
**TABLA No 8**

<b>SERVICIOS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
Mecánica en general	3	17%
Mecánica según marca vehicular	6	33%
Mecánica Multimarca	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO No 5**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 50% menciona según la encuesta realizada que el servicio que presta es mecánica multimarca, es decir a todo tipo de marca vehicular, el 33% dice que prestan servicios dependiendo de la marca del vehículo y el 17% mecánica en general

**Interpretación:**

El 50% de las empresas de la ciudad de Ambato al igual que Carone prestan sus servicios de mantenimiento vehicular a un nivel de Multimarca.



**PREGUNTA 2.-** ¿El personal de mecánica con el que cuenta la institución está capacitado para realizar todas actividades de operación que requiere el taller automotriz?

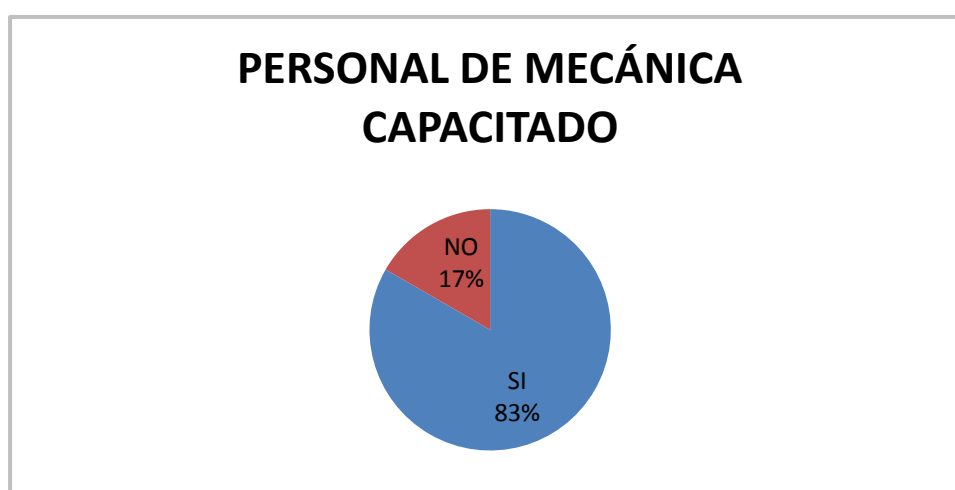
**TABLA No 9**

<b>PERSONAL DE MECÁNICA CAPACITADO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	15	83%
NO	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO No 6**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Según la encuesta realizada el 83% indica que el personal se encuentra capacitado y el 17% menciona que no.

**Interpretación:**

De las empresas encuestadas el mayor porcentaje del personal si se encuentra capacitado para el correcto servicio y funcionamiento de operación del taller automotriz que cuenta la empresa.

**PREGUNTA 3.-** ¿Usted conoce lo que son reglamentos internos empresariales?

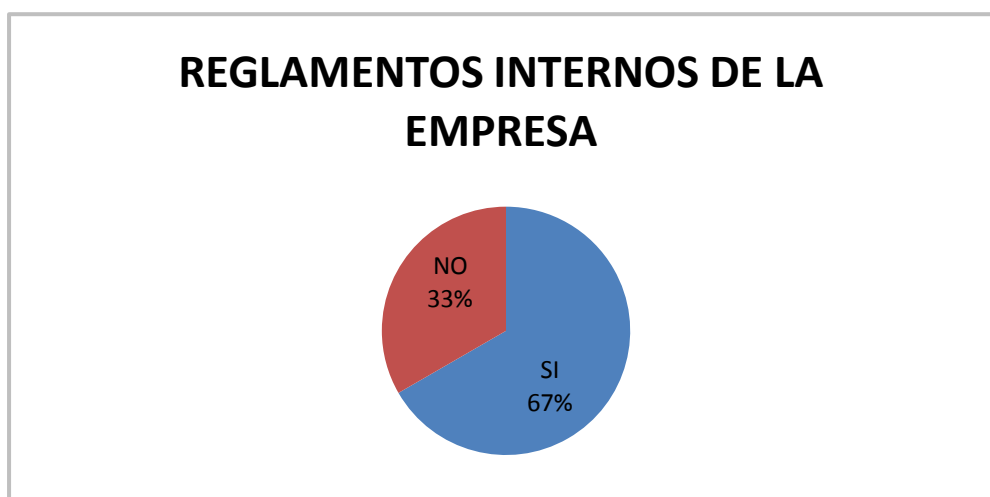
**TABLA No 10**

<b>REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	12	67%
NO	6	33%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO No 7**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De la población encuestada con respecto a si conocen que son los reglamentos internos de una empresa el 67% respondió si y el 33% respondió que no.

**Interpretación:**

Existe un porcentaje considerable que desconoce sobre los reglamentos internos; importante factor para que una empresa organice funcionalmente sus responsabilidades, actividades, controles y beneficios que tiene como empresa de servicios.

**PREGUNTA 4.-** ¿Se aplica todo lo que menciona el reglamento interno dentro de la operación empresa?

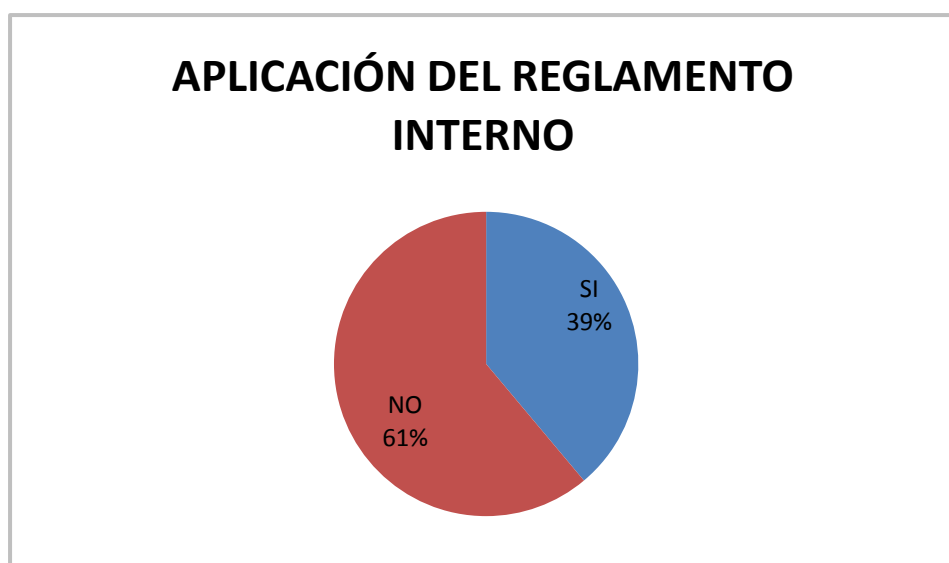
**TABLA No 11**

<b>APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	7	39%
NO	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO No 8**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

La mayoría de las empresas no cuentan con un reglamento interno indicando un porcentaje del 61% y solamente el 39% según las encuestas realizadas mencionan que si aplican.

**Interpretación:**

El conocer y no aplicar un reglamento es una gran desventaja para la empresa, ya que la misma no garantiza que todas actividades funcionales administrativas y contables se cumplan a cabalidad.

**PREGUNTA 5.-** ¿Se ha aplicado un sistema de control interno a los procedimientos de crédito en la empresa?

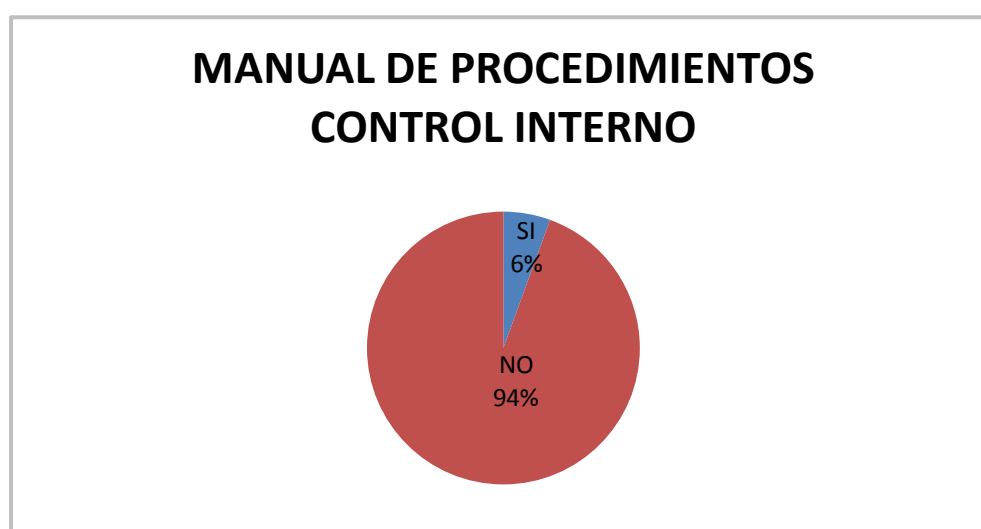
**TABLA No 12**

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL INTERNO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	1	6%
NO	17	94%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO No 9**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Según el gráfico número 9 de la pregunta 5 indica que el 94% no ha aplicado un sistema de control interno a los procesos de crédito y un 6% respondieron que sí.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos un alto porcentaje de las empresas no ha aplicado un sistema de control interno a los procesos de crédito, por lo que a su vez la empresa no genera una información detallada, ordenada, sistemática e integral de las distintas operaciones y actividades que realizan, lo que significa un riesgo de control a la organización.

**PREGUNTA 6.- ¿Dispone de un manual de funciones?**

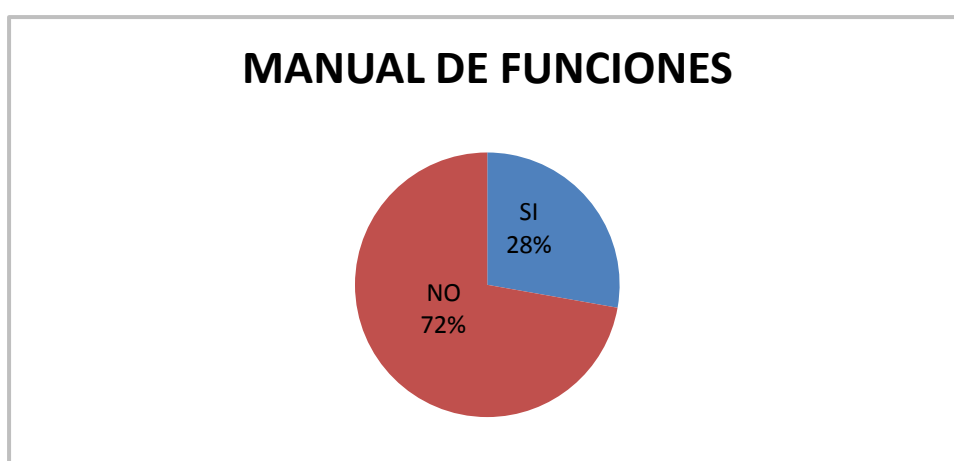
**TABLA No13**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	5	28%
NO	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO No 10**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Del 100% de encuestados el 72% menciona que no dispone de un manual de funciones y el 28% indica que sí.

**Interpretación:**

Con los datos obtenidos anteriormente se puede decir que en su mayoría carecen de un manual de funciones, siendo que este permite establecer las obligaciones, capacidades, actuaciones que cada empleado debe tener lo cual es de vital importancia para que la empresa mantenga control.

**PREGUNTA 7.-** ¿Se aplican los procedimientos de los manuales de función?

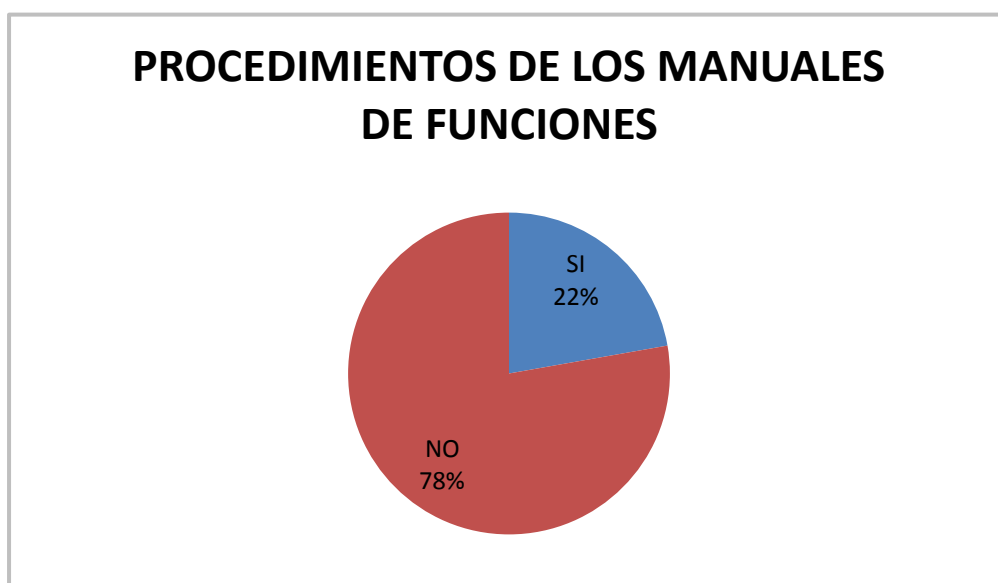
**TABLA 14**

<b>PROCEDIMIENTOS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	4	22%
NO	14	78%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 11**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De las 18 personas encuestadas el 78% menciona que si se aplican y el 22% que hace referencia al resto de la población indican que no aplican los procedimientos de los manuales de función.

**Interpretación:**

El incumplimiento de los procedimientos que indican un manual de funciones, tiene como consecuencia procesos, funciones, actividades erróneas o equivocadas del correcto proceso empresarial.

**PREGUNTA 8.-** ¿Se ha detectado errores en los registros contables?

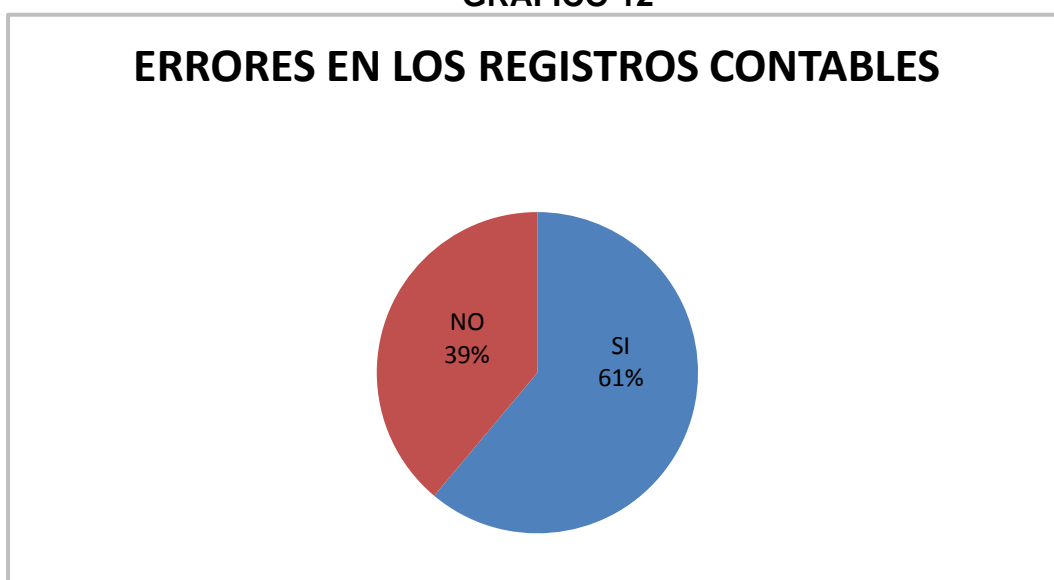
**TABLA 15**

<b>ERRORES EN LOS REGISTROS CONTABLES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	11	61%
NO	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 12**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 61% han indicado que en su mayoría si se han detectado errores, mientras que el 39% de la población indicaron que no.

**Interpretación:**

Al encontrar errores en los registros contables corremos el riesgo de que la información contable no sea tan confiable, lo que provocaría la toma de decisiones gerenciales inadecuadas.

**PREGUNTA 9.-** ¿Han encontrado registros de operaciones inadecuadas?

**TABLA 16**

<b>REGISTRO DE OPERACIONES INADECUADAS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	12	67%
NO	6	33%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 13**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

### **Análisis**

De la tabla número 16 representado en el gráfico número 13 de las 18 personas encuestadas que corresponden al 18%, el 67% han indicado que existen registros de operaciones inadecuadas y el 33% han mencionado que no.

### **Interpretación:**

Con los datos obtenidos podemos decir que no es recomendable que se hallen registros de operaciones inadecuadas en las diversas operaciones que tiene una empresa ya que la información no sería razonable.



**PREGUNTA 10.-** ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control interno?

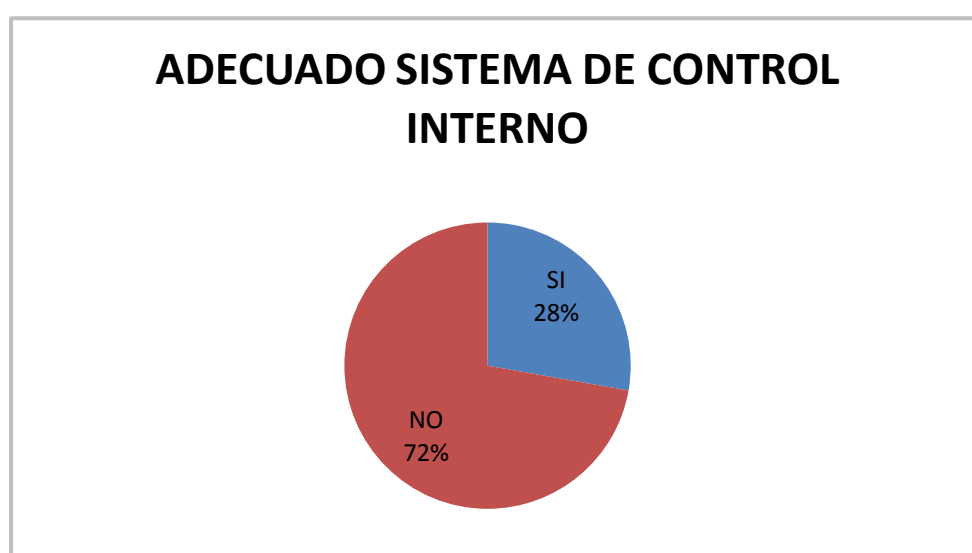
**TABLA 17**

<b>ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	5	28%
NO	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 14**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 72% de los encuestados han indicado que no cuentan con un adecuado sistema de control interno, mientras que el 28% si cuenta con un sistema adecuado.

**Interpretación:**

Al carecer de un sistema de control interno se está provocando que haya desconocimiento de las funciones y responsabilidades de quienes conforman la empresa, causando que existan más procedimientos erróneos.

**PREGUNTA 11.-** ¿El personal administrativo y contable ha encontrado diferencias en los registros contables?

**TABLA 18**

<b>DIFERENCIAS EN LOS REGISTROS CONTABLES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	14	78%
NO	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 15**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Según la tabla número 18 representada en el gráfico número 15 de los 18 encuestados como población total el 78% menciona que si han encontrado diferencias en los registros contables, el 22% respondieron que no.

**Interpretación:**

Las diferencias en los registros contables, pueden arrojar saldos irreales, lo que como consecuencia futura no ayudarían a los administrativos a la correcta toma de decisiones.

