



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA
AEROLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría**

Línea de Investigación:

Aplicación de técnicas de auditoría en los ámbitos privado, público y no
gubernamental

Autor:

Silvia Patricia Lema Suárez

Director:

Ing. Edison Morales Tobar

Ambato – Ecuador

Agosto - 2012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA
AEROLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO.”

Línea de Investigación:

Aplicación de técnicas de auditoría en los ámbitos privado, público y no
gubernamental.

Autor:

SILVIA PATRICIA LEMA SUÁREZ

Edisson Morales Tobar, Ing. f.....

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Edisson Portero, Lic. f.....

CALIFICADOR

Mario Altamirano, Dr. f.....

CALIFICADOR

Jorge Núñez Grijalva, Ing. f.....

DIRECTOR DE LA EAE

Hugo Altamirano Villaroel, Dr. f.....

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

**Ambato – Ecuador
Agosto - 2012**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Silvia Patricia Lema Suárez portadora de la cedula de ciudadanía N° 0503135121 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Silvia Patricia Lema Suárez

CI.: 050313512-1

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento es a Dios por darme la capacidad para superar todos los obstáculos y barreras expuestos en mi vida, a mis padres por ser mi más grande apoyo, mi fuerza y mi valor, los amo mucho Hugo y Elena, a mi hermano por ser como es, por estar siempre a mi lado y apoyarme en mis decisiones.

Un agradecimiento especial a mi director, Ing. Edison Morales Tobar por brindarme todo el apoyo y gracias a su experiencia y sus conocimientos que han contribuido para que esta investigación hoy llegue a su fin.

Igualmente un enorme gracias a la persona que siempre ha estado a mi lado apoyándome y dándome fuerzas para salir adelante y cumplir con uno de mis más grandes sueños, así mismo con la compañía, el amor y la ternura que me brinda ese preciado tesoro que ha estado a mi lado y quien es el motivo más grande para culminar con lo que me he propuesto.

A todos; Gracias.

DEDICATORIA

Esta investigación va dedicada a las personas que más amo; a mi padre por enseñarme todos los valores que hoy me hacen como persona, por ser quien me ha apoyado siempre en mis decisiones, por estar a mi lado y darme fuerzas para yo culminar con lo que ahora es un sueño hecho realidad. A mi madre por ser mi mejor amiga, mi confidente, por estar siempre cuando más le necesitaba, por cuidarme y gracias a ella llegar a ser la mujer que ahora soy. A mi hermano porque algún día quiero llegar a ser un ejemplo para él. Los amo mucho y espero siempre llegar a ser un orgullo para ustedes.

RESUMEN

AEROLLANTAS es una empresa dedicada a la venta de aros y llantas, está ubicada en la ciudad de Ambato.

El mercado de llantas en la ciudad es competitivo ya que existen varias empresas que ofrecen los mismos productos, pero cada una se caracteriza por el sistema que utilizan para aumentar sus clientes, incrementando nuevas estrategias de mercado. La presente investigación está basada en diseñar un sistema de control interno para la empresa.

Con la implementación de un sistema de control interno se crearía manuales de normas, políticas y procedimientos para todos los empleados con el fin de facilitar su trabajo y así poder evitar pérdidas y al mismo tiempo salvaguardar los recursos de la institución.

También les permitirá incrementar manuales de normas y políticas que contribuyen a la seguridad del sistema contable, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros. Además pueda detecta las irregularidades, errores y proponga por las soluciones a todos los niveles de la estructura de la compañía en los campos de la administración del personal, los métodos y sistemas contables, para que así el auditor pueda tener una información confiable que le permita emitir una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.

ABSTRACT

AEROLLANTAS is a company that sells rims and tyres. It's located in Ambato city.

Tyres business in the city is competitive considering that there are lots of companies that offer the same products, but everyone identifies itself because of the system they use to increase its customers. This fact provides new marketing strategies. The following investigation is based on the design of an internal control system for the company.

If we acquire an internal control system, we would create rules, policies and proceedings handbooks for all employees in order to make their job easy as well as avoid losses to save the company's resources.

Also it will let its members increase rules and policies handbooks that contribute with the reliable accounting system; evaluating the administrative, accounting and financial procedures. On the other hand, it can detect irregularities and mistakes to propose the best solution for all the structure company's levels within the staff management fields as well as the methods and accounting systems. In this way the auditor is able to have truthful information that lets him give an opinion about the Financial Statements' reasonableness.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de autenticidad y responsabilidad	0
Agradecimiento	1
Dedicatoria	2
Resumen	3
Tabla de contenidos	5
Tabla de gráficos	10

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2.Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.1.1 Contextualización macro.....	3
1.2.1.2 Contextualización meso	4
1.2.1.3 Contextualización micro	5
1.2.2 Formulación del problema	7
1.2.3 Interrogantes.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos	11

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación legal	12
2.2.1 Responsabilidad delimitada	13

2.2.2 Separación de funciones de carácter incompatible	13
2.2.3 Instrucciones por escrito	14
2.2.4 Uso de numeración en los documentos.....	14
2.2.5 Uso de dinero en efectivo.....	15
2.2.6 Depósitos inmediatos e intactos	15
2.2.7 Uso mínimo de cuentas bancarias	16
2.2.8 Uso de dispositivos de seguridad	16
2.2.9 Vacaciones y rotación de personal.....	17
2.3 Fundamentación teórica	18
2.3.1 Generalidades sobre manuales	18
2.3.1.1 Definición de manual	18
2.3.1.2 Manual de control interno	19
2.3.1.3 Importancia del manual.....	20
2.3.1.4 Objetivo del manual	21
2.3.1.5 Tipos de manuales.....	21
2.3.1.5.1 Según su contenido	21
2.3.1.5.2 Según su función.....	22
2.3.1.5.3 Según su alcance	22
2.3.1.6 Estructura del manual.....	22
2.3.1.7 Pasos para la elaboración de un manual.....	23
2.3.1.7.1 Planeación	23
2.3.1.7.2 Investigación	24
2.3.1.7.3 Análisis.....	26
2.3.1.8 Contenido de los manuales.....	28
2.3.1.8.1 Presentación	28
2.3.1.8.2 Definición y propósito	29

2.3.1.8.3	Objetivos	29
2.3.1.8.4	Campo de aplicación	29
2.3.1.8.5	Procedimientos	30
2.3.2	Riesgos de control interno	30
2.3.2.1	Definiciones de riesgo	30
2.3.2.2	Clasificación de riesgos	31
2.3.2.2.1	Riesgos financieros	31
2.3.2.2.2	Riesgos de auditoría	33
2.3.3	Definiciones de términos básicos	37
2.3.3.1	Auditoría	37
2.3.3.2	Contabilidad	39
2.3.3.3	Procesos	39
2.3.3.4	Control	39
2.3.4	Sistema de control interno	40
2.3.4.1	Definición de control	40
2.3.4.2	Clasificación del control interno	41
2.3.4.2.1	Control contable	41
2.3.4.2.2	Control administrativo	41
2.3.4.3	Objetivos del control interno	42
2.3.4.4	Principios de control interno	42
2.3.4.5	Procedimientos generalmente aceptados para mantener un eficaz control ...	44
2.3.4.6	Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión treadway (coso)...	45
2.3.4.7	Evaluación del control interno	46
2.3.4.7.1	Ambiente de control	47
2.3.4.7.2	Establecimiento de objetivos	47
2.3.4.7.3	Identificación de acontecimientos	47

2.3.4.7.4 Evaluación de riesgos.....	47
2.3.4.7.5 Respuesta a los riesgos.....	48
2.3.4.7.6 Actividades de control.....	48
2.3.4.7.7 Información y comunicación.....	48
CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Modalidad de la investigación	49
3.1.1. De campo	49
3.1.2. Bibliográfica – documental.....	50
3.1.3 Instrumentos para obtener la información	51
3.1.3.1 Observación directa.....	51
3.1.3.2 Entrevista.....	52
3.1.3.3 Cuestionario	52
3.2 Niveles o tipos de investigación.....	53
3.2.1 Descriptiva	53
3.2.2 Explicativa	54
3.3. Población y muestra	55
3.3.1 Población.....	55
3.3.2 Muestra.....	56
3.3.2.1. Población finita	56
3.3.2.2. Población infinita	57
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados.....	58
4.2 Aplicación de las herramientas de control interno bajo COSO.....	78
CAPITULO V: DISEÑO DEL MODELO OPERATIVO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS	
5.1 Datos informativos.....	90

5.1.1 Título	90
5.1.2 Institución ejecutora	90
5.1.3 Beneficiarios	91
5.1.4 Ubicación	91
5.1.5 Tiempo estimado para la ejecución.....	91
5.1.6 Equipo técnico responsable.....	91
5.2 Presentación	92
5.3 Diseño de modelo operativo	93
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones	139
6.2 Recomendaciones.....	141
Bibliografía	142
Anexos	144
Anexo 1: encuesta 1	144
Anexo 2: encuesta 2	146