**PREGUNTA 12.- ¿La empresa dispone de FODA?**

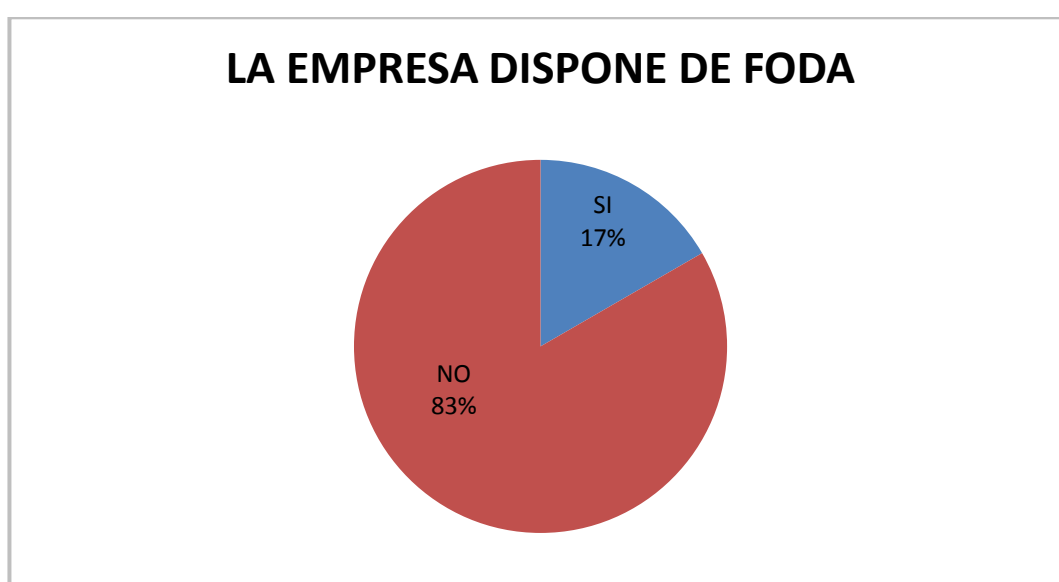
**TABLA 19**

<b>LA EMPRESA DISPONE DE FODA</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	3	17%
NO	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 16**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Del 100% de la población encuestada el 83% han mencionado que no disponen de un FODA y tan solo el 17% indicaron que sí.

**Interpretación:**

La mayoría de las empresas no cuentan con un FODA lo que indica que no se ha determinado cuales son las fortalezas y oportunidades que tiene una entidad, ni a su vez se ha analizado las amenazas ni las debilidades que puede poseer al iniciar su actividad.

**PREGUNTA 13-**¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?

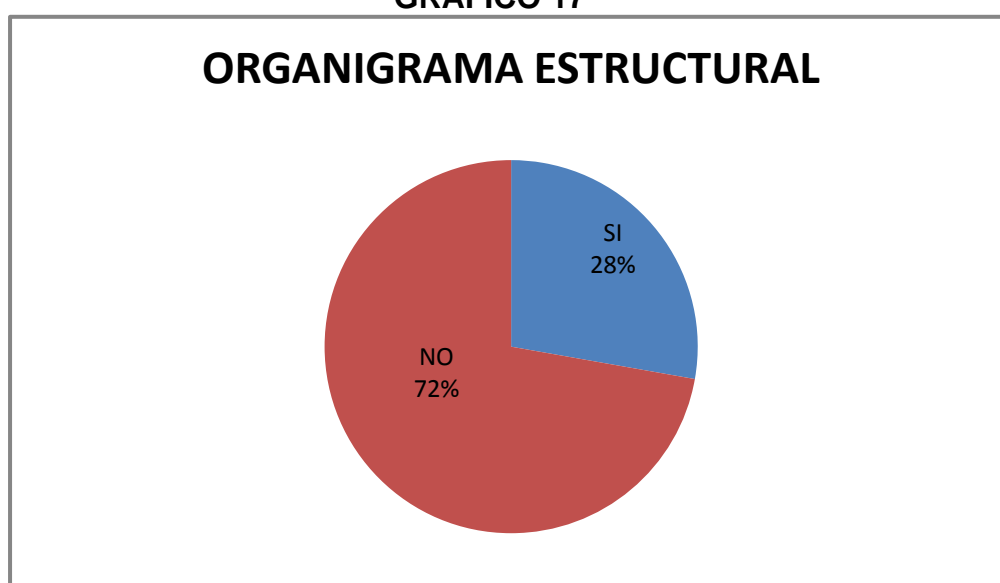
**TABLA 20**

<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	5	28%
NO	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 17**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De la población total encuestada el 72% indicaron que no cuentan con un organigrama estructural y únicamente el 28% respondieron que si lo tienen.

**Interpretación:**

El organigrama estructural de una empresa es muy importante porque con ello se conoce el orden jerárquico de funciones y responsabilidades empresariales que tiene la empresa con el fin de cumplir los objetivos planteados.

**PREGUNTA 14.-** ¿Presenta oportunamente la información contable?

**TABLA 21**

<b>INFORMACIÓN CONTABLE OPORTUNA</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	5	28%
NO	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 18**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Según las estadísticas no se presentan la información contable de una manera oportuna en un 72%, mientras que el 28% si lo hacen.

**Interpretación:**

El no contar con la información a tiempo puede repercutir con la toma de decisiones inadecuadas, ya que la información contable no es oportuna en el momento preciso que se la requiere.

**PREGUNTA 15.-** ¿Se registran los asientos contables de manera oportuna?

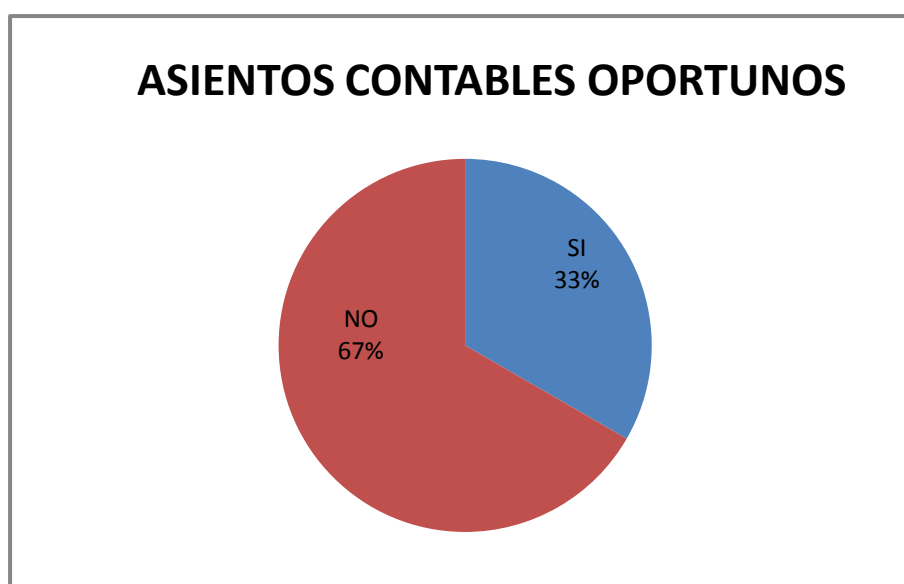
**TABLA 22**

<b>ASIENTOS CONTABLES OPORTUNOS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	6	33%
NO	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 19**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 67% mencionan que no se registran los asientos contables de una manera oportuna y respondieron el 33% que si existe un registro oportuno.

**Interpretación:**

La mayoría de las personas encargadas de las transacciones contables no registran en el momento que se da la actividad mercantil, lo que puede provocar diversos errores y a su vez olvido del mismo.

**PREGUNTA 16.-** ¿Realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?

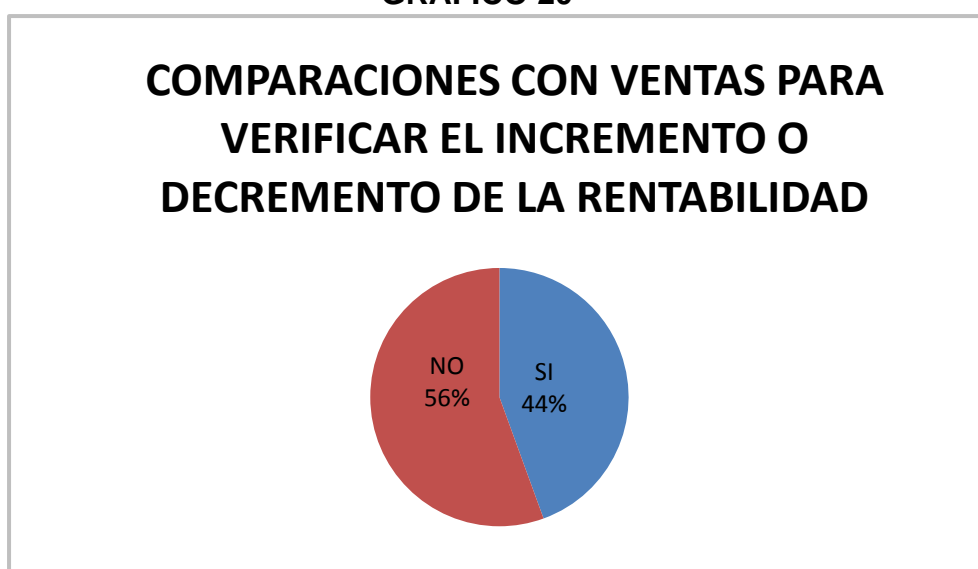
**TABLA 23**

<b>COMPARACIONES CON VENTAS PARA VERIFICAR EL INCREMENTO O DECREMENTO DE LA RENTABILIDAD</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	8	44%
NO	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 20**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 44% de la población no realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad, mientras que el 56% indicaron que no se hacen ningún tipo de comparación.

**Interpretación:**

Al no hacer comparaciones la empresa no sabrá si está incrementando su rentabilidad o no, para saber la estabilidad que tiene frente a los problemas que pueden surgir.

**PREGUNTA 17.-** ¿Aplican indicadores financieros que demuestren la rentabilidad de la empresa?

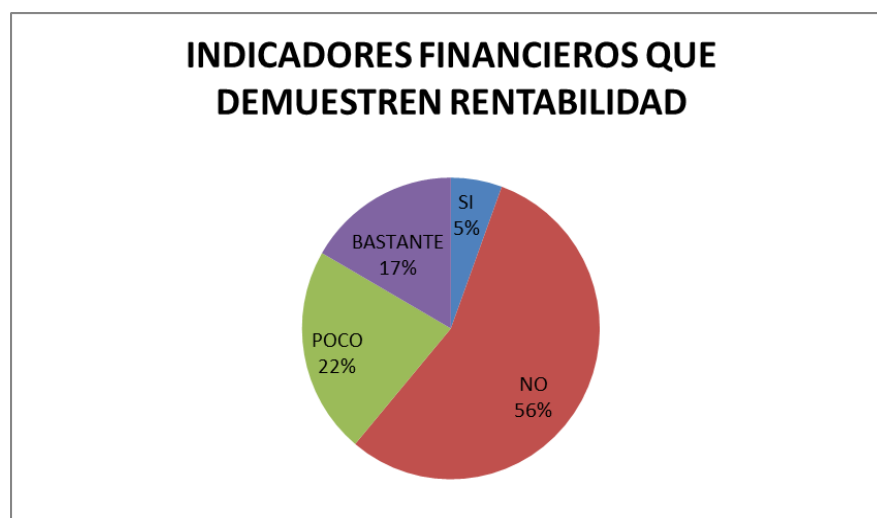
**TABLA 24**

<b>INDICADORES FINANCIEROS QUE DEMUESTREN RENTABILIDAD</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	1	6%
NO	10	56%
POCO	4	22%
BASTANTE	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 21**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 56% de las personas menciona que no saben de la importancia de los indicadores financieros en la rentabilidad de la empresa, en cambio el 22% indicaron que tienen poco conocimiento, el 17% menciona que tienen bastante conocimiento y tan solo el 5% tienen conocimiento.

**Interpretación:**

Sería conveniente que las personas conozcan de la importancia de los indicadores que permitan establecer de una forma más eficaz la rentabilidad de la empresa.



**PREGUNTA 18.-** ¿Se ha identificado en el proceso de crédito cuales son las causas que impiden el incremento de la rentabilidad?

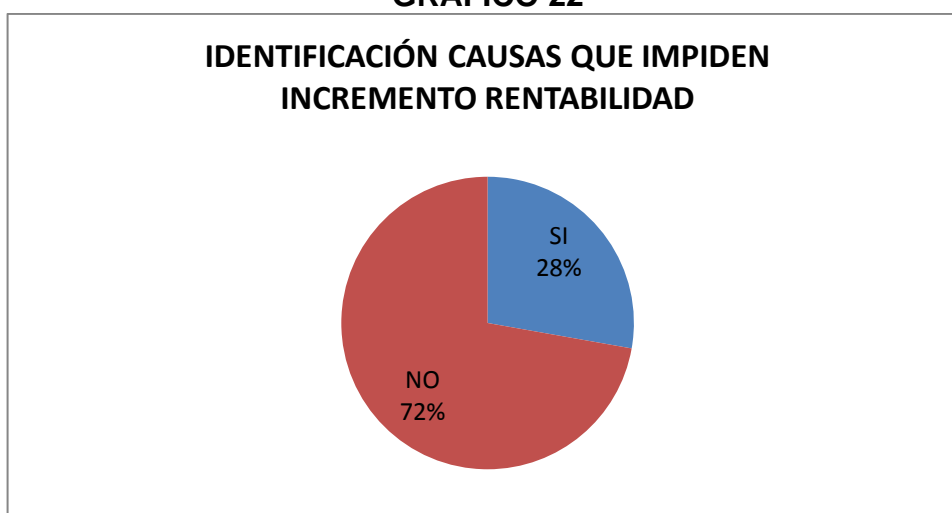
**TABLA 25**

<b>IDENTIFICACIÓN CAUSAS QUE IMPIDEN INCREMENTO RENTABILIDAD</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	5	28%
NO	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 22**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

### **Análisis:**

De las personas encuestadas el 72% indicaron que no se ha identificado las causas que impiden el incremento de la rentabilidad en el proceso de créditos y el 28% respondió Sí.

### **Interpretación:**

Cabe recalcar que la rentabilidad es un beneficio, utilidad o ganancia que se ha obtenido de una actividad o un recurso en el que se ha invertido, si no se cumple con los objetivos de la empresa para lograr la rentabilidad proyectada se va a tener a futuro serias consecuencias, mismas que hay que evitarlas para que la empresa siempre sea un negocio en marcha.

**PREGUNTA 19.-** ¿Cree usted que la utilidad generada va a depender de la inversión que hagan los propietarios de la empresa?

**TABLA 26**

<b>INVERSIÓN QUE HAGAN LOS PROPIETARIOS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	11	61%
NO	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 23**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 61% han indicado que la utilidad generada si va a depender de la inversión que hagan los propietarios de la empresa y el 39% ha indicado que no tienen ninguna dependencia.

**Interpretación:**

Se puede determinar que es muy importante la inversión que realizan los propietarios de la empresa ya que con esta se va a ver reflejada la utilidad de la misma y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**PREGUNTA 20.-** ¿La empresa revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?

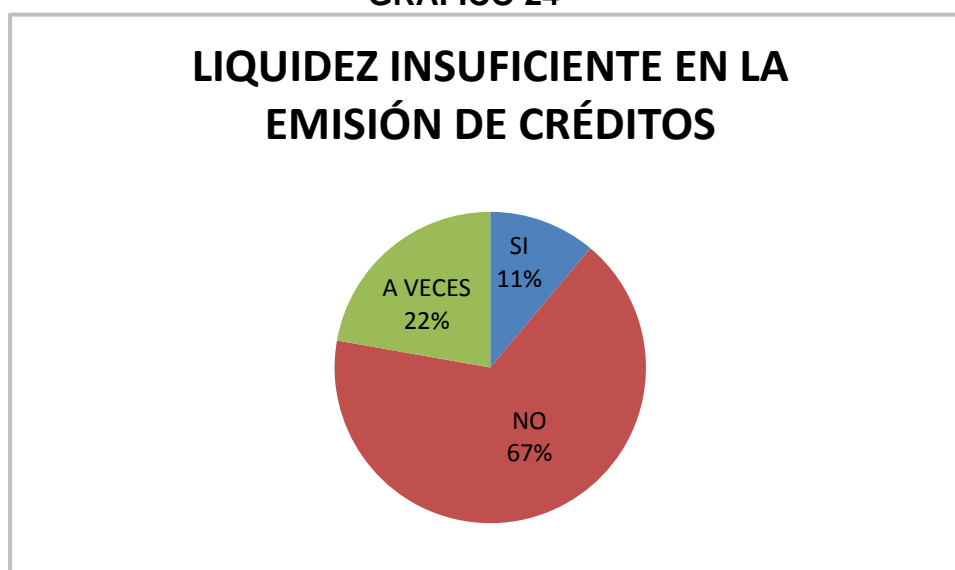
**TABLA 27**

<b>LIQUIDEZ INSUFICIENTE EN LA EMISIÓN DE CRÉDITOS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	2	11%
NO	12	67%
A VECES	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 24**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De la encuesta realizada el 67% manifiestan que no se revisa permanentemente la liquidez suficiente de la empresa para la emisión créditos, el 22% menciona que a veces y el 11% que no se revisa.

**Interpretación:**

Revisar la liquidez para tomar decisiones gerenciales que sean de beneficio para la empresa, es de mucha importancia ya que al no hacerlo pueden ocurrir consecuencias inesperadas.

**PREGUNTA 21.-** ¿Los estados financieros son analizados para la correcta toma de decisiones?

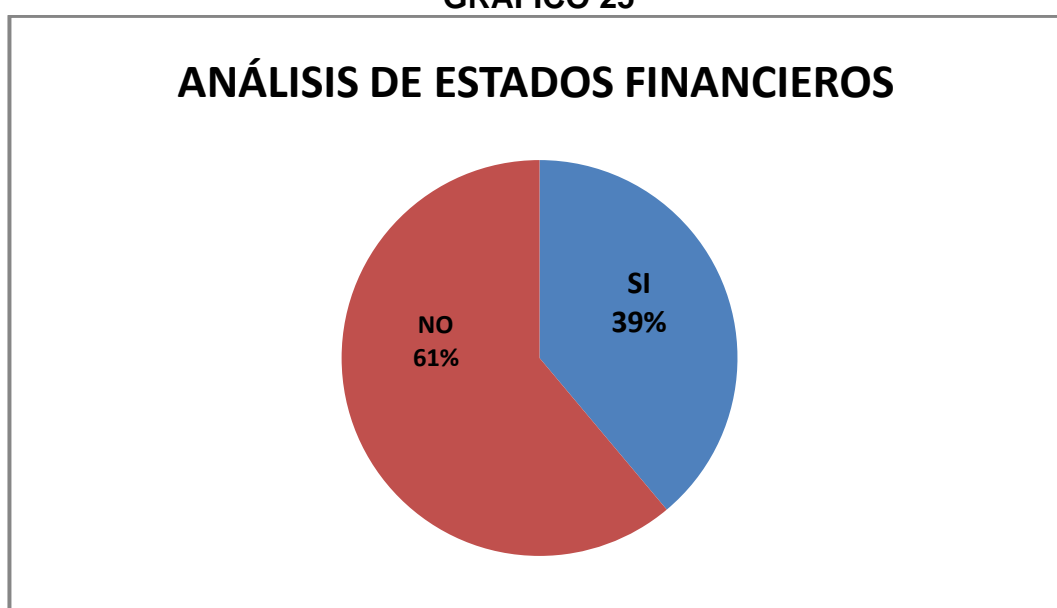
**TABLA 28**

<b>ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	7	39%
NO	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 25**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De toda la población encuestada el 61% mencionaron que los Estados Financieros no son analizados para la correcta toma de decisiones y el 39% indicó que si se analizan.

**Interpretación:**

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que los estados financieros en su mayoría no son relevantes o no son tomados en cuenta para la correcta toma de decisiones gerenciales afectando directamente a la empresa.

**PREGUNTA 22.-** ¿Se ha detectado deficiencias en el proceso de la emisión de créditos?

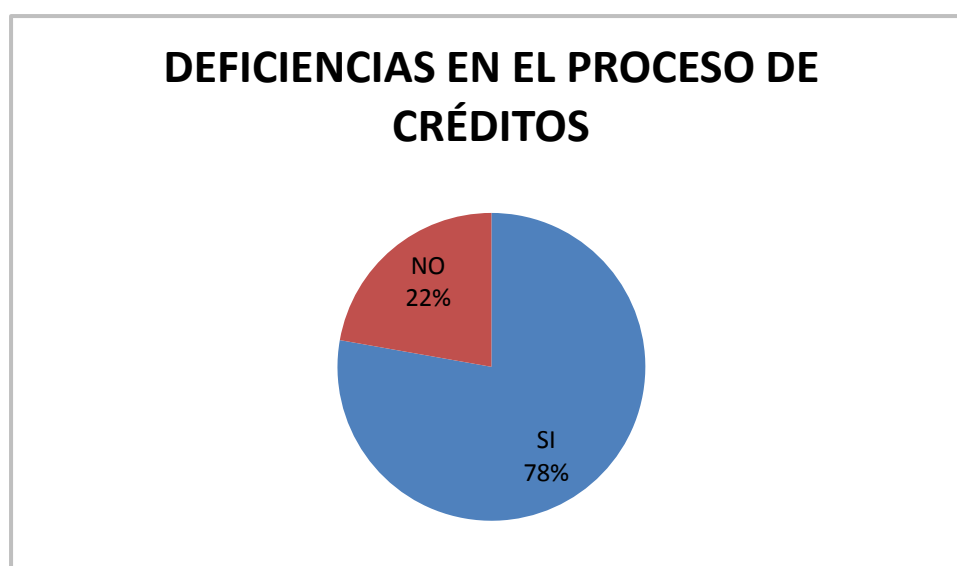
**TABLA 29**

<b>DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE CRÉDITOS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	14	78%
NO	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 26**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De la encuesta realizada el 78% del personal administrativo y contable piensan que hay deficiencias en el proceso de la emisión de créditos y el 22% opinan que no.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados se establece que si existen deficiencias en el proceso de la emisión de créditos en la empresa, la misma que es provocada por el desconocimiento sobre la aplicación de las mismas y por qué no existe un control adecuado al momento de emitir un crédito.