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1: Árbol de problemas de la empresa AEROLLANTAS.....	8
Gráfico 4.2: Conocimiento de Control Interno.....	58
Gráfico 4.3: Desempeño del trabajo.....	59
Gráfico 4.4: Procedimientos para otorgar créditos.....	60
Gráfico 4.5: Procedimientos para la compra de mercadería.....	61
Gráfico 4.6: Como responden los empleados a un sistema de control interno...	62
Gráfico 4.7: Implemento del control interno para los empleados.....	63
Gráfico 4.8: Asimilar de buena manera un manual de políticas internas.....	64
Gráfico 4.9: Las ventas de manera rápida y oportuna.....	66
Gráfico 4.10: Clientes satisfechos del servicio otorgado.....	67
Gráfico 4.11: Requisitos para otorgar créditos.....	68
Gráfico 4.12: Procesos definidos para adquisición del producto.....	69
Gráfico 4.13: Manual de políticas y normas en la empresa.....	70
Gráfico 4.14: Conoce a que se refiere el control interno.....	71
Gráfico 4.15: A qué área será de mayor utilidad el sistema de control interno	72
Gráfico 4.16: Con normas establecidas, los trabajadores desempeñaran mejor su trabajo.....	73
Gráfico 4.17: Como responderían a un sistema de control interno.....	74
Gráfico 4.18: Implemento de Control interno.	75
Gráfico 4.19: Con el implemento de un manual la empresa mejoraría.....	76
Gráfico 4.20: Establecimientos de objetivos.....	79

Gráfico 4.21: Información y comunicación.....	86
Gráfico 4.22: Modelo de negocios genéricos.....	87
Gráfico 4.23: Supervisión.....	88
Gráfico 5.24: Organigrama Funcional.....	95

Tablas

Tabla 2.1: Elementos del COSO II.....	45
Tabla 4.2: Conocimiento de Control Interno.....	58
Tabla 4.3: Desempeño del trabajo.....	59
Tabla 4.4: Procedimientos para otorgar créditos.....	60
Tabla 4.5: Procedimientos para la compra de mercadería.....	61
Tabla 4.6: Como responden los empleados a un sistema de control interno...	62
Tabla 4.7: Implemento del control interno para los empleados.....	63
Tabla 4.8: Asimilar de buena manera un manual de políticas internas.....	64
Tabla 4.9: Las ventas de manera rápida y oportuna.....	66
Tabla 4.10: Clientes satisfechos del servicio otorgado.....	67
Tabla 4.11: Requisitos para otorgar créditos.....	68
Tabla 4.12: Procesos definidos para adquisición del producto.....	69
Tabla 4.13: Manual de políticas y normas en la empresa.....	70
Tabla 4.14: Conoce a que se refiere el control interno.....	71
Tabla 4.15: A qué área será de mayor utilidad el sistema de control interno...	72
Tabla 4.16: Con normas establecidas, los trabajadores desempeñaran mejor su trabajo.....	73
Tabla 4.17: Como responderían a un sistema de control interno.	74

Tabla 4.18: Implemento de Control interno.	75
Tabla 4.19: Con el implemento de un manual la empresa mejoraría.....	76
Tabla 4.20: Ambiente de control.....	78
Tabla 4.21: Identificación de conocimientos.....	80
Tabla 4.22: Evaluación de riesgos.....	81
Tabla 4.23: Mapa de calor.....	82
Tabla 4.24: Respuesta a los riesgos.....	83
Tabla 4.25: Actividad de control.....	84
Tabla 5.26: Manual de organización.....	94
Tabla 5.27: Gerente propietario.....	97
Tabla 5.28: Secretaria.....	100
Tabla 5.29: Ejecutivo en ventas y cobranzas.....	103
Tabla 5.30: Jefe de compras.....	107
Tabla 5.31: Instalador de autolujos.....	111
Tabla 5.32: Manual de normas y procedimientos.....	115
Tabla 5.33: Normas de aplicación general.....	117
Tabla 5.34: Caja.....	118
Tabla 5.35: Bancos.....	120
Tabla 5.36: Inventarios.....	122
Tabla 5.37: Compra de mercadería.....	125
Tabla 5.38: Procedimiento de compras.....	127
Tabla 5.39: Ventas y cobros.....	130
Tabla 5.40: Procedimiento de ventas y cobros.....	133
Tabla 5.41: Créditos.....	136
Tabla 5.42: Procedimiento de créditos.....	138

INTRODUCCIÓN

La empresa “AEROLLANTAS” está ubicada en la ciudad de Ambato, en la Av. 12 de noviembre 02-44 y Abdón Calderón, se dedica a la venta de llantas, aros y accesorios para autos.

AEROLLANTAS en la actualidad trata a sus clientes con la mejor atención, brindando productos de buena calidad para mantener e incrementar su nivel de clientes. Pero a pesar de esto, internamente se viven aspectos negativos como es el inadecuado manejo del control interno de la mercadería así como los diferentes gastos que hace el almacén para el incremento del mismo, estos aspectos no ayudan a la consecución de los objetivos empresariales planteados al inicio de un período contable. Esto ha provocado que el control interno englobe muchos otros factores de suma importancia para las partes relacionadas de la empresa, tales como: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información, cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables, así como aspectos más concretos como: rentabilidad, satisfacción de los clientes, subordinación del personal entre otros, los mismos que han ocasionado el descontento de los propietarios y de los clientes principalmente.

El objetivo de la presente investigación es diseñar un sistema de control interno creando manuales con políticas y procedimientos para que la empresa a futuro no llegue a perder gran cantidad de buenos clientes por el trato dado, llegando incluso en un futuro a no contar con los suficientes recursos para solventar sus egresos diarios, debido a la falta de clientes. Y podría incluso llegar a no cumplir con ninguno de sus objetivos empresariales, lo cual sería el principio de una escala de consecuencias negativas para la empresa.

Presento el trabajo de investigación como un aporte a todas aquellas empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno. El cual es importante, en virtud de que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y sólo mediante la obtención de su máxima eficiencia operativa podrán mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado de competencia.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Diseño de un sistema de control interno en la empresa “AEROLLANTAS” de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

Nuestro país en el aspecto económico desde hace varios años atrás sufre una inestabilidad ya que todavía existen lugares del país donde se vive verdadera pobreza y no disponen ni siquiera para su sustento diario, esto se debe por el alza de precios de la canasta familiar que se va incrementando constantemente, así mismo por la deuda externa que es un factor que no permite desarrollarnos, otro factor importante son los malos gobernantes y la inestabilidad política que existe en el país por tal motivo aumenta la pobreza, la inadecuada administración de los mismos y algunas

disposiciones que implantan a los Ecuatorianos, son causas por la que el país no puede salir del hoyo en que cada día se hace más profundo. Por lo que esta enlazado el desempleo de mucha gente ya que no existe fuentes de trabajo y por lo mismo tienen que viajar a otros países para darles un mejor futuro a sus familias, esto no permite que el comercio nacional surja porque nuestra gente está trabajando para otros países, existen personas muy emprendedoras pero se dan cuenta que no disponen del capital necesario para crear su propio negocio y así incrementar más fuentes de trabajo para los Ecuatorianos, esto se debe porque existe tasas altas de interés en los bancos y se les hace muy complicado realizar prestamos para fomentar el comercio. Aunque existe también algunos aspectos positivos como es el alza del salario básico unificado y todos los beneficios de ley que nos compete a todos, sin embargo en la actualidad hay personas que se abusan de la pobreza y de la necesidad, ya que les pagan lo que desean y no se les reconoce sus beneficios esto se da muchas veces por el desconocimiento de la ley y de todos los beneficios que puede tener un trabajador.

1.2.1.2 Contextualización Meso

En la Provincia de Tungurahua se dará la presente investigación con una empresa dedicada a la venta y distribución de llantas, aros y accesorios para autos y así satisfacer las necesidades de los clientes, entre las empresas más grandes tenemos a PATO LLANTAS, LLANTA ANDINA, LLANTA SIERRA, CONAUTO, MANZUELA, FERREMUNDO, PLASTILUNAS y COMERCIAL CISNEROS.

Lo primordial para hacer que empresas de esta índole crezcan es conocer muy bien a su competencia y sus debilidades para aprovechar de eso y así mismo llevando un adecuado manejo interno de la empresa o almacén, innovando, mejorando la calidad de sus productos y el servicio que se otorga a la clientela.

Las empresas que son líderes en el mercado como las anteriormente mencionadas ya tienen su mercado ganado por los años que llevan al servicio y por la calidad de sus productos; pero sin embargo existe una competencia muy fuerte porque cada una implanta nuevas estrategias para ganar más mercado y posesionarse por encima de las otras entidades dedicadas al mismo fin.

La empresa estudiada aplica estrategias de negocios las cuales se espera que a futuro permitan seguir incrementando sus ventas ya que por ser una empresa que se está abriendo en el mundo de los negocios necesita de mucha atención y llevar las cosas con el control debido.

1.2.1.3 Contextualización Micro

La empresa AEROLLANTAS está ubicada en la ciudad de Ambato, en la Av. 12 de noviembre 02-44 y Abdón Calderón, se dedica a la venta de llantas, aros y accesorios para autos.