**PREGUNTA 23.-** ¿Verifica la veracidad de la información de los expedientes de crédito?

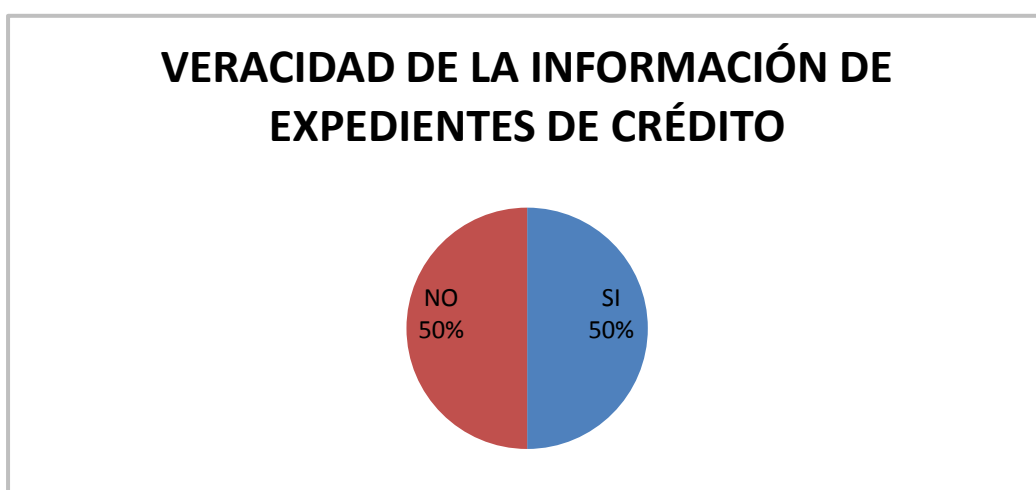
**TABLA 30**

<b>VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	9	50%
NO	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 27**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De los datos obtenidos existe un 50% que verifica la información y el 50% que no verifica la información de los expedientes de crédito.

**Interpretación:**

Verificar la información de los expedientes de crédito es muy importante ya que al realizar esta actividad podemos darnos cuenta de los clientes que se encuentran en morosidad, las fechas de cancelación total y cobro de los créditos, a su vez el grado de liquidez que tiene la empresa, por lo que se recomienda que los expedientes de créditos siempre sean revisados.

**PREGUNTA 24.-** ¿A partir de qué montos se conceden el crédito a los clientes?

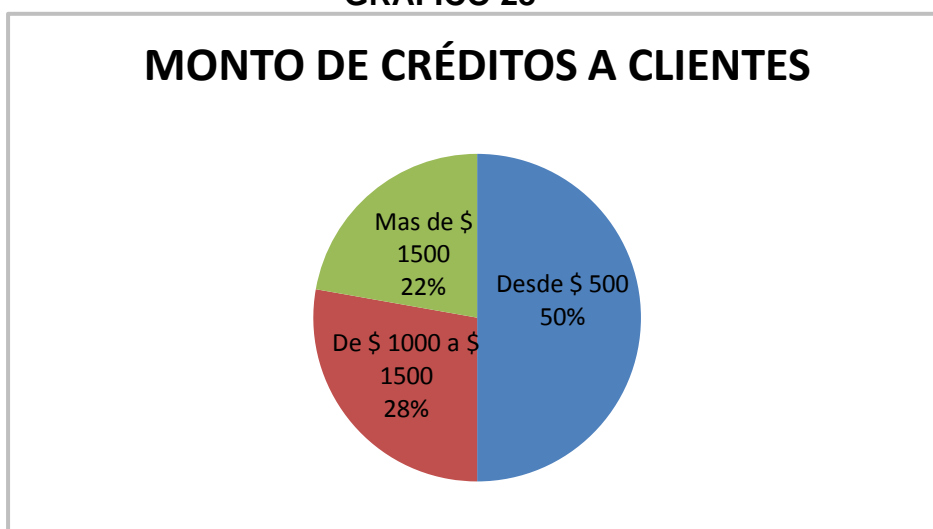
**TABLA 31**

<b>MONTO DE CRÉDITOS A CLIENTES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
Desde \$ 500	9	50%
De \$ 1000 a \$ 1500	5	28%
Mas de \$ 1500	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 28**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Con lo mencionado anteriormente podemos decir que se conceden créditos desde \$ 500 en un 50%, y que el 28% concede desde \$1000 a \$ 1500, así como también que el 22% lo hace desde 1500.

**Interpretación:**

Para la concesión de créditos es muy importante tener en cuenta la capacidad de la empresa para la emisión de los mismos y así de esta manera no perder su solvencia o liquidez.

**PREGUNTA 25.-** ¿Cuáles son los plazos de créditos que usualmente se otorgan a clientes?

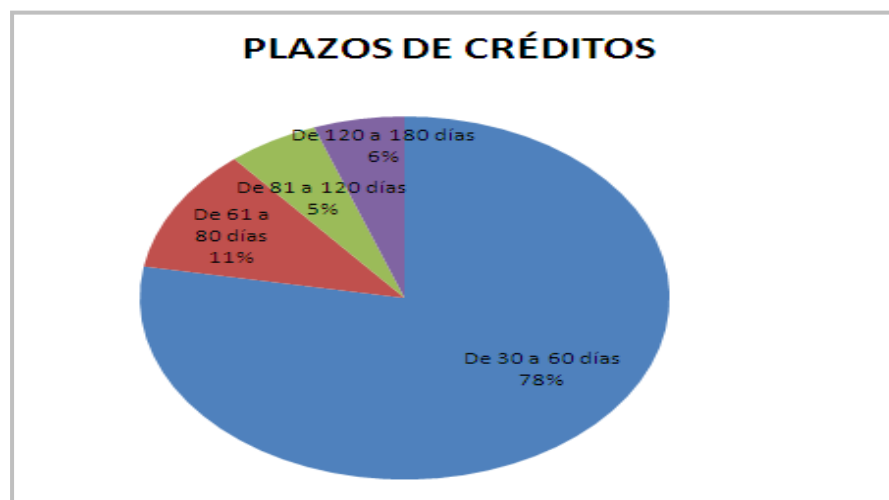
**TABLA 32**  
**PLAZOS DE CRÉDITOS**

ESCALA		%
De 30 a 60 días	14	78%
De 61 a 80 días	2	11%
De 81 a 120 días	1	6%
De 120 a 180 días	1	6%
Más de 180 días	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 29**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 78% indica que los plazos de otorgamiento de créditos son de 30 a 60 días, el 11% de 61 a 80 días. De 120 a 180 días el 6% y un 5% de 81 a 120 días de plazo que se otorgan a los clientes.

**Interpretación:**

Para determinar el plazo de otorgamiento de créditos se les recomienda analizar bien al cliente para saber su capacidad de pago y asignar el plazo del mismo con toda seguridad de recuperación al tiempo establecido.



**PREGUNTA 26.-** ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de antigüedad de saldos?

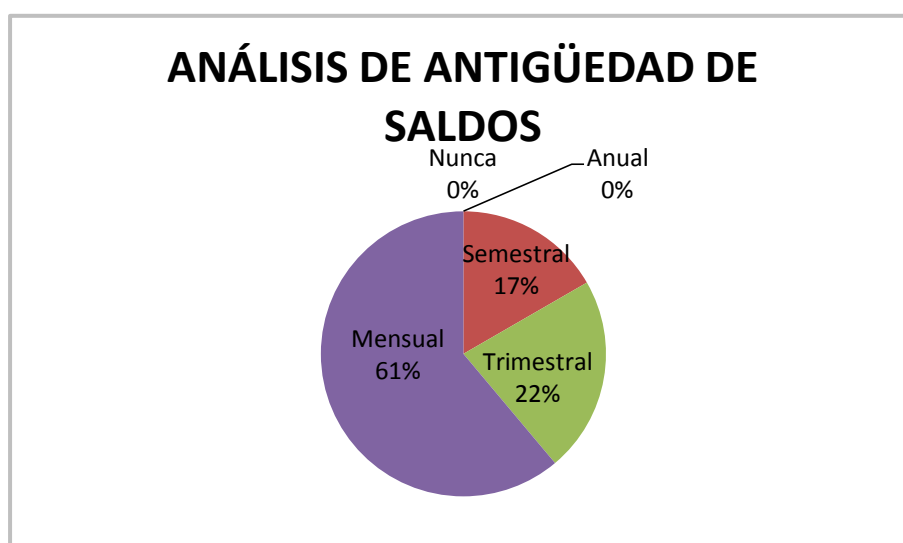
**TABLA 33**

<b>ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
Anual	0	0%
Semestral	3	17%
Trimestral	4	22%
Mensual	11	61%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 30**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 61% de los encuestados menciona que realizan un análisis de antigüedad de saldos de una forma mensual, el 22% trimestral y el 17% lo realizan semestralmente.

**Interpretación:**

Al realizar un análisis de la antigüedad de saldos mensualmente es beneficioso ya que de esta manera se puede determinar la pronta recuperación de cartera.

**PREGUNTA 27.-** ¿En qué tiempo se controla a la cartera que se encuentra en morosidad?

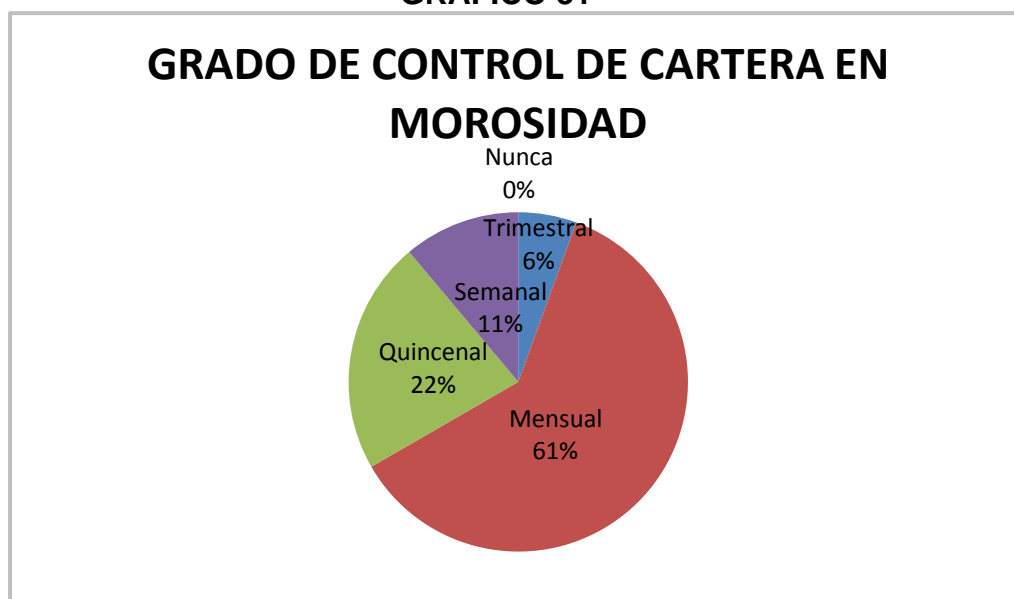
**TABLA 34**

<b>GRADO DE CONTROL DE CARTERA EN MOROSIDAD</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
Trimestral	1	6%
Mensual	11	61%
Quincenal	4	22%
Semanal	2	11%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 31**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

De las personas encuestadas el 61% lo hacen mensualmente, en cambio el 22% lo hacen quincenalmente, el 11% semanalmente y el 6% trimestralmente.

**Interpretación:**

Es de suma importancia revisar la morosidad de la cartera, ya que el cobro de la misma ayuda a la empresa a mejorar su liquidez de una manera efectiva y así pues la empresa ser solvente.

**PREGUNTA 28.-** ¿Realiza la empresa periódicamente reportes sobre saldos de clientes?

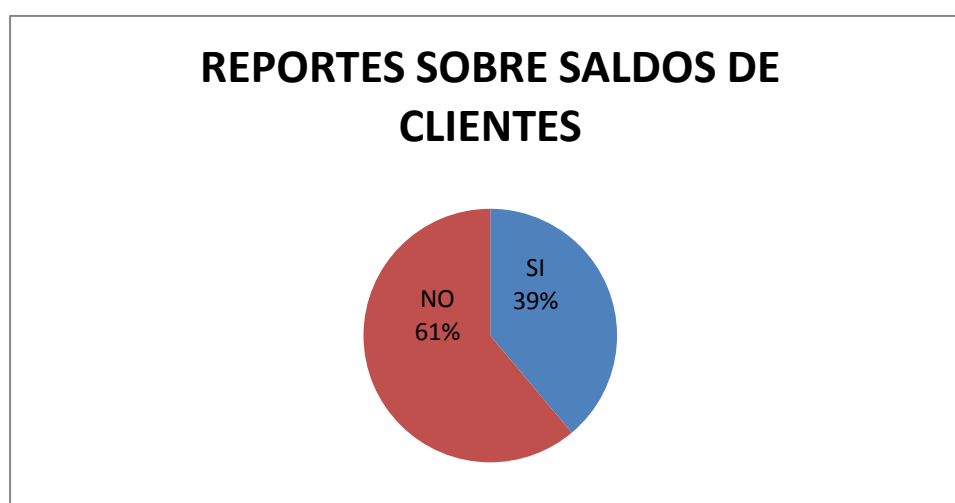
**TABLA 35**

<b>REPORTES SOBRE SALDOS DE CLIENTES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	7	39%
NO	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 32**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

Las personas administrativas y contables a las que se realizó la encuesta manifestaron en un 61% que no y un 39% que si emiten reportes sobre los saldos actualizados de clientes que se encuentran en morosidad.

**Interpretación:**

Al realizar un reporte sobre saldos actualizados de clientes que se encuentran en morosidad, estamos informando en qué estado se encuentra la cartera de crédito, a su vez es de vital importancia para la toma de decisiones gerenciales.

**PREGUNTA 29.-** ¿Conoce la herramienta de cuadro de mando integral que beneficiara el sistema de control interno que va a implementar la empresa?

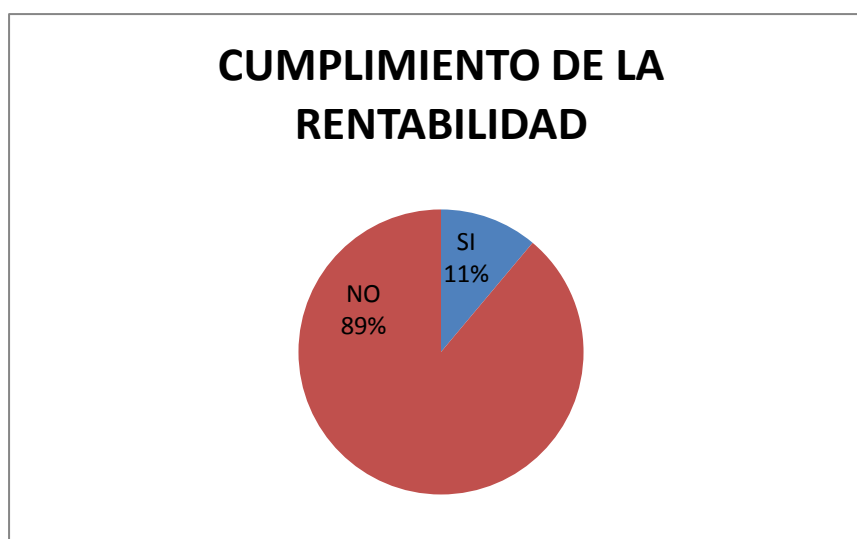
**TABLA No 36**

<b>HERRAMIENTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	2	11%
NO	16	89%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 33**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

### **Análisis**

El 89% de la población encuestada indican que no conocen la herramienta de CMI y tan solo el 11% que sí.

### **Interpretación**

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada, se puede decir que es una desventaja el desconociendo de la aplicación de esta herramienta ya que la misma ayuda con el cumplimiento de los objetivos, actividades y funciones empresariales.

**PREGUNTA 30.-** ¿Al implementar un Sistema de Control Interno con la ayuda de la herramienta CMI se mejoraría la Rentabilidad de la empresa Carone?

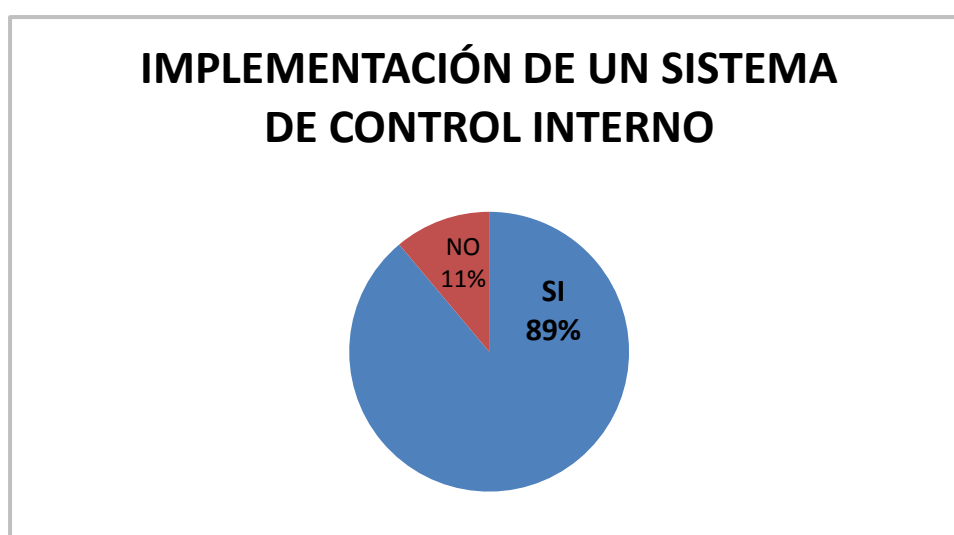
**TABLA No 37**

<b>IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
SI	16	89%
NO	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**GRÁFICO 34**



**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** Encuesta CARONE – Mecánicas Ambato

**Análisis:**

El 89% de las personas encuestadas han mencionado y están de acuerdo que la implementación de un Sistema de Control Interno mejoraría la Rentabilidad de la empresa y tan solo el 11% han dicho que no es necesaria la implementación de un sistema.

**Interpretación:**

Al implementar un Sistema de Control Interno mejoraría la rentabilidad de la empresa ya que se cumpliría con todas las políticas y procedimientos que sean necesarios para cumplir con los objetivos institucionales y mantener la rentabilidad de la misma.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis utilizaremos el estimador estadístico del Chi-cuadrado el mismo que se maneja como un estadígrafo de distribución libre la cual permite realizar pruebas estadísticas para determinar la relación existente entre las variables de fila y columna y de esta manera determinar los valores observados y esperados, partiendo de la hipótesis y las variables como en este caso es el inadecuado Control Interno en el proceso de Créditos y su incidencia en la disminución de la rentabilidad de la empresa CARONE S.A.

#### 4.3.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Para el cálculo de la verificación de hipótesis, se toma en cuenta las dos variables ya planteadas.

#### HIPÓTESIS

El inadecuado control de interno en el proceso de créditos incide directamente en la disminución de la rentabilidad de la Empresa CARONE.

##### a) Modelo lógico

**Ho=** El inadecuado control de interno en el proceso de créditos **no** incide directamente en la disminución de la rentabilidad de la Empresa CARONE.

**Ha=** El inadecuado control de interno en el proceso de créditos incide directamente en la disminución de la rentabilidad de la Empresa CARONE.

## b) Modelo matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_a: O \neq E$$

## Tabla del Chi Cuadrado

Según **killer (2012)**, indica que la tabla Chi-cuadrado es usada para realizar pruebas de independencia, que nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. La prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La tabla tiene dos entradas:

- **Alfa ( $\alpha$ ):** este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba; es decir, si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.
- **Grados de Libertad (k):** Es un estimador del número de categorías independientes en la prueba de independencia o experimento estadístico. Se encuentran mediante la fórmula  $n-r$ , donde  $n$ =número de sujetos y  $r$  es el número de grupos estadísticamente dependientes.

## Tabla Estadística Chi Cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75

**Tabla No 38** Estadística Chi Cuadrado

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** killer, (2012).

## Selección de Preguntas

**PREGUNTA 5.-** ¿Se ha aplicado un sistema de control interno a los procedimientos de crédito en la empresa?

**PREGUNTA 18.-** ¿Se ha identificado en el proceso de crédito cuales son las causas que impiden el incremento de la rentabilidad?

<i>fo</i>	RENTABILIDAD		
CONTROL INTERNO PROCESO DE CRÉDITO	SI	NO	TOTAL
SI	1	17	18
NO	5	13	18
<b>TOTAL</b>	6	30	36
<i>fe</i>	SI	NO	
SI	3	15	
NO	3	15	

**Tabla No 39** Frecuencias Observadas y Esperadas

**Elaborado por:** Flores, Esthela



## Cálculo de Frecuencia Esperada

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ del\ renglón)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

$$f_e = \frac{(6)(18)}{36}$$

$$f_e = 3$$

## Determinación grados de libertad

De acuerdo a la siguiente fórmula

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

f= filas

c= columnas

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

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

$$gl = 1$$

De acuerdo a la tabla estadística se asume el nivel de significancia 0,05 congruente al 95% de probabilidad; por lo tanto para 1 grado de libertad el chi cuadrado  $X^2 = 3,84$

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

### Cálculo Chi Cuadrado

VARIABLES	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
CI - PC / SI	1	3	-2	4	1,33333333
CI - PC /NO	17	3	14	196	65,33333333
RENTABILIDAD /SI	5	15	-10	100	6,66666667
RENTABILIDAD /NO	13	15	-2	4	0,26666667
	36				73,6

**Tabla No 40 Cálculo Chi Cuadrado**

Elaborado por: Flores, Esthela

### Regla de Decisión

A nivel de significancia de 0.05 y a 1 grado de libertad (gl) el valor del chi cuadrado tabular es 3,84 ( $X^2 t = 3,84$ ).

Se acepta la hipótesis alterna si el valor de chi cuadro  $X^2$  calculado es mayor que el  $X^2$  de la tabla de Distribución.

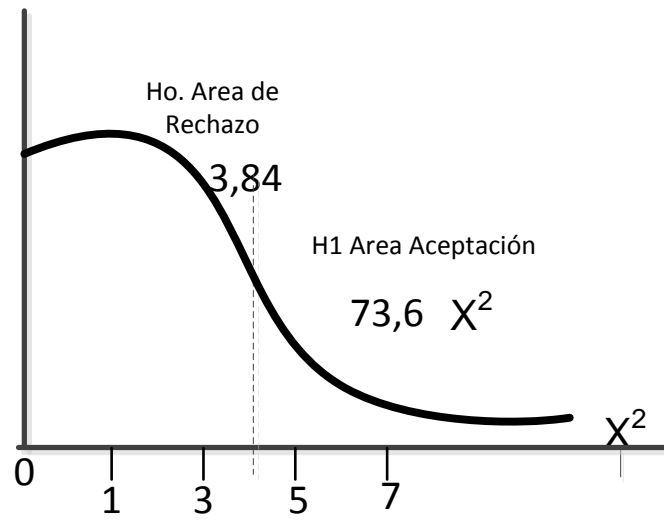
$X^2 c = 7,266 > X^2 t = 3,84$  y de acuerdo con lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### Conclusión

Por los datos obtenidos de la investigación se puede decir que según la condición establecida, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**H<sub>1</sub>** =El inadecuado control de interno en el proceso de créditos incide directamente en la disminución de la rentabilidad de la Empresa CARONE.

#### 4.4. Curva Chi Cuadrado



**Gráfico No 35** Curva Chi Cuadrado  
Elaborado por: Flores, Esthela

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- ❖ El Control Interno es considerado muy indispensable a nivel administrativo, contable y operativo, la aplicación de mismo mejora la presentación de la información y permite la correcta toma de decisiones gerenciales y administrativas. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos de manejo de control interno, razón por la cual no existe un adecuado análisis, proceso y emisión de créditos, provocando a futuro serias consecuencias.
- ❖ Los principios de control interno como la segregación de funciones no se aplican, pues muchos de los empleados tanto del departamento de contabilidad como administrativo lo desconocen
- ❖ La rentabilidad de la empresa se ve afectada en la empresa por varias causas internas y externas, sin embargo las causas principales están asociadas a las deficiencias del control interno ya que no se cumple con los objetivos institucionales de la empresa.
- ❖ El tener una buena rentabilidad es un beneficio para la empresa ya que la misma es generada por la actividad a la que se dedica la entidad, la misma que no se cumple con la rentabilidad proyectada.
- ❖ Carece de un **Sistema de Control Interno** por lo que es casi imposible cumplir con las políticas y procedimientos que son necesarios para alcanzar con los objetivos institucionales y para mejorar la rentabilidad de la empresa, lo que se considera el mayor objetivo con el presente trabajo investigativo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda la aplicación de un procedimiento de control Interno en CARONE como un instrumento de eficiencia que proporcione un manual de procedimientos de manejo de control interno que permita cumplir a cabalidad las funciones internas asignadas a cada departamento dentro de la empresa.
- ❖ La empresa CARONE necesariamente deberá aplicar reformar adecuadamente las políticas y procedimientos de la emisión de crédito, con el propósito de lograr una recuperación de cartera eficiente y resultados positivos en el incremento de la rentabilidad.
- ❖ Las estrategias que se implementaría permitirán un exhaustivo control en la emisión de créditos, la liquidez y mejoraría el índice de rentabilidad.
- ❖ Con el análisis establecido la empresa CARONE que es donde se desarrolla la investigación se ha detectado que necesita un **sistema de control interno** para mejorar el proceso de créditos e incrementar la rentabilidad de la empresa CARONE cumpliéndose con todas las políticas y procedimientos que sean necesarios para el bienestar de la empresa.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

### **6.1. TEMA**

Diseño de un sistema de control interno en el proceso de créditos a través del cuadro de Mando Integral para incrementar la rentabilidad en la Empresa CARONE.

#### **6.1.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución Ejecutora:** Empresa CARONE S.A

**Ubicación:** La empresa está ubicada en la Provincia de Tungurahua en el cantón: Ambato, Huachi Loreto, diagonal a Bodesur

**Beneficiarios:** Departamento Administrativo  
Departamento de Contabilidad

**Tiempo:** Seis meses

**Equipo Técnico Responsable:**

Investigadora: María Esthela Flores Fernández

Coordinado Investigación:

Gerente

Contador

### Presupuesto:

Rubro	Cantidad
Recursos Humanos	1500
Recursos Materiales	500
Recursos Tecnológicos	200
<b>Total</b>	<b>2200</b>

**Tabla No 41** Presupuesto  
Elaborado por: Flores, Esthela

## 6.2 Antecedentes

En la investigación se revisó el control interno en el proceso de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la compañía CARONE, en donde se revisó el problema de una inestabilidad económica para lo cual se propone diseñar un sistema de control interno basados en la herramienta Cuadro de Mando Integral para incrementar la rentabilidad de la empresa, tomando en consideración que los resultados se observaran a largo plazo una vez se aplique los indicadores financieros.

De acuerdo a las conclusiones emitidas el control interno es una variable de importancia para un adecuado funcionamiento de los diferentes departamentos que conforman una empresa, permitiendo a los directivos y gerentes una óptima toma de decisiones contables y administrativas, para lo cual se determinó que la empresa CARONE, carece de un manual de procedimientos para el control interno, para que el personal establezca de forma clara sus funciones, así mismo no se ha realizado un análisis financiero que diagnostique la situación de la organización.

Se comprendió que los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones para tener una suficiencia y confiabilidad de la información

financiera para una adecuada toma de decisiones. Esta información mantendrá su utilidad en tanto el contenido sea confiable y si la empresa implementa un sistema de control que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

De tal manera se propone el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral, como una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de créditos.

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, el CMI, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

El CMI permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.



El objetivo de un Cuadro de Mando Integral es utilizarlo como una herramienta de gestión que permitirá mejorar la toma de decisiones en el competitivo entorno en que maneja la empresa CARONE; ya que permite ofrecer una visión completa de la organización, al convertirse en el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de largo plazo para medir la rentabilidad; se analizan las perspectivas principales como son: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Su implementación puede significar un guía que permita el cumplimiento de los objetivos en acciones concretas.

### **6.3 Justificación**

En la actualidad se reconoce la importancia que tiene para las organizaciones el control porque se logra eficacia en las actividades de una empresa y mejora el rendimiento empresarial.

La aplicación del cuadro de mando integral permite organizar los procesos para cumplir al menos con tres caracteres principales como son economía, eficiencia y eficacia es decir menor tiempo y menor costo, mejor utilización de los recursos y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto es importante un marco integrado de control utilizando el cuadro de mando integral, porque permite realizar una evaluación permanente, revisión de riesgos latentes, conformación de políticas internas por medio de continuas mediciones porque esta herramienta mantiene indicadores financieros como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones integrales que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas buscando alcanzar mejora competitiva.

Para el control del riesgo en los procesos de crédito es importante contar con la correcta definición y práctica en la continua actualización de la información que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas operacionales de la empresa CARONE.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral, se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Los beneficios que se obtiene al aplicar el Cuadro de Mando Integral es que principalmente propone los indicadores estratégicos a todos los niveles de la empresa; ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, su metodología mejora la comunicación haciéndola más eficaz para la comprensión de los objetivos

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, el mismo concepto del Cuadro de Mando Integral permite ir aprendiendo de la estrategia”, es decir que el cuadro de mando integral extrae la información esencial para una toma de decisión gerencial óptima.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General:**

Determinar un sistema de control interno en el proceso de créditos con la herramienta cuadro de mando integral para incrementar la rentabilidad de la Empresa CARONE.

#### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional y financiero de la empresa CARONE a través de indicadores financieros para medir sus resultados económicos.
- Diseñar el sistema de control interno para la empresa CARONE
- Aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta del sistema de control interno para la empresa CARONE

#### **6.5 Análisis de Factibilidad**

El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta muy útil tanto para fijar objetivos y metas como para servir de base para el control y la administración del proceso de crédito. Su aplicación en la empresa CARONE, no está muy difundida; sin embargo, del análisis realizado puede concluirse en que no existen razones determinantes que impidan su uso en este tipo de organizaciones.

La funcionalidad del Cuadro de Mando Integral, permite un análisis integral en cada una de las perspectivas que abarca la intermediación financiera.

#### **Factibilidad Técnica**

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral es factible porque se cuenta con la apertura y conocimientos tanto del personal financiero de la empresa CARONE, como de la investigadora para poder diseñar una tabla de perspectivas acorde a la necesidad de administrar el proceso de crédito y mejorar la rentabilidad.

### **Factibilidad Socio Económica**

La empresa CARONE responde a las necesidades socio para la implementación de un Cuadro de Mando Integral, para una mejora en su gestión financiera y por ende en su rentabilidad.

### **Factibilidad Tecnológica**

Se cuenta con todas las herramientas tecnológicas necesarias para la implementación de la propuesta así como el conocimiento en el manejo tecnológico de la información.

### **Factibilidad Organizacional**

La estructura organizacional de la empresa CARONE y su administración permite la implementación de un cuadro de mando integral porque es perfectible de agregar herramientas a su gestión financiera.

## **6.6 Fundamentación Teórica**

### **Cuadro de Mando Integral**

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, plantean que el Cuadro de Mando Integral CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según ***Translating Strategy into Action (1996)***, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El Balance Score Card BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El Cuadro de Mando Integral CMI, es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

## **Objetivo del Cuadro de Mando Integral**

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, el objetivo del CMI es concentrar la actuación de la dirección general en aquellos aspectos más relevantes y estratégicos de la empresa. No se trata únicamente de medir y controlar la estrategia de una compañía, sino también de centrar la atención en el futuro y hacer posible la capacidad de reacción y mejora de una empresa. En definitiva, el fin que se persigue es facilitar parte de la información necesaria para la mejora estratégica de una organización.

## **El Cuadro de Mando Integral CMI como Sistema de Gestión**

Según **KAPLAN y NORTON (2010)**, el CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los ejecutivos deben conocer los inductores del éxito financiero a largo plazo. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan el equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo.

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.

## **Perspectivas del Cuadro de mando Integral**

### **Perspectiva Financiera**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

### **Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la cuota del mercado, la rentabilidad del cliente.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

## **Perspectiva del Proceso Interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa.

## **Perspectiva de formación y crecimiento**

En esta perspectiva se identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.



## **Elementos del Cuadro de Mando Integral**

### **Trabajo estratégico**

El trabajo estratégico es de suma importancia para el desarrollo del programa de mejoramiento, se deberán desarrollar una serie de grupos de trabajo en torno a los distintos Objetivos Estratégicos identificados. Cada grupo trabaja en la propuesta de actuaciones que permitan desarrollar los Objetivos Estratégicos.

### **Mapa de estrategias**

Quizás el elemento de mayor importancia dentro del BSC es el mapa estratégico. La construcción del mismo no es una tarea fácil, requiere un buen análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

### **Tablero balanceado**

El tablero balanceado del Cuadro de Mando Integral, se construye en base a por lo menos cuatro perspectivas de suma importancia para cualquier empresa, estas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

## **Elementos del Sistema de Gestión y de Control Integral de Riesgos**

Todo sistema debe contar con los elementos que resulten necesarios para el logro de su cometido, por lo que se considera que el de gestión y

de control integral de riesgos, con sujeción a la naturaleza, la complejidad y el volumen de los negocios o actividades que desarrolle la respectiva entidad, debe incluir:

1. Políticas y estrategias para la gestión y el control integral de riesgos.
2. Metodologías y modelos para su medición.
3. Límites de exposición al riesgo fijados con sujeción a todos los factores relevantes del negocio (por ejemplo tipo o clase de negocio o actividad, persona o grupo de personas solicitantes del crédito, montos y plazo).
4. Infraestructura para la gestión y el control integral de riesgos, es decir recursos destinados para ese fin, incluyendo los legales, humanos, tecnológicos, operativos y financieros.
5. Códigos de conducta, que se desarrollan como uno de los mecanismos de administración de riesgos en un aparte posterior
6. Sistemas de información.
7. Planes de capacitación para el personal involucrado.

### **Políticas y estrategias para la gestión y el control**

Se consideran políticas y estrategias el conjunto de actividades y procedimientos o formas de dirección de los procesos que se crean y adoptan con el fin de lograr los objetivos perseguidos por el sistema de gestión y de control integral de riesgos, de forma tal que se establece un modo de acción frente a casos que resulten similares, lo que garantiza una ejecución organizada de tareas por parte del funcionario responsable.

### **6.7 Metodología**

Las metodologías se deben entender como el conjunto de operaciones organizadas con las que se pretende un adecuado control del proceso de crédito para mejorar la rentabilidad en la empresa CARONE.

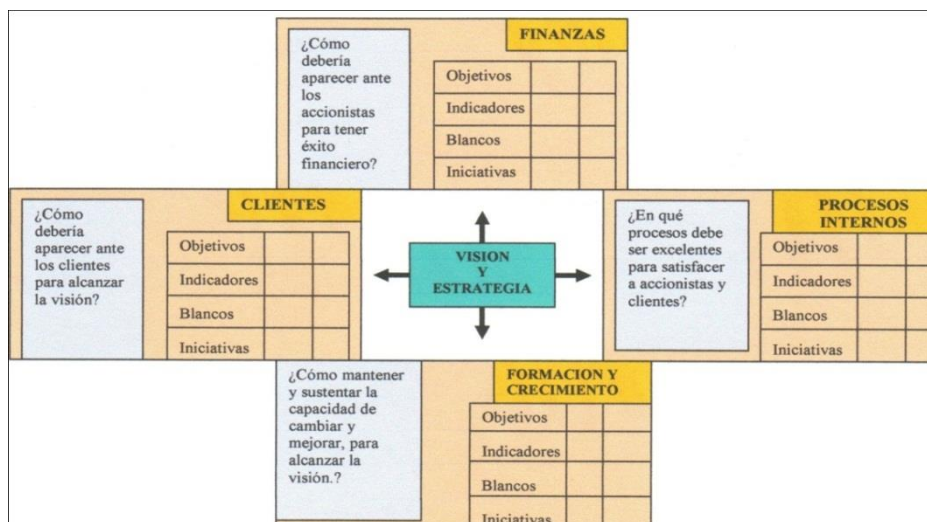
<b>METODOLOGIA CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>
1. Identificar, describir, medir, monitorear, controlar e informar los distintos tipos de riesgo de control a que se encuentra expuesta la empresa CARONE.
2. Determinar el impacto de los riesgos en escenarios de crisis o condiciones extremas.
3. Monitorear el cumplimiento de los límites establecidos y reportar cualquier incumplimiento a los mismos a partir de indicadores

**Tabla No 42 Metodología**

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** KAPLAN, Robert y NORTON, David.

El Cuadro de Mando Integral está formado por tres elementos imprescindibles para su ejecución: La creación y desarrollo del Cuadro de Mando Integral se desarrolla en el nivel ejecutivo para luego lograr la comprensión y el compromiso de todos los integrantes de la empresa para luego de comprender los objetivos y la estrategia, todo esto se alinea con los procesos necesarios para conseguir los objetivos propuestos

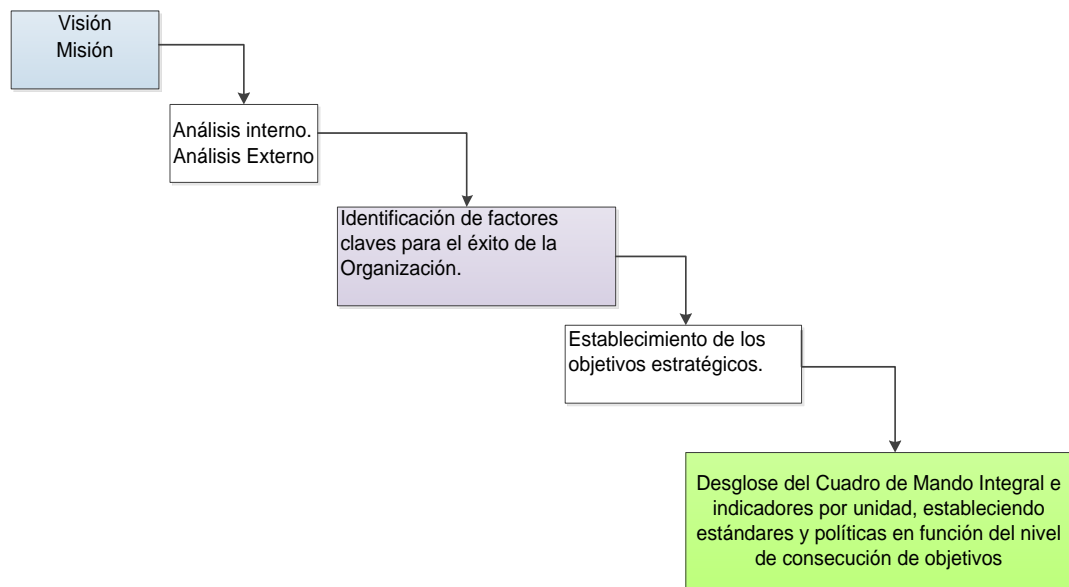


**Gráfico No 36 Perspectivas CMI**

**Elaborado por:** Flores, Esthela

**Fuente:** KAPLAN, Robert y NORTON, David:

## ETAPAS DEL PROCESO DEL CMI PARA LA EMPRESA CARONE



**Gráfico No 37** Mapa de Proceso CMI  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

El Cuadro de Mando Integral que se desarrolla para la Empresa CARONE propondrá indicadores de desempeño que se basan en la perspectiva financiera que permita maximizar el uso de los recursos financieros, optimizando su eficiencia y eficacia, afrontando así los cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos y mejorar la rentabilidad.