Es una empresa unipersonal y está constituida por un Gerente Propietario, Ejecutivo en Ventas, Instalador de auto-lujos, departamento de Compras y Secretaria, las

mismas que están ampliando su negocio por lo que próximamente se contará con más empleados en el departamento administrativo y también en el departamento de ventas.

Sus productos son de muy buena calidad, obtenidos directamente de las distribuidoras COMERCIAL CISNEROS, LLANTA ANDINA, LLANTA SIERRA, FERREMUNDO, MUNDO MAXXIS, CONAUTO, FIRESTONE, BRIDGESTONE, entre otros. Su horario de atención es desde las 08H00 de la mañana hasta las 19H00 horas.

Los precios que ofrecen son sumamente cómodos ya que la persona encargada en los precios para la distribución de productos es una persona capaz y la idónea que ha estudiado a su competencia para determinar el mínimo porcentaje de ganancias para su negocio y así satisfacer a la clientela de la mejor manera posible.

Sus productos son:

- Llantas
- Aros
- Tapa cubos
- Accesorios de auto-lujos

El problema existente en la entidad es la falta de Control Interno referente al departamento de ventas, cobros, inventarios, lo que ha hecho que los recursos

existentes para la venta no sean adecuadamente aprovechados y en forma general el personal no dispone de reglamentos a los cuales sujetarse para realizar su trabajo.

1.2.2 Formulación del problema

Es la falta de un sistema de control interno lo que ocasiona el incumplimiento de los objetivos financieros en la empresa AEROLLANTAS.