## 6.8 Modelo Operativo

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
FASE 1	Realizar un diagnóstico institucional de la Empresa CARONE en el aspecto administrativo financiero	Plan Estratégico Institucional Misión Visión Valores Institucionales  Diagnóstico FODA  Análisis Financiero	Matriz FODA Análisis Financiero Vertical y Horizontal	7 días	Gerente Investigadora
FASE 2	Diseñar el sistema de control interno.	Matriz de perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa que señale los principales indicadores para la empresa CARONE  Determinar las funciones relacionadas con la administración del proceso de créditos para la empresa CARONE  Establecer el Manual de Funciones para el personal de la Empresa CARONE  Establecer el procedimiento y manual de créditos para la empresa CARONE	Organigrama estructural y funcional. Manual de funciones. Procedimiento para otorgar créditos. Manual de Créditos. Evaluación y control del crédito. Cuestionario de control. Nivel de Confianza. Nivel de Riesgo.	1mes	Gerentes Investigadora

		Establecer los factores de riesgo de crédito y el procedimiento de control para la empresa CARONE			
FASE 3	Aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta del sistema de control interno.	<p>Establecer los principales indicadores para la empresa CARONE, utilizando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral</p> <p>Obtener los porcentajes actuales para medir la gestión realizada en los principales departamentos de la empresa CARONE.</p> <p>Elaborar un reporte de indicadores para establecer expectativas de cumplimiento en base al Cuadro de Mando Integral</p>	<p>Matriz de Cuadro de Mando Integral</p> <p>Indicadores</p> <p>Principales indicadores para controlar las operaciones en la empresa CARONE</p>	20 días	Gerentes Investigadora

**Tabla No 43** Modelo Plan Operativo  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

## 6.8.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 6.8.1.1 FASE 1

#### REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA CARONE EN EL ASPECTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

##### Plan Estratégico Institucional

###### MISION

*Conservar los autos de nuestros clientes en un estado de operación eficiente y seguro, superando las expectativas de nuestros consumidores en el menor tiempo posible Para nosotros usted y su vehículo son lo mas importante*

###### VISION

Establecer un modelo de liderazgo en el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores, manteniendo un crecimiento continuo basado en la satisfacción del cliente para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes reduciendo el tiempo invertido en mantenimiento de su vehículo

###### VALORES CORPORATIVOS

Compromiso .- Cumpliendo en tiempo y forma con las expectativas de nuestros clientes.

Honestidad .- Garantizando la buena calidad del trabajo así como las refacciones utilizadas. -

Respeto .- Conduciéndonos de una manera equitativa y respetuosa ante nuestros semejantes.

Lealtad .- Guiándonos de manera fiel ante nuestros socios comerciales, empleados y accionistas.

**Tabla No 44** Plan Estratégico Institucional  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

## Análisis Situacional

### FODA

A.- FORTALEZAS	B.- DEBILIDADES
Buen nivel de conocimiento financiero	Carencia de herramientas para administrar el proceso de crédito
Infraestructura propia	Inadecuada gestión para la toma de decisiones
Compite con bajos costo operativos	Ineficaz análisis financiero
Reconocimiento en el mercado	
C.- OPORTUNIDADES	D. AMENAZAS
Amplio Mercado	Competencia desleal
Herramientas de Gestión	Políticas gubernamentales
Capacitación	Extensos reglamentos por parte de las entidades reguladoras.

**Tabla No 45 FODA**

**Elaborado por:** Flores, Esthela

### Proceso de ponderación Matriz Interna

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.



Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

### Matriz de Impacto Interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Buen nivel de conocimiento financiero	0,30	3	0,90
Infraestructura propia	0,10	4	0,40
Compite con bajos costo operativos	0,20	1	0,40
Carencia de herramientas para administrar del proceso de crédito	0,20	1	0,20
Ineficaz análisis financiero	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,10</b>

**TABLA No 46** Matriz de Ponderación Interna

**Elaborado por:** Flores, Esthela

### Conclusión:

Los valores menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas, para la empresa CARONE existe un predominio de las debilidades y deben ser revisadas para mejorar su gestión organizacional ya que se obtuvo un resultado ponderado de 2,10.

### **Procedimiento Matriz de Impacto Externa:**

- Lista de amenazas y oportunidades decisivas
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) para la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.
- El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

## Matriz de Impacto Externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Amplio Mercado	0,30	3	0,90
Herramientas de Gestión	0,20	1	0,20
Capacitación	0,10	4	0,40
Competencia desleal	0,20	2	0,20
Extensos reglamentos por parte de las entidades reguladoras	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,70</b>

**TABLA No 47** Matriz de Ponderación Externa  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

### Conclusión:

La empresa CARONE obtuvo una clasificación ponderada de 2,70 lo que significa que existen muchas oportunidades para que mejoren su desempeño y alcancen una óptima gestión de créditos para mejorar su rentabilidad.

### Análisis Financiero

El análisis financiero se realiza dentro de los siguientes parámetros debido a la confidencialidad que exige cada organización respecto a sus estados financieros.

Estados Financieros:

Balance General  
Estado de Resultados

Indicadores Financieros

Liquidez  
Rentabilidad  
Activo  
Endeudamiento

Problemas:

Cuentas por cobrar  
Cuentas por pagar  
Inventarios  
Obligaciones financieras

<b>EMPRESA CARONE</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION PORCENTUAL</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>577.713,06</b>	<b>716.582,62</b>	<b>138.869,56</b>	<b>24,04%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>2.353,70</b>	<b>62.665,19</b>	<b>60.311,49</b>	<b>2562,41%</b>
Caja Bancos	2.353,70	62.665,19	60.311,49	2562,41%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>120.849,76</b>	<b>174.574,67</b>	<b>53.724,91</b>	<b>44,46%</b>
Clientes	122.197,94	173.197,18	50.999,24	41,73%
Otras cuentas por cobrar	2.570,00	7.100,00	4.530,00	176,26%
(-) Provisión cuentas incobrables	-3.918,18	-5.722,51	-1.804,33	46,05%
<b>REALIZABLE</b>	<b>418.626,60</b>	<b>437.366,88</b>	<b>18.740,28</b>	<b>4,48%</b>
Inventario de mercaderías	418.626,60	437.366,88	18.740,28	4,48%
Inventario de Suministros y Materiales	-	-	-	-
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>35.883,00</b>	<b>41.975,88</b>	<b>6.092,88</b>	<b>16,98%</b>
Seguros pagados por anticipado	-	-	-	-
Crédito Tributario IVA	35.724,60	41.817,48	6.092,88	17,06%
Crédito Tributario IR	158,40	158,40	-	0,00%
<b>FIJOS</b>	<b>25.349,73</b>	<b>78.465,06</b>	<b>53.115,33</b>	<b>209,53%</b>
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>25.349,73</b>	<b>78.465,06</b>	<b>53.115,33</b>	<b>209,53%</b>
Instalaciones	15.183,14	15.183,14	-	0,00%
Vehículos	1.896,42	55.127,51	53.231,09	2806,93%

Muebles y Enseres	12.993,70	16.460,29	3.466,59	<b>26,68%</b>
Maquinaria Y Equipo	1.974,59	1.974,59	-	
Equipo de Computación y Software	2.925,06	5.239,06	2.314,00	<b>79,11%</b>
Depreciación Acumulada	-9.623,18	-15.519,53	-5.896,35	<b>61,27%</b>
<b>DIFERIDOS</b>	<b>78,94</b>	<b>39,46</b>	<b>-39,48</b>	<b>-50,01%</b>
<b>CARGOS DIFERIDOS</b>	<b>78,94</b>	<b>39,46</b>	<b>-39,48</b>	<b>-50,01%</b>
Gastos de Organización	197,38	197,38	-	
Amortización Acumulada	-118,44	-157,92	<b>-39,48</b>	<b>33,33%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>603.141,73</b>	<b>795.087,14</b>	<b>191.945,41</b>	<b>31,82%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>595.430,18</b>	<b>772.556,44</b>	<b>177.126,26</b>	<b>29,75%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>480.237,21</b>	<b>679.505,50</b>	<b>199.268,29</b>	<b>41,49%</b>
<b>EXIGIBLE</b>	<b>480.237,21</b>	<b>679.505,50</b>	<b>199.268,29</b>	<b>41,49%</b>
Proveedores	239.217,95	333.288,08	94.070,13	<b>39,32%</b>
Prestamos accionistas	92.173,72	182.608,96	90.435,24	<b>98,11%</b>
Otras cuentas por Pagar	135.216,37	141.367,56	6.151,19	<b>4,55%</b>
Obligaciones Tributarias	884,58	826,24	-58,34	<b>-6,60%</b>
Obligaciones con el IESS	741,89	796,44	54,55	<b>7,35%</b>

**TABLA No 48** Estado de Situación Financiera CARONE  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

GERENTE      CONTADOR

<b>EMPRESA CARONE</b>				
<b>IMPORTACIONES ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION PORCENTUAL</b>
<b>VENTAS</b>	<b>272.255,32</b>	<b>487.089,70</b>	<b>214.834,38</b>	<b>78,91%</b>
Inventario Inicial de Materia Prima	463.963,73	418.626,60	-45.337,13	-9,77%
Compras Netas	137.117,61	347.121,12	210.003,51	153,16%
Inventario Final de Materia Prima	-418.626,60	-437.366,88	-18.740,28	4,48%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>182.454,74</b>	<b>328.380,84</b>	<b>145.926,10</b>	<b>79,98%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>89.800,58</b>	<b>158.708,86</b>	<b>68.908,28</b>	<b>76,73%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>82.806,12</b>	<b>132.605,73</b>	<b>49.799,61</b>	<b>60,14%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>61.104,11</b>	<b>106.879,03</b>	<b>45.774,92</b>	<b>74,91%</b>
SUELDOS	15.055,94	22.447,70	7.391,76	49,10%
APORTES AL IESS	420,76	4.043,60	3.622,84	861,03%
BENEFICIOS SOCIALES	4.207,57	5.842,31	1.634,74	38,85%
HONORARIOS	4.145,57	9.001,82	4.856,25	117,14%
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROP.	153,00	60,00	-93,00	-60,78%
REMUNERACION TRABAJADORES AUTONOMOS	856,55	3.318,63	2.462,08	287,44%
ARRIENDOS	1.956,55	1.956,60	0,05	0,00%
TELECOMUNICACIONES	253,50	2.449,67	<b>2.196,17</b>	<b>866,34%</b>
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	11.596,12	37.224,28	<b>25.628,16</b>	<b>221,01%</b>
DEPRECIACIONES	3.456,28	5.896,35	<b>2.440,07</b>	<b>100,00%</b>
AMORTIZACION	39,48	39,48	-	<b>0,00%</b>
PROVISION CTAS. INCOBRABLES	1.222,15	1.731,97	<b>509,82</b>	<b>41,72%</b>
SUMINISTROS DE OFICINA	4.340,03	5.044,25	<b>704,22</b>	<b>100,00%</b>
TRANSPORTE	4.250,57	2.986,71	<b>-1.263,86</b>	<b>-29,73%</b>
GASTOS DE GESTION	1.325,70	1.875,22	<b>549,52</b>	<b>41,45%</b>
GASTOS DE VIAJE	7.059,28	1.846,92	<b>-5.212,36</b>	<b>-73,84%</b>
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	727,03	940,39	213,36	29,35%
OTROS GASTOS LOCALES	38,03	173,13	135,10	355,25%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>20.878,55</b>	<b>23.856,70</b>	<b>2.978,15</b>	<b>14,26%</b>
PUBLICIDAD	18.805,50	21.756,31	2.950,81	15,69%
COMBUSTIBLES	138,02	22,86	-115,16	-83,44%
SEGUROS	1.935,03	2.077,53	142,50	7,36%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>823,46</b>	<b>1.870,00</b>	<b>1.046,54</b>	<b>127,09%</b>
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	823,46	1.870,00	1.046,54	127,09%

**TABLA No 49** Estado de Resultados - Importaciones  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

GERENTE

CONTADOR

## **ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL**

Al utilizar esta herramienta contable se puede visualizar la situación de la empresa CARONE, la cual según los Balances de Situación demuestra un crecimiento significativo del activo total partiendo desde el 2011 al 2012, siendo su tasa de crecimiento promedio de 321,23% un valor de suma importancia para el crecimiento de la empresa la misma que se maneja en un sector tan competitivo como es el de mantenimiento y reparación de motores en general.

#### **Fondos Disponibles**

Los fondos disponibles del 2011 al 2012 crecieron un 321,23% lo que refleja que se tiene un flujo de caja mayor al del período anterior, siendo esto muy positivo para la empresa CARONE, porque puede contar con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

#### **Propiedad y Equipo**

El saldo de la cuenta Propiedad y Equipo creció notablemente en los primeros meses año 2012 con respecto al balance presentado al cierre del ejercicio económico del 2011, el incremento fue del 29,75%, a pesar de la depreciación de los bienes. Se puede afirmar que la empresa en el transcurso del año realizó inversiones en activos fijos mediante la adquisición de vehículos y herramientas; además de remodelación de instalaciones, con el objeto de mejorar su desempeño y la atención al cliente.

## ANÁLISIS VERTICAL

### Indicadores o Razones Financieras

Es la relación entre dos cantidades o dos cuentas diferentes del balance general y estado de pérdidas y ganancias, estos indicadores muestran las fortalezas y debilidades de la empresa CARONE.

### Indicadores de Liquidez

#### Razón Corriente

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

$$\text{Razón Corriente} = \frac{716.582,62}{679.505,50} = 1,05$$

La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Para establecer la capacidad de pago de las obligaciones que tiene la empresa con terceros se compara el activo corriente y el pasivo corriente, obteniéndose así la razón corriente, la cual para la Empresa CARONE ha presentado una disminución con respecto del año 2011 el mismo que fue de 1.20, sin embargo es importante citar que la capacidad de pago de la entidad es poco significativa, puesto que por cada dólar que se adeuda existen 1,05 al 2012 para cancelar dichas obligaciones, es decir que pagados estos pasivo aun así quedan 0,05 centavos en activos corrientes.



## Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{716582,62 - 437,366,88}{679.505,50} = 0,41$$

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Con la ayuda de la prueba ácida la Empresa CARONE, tendrá información sobre la disponibilidad de liquidez descontando los inventarios los cuales son realizables pero no de una manera inmediata, para este caso la empresa muestra un aumento; el 2011 la prueba ácida da como resultado 29 centavos, con respecto al año 2012 la prueba muestra que por cada dólar de deuda existen 41 centavos para pagar esas obligaciones así que falta 59 centavos por pagar.

## Capital de Trabajo Neto

$$\text{Capital Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital Trabajo Neto} = 716.582,62 - 679.505,50 = 37077,12$$

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

El capital de trabajo de la empresa CARONE está en función de Activo Corriente y el Pasivo Corriente; al 2011 da como resultado 97.475,85 el mismo que para el 2012 ha disminuido a 37.077,12 dólares.

## Razón de fondo de mano de obra

Fórmula:

$$\text{Razón de fondo de maniobra} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de fondo de maniobra} = \frac{37.077,12}{795.087,14} = 0,29$$

La empresa CARONE muestra una relación menor entre el capital de trabajo y el activo total, llegando al 2012 a una razón de fondo de maniobra de 0,29, es decir que por cada dólar en activos la empresa cuenta con fondos circulantes de 29 centavos para realizar sus operaciones, esta relación ha mostrado una tendencia a la baja.

## Índices de Solvencia o Endeudamiento

### Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{772.556,44}{795.087,146} = 0,97$$

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos propios; la empresa CARONE muestra una tendencia a la baja de su índice de endeudamiento, llegando al 2012 a 0.97 el mismo que en 2011 fue de 0,99; ello significa que del total de activos, los pasivos tienen una participación del 97%.

## Concentración endeudamiento a corto plazo

**Fórmula:**

$$\text{Concentración Endeudamiento Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Concentración Endeudamiento Corto Plazo} = \frac{679.505,50}{772.556,44}$$

$$\text{Concentración Endeudamiento Corto Plazo} = 88\%$$

Este indicador mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, a menos de un año. La empresa CARONE presenta una participación de pasivo a corto plazo dentro del pasivo total al 2012 de 88%, es decir que las obligaciones con los proveedores y demás son las que concentran la mayor parte de los pasivos corrientes de la empresa. Los pasivos de corto plazo representan el 88% de los pasivos totales.

## Rentabilidad

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

### Rentabilidad sobre el Activo

Consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, no se toma en consideración la estructura del pasivo. Como tal, indica la productividad del activo. En negocios de

fuerte inversión el activo fijo, es bajo. Por otra parte, en negocios que requieren poca inversión, como en el sector de servicios, puede ser alta.

**Fórmula:**

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Bruto} * 100$$

$$ROA = \frac{18800,20}{795.087,14} * 100 = 2,36$$

El ROA a lo largo de los últimos años presentó un índice fluctuante, es así que el 2011 en relación al 2012 hubo un crecimiento de este indicador en el cual se registraron una rentabilidad sobre activos de 0,74% a 2.36% respectivamente, en donde alcanzó un realce producto de la reclasificación en los activos.

La rentabilidad sobre el activo al 2012 es de 2,36% ello indica que los activos están generando 2,36 centavos de dólar por cada dólar en activos brutos registrados.

**Rentabilidad sobre el patrimonio**

Este indicador permite medir el rendimiento que el patrimonio obtiene por cada dólar invertido dentro de la empresa.

**Fórmula:**

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} * 100$$

$$ROI = \frac{18800,20}{22530,70} * 100 = 83,44\%$$

La rentabilidad del patrimonio ha tenido una tendencia creciente; el mayor rendimiento se obtuvo en el año 2012 con 83,44%; sin embargo,

correspondientemente, aumento que es provocado por la recapitalización de la empresa. Al 2012 el ROI es de 83,44%, ello significa que cada dólar registrado en patrimonio ha generado en el 2012 es de 83,44 centavos de dólar.

### **Ventas netas**

Las ventas netas de la empresa CARONE, ascienden en el 2012 a 487.089,70 dólares un rubro muy importante para la empresa ya que ha duplicado lo del año 2011 el mismo que fue de 272.255,32.

### **Margen bruto**

El margen bruto es la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un bien o servicio y el precio de compra de ese mismo producto. Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos.

### **Fórmula:**

$$\mathbf{Margen\ Bruto} = \frac{\mathbf{Utilidad\ Bruta}}{\mathbf{Ventas\ Netas}} * 100$$

$$\mathbf{Margen\ Bruto} = \frac{158.708,86}{487.089,70} * 100 = 33\%$$

El rendimiento de la utilidad sobre las ventas representa el 33% al 2012 el mismo porcentaje de 2011, en relación a los años anteriores se puede observar un decrecimiento de dicho margen para la empresa CARONE. El 33,00% indica que por cada dólar de ingreso obtenido por ventas 33 centavos corresponden a la utilidad bruta.

## Margen operacional

Este indicador registra si el negocio en sí mismo es rentable o no independientemente de la forma de cómo se ha financiado.

**Fórmula:**

$$\mathbf{Margen\ Operacional} = \frac{\mathbf{Utilidad\ Operacional}}{\mathbf{Ventas\ Netas}} * 100$$

$$\mathbf{Margen\ Operacional} = \frac{26103,13}{487.089,70} * 100 = 5,36$$

En la empresa CARONE el rendimiento de la utilidad operacional sobre las ventas permite ver que para el 2012 corresponde a 5,36% lo que demuestra un crecimiento con referencia del año 2011 que fue de 2,57 para la Empresa.

## Margen neto

El margen neto es el margen de beneficio después de los impuestos; esto es, el margen bruto unitario menos los impuestos, para la empresa CARONE, este tiene una tendencia al alza, es decir que en sus ventas son mayores y generan mayor rentabilidad.

**Fórmula:**

$$\mathbf{Margen\ Neto} = \frac{\mathbf{Utilidad\ Neta}}{\mathbf{Ventas\ Netas}} * 100$$

$$\mathbf{Margen\ Neto} = \frac{18800,20}{487.089,70} * 100 = 3,86$$

De esta manera se observa retorno sobre las ventas de 3,86 centavos de utilidad por cada dólar vendido, la cual es mayor a la del año 2011 la cual fue de 1,64 centavos.

### 6.8.1.2 FASE 2

## DISEÑAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CARONE

- Matriz de perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa que señale los principales indicadores para la empresa CARONE.

<p><b>Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento</b>          Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Las capacidades de los empleados. Las capacidades de los sistemas de información. Motivación, delegación de poder</p>	<p><b>Perspectiva del Proceso Interno</b>          Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.</p>
<p><b>Perspectiva de Cliente</b>          En la perspectiva del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados., también dentro de esta perspectiva, los gerentes deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.</p>	<p><b>Perspectiva Financiera</b>          Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando.</p>

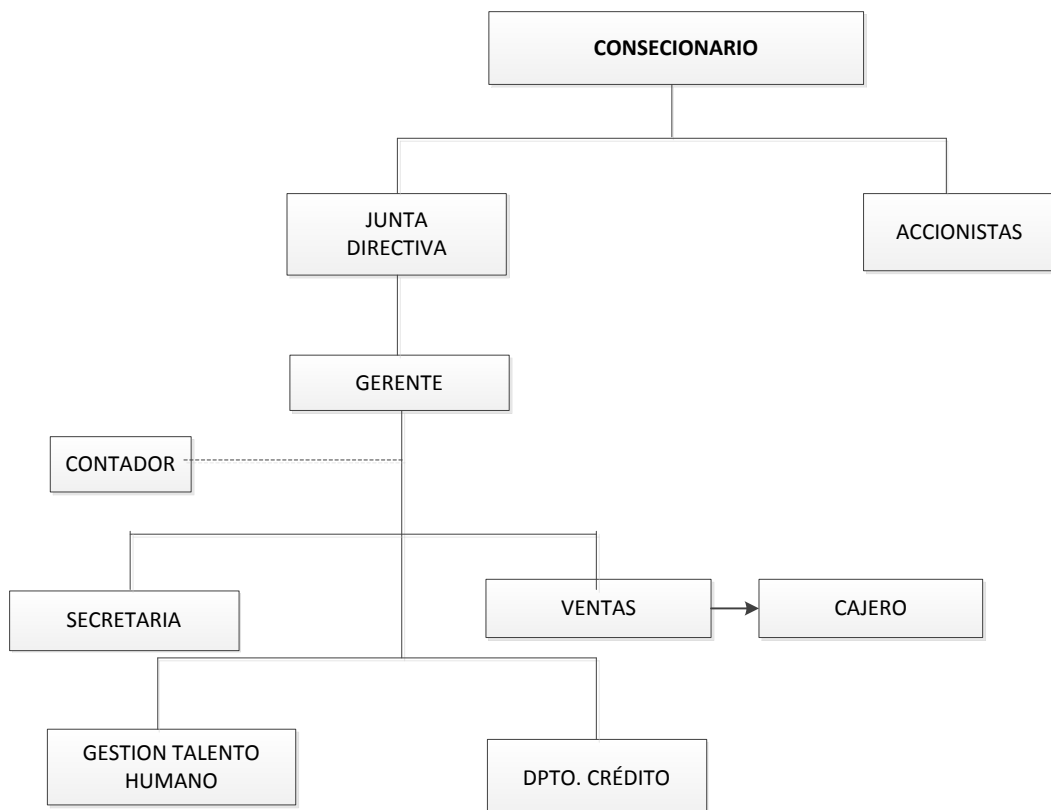
**TABLA No 50** Matriz de Perspectivas  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

- Determinar las funciones relacionadas con la administración del proceso de créditos para la empresa CARONE

Las funciones relacionadas con el proceso de crédito se distribuyen de la siguiente manera:

1. Funciones a cargo de la alta dirección de la entidad.
2. Funciones relacionadas con la administración.
3. Funciones relacionadas con el control, evaluación y monitoreo.

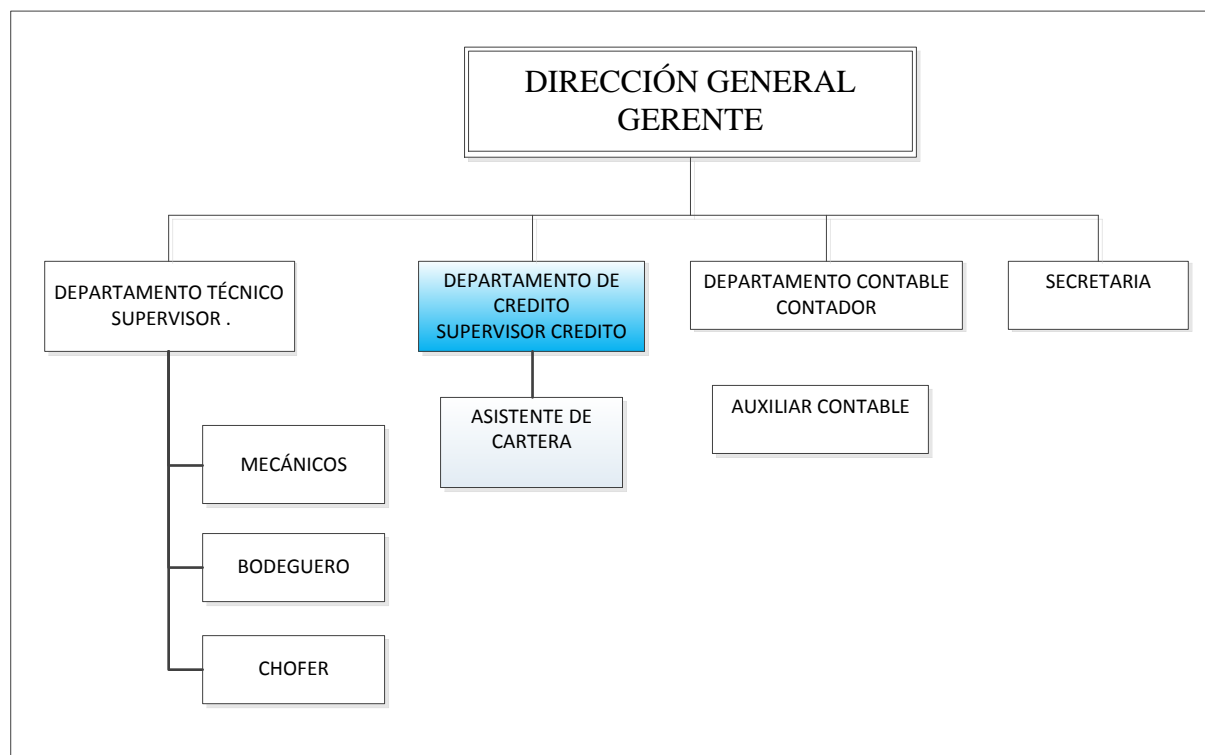
### Organigrama Estructural



**Gráfico No 38** Organigrama  
**Elaborado por:** Flores, Esthela



## Organigrama Funcional



**Gráfico No 39** Organigrama Funcional  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

- Establecer el Manual de Funciones para el personal de la Empresa CARONE

Según (Reynando, Ismael, 2010, pág. 4), Es un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución, en un período determinado

### Manual de Funciones

Los siguientes cuadros presentan las funciones de los cargos y responsables de cada área que al momento mantiene la empresa CARONE en su área administrativa - financiera.

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente General
<b>Jefe Inmediato</b>	Accionistas
<b>Número de personas en el cargo</b>	Uno (1)
<b>Funciones:</b>	
<p>Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa. Vigilar la ejecución de las actividades administrativas y técnicas, la realización de programas y cumplimiento de las normas legales de la empresa.</p> <p>Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e implantar las instrucciones necesarias para su desarrollo. Evaluar de manera constante el cumplimiento de las funciones de los subordinados.</p> <p>Autorizar y ordenar los respectivos pagos. Presentar informes a los accionistas.</p> <p>Establecer presupuestos de ventas mensuales. Establecer políticas de incentivos.</p> <p>Supervisar medir y evaluar la eficacia del personal. Autorizar créditos unilateralmente.</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	Superior
<b>Requisitos de experiencia</b>	Dos años de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Excelente calidad humana. Manejo de recursos humanos

**TABLA No 51** Función Gerencia  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Supervisor Mecánico Técnico
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Número de personas en el cargo</b>	Uno (1)
<b>Funciones:</b> Coordinación de las actividades destinadas a la evaluación técnica de los automotores y servicio al cliente. Controlar que se cumpla con las fechas de entrega. Sugerir programas promocionales. Emitir solicitudes de crédito. Atención personal y telefónica a los clientes. Preparar informes. Supervisar, medir y evaluar de manera constante al personal técnico Sugerir a la gerencia la política de incentivos. Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato	
<b>Requisitos de educación</b>	Mecánica
<b>Requisitos de experiencia</b>	Un año de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Actitud de trabajo en equipo.

**TABLA No 52** Función Supervisor Técnico  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Técnicos - Mecánicos
<b>Jefe Inmediato</b>	Supervisor de mecánico
<b>Número de personas en el cargo</b>	Dos (2)
<b>Funciones:</b> Cumplir con el horario asignado Evaluación técnica de las necesidades de reparación del automotor que se le asigne en la empresa CARONE Participar en reuniones del personal técnico Cumplir las metas de entrega Hacer cumplir las políticas. Cumplir las políticas de crédito Emitir solicitudes de crédito Atención personal y telefónica a los clientes Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato	
<b>Requisitos de educación</b>	Mecánico - Especializado
<b>Requisitos de experiencia</b>	Un año de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Capacidad de trabajo en equipo

**TABLA No 53** Función Técnicos - Mecánicos  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Jefe de Crédito
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Número de personas en el cargo</b>	Uno (1)
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y revisar las solicitudes de crédito.</li> <li>• Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos. Informar a la Gerencia, así como a los departamentos.</li> <li>• Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de los clientes.</li> <li>• Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.</li> <li>• Asignar cupos de crédito de acuerdo a las políticas de la empresa, revisarlos y actualizarlos cuando el caso lo amerite, tomando en consideración la incorporación de nuevas líneas, la situación económica del cliente.</li> <li>• Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro. Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.</li> <li>• Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.</li> <li>• Programar, controlar y supervisar las actividades de cobranzas.</li> <li>• Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.</li> <li>• Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente</li> </ul>	
<b>Requisitos de educación</b>	Superior Administración de Empresas
<b>Requisitos de experiencia</b>	Dos años de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Capacidad de discernimiento

**TABLA No 54** Función Jefe de Crédito

**Elaborado por:** Flores, Esthela

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Asistente de Cartera
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de Crédito
<b>Número de personas en el cargo</b>	Uno (1)
<b>Funciones:</b> Cumplir con el horario asignado Informar al jefe de crédito las novedades en cuanto a cobranzas Cobrar y emitir los informes necesarios Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato	
<b>Requisitos de educación</b>	Bachiller
<b>Requisitos de experiencia</b>	Un año de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Actitud de ventas. Capacidad de trabajo en equipo

**TABLA No 55** Función Asistente de Cartera  
Elaborado por: Flores, Esthela

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Contador
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Número de personas en el cargo</b>	Uno (1)
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.</li> <li>• Estar al día en las disposiciones tributarias emitidas por el Gobierno</li> <li>• Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa del tipo legal como IVA. RI. Y otros impuestos o disposiciones gubernamentales.</li> <li>• Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa.</li> <li>• Emitir estados financieros y el balance general de la empresa y que la información sea clara y objetiva.</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato</li> </ul>	
<b>Requisitos de educación</b>	CPA Contador
<b>Requisitos de experiencia</b>	Dos años de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Calidad Humana y trato personal

**TABLA No 56** Función Contador  
Elaborado por: Flores, Esthela

<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Secretaria
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Número de personas en el cargo</b>	Uno (1)
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital y redactar oficios e informes así como también todo documento solicitado por el gerente.</li> <li>• Realizar y recibir llamadas telefónicas así como transmitir mensajes a las personas o departamentos correspondientes.</li> <li>• Atender al público con la debida atención y dirigirlo a la persona idónea para el servicio requerido.</li> <li>• Mantener actualizada la cartelera de información de la empresa.</li> <li>• Entregar cheques por cancelación de cuentas.</li> <li>• Entregar al gerente los cheques que este debe firmar así como recordar que los informes sean revisados y firmados a tiempo.</li> <li>• Mantener al día la agenda del gerente</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato</li> </ul>	
<b>Requisitos de educación</b>	Superior
<b>Requisitos de experiencia</b>	Dos años de experiencia en cargos similares
<b>Otros Requisitos</b>	Atención al cliente. Excelencia en el servicio

**TABLA No 57** Función Secretaria  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

- Establecer el procedimiento y manual de créditos para la empresa CARONE

### **Procedimiento la concesión y/u otorgamiento de un crédito**

**Paso 1:** Inicio de acuerdo a las políticas de crédito se receipta, revisa y analiza la documentación

Requerimiento de información del cliente:

Persona Natural o Personas Jurídicas

- Solicitud de la operación
- Perfil empresarial destacando la actividad de las empresa
- Avalúos de los bienes a ser otorgados en garantía ya sean muebles o inmuebles

- Estados financieros de la empresa (recomendable de las dos últimas gestiones)
- Formularios de: información básica del cliente cónyuge y garante.
- Cédulas de identidad
- Documentación legal de la empresa (constitución, poderes, RUC, etc.)

**Paso 2:** Circuito del crédito:

- Presentación de solicitud y carpeta crediticia
- Evaluación del crédito por parte del oficial
- Elaboración del informe de recomendación y/o conformidad.
- Presentación al comité de crédito y o departamento de riesgo crediticio
- Aprobación por parte del Comité de crédito.
- Notificación al cliente

**Paso 3:** De cumplir los parámetros se revisa se emite la nota de crédito y se pasa al departamento técnico para que ejecute la reparación o a su vez entregue los repuestos.

- Entrega de la carta de crédito
- Elaboración de contrato de crédito en base a las condiciones negociadas originalmente
- Firma del contrato por el solicitante y los representantes de la empresa
- Presentación de las garantías
- Elaboración de una carpeta de crédito con el nombre completo del cliente
- Elaboración de la hoja de ruta para desembolso correspondiente ya sea en cheque o efectivo
- Elaboración del plan de pagos con sus respectivas fechas de vencimientos

- Administración por parte del oficial de vendedor – recaudador.

**Paso 4:** De no ser aceptada se emite un informe y una carta al cliente explicando las razones y/o documentos que debe añadir o corregir, para que el vendedor lo entregue.

## **Manual de Crédito CARONE**

Este manual define el procedimiento en cuanto a las políticas a aplicarse en los procesos operativos de ventas, créditos y cobros para la empresa CARONE.

### **Principios básicos de la política crediticia**

- El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la empresa CARONE para una evaluación y administración eficiente.
- Se debe definir el mercado objetivo de clientes a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará , el control y seguimiento que se tendrán
- Salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc.

### **Alcance**

Difundir el manual de crédito de la empresa CARONE, específicamente para las operaciones de venta a crédito a clientes personales y a clientes corporativos; estableciendo las normas, requisitos, políticas y parámetros para el control y la asignación del crédito.

### **Objetivo**

- Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una



adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

### **Objetivos Específicos**

- Regular, controlar y supervisar la actividad crediticia para la empresa CARONE a través de las normas y procedimientos contenidos en el presente documento.
- Dar a conocer el marco normativo a particulares, clientes, instituciones financieras, organismos y demás dependencias que inicien una actividad de crédito con CARONE.
- Proporcionar al personal responsable de ventas un documento para la promoción, operación y administración del crédito que permita desarrollar su función con mayor seguridad y eficiencia.

### **Responsables**

- Comité de crédito
  - Gerente CARONE
  - Jefe de Crédito CARONE
  - Supervisor Técnico CARONE

### **Operatoria del Crédito**

- Debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente ( plazo, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago)
- Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del cliente.
- Se deberá establecer el calendario de pago, o las fechas límites.

- Se deberá establecer la forma de pago por cobrador, caja o transferencia.
- Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del clientes es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito

### **Funciones del Comité de Crédito**

1. Asignar cupos de crédito de acuerdo a las políticas de la empresa CARONE.
2. Determinar los requisitos y procedimientos para la fijación del crédito.
3. Receptar, revisar y evaluar la documentación completa de cada uno de los créditos solicitados
4. Revisar la solicitud de crédito.
5. Evaluar la solicitud de crédito con una calificación (A= ACEPTADA, D=DEVUELTA, R=RECHAZADA,) que permita establecer indicadores.
6. Actualizar una línea de crédito cuando el caso lo amerite, tomando en consideración la situación económica del cliente, puntualidad en el pago, tiempo de trabajar con la empresa, etc.
7. Verificar, analizar y evaluar el cumplimiento de las políticas en vigencia a efectos de tomar las acciones correctivas en las desviaciones encontradas.
8. Cruzar información con el departamento de ventas y el departamento contable, esta jefatura de crédito coordinará con el supervisor de venta, la recuperación de los valores que estén por vencer y los que se encuentren vencidos y estos a su vez con los vendedores.
9. Emitir los informes, en un plazo no mayor a 48 horas laborables ya sea para aprobar, modificar o negar el crédito solicitado por los clientes.

10.El Departamento de crédito llevará obligatoriamente carpetas individuales por cada cliente, las mismas que deberán contener las consultas de la Web del SRI, Buro de Crédito.ect.

## **Funciones en el proceso de Crédito**

### **De los técnicos**

Evaluar técnicamente las necesidades de reparación actividades de mantenimiento aplicando procedimientos establecidos por la electrónica y termodinámica, determina los componentes de los vehículos automotrices para su reparación, define y ejecuta planes preventivos y correctivos de mantenimiento de los vehículos. Informa si es necesario un diagnóstico automotriz.

El técnico presentará la Nota de pedido debidamente totalizada con su firma y la del cliente.

### **Del Jefe de Crédito**

Revisa la nota de pedido y se cumple con los requisitos de crédito, procederá a aprobar el crédito, según sea el caso y lo devolverá dentro del mismo día laborable.

Si el pedido es negado por falta de stock en bodega, tendrá que ser analizado y autorizado por la Gerencia General.

Si el pedido es negado por cartera vencida, por cupo de crédito excedido o falta de garantías pasara a la Gerencia General para su análisis, aprobación o negación.

## **Políticas de Generales**

Se considera para la empresa CARONE establecer las siguientes políticas:

1. Políticas de Crédito
2. Políticas de Riesgo
3. Políticas de Cobro

## **Políticas de Crédito**

Con el objetivo de normar los créditos que se otorgan a los clientes se ha procedido a elaborar políticas que fortalezcan el sistema de control interno.

## **Del reglamento**

1. La empresa ha definido que el plazo máximo de pago para clientes corporativos es de 40 días
2. Los clientes corporativos nuevos, deben preferiblemente cancelar sus dos primeras solicitudes en efectivo.
3. En caso de que sea condición del cliente para utilizar los servicios de crédito, tener crédito para el pago de sus facturas, el plazo máximo no puede ser superior a 15 días.
4. Para los clientes antiguos que tienen plazos de crédito superiores, el jefe de crédito debe adelantar gestiones comerciales con el objetivo de reducir el plazo de crédito para acercarlo a la política.

5. Para clientes antiguos el jefe de crédito deberá entregar un informe situacional del cliente para actualizar el crédito, de acuerdo a su ficha de cumplimiento.
6. Para clientes personales se definió por regla general, que no existe crédito; pero el jefe de crédito y bajo su control y riesgo, puede autorizar crédito en casos excepcionales y con el visto bueno de gerencia.
7. El término “Control y riesgo” implica que cada técnico es co-responsable por la cuenta por cobrar asumida, y debe dirigir las facturas a cartera
8. Cuando el cliente no cumpla con el plazo de crédito otorgado y se atrase en los pagos se debe informar al departamento de crédito para que no emita facturas hasta que la cuenta sea cobrada y el crédito revisado y actualizado.
9. Las solicitudes de crédito deberán ser firmadas por el cliente, vendedor y supervisor de ventas.
10. Se excluye de los requisitos a los clientes que por su probada solvencia y trayectoria, además de sus propias políticas de negociación previamente hayan sido aprobadas por la Gerencia General
11. Para la asignación de los cupos de crédito y que estos mantengan un nivel real de relación a la inflación, el comité de crédito, al momento de asignar o incrementar un cupo, lo harán tomando en consideración los índices de inflación emitidos por los organismos competentes.

12. Definido los cupos y los días de crédito autorizados, deben ser rigurosamente respetados, evitando facturar y despachar productos a clientes que hayan superado su cupo o estén atrasados en los pagos.
13. Cualquier excepción al cupo y días de crédito pueden hacerse en base a la autorización de la gerencia general.
14. Los documentos (pagarés, letras, cartas de garantía, etc.) recibidos en calidad de garantía deberán permanecer en la caja fuerte.
15. Toda excepción a la política de crédito serán aprobadas por la Gerencia General, como por ejemplo: acuerdos pactados a largo plazo por montos importantes.