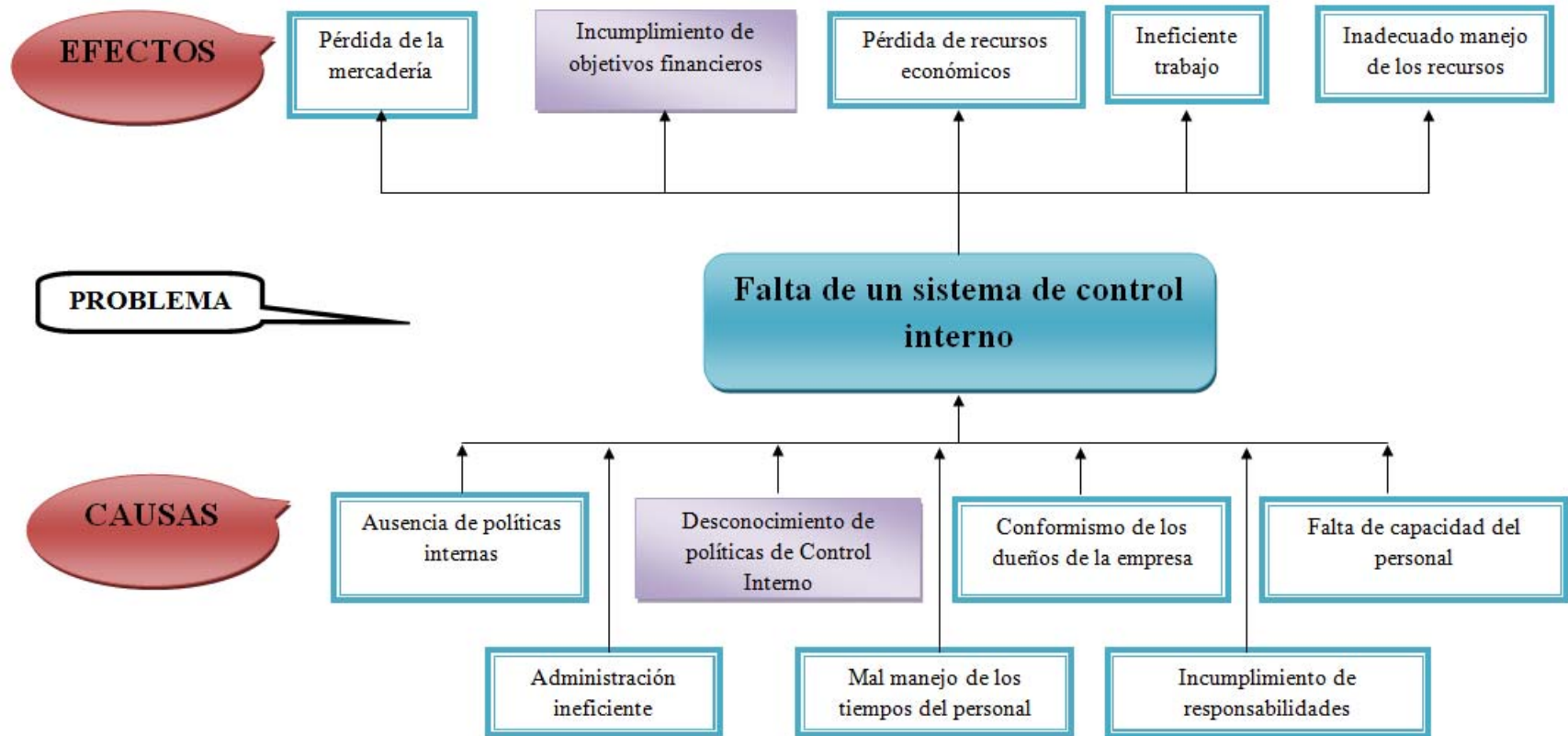


Gráfico 1.1 Árbol de problemas de la empresa AEROLLANTAS

Fuente: AEROLLANTAS

Elaborado por: LEMA Patricia

1.2.3 Interrogantes

- ¿De qué manera afecta la inexistencia de un sistema de control interno?
- ¿A qué se debe la falta de normas y políticas dentro de la empresa?
- ¿Cómo se vería afectada la empresa al perder a su clientela actual?
- ¿A qué se debe la insatisfacción de clientes?
- ¿Cómo afecta el inadecuado control de mercadería?
- ¿Afecta de alguna manera que existan valores erróneos en la contabilidad?
- ¿El desenvolvimiento del personal, se ve afectado a que no existe un sistema de control interno?
- ¿Si no existe un control interno podremos cumplir con los objetivos financieros?
- ¿Qué medidas se debe tomar en cuenta para la implantación de manuales de políticas y normas de control interno?

1.3 Justificación

La presente investigación realizada a la empresa AEROLLANTAS de la ciudad de Ambato, es de gran utilidad ya que de esta manera se mejorará totalmente el control interno y así se podrá salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos, facilitar el trabajo del personal de la empresa y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

La presente investigación es relevante porque a través del adecuado control interno, se favorecerá al gerente, ya que mediante la aplicación de un control apropiado se llegará a conocer las condiciones en las que esta la empresa, y gracias a las nuevas reformas que se aplicará se logrará tomar decisiones inequívocas.

Así mismo el Control Interno contribuye a la seguridad contable que utiliza la empresa AEROLLANTAS, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y defiende por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales, por lo importante que es llevar un sistema de control interno la empresa determina implementar el sistema mediante manuales de procedimientos en el cual va detallado todas las políticas y procedimientos a cumplirse por todos los miembros de la empresa.

La empresa posee problemas con el personal que otorga los créditos, igualmente al momento de la venta de mercadería y cobro, y varios aspectos como estos son los que nos da la necesidad de crear manuales de políticas y procedimientos en los que consten normas a seguir por todo el personal para el mejor manejo de sus funciones.

Y de esta manera manejando un sistema de control interno adecuado para la empresa se podrá satisfacer a los clientes ya sea de la ciudad o de toda la provincia porque se

les brindará la mejor atención ofreciendo un producto de la mejor calidad y con el personal muy capacitado para la atención y así poder satisfacer sus necesidades.

La presente disertación es factible económicamente porque tiene un costo moderado, además es posible la realización ya que la empresa en donde se esta realizando el estudio proporcionará toda la información necesaria para llegar a dar una solución al problema.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de Control Interno en la empresa AEROLLANTAS ubicada en la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el Sistema de Control Interno existente en la empresa AEROLLANTAS.
- Medir el impacto que produce el Sistema de Control Interno dentro de la empresa.
- Proponer a la administración el incremento de un manual de normas, políticas y procedimientos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para la presente investigación se ha realizado un estudio muy detallado y mediante un análisis bibliográfico se determinó que existen varios trabajos referidos al control interno, cuya información es de gran utilidad para la realización del presente trabajo.

Es la primera investigación que se ha realizado en la empresa AEROLLANTAS de la ciudad de Ambato, proponiendo diseñar un sistema de control interno adecuado para el mejor manejo dentro de la empresa y así salvaguardar todos los bienes que posea para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2 Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) y son todas aquellas medidas establecidas por la profesión y por la ley, aplicables al trabajo del Contador Público y Auditor, que fijan la calidad, la manera

como se deben ejecutar los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en el análisis y ejecución de los procesos contables.