### **De los Sujetos de Crédito**

Serán Sujetos de Crédito:

- 1.- Personas naturales, mayores de edad que no registren antecedentes civiles ni penales y con solvencia económica para cumplir con las obligaciones contraídas y con la adecuada capacidad de pagos.
- 2.- Personas Jurídicas legalmente constituidas, con suficiente capacidad operativa de pagos y que hayan cumplido con las obligaciones exigidas por la ley.
- 3.- Extranjeros que se encuentren con su documentación civil y mercantil acorde con la ley.
- 4.- Organismos públicos bajo la ley de contratación y compras públicas.

### **De los requisitos para la carpeta de Crédito**

Para ingresar como nuevo cliente deberá presentar:

- 1.- Solicitud de crédito que contenga los datos personales del cliente, su conyugue y del garante.
- 2.- Documentos habilitantes.
- 3.- Aprobado el crédito, el cliente firmará un contrato con las cláusulas que especificarán las obligaciones, el monto de crédito, forma de pagos.

### **De los documentos habilitantes Cliente y Garante:**

#### **Personas Naturales**

- Copia de Registro Único de Contribuyentes
- Copia a color de la Cédula de Identidad
- Copia de papeleta de votación
- Referencias de proveedores
- Referencias bancarias por escrito
- Referencias comerciales
- Garantías

#### **Personas Jurídicas**

- Copia de Registro Único de Contribuyentes
- Nombramiento de Representante Legal
- Copia de Cédulas de Representante Legal
- Copias de Constitución de la compañía
- Referencias de proveedores
- Referencias Bancarias por escrito
- Garantías

#### **Extranjeros**

- Copia de Registro Único de Contribuyentes
- Copia a color de la Cédula de Identidad

- Copia de papeleta de votación
- Referencias de proveedores
- Referencias bancarias por escrito
- Referencias comerciales

### **De la carta compromiso**

A los documentos habilitantes se agregará una carta de compromiso firmada por el cliente (sujeto de crédito), autorizando con nombres y cargos las personas que pueden hacer los pedidos, recibir mercaderías y facturas.

### **De las garantías**

Para que el crédito sea instrumentado, el solicitante deberá presentar una garantía por el valor del cupo máximo aprobado

### **Tipo de Garantías**

El crédito otorgado debe ser respaldado por una garantía delimitada en cualquiera de los siguientes documentos:

- Carta de Crédito
- Garantías Bancarias
- Cheques
- Letras de Cambio (Debidamente Garantizadas)
- Pagares (Debidamente garantizadas)
- Garantías Comerciales
- Garantías Prendarias
- Otros.



Los clientes entregaran las garantías de acuerdo al segmento y montos de cupo de créditos aprobados: Créditos desde \$500.00 hasta \$10,000.00 cheques a fecha y/o pagaré. Cualquier excepción deberá ser aprobada por el Comité de Crédito.

### **De la evaluación del crédito**

- El proceso de evaluación de un crédito la empresa CARONE, debe contemplar una evaluación de los aspectos cualitativos como cuantitativos.
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma empresa como de las demás empresas.
- La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos y presentes.
- Es necesario razonar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.

Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración

### **De los aspectos Cualitativos del Análisis del crédito**

- Análisis del negocio
- Historia de la empresa
- Dueños
- Administración
- Calidad empresarial
- Organización
- Organigrama

## **Del visto bueno**

- Verificada la información de la solicitud de crédito, esta pasará a la Gerencia para fijar el cupo máximo al que tiene acceso el nuevo cliente y entonces la solicitud será firmada por el Jefe de Crédito y el Gerente General.

## **De los cupos de Crédito**

**Actualización del crédito:** los cupos de crédito asignados a los clientes serán revisados por el jefe de crédito, verificando si las garantías actuales del cliente pueden cubrir el monto propuesto, caso contrario se exigirá otras garantías para respaldar el nuevo cupo.

Con la información obtenida, se fijarán los cupos de crédito para cada cliente.

El supervisor de ventas deberá entregar toda la información requerida para actualizar el crédito

## **Rango para establecer el Cupo de crédito**

- Solvencia económica
- Capacidad Operativa
- Referencias Bancarias
- Referencias Comerciales
- Capacidad de Pago
- Garantías
- Tiempo de relación con el negocio
- Otros.

Estos requisitos se hacen extensivos a los garantes y/o deudores solidarios. La asignación de cupo de crédito, será señalada por el comité de crédito de acuerdo a su cuantía.

### **De los límites de crédito**

Establecido el comité de crédito, tendrán la facultad de aprobar los cupos de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Clientes desde \$0.00 hasta \$1,000.00 (un mil dólares) aprobado por el jefe de crédito
- Clientes desde \$1,000.00 (un mil dólares) en adelante será aprobado por la gerencia general.

### **Políticas de Riesgo**

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de manual de crédito.
- Es importante que los departamentos tengan el documento de crédito.
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos
- Realizar estudios de segmento
- Detectar aquellos créditos con riesgos superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso
- Preparar análisis para futuros vendedores en base a la experticia de los actuales vendedores.
- Realizar estudios sectoriales
- Contar con información bibliográfica al alcance para posibles consultas, además de estar al tanto y al día de las publicaciones de la prensa en lo que se refiere al movimiento macroeconómico y las tendencias políticas y monetarias

### **Del riesgo crediticio**

Riesgo como viabilidad de retorno del crédito

Riesgo como probabilidad de pérdida

Riesgo de sector

Riesgo financiero

Este tipo de riesgo es asumido por la empresa revisando continuamente la economía nacional, y de sus proveedores, solicitando continuos informes financieros, está a cargo el gerente general.

### **Del riesgo operacional**

Riesgo de mercado

Riesgo tecnológico

Riesgo de eficiencia (costos)

Riesgo de abastecimiento

Riesgo de cobranza

Riesgo de dirección o capacidad gerencial

Este riesgo es asumido por el, el supervisor de crédito, quien en sus funciones verificará la eficiencia y la eficacia en cada una de las operaciones.

### **Del Riesgo operacionales especiales**

Riesgo de situación patrimonial

Riesgo de seriedad y moralidad

Adulteración de información

### **Actos ilegales**

- Sobregiros reiterados
- Solicitudes inusuales o excesivas

- Atrasos continuos en pagos
- Incumplimiento de contratos
- Documento de favor recibidos

Es responsabilidad del departamento de crédito la verificación de la información otorgada por el solicitante.

### **Del Riesgo de las garantías**

- Falsificación de garantías

Es responsabilidad del departamento de crédito la verificación de las garantías entregadas por el solicitante.

### **Políticas de Cobro**

- La política en el manejo de cobros será inflexible sin excepción de clientes.
- Semanalmente se revisará el reporte de antigüedad de la cartera en conjunto con el supervisor Técnico Mecánico y el Jefe de Crédito para planificar la recuperación de los valores que se encuentran vencidos en el Reporte de Antigüedad de Cartera.
- La responsabilidad de su recuperación recaerá sobre el recaudador.
- El proceso de cobranza lo ejecutan principalmente en la empresa la persona a cargo de caja y el recaudador.
- Los clientes sin excepción, podrán cancelar sus facturas con cheques, o en efectivo de acuerdo a su vencimiento, sin perjuicio de mantener garantías a nombre de la empresa de acuerdo a lo normalizado en el párrafo de las garantías según sea el caso.
- Si el comité de crédito establece la modalidad de pago de determinados clientes, esta deberá ser cumplida fielmente.

## De la Gestión de Cobranzas

### Pago de Cheques

- Todo cheque sin excepción serán girados a nombre de la empresa CARONE Cía. Ltda.
- El cheque debe pertenecer al sujeto de crédito; es decir al que se la ha facturado, sea esta persona natural o persona jurídica.
- Queda prohibido recibir cheques de **TERCERAS PERSONAS**, salvo con autorización expresa del supervisor de ventas, la cual tendrá validez si el cliente previamente a llenado la respectiva solicitud firmada por el cliente. A
- Queda terminante prohibido recibir cheques al PORTADOR o en BLANCO.
- El recaudador debe obligatoriamente revisar los cheques que recibe de los clientes, verificando que se encuentre perfectamente llenados a nombre de la empresa, cantidad en letras y números, a la fecha que corresponda y la firma del cuenta correntista.
- El cheque que salga protestado por cualquier irregularidad relacionada a los parámetros establecidos en el párrafo anterior, el costo del protesto lo asumirá el recaudador.

### Cheques Protestados

- Todo cheque protestado será informado y regresado al cliente que lo emitió con una carta de cargo a cancelar del costo del protesto así como la orden de cobro inmediato pudiendo hacerlo: en efectivo y/o cheque certificado.
- El cheque protestado será entregado inmediatamente al vendedor por el jefe de crédito; para la recuperación de estos valores en plazo máximo de 5 días laborables en la ciudad de Ambato y ocho días en provincia.

- Es obligación del vendedor recaudador llevar al cliente adjunto al cheque protestado la nota de débito del banco en que se señala el valor del protesto.
- Si transcurrido el plazo estipulado, no ha sido posible recuperar su valor, será devuelto por el supervisor de ventas por escrito al jefe de crédito, indicando el motivo de la no recuperación.
- A un cuando un cheque protestado pase a manos del departamento de crédito, sigue siendo responsabilidad del vendedor al agotar todos los recursos posibles para la recuperación de dichos valores.
- Si un cliente se niega a pagar del protesto, el vendedor deberá notificar inmediatamente al supervisor de ventas y al jefe de crédito.

#### **Del cierre del crédito**

- El Cliente que por tres ocasiones consecutivas haya cancelado facturas con cheques sin fondos se le suspenderá el crédito inmediatamente, sin excepción.
- Para habilitarlo nuevamente se lo hará únicamente con la aprobación de la gerencia general; previo el informe del supervisor de ventas.
- Las notas de débito serán canceladas mediante los recibos de cobro que poseen cada uno de los vendedores.
- Establecer los factores de riesgo de crédito y el procedimiento de control para la empresa CARONE

## Riesgos en las solicitudes de Crédito

Actividad: ESTUDIO DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO		
ETAPA 1 SOLICITUD DE CRÉDITO	<p><b>Políticas</b></p> <p>Adquisición del formulario de solicitud establecido por la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de los originales de los documentos que soporten las informaciones suministradas en el formulario</li> </ul>	<p><b>Áreas y personal involucrados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción</li> </ul> <p><b>Recursos adicionales necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formularios de solicitud</li> </ul>
	<p><b>Resultado esperado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud debidamente diligenciada y soportada</li> </ul>	
Etapa 2 Revisión de la solicitud	<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del formulario y de los soportes</li> <li>- Verificación o constatación de la información</li> </ul>	<p><b>Áreas y personal involucrados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de revisión de solicitudes y de estudio de créditos</li> </ul> <p><b>Recursos adicionales necesarios:</b></p> <p>Teléfonos</p>
	<p><b>Resultado esperado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud revisada y remitida a estudio del crédito</li> <li>- Solicitud devuelta para complementación</li> <li>- Solicitud negada por falsedad en la información y registro en base de datos del solicitante con ese antecedente</li> </ul>	



<b>Etapa 3</b> <b>Estudio del crédito</b>	<b>Políticas:</b>	<b>Áreas y personal involucrados:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de antecedentes crediticios del solicitante</li> <li>- Análisis de garantías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de revisión de solicitudes y de estudio de créditos</li> <li>- Equipos de cómputo</li> <li>- Aplicativos o modelos de evaluación</li> </ul>
	<b>Resultado esperado:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de la solicitud, registro en base de datos del solicitante, legalización de garantías</li> <li>- Negación de la solicitud, remisión a archivo y registro en base de datos del solicitante</li> </ul>	

**TABLA No 58:** Identificación de Riesgos en las Solicitudes de Crédito

**Elaborado por:** Flores, Esthela

### **Procedimiento de control por cuestionario**

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno.

Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar.

Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.

## Cuestionario de Control Interno Crédito

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La empresa CARONE presenta una rápida atención a lo que solicita el cliente?	<b>x</b>		
2	¿Los clientes que tienen una nota de crédito por un monto alto cumplen con todos los requisitos?		<b>x</b>	
3	¿Se les otorga un crédito a las personas que no cumplen con uno de los requisitos?	<b>x</b>		
4	¿Los tipos de crédito que otorga la empresa CARONE son adecuados según la necesidad del socio?		<b>x</b>	
5	¿El cliente puede acceder a otro crédito sin cancelar el total del crédito vigente?	<b>x</b>		
6	¿Existe un responsable que revise todos los requisitos presentados por el cliente para concederle el crédito?		<b>x</b>	El jefe de Crédito es el que realiza este proceso
7	¿Se conceden créditos por mantenimiento automotriz?		<b>x</b>	
8	¿Se conceden créditos para repuestos únicamente?		<b>x</b>	
9	¿Sólo el asesor de crédito es el responsable de receptar, verificar, analizar y emitir un informe con un resultado de todas las solicitudes de préstamo.		<b>x</b>	
10	¿Se verifica la calificación de riesgo, se da un seguimiento que tiene el cliente para concederle un crédito?	<b>x</b>		
11	¿Se cumplen con todos los requisitos establecidos para la otorgación de créditos?		<b>x</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	

**TABLA No 59** Cuestionario Control Interno de Crédito  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

Riesgo de control al proceso de concesión de créditos con la finalidad de la empresa CARONE, en el año 2012.

**Periodo 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2012**

### Matriz de Riesgo

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{4}{11} = 0.36 = 36\%$$

Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos en base a la aplicación del cuestionario a continuación se muestra una representación gráfica.



**Grafico No 40** Nivel de Confianza  
Elaborado por: Flores, Esthela

### Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15-50%	51-75%	76-95%
BAJO	MODERADO	ALTO
	NIVEL DE CONFIANZA 36%	
		RIESGO DE CONTROL 64%

**TABLA No 60** Riesgo de Control  
Elaborado por: Flores, Esthela

**Conclusión:** En relación al cuadro de porcentajes anteriormente indicado, se identifica el nivel de confianza es decir 36% con lo que se puede concluir que el nivel de confianza es bajo y el riesgo de control es alto.

### 6.8.1.3 FASE 3

## APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- Establecer los principales indicadores para la empresa CARONE, utilizando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE DESARROLLO</b>	<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>
DEPARTAMENTO RR - HH	DEPARTAMENTO CRÉDITO	DEPARTAMENTO TÉCNICO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
Índice de satisfacción con el trabajo. Índice de Productividad Índice de capacitación y formación profesional	Efectividad en el análisis de solicitudes de crédito Porcentaje de solicitudes aprobadas Rapidez en la atención a una solicitud de crédito Rotación de Cuentas por Cobrar Rotación de Cartera	Índice Crecimiento de clientes Índice de satisfacción de los clientes. Índice de los clientes que realizan un crédito Cartera Crédito Vencida Calificación de Clientes Riesgo	Rentabilidad sobre el Activo ROA Rentabilidad sobre el patrimonio ROI Morosidad Índice de Liquidez Índice de Rentabilidad

**TABLA No 61**Riesgo de Control  
Elaborado por: Flores, Esthela

- Obtener los porcentajes actuales para medir la gestión realizada en los principales departamentos de la empresa CARONE.

## **I Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

### 1.- Índice de Satisfacción del Trabajo

$$IST = \frac{\textit{Objetivos Logrados}}{\textit{Objetivos Propuestos}}$$

$$IST = \frac{11}{20} = 0,55$$

$$IST = 55\%$$

En base a este porcentaje se establece que para el siguiente periodo el departamento al menos debería alcanzar un 95% de satisfacción.

### 2.- Índice de Productividad

Se estima por cada 100 problemas detectados en un mes.

$$IP = \frac{\textit{Problemas Resueltos}}{\textit{Problemas Detectados}}$$

$$IP = \frac{66}{100} = 0,66$$

$$IP = 66\%$$

3.- Índice de capacitación y formación profesional.

La nómina de empleados corresponde a seis personas

$$ICF = \frac{\textit{Empleados Estudios Superiores}}{\textit{Total de empleados}}$$

$$ICF = \frac{3}{6} = 0,50$$

$$ICF = 50\%$$

Se determina en base a 10 Talleres de Capacitación y Formación profesional mensuales

$$ICF = \frac{\textit{Empleados Capacitados}}{\textit{Total de talleres}}$$

$$ICF = \frac{1}{10} 0,10$$

$$ICF = 10\%$$

## II Perspectivas Procesos Internos

1.- Efectividad en el análisis de solicitudes de crédito

Se utiliza el rango de solicitudes aprobadas con proceso de control

$$ESC = \frac{\textit{Solicitudes Procesadas}}{\textit{Total de Solicitudes}}$$

$$ESC = \frac{22}{100} = 0,22$$

$$ESC = 22\%$$

## 2.- Porcentaje de solicitudes aprobadas

Se utiliza el rango de solicitudes aprobadas sin aplicar control de créditos

$$SA = \frac{\textit{Solicitudes Aprobadas}}{\textit{Solicitudes Procesadas}}$$

$$SA = \frac{65}{100} = 0,65$$

$$SA = 65\%$$

## 3.- Rapidez en la atención a una solicitud de crédito

$$ASC = \frac{\textit{Tiempo Utilizado Solicitud}}{\textit{Tiempo máx. admitido}}$$

$$ASC = \frac{2}{3 \textit{ días}} = 0,66$$

$$ASC = 66\%$$

## 4.- Rotación de Cuentas por Cobrar

$$RCxC = \frac{\textit{Valor de Ventas}}{\textit{Promedio de Saldos de Cuentas por Cobrar}}$$

$$RCxC = \frac{176,26\%}{76,23\%}$$

$$RCxC = 2,31\%$$

## 5. Rotación de Cartera

Es el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

$$RC = \frac{\textit{Ventas a Crédito}}{\textit{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

- **Promedio de cuentas:** Saldo inicio periodo + saldo final del periodo / 2

$$RC = \frac{\textit{Ventas a Crédito}}{\textit{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

**Utilidad Bruta en Ventas:** 158708 = 76.23%

Ventas a Crédito: 120618,08

Promedio de Cuentas: 15.000

$$RC = \frac{120618,08}{15000}$$

$$RC = 8041$$

$$360 \text{ DÍAS} / 8041 = 22,3$$

**Conclusión:** La empresa realiza una recuperación de cartera cada 22 días



## II Perspectiva Clientes

1.- Índice Crecimiento de los clientes

$$SC = \frac{\text{Número de clientes Nuevos}}{\text{Total de clientes}}$$

$$SC = \frac{10}{100} = 0,10$$

$$SC = 10\%$$

2.- Índice de satisfacción de clientes

$$ISC = \frac{\text{Número de clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$$

$$ISC = \frac{65}{100} = 0,65$$

$$ISC = 65\%$$

3.- Índice de los clientes que solicitan un crédito

$$CC = \frac{\text{solicitantes crédito}}{\text{Total de clientes}}$$

$$CC = \frac{45}{100} = 0,45$$

$$CC = 45\%$$

4.- Cartera Crédito Vencida

$$CV = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total de clientes crédito}}$$

$$CV = \frac{45}{66} = 0,68$$

$$CV = 68\%$$

## 5.- Calificación de Clientes Riesgos

$$\text{Calificación Riesgo} = \frac{\text{Clientes Tipo A}}{\text{Total de clientes}}$$

$$\text{Calificación Riesgo} = \frac{30}{100} = 0,30$$

$$\text{Calificación Riesgo} = 30\%$$

## IV Perspectiva Financiera

### 1.- Rentabilidad sobre el Activo ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Bruto}} * 100$$

$$\text{ROA} = \frac{18800,20}{795.087,14} * 100 = 2,36$$

La rentabilidad sobre el activo al 2012 es de 2,36% ello indica que los activos están generando 2,36 centavos de dólar por cada dólar en activos brutos registrados.

### 2.- Rentabilidad sobre el patrimonio ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{18800,20}{22530,70} * 100 = 83,44\%$$

Al 2012 el ROI es de 83,44%, ello significa que cada dólar registrado en patrimonio ha generado en el 2012 es de 83,44 centavos de dólar.

## Margen bruto

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{158.708,86}{487.089,70} * 100 = 33\%$$

## Morosidad

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Clientes Mora}}{\text{Clientes Crédito}}$$

$$\text{Morosidad} = \frac{39}{66} = 0,59$$

$$\text{Morosidad} = 59$$

- Elaborar un reporte de indicadores para establecer expectativas de cumplimiento en base al Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL	INDICADOR	FÓRMULAS	VALOR ACTUAL *	ANÁLISIS	VALOR ESPERADO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Índice de satisfacción con el trabajo	$= \frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Objetivos Propuestos}}$	55%	El 55% de empleados están satisfechos con su trabajo	95% para el siguiente periodo	Mejorar el nivel de satisfacción	Establecer Objetivos a corto mediano y largo plazo Socializar los objetivos por cada departamento. Organizar Metas
	Índice de Productividad	$= \frac{\text{Problemas Resueltos}}{\text{Problemas Detectados}}$	66%	El 66% de empleados son efectivos	95% para el siguiente periodo	Aumentar el nivel de efectividad del personal	Establecer estrategias e indicadores de gestión proactivos
	Índice de capacitación y formación profesional	$= \frac{\text{Empleados Estudios Superiores}}{\text{Total de empleados}}$	50%	El 50% de empleados tienen un perfil adecuado	60% de empleados capacitados y con	Mejorar la Gestión de talento Humano Tener un	Capacitar al personal Contratar

		$= \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de talleres}}$	10%	para trabajar en una  El 10% de empleados	asistencia a talleres técnicos	personal altamente competitivo.	personal basados en los perfiles técnicos
<b>PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>VALOR ACTUAL *</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>VALOR ESPERADO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b> Se revisa los que genera valor como son los créditos.	Efectividad en el análisis de solicitudes de crédito	$= \frac{\text{Solicitudes Procesadas}}{\text{Total de Solicitudes}}$	22%	El porcentaje de solicitudes aprobadas con proceso de control es del 22% el cual indica un bajo nivel	95%	Mejorar el proceso de análisis.  Orientarse hacia una cartera efectiva	Capacitar a los empleados, asesoría externa para vigilar métodos
	Porcentaje de solicitudes aprobadas	$= \frac{\text{Solicitudes Aprobadas}}{\text{Solicitudes Procesadas}}$	65%	El 65% de solicitudes son en el rango de solicitudes aprobadas sin aplicar	95%	Colocar un crédito a más cantidad de clientes	Programas más organizados de tipos y selección de créditos

				control de créditos.			
	Rapidez en la atención a una solicitud de crédito	$= \frac{\text{Tiempo Utilizado Solicitud}}{\text{Tiempo máx. admitido}}$	En 3 días máximo de entrega 66%	En 2 días se atiende una solicitud sin procedimientos de control	2 Días con procedimientos de control	Incrementar la eficiencia y eficacia de los empleados para utilizar procedimientos de control	Organizar las funciones y procedimientos regulados en minutos.
	Rotación de Cuentas por cobrar	$= \frac{\text{Valor de Ventas}}{\text{Promedio de Saldos de Cuentas por Cobrar}}$	2,36%	Las cuentas por cobrar tiene una rotación del 2,36%	5% mensual	Aumentar la rotación de cuentas por cobrar	Plan de gestión de cobranzas
	Rotación de Cartera	$= \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	Cada 22 días	La empresa recupera cartera cada 22 días	Aumento de la recuperación de cartera cada 15 días	Manejo eficiente de la cartera	Políticas de cobro

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL	INDICADOR	FÓRMULAS	VALOR ACTUAL *	ANÁLISIS	VALOR ESPERADO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	Crecimiento de clientes	$= \frac{\text{Número de clientes Nuevos}}{\text{Total de clientes}}$	10%	El crecimiento de los clientes del 10% anual	15%	Incrementar el número de clientes	Formular programas de apertura de cuentas de ahorro
	Índice de satisfacción de los clientes	$= \frac{\text{Número de clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	65%	La satisfacción del cliente es del 65%	70%	Incrementar el nivel de satisfacción	Mejorar los procesos internos.  Mejorar la atención al cliente
	Índice de los clientes que solicitan un crédito	$= \frac{\text{solicitantes crédito}}{\text{Total de clientes}}$	45%	El 45% de los clientes solicitan crédito	50%	Incrementar la cartera de crédito	Programar tipos de créditos
	Cartera de crédito Vencida	$= \frac{\text{Cartera Total}}{\text{Total de clientes}}$	68%	El 68% de crédito otorgados se encuentran dentro de Cartera Vencida		Reducir cartera vencida	Programas de cobros y refinanciación

	Calificación de Clientes Riesgo	$= \frac{\text{Clientes Tipo A}}{\text{Total de clientes}}$	30%	El 30% de clientes tienen calificación "A"	95%	Reducir la probabilidad de crisis financiera	Elaborar manuales de análisis crediticio
--	---------------------------------	---	-----	--	-----	--	--

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL	INDICADOR	FORMULA	VALOR ACTUAL*	ANÁLISIS	VALOR ESPERADO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
PERSPECTIVA FINANCIERA	ROA	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Bruto}} * 100$	2,36%	La rentabilidad sobre el activo al 2012 es de 2,36% ello indica que los activos están generando 2,36 centavos de dólar	5%	Incrementar la rentabilidad respecto a los activos	Elaborar planes presupuestales
	ROI	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	86,34%	Al 2012 el ROI es de 83,44%, ello significa que cada dólar registrado en patrimonio ha generado en el 2012 es de 83,44 centavos de dólar	88%	Incrementar la rentabilidad respecto al patrimonio	Elaborar planes presupuestales



	MARGEN BRUTO	$= \frac{\textit{Utilidad Bruta}}{\textit{Ventas Netas}} * 100$	33%	Representa un 33% del margen bruto respecto a la utilidad	45%		
	MOROSIDAD	$= \frac{\textit{Clientes Mora}}{\textit{Clientes Crédito}}$	59%	Se da un 59% de clientes en mora	10%	Reducir la cartera de riesgo	Mejorar la colocación de créditos.  Implementar métodos de cobranzas

**TABLA No 62** Matriz de Perspectivas Cuadro de Mando Integral  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

## **CONCLUSIONES**

- La situación actual de la empresa CARONE, representa una organización estable y con una actividad económica funcional, apta para incluir un cambio organizacional que mejore sus actividades.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica que la empresa CARONE puede utilizarla para definir con mayor precisión los objetivos institucionales y mejorar su proceso de crédito. Lo cual es importante para la planificación de las estrategias una vez se define las perspectivas de control por departamentos, señalando una ruta empresarial adecuada para cumplir con las metas.
- Los indicadores establecen la situación de la empresa CARONE, bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para proyectarse a indicadores que mejoren su control interno y rentabilidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar periódicamente herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral para mejorar las actividades y alcanzar los objetivos y metas empresariales.
- Seleccionar indicadores para aumentar el nivel de productividad, satisfacción de clientes, mejora en los procesos técnicos, administrativos y financieros a través de un personal capacitado.
- Aplicar las ventajas competitivas del cuadro de mando integral, para diseñar estrategias empresariales que provoque una mejora continua en cuanto a calidad y productividad en la empresa CARONE.

## 6.9. Administración de la Propuesta

La administración de esta propuesta estará a cargo de las siguientes personas:

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
INVESTIGADORA	Encargada de administrar la propuesta.
GERENTE	Revisar y verificar la documentación
CONTADOR	Organizar y Controlar las cuentas
TUTOR	Dirige el trabajo de investigación, verifica el desarrollo de la propuesta emite criterios de valor para la tesis.

**TABLA No 63** Administración de la Propuesta  
Elaborado por: Flores, Esthela

### 6.9.1. Evaluación de la Propuesta

La presente propuesta, se asienta con el siguiente plan de monitoreo y evaluación, el mismo que permitirá obtener resultados para tomar decisiones oportunas, a vez que permita mantener, modificar o mejorar, en beneficio de la institución.

Se establece como indicadores de medición y cumplimiento la eficacia, la eficiencia y la efectividad; así como, el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

<b>EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	
¿Qué evaluar?	Sistema de control proceso de créditos  Rentabilidad
¿Por qué evaluar?	Porque es necesario una metodología que analice el riesgo de crédito
¿Para qué evaluar?	Para establecer un control interno al proceso de créditos
Indicadores	Eficacia, eficiencia, efectividad,  Cumplimiento de objetivos
¿Quién evalúa?	Investigadora
¿Cuándo evaluar?	Al final de cada fase
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes e Instrumentos	Cuestionario

**TABLA No 64** Evaluación de la Propuesta  
**Elaborado por:** Flores, Esthela

## GLOSARIO

**BSC.-** Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

**CMI.-** Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) odashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

**CI.-** Control Interno

**SCI.-** Sistema Control Interno

## BIBLIOGRAFÍA

- Asensio, E. (5 de SEPTIEMBRE de 2010). QUE ES UN INDICE FINANCIERO Y SUS GENERALIDADES. Argentina.
- Enciclopedia Financiera. (2007). *Estados Financieros, Naturaleza y Componentes*. Nuevo Mundo MB.
- Maldonado, D., Calero, Á., González, A., & Correa, A. (3 de Octubre de 2013). *Ánalysis Financieros y Gestión de Riesgos*. Obtenido de El Entorno de los Ánalysis Finacniero: <http://www.oocities.org/es/foro001/foro/resumen.htm>
- Wandt , J., & Bjørnsb, A. (2013). *Economía y su Entorno*. Madrid: Grupo Editorial MM S.A.
- Asán, G. S. (2010). "Diseño e Implantación de un Sistema De Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una Empresa de Servicios" . *TESIS*. AMBATO, TUNGURAHUA.
- Auditoría de Informática. (30 de 07 de 2010). *Conceptos Generales de Auditoría*. Recuperado el 3 de 07 de 2013, de <http://auditoríadeinformatica.blogspot.es/>
- Baena Toro, D. (2012). *Análisis Financiero*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson Educación .
- Blanco Luna, Y. (1998). Auditoría del Cotrol Interno. En *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral* (pág. 65). Colombia: Litografía Mercurio.
- Cantillo, A. D. (2011). *Cursos de Mecánica y su Importancia para la Industria Automotriz*. Auto Soporte.

- Cantillo, A. D. (31 de Diciembre de 2012 ). *Auto Soporte*. Recuperado el 21 de Junio de 2013, de <http://www.autosoporte.com/blog-automotriz/item/222-cursos-de-mecanica-y-su-importancia-para-la-industria-automotriz#.UdQzWtJ94bA>
- Center, G. P. (2004). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Florida, Estados Unidos: Global Practices Center.
- Cepeda, G. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiriboga Rosales, L. A. (2007). *Sistema Financiero*.
- Coral Delgado, L. (2008). *Contabilidad Plus* (Vol. Sexta Edición ). Bogotá, Colombia: Litiocamargo Ltda.
- Del Cid, A., Méndez , R., & Sandoval , F. (2011). *Investigación, Fundamentos y metodología* (Segunda Edición ed.). México: Pearson Educación .
- El Comercio. (12 de Octubre de 2011). *El Comercio.com*. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de [http://www.elcomercio.com/negocios/Gobierno-critica-sector-automotor\\_0\\_570543109.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Gobierno-critica-sector-automotor_0_570543109.html)
- Fernández, A., & Romano Aparicio, J. (2007). Manual del nuevo plan general contable.
- García Araujo, M. (s.f.).
- García Araujo, M. (25 de Junio de 2008). Teorías y Paradigmas Educativos. *Perspectivas Cuantitativas en la Investigación*. Universidad Simón Rodríguez , Venezuela.

- Garzón, A. (Abril de 2011). INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PRODUCAUCHO DE LA CIUDAD DE AMBATO. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Hernandez, G. (05 de Diciembre de 2011). Investigación de Campo.
- Herrera E., L. (2008). *Tutoría de la Investigación*. Quito, Ecuador.
- Horngren Charles, T., Harrison, W., & Suzanne, O. (2010). *Contabilidad* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Jerez Jerez, N. P. (15 de Noviembre de 2011). *El Control Interno en el proceso de colocación de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda. Agencia Salasaca en el Segundo semestre del año 2010*. Ambato.
- Jiménez, Y. (10 de Octubre de 2008). *Auditoría Externa*. Recuperado el 3 de Julio de 2013, de Gerencie.com.
- Kołakowski, L. (1966). *La filosofía positivista*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- López, G. (s.f.). Sindicato general de mecanicos profesionales de Tungurahua. *Labor cumplida en los 58 años de vida del gremio*.
- Maldonado E., M. (2010). Concepto Auditoría de Gestión. En *Auditoría de Gestión* (págs. 18-19). Ecoe Ediciones.
- Maldonado E., M. K. (2011). Introducción y Generalidades. En *Auditoría de Gestión* (págs. 23-24). Quito: Producciones Digitales Abya - Yala.
- Mantilla Blanco, S. A. (2008). Naturaleza del Control Interno. En *Auditoría Financiera de Pymes*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.



- Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Auditoría de Información Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2011). Resumen Ejecutivo ¿Que es el Control Interno? En *Control Interno Informe COSO* (pág. 18). Editorial Kimpres Ltda.
- Meléndrez Hernández, E., & Sánchez Gomez, A. R. (Mayo de 2007). *Auditoría y Control Interno. ¿Que se hace en una Auditoría Interna?* Cuba.
- Melero Aguilar, N. (17 de Diciembre de 2011). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales. Universidad de Sevilla, España.
- Meza Sanchez , E. K., & Santos Mindiolaza, D. A. (2012). "La Auditoría Operativa del proceso de manufactura y el uso de modelos matemáticos para generar ahorros en costo y tiempo". Guayaquil, Ecuador.
- Molina Calvache, A. (2011). *Contabilidad General Básica* (Quinta Edision ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Grafitext.
- Molina Calvache, A. (2011). *Contabilidad General Básica* (Quinta Edision ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Grafitext.
- Monte Ceña, E., Trejo Caballero, J., Resendiz Silva, I., Medina Arriaga, J. A., San Martín López, N. B., & Almaraz Rivera, S. G. (2011). Control Interno. En *Auditoría de Estados Financieros y su Documentación* (pág. 81). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Morán Delgado , G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación .

- Navas Vargas, J. M. (2010). *El Control Interno y su incidencia en el proceso para el otorgamiento de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Credito "San Francisco" Ltda en el año 2007*. Salcedo.
- Normas Internacionales de Auditoría. (s.f.).
- Ortiz Villacís, E. F. (2011). EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y BODEGA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN AUTOMOTRIZ ALVARADO CÍA. LTDA EN EL AÑO 2010. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Peña Bermudez, J. M. (2007). *Control, Auditoría, y Revisoría Fiscal*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Perez Serrano, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. Metodos I*. Madrid: La Muralla.
- (2008). Análisis Integral de la Organización y Control Interno. En C. Porras V., *Auditoría Interna y Auditoría de Gestión* (pág. 96).
- Quintero Angarita, J. R. (18 de JUNIO de 2011). *Teorías y Paradigmas Educativos*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de Caracterización del Paradigma Positivista Explicativo dentro de la Investigación en Ciencias Sociales: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/06/caracterizacion-del-paradigma.html>
- Reynando, Ismael. (2010). *IMPORTANCIA MANUAL DE FUNCIONES*. España: Ciesna Edit. ANGELA.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton . (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Bussines School.
- Rodríguez Domínguez, L., Gallego Álvarez, I., & García Sánchez, I. (2008). *Contabilidad para no Economistas*. Salamanca: MaC Ediciones .

- Román, J. A. (Diciembre de 2008). La Importancia del Control Interno Empresarial.
- Sánchez Ballesta, J. (2007). *Análisis de la Rentabilidad de la Empresa*. Mc Editorial .
- Sanchez, F. . (2007). Contabilidad, Empresa, Economía y Finanzas. *Mercale*.
- Toledo Castellanos, M. Á. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw W-Hill .
- Torres Montero, J. (2011). Evaluación de Control Interno en el proceso de ventas y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Muebles León en el segundo semestre del año 2010 . Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Turmero Astros, I. J. (Abril de 2008). COSTOS Y PRESUPUESTOS. Puerto Ordaz.
- Universo.com, E. (05 de Septiembre de 2011). *AMÉRICA ECONOMÍA*. Recuperado el 21 de Junio de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-automotriz-en-ecuador-advierte-de-paralizacion-por-altos-aranceles>
- Valeriano, L. (2002). Auditoría Administrativa. 232. Perú: San Marcos.
- Whittington , R., & Peing, K. (2009). *Principios de Auditoría Decima Cuarta Edición* . Kimpres.
- Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General* (Séptima Edición ed.). Colombia: McGraw-Hil -Interamericana .

# ANEXOS

## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**DIRIGIDO A:** Personal administrativo y contable empresa CARONE Mecánicas Automotrices de Ambato

**OBJETIVO:** Obtener información sobre los procesos de control interno de la entidad para optimizar la recuperación de cartera que permita la correcta y oportuna toma de decisiones para optimizar su rentabilidad

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

**1. ¿Qué servicios presta su empresa?**

- a) Mecánica en general
- b) Mecánica según marca vehicular
- c) Mecánica Multimarca

**2. ¿El personal de mecánica con el que cuenta la institución está capacitado para realizar todas actividades de operación que requiere el taller automotriz?**

- a) SI
- b) NO

**3. ¿La empresa cuenta con reglamentos Internos?**

- a) Nada
- b) Poco
- c) Regular
- d) Aceptable
- e) Bastante

4. **¿Se Aplica todo lo que menciona el reglamento interno dentro de la operación de la empresa?**

a) SI       b) NO

5. **¿Se ha aplicado un sistema de control interno a los procedimientos de crédito en la empresa?**

b) SI       b) NO

6. **¿Se dispone de un manual de funciones?**

a) SI       b) NO

7. **¿Se aplican los procedimientos de los manuales de función?**

a) SI       b) NO       c) A VECES

8. **¿Se ha detectado errores en los registros contables?**

b) SI       b) NO

9. **¿Se han encontrado registros de operaciones inadecuadas?**

a) SI       b) NO

10. **¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control interno?**

a) SI       b) NO

11. **¿El personal administrativo y contable ha encontrado diferencias en los registros contables?**

a) SI       b) NO

12. **¿La empresa dispone de FODA?**

a) SI       b) NO

13. **¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?**

a) SI       b) NO

**14. ¿Se presenta oportunamente la información contable?**

a) SI       b) NO

**15. ¿Se registran los asientos contables de manera oportuna?**

a) SI       b) NO

**16. ¿Se realizan comparaciones relacionadas con las ventas anteriores para verificar el incremento o decremento de la rentabilidad?**

a) SI                      b) NO                      c) A VECES

**17. ¿Aplican indicadores financieros que demuestren la rentabilidad de la empresa?**

a) Si   
b) No   
c) Poco   
d) Bastante

**18. ¿Se ha identificado en el proceso de crédito cuales son las causas que impiden el incremento de la rentabilidad?**

a) SI       b) NO

**19. ¿Cree usted que la utilidad generada va a depender de la inversión que hagan los propietarios de la empresa?**

b) SI       b) NO

**20. ¿La empresa revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?**

a) SI       b) NO       c) A VECES

**21. ¿Los estados financieros son analizados para la correcta toma de decisiones?**

b) SI       b) NO       c) A VECES

**22. ¿Se ha detectado deficiencias en el proceso de la emisión de créditos?**

a) SI       b) NO

23. ¿Verifica la veracidad de la información de los expedientes de crédito?

b) SI       b) NO

24. ¿A partir de qué montos se conceden el crédito a los clientes?

- a) De \$ 500
- b) De \$1000 a \$ 1500
- c) Más de \$ 1500

25. ¿Cuáles son los plazos de créditos que usualmente se otorgan a clientes?

- a) De 30 a 60 días
- b) De 61 a 80 días
- c) De 81 a 120 días
- d) De 120 a 180 días
- e) Más de 180 días

26. ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de antigüedad de saldos?

- a) Anual
- b) Semestral
- c) Trimestral
- d) Mensual
- e) Nunca

27. ¿En qué tiempo se controla a la cartera que se encuentra en morosidad?

- a) Trimestral
- b) Mensual
- c) Quincenal
- d) Semanal
- e) Nunca

28. ¿La empresa tiene la suficiente liquidez para poder otorgar un crédito?

b) SI       b) NO

29. ¿Conoce la herramienta de cuadro de mando integral que beneficiara el sistema de control interno que va a implementar la empresa??

c) SI       b) NO



**30. ¿Al implementar un Sistema de Control Interno se mejoraría la Rentabilidad de la empresa CARONE?**

a) SI       b) NO

**Hora:**

**Fecha:**

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