Así mismo se sujeta a los principios de control interno que son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional y se detallan a continuación:

2.2.1 Responsabilidad delimitada

Permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere responsabilidad una unidad administrativa o una persona en particular; es decir, a nivel de unidad administrativa y dentro de esta, el campo de acción de cada empleado o servidor público; definiéndole además, el nivel de autoridad correspondiente, para que se desenvuelva y cumpla con su responsabilidad en el campo de su competencia.

2.2.2 Separación de funciones de carácter incompatible

Evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso, para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción. La separación de funciones sustenta incluso la organización física de la empresa, ya que las actividades afines se concentran y se

asignan a una unidad administrativa, llámese Gerencia, Dirección, Departamento, Sección, etc. que en el futuro será la única responsable de ejecutar esas operaciones asignadas, controlar e informar de sus resultados.

2.2.3 Instrucciones por escrito

Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de la organización que se reflejan en las políticas generales y específicas, así como en los procedimientos para ponerlos en funcionamiento, garantizan que sean entendidas y cumplidas esas instrucciones, por todo empleado, ejecutivo o servidor público, conforme fueron diseñados.

2.2.4 Uso de numeración en los documentos

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, sea o no generados por el propio sistema, permite el control necesario sobre la emisión y uso de los mismos; además, sirve de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de lo ejecutado.

La numeración de un documento es fundamental porque permite que se relacione con otros datos que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados; por ejemplo: en un sistema integrado donde existen fondos rotativos, cuya forma de reposición exige que cada fondo detalle sus gastos y luego en la unidad financiera se consolidan los datos para pedir la reposición, existe la posibilidad de que se paguen

las mismas facturas con el fondo rotativo pero también que se paguen en la forma normal, sin que el sistema como tal, detecte el número de factura para indicar que esa factura ya fue pagada.

2.2.5 Uso de dinero en efectivo

Muchas organizaciones aún manejan dinero en efectivo por el uso de fondos de caja chica, lo cual si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa.

La alta tecnología actual del mercado aplicable a los sistemas integrados, permite que los pagos se realicen sin el uso de dinero en efectivo ni chequeras, utilizando los servicios bancarios de redes computacionales que ayudan a ordenar el pago a través de transferencias bancarias, directamente a las cuentas de los beneficiarios, según las necesidades y facilidades del mercado, esto es para empleados y proveedores.

2.2.6 Depósitos inmediatos e intactos

Probablemente es el punto donde mayor esfuerzo se ha dedicado, por lo que se ha escrito mucho al respecto, y es de lo que más se preocupan los auditores internos que pierden su tiempo realizando arquezos del efectivo recibido, sea por la venta de productos, o por el cobro a sus clientes.

Según la tecnología utilizada actualmente, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quienes informan de la gestión realizada, así como de las transferencias que se han realizado a la cuenta principal de la organización.

2.2.7 Uso mínimo de cuentas bancarias

La aplicación del concepto de Cuenta Principal, Cuenta Única o cualquier otra denominación, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias, sin que se cuente con una chequera.

Sin embargo, en los casos necesarios, su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos asignados para las operaciones; el concepto de mínimo, no necesariamente se refiere a una o dos cuentas bancarias; por ejemplo: si se trata de un ente público, que maneja o administra proyectos, el mínimo de cuentas bancarias será tantas cuentas como proyectos existan. Por supuesto que lo recomendable es que sea un número razonable que ayude a que el control sobre el movimiento y disponibilidad de recursos, sea fácil y efectivo.

2.2.8 Uso de dispositivos de seguridad

En las organizaciones que disponen de equipos informáticos, mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas de información, deben crearse las

medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

Los dispositivos de seguridad dependerán de los sistemas, si son de última tecnología, los mismos paquetes traen incorporados dispositivos que ayudan a darle seguridad a los procesos; por ejemplo: una bitácora que registra las operaciones del día; además puede producir un informe que salga en la pantalla de un supervisor, para que este vea que una clave no autorizada está ingresando a un sector del sistema.

2.2.9 Vacaciones y rotación de personal

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan con armonía.

Las vacaciones y rotación de personal, generan la especialización de otros y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos.

2.3 Fundamentación Teórica

En esta sección se detalla varios conceptos y definiciones relacionados con el proyecto de investigación, los mismos que sustentan la investigación y permiten un mejor entendimiento del tema estudiado.

2.3.1 Generalidades sobre manuales

Para hablar sobre manuales es fundamental tener conocimiento sobre varios aspectos que engloba la misma.

2.3.1.1 Definición de manual

Citaremos algunas definiciones de lo que significa un Manual:

Breve tratado de carácter administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre sus políticas, historia, guías de acción, organización, fases de un proceso, funciones y procedimientos a seguir por parte del personal y manera de ejecutar determinadas actividades u operaciones de una entidad o empresa determinada.

Manual es un folleto que contiene las políticas, reglas, procedimientos o informes generales que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa.

El concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender; significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se encuentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presente entre cada grupo en la empresa.

Resumiendo los manuales constituyen una herramienta para analizar, registrar y controlar las transacciones u operaciones económicas y financieras que toda empresa realiza para su funcionamiento, es decir es un compendio de procedimientos, normas y principios que deben seguirse en el manejo y control de los recursos de la entidad en marcha.

2.3.1.2 Manual de control interno

Instrumento de trabajo y guía de orientación que contiene, en un solo documento, la descripción escrita y gráfica de los requisitos, técnicas, métodos, procedimientos y flujogramas que se deben observar y aplicar en los trabajos de control interno.

Podemos decir que un manual de Control Interno es la compilación ordenada de las normas, programas, instrucciones que se preparan para sistematizar los procedimientos y políticas de la Auditoría Interna.

2.3.1.3 Importancia del manual

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

Ya que en toda entidad es de gran importancia contar con un Manual que facilite la correcta administración y el control eficiente, efectivo y económico de los recursos financieros de la empresa. Así también procura que toda actividad que se desarrolle, constituya una fuente básica de información y consolidación para poder realizar el Control Interno.

2.3.1.4 Objetivo del manual

Para comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.

Los manuales, tienen como propósito ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al menor costo. En realidad es un libro guía una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas.

2.3.1.5 Tipos de Manuales

2.3.1.5.1 Según su contenido

- Manual de organización de empresas (políticas).
- Manuales de procedimientos
- Manuales de clasificación de puestos
- Manuales de contenido múltiple (dos o más temas)

2.3.1.5.2 Según su función

Son creados de acuerdo a las necesidades de la empresa

- Manual de Ventas
- Manual de Compras
- Manual de Producción
- Manual de Mantenimiento
- Manual de Recursos Humanos

2.3.1.5.3 Según su alcance

- Manuales Generales
- Manuales Sectoriales

2.3.1.6 Estructura del manual

Un manual de control interno, nos indica la forma particular de llevar a cabo una auditoría. Debe reunir las siguientes características:

- Ser claro conciso y legible para todos y cada uno de los miembros de la empresa para que no de lugar a interpretaciones erróneas.
- Proporcionar una guía y normas a seguir para elaborar un control interno.

- Servir como un efectivo mecanismo para el óptimo desempeño de los miembros de la empresa con cada una de las responsabilidades designadas.
- Los procedimientos, políticas y el trabajo en si, deben seguir un orden cronológico y consecutivo para así lograr nuestras metas y objetivos de la empresa.
- Darle flexibilidad a las políticas y procedimientos del contenido del manual.

2.3.1.7 Pasos para la elaboración de un manual

Como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir; a continuación los punteamos:

2.3.1.7.1 Planeación

Según **Gareth y George (2010)**. Planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados.

Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, debemos hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así

como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas.

2.3.1.7.2 Investigación

Este paso nos permite conocer el sistema actual, nos pone en contacto con las características particulares de la entidad para la cual se está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, en este caso particular comercial y las leyes que son aplicables. Para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas que nos auxilian en este trabajo, tales como:

Entrevista

Consiste en mantener una conversación en forma personal con los encargados de cada tarea, para informarse sobre los procedimientos o formas de registro, auxiliándose de una hoja de trabajo, en donde se anota la información proporcionada.

Al terminar de realizar todas las entrevistas, se releen las hojas de trabajo y, en caso de existir dudas, se vuelve a conversar con el entrevistado para limpiar o pulir los conceptos expresados.

Esta técnica de investigación se considera buena, pero debe complementarse con el empleo de otras técnicas, como la observación o la inspección, para evitar que el

entrevistado pueda ocultar información o bien presentar las cosas mejor de los que en realidad son.

Cuestionario

Consiste en situar por escrito, las preguntas para ser respondidas también en forma escrita. En el caso de la elaboración de un manual, es necesario conocer las necesidades de información que la empresa tiene en los diferentes departamentos o secciones que la conforman.

Inspección

Consiste en examinar los documentos, observar atentamente los libros o sistemas de registro, las políticas de la empresa, los procedimientos y toda aquella documentación que nos revele qué se hace en la empresa o qué se pretende hacer para poder proyectar un adecuado registro y presentación dentro de los estados financieros.

Observación

Es estar en el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones, el funcionamiento de los procesos, del equipo, el traslado de bienes; para poder evaluar posteriormente, el registro, los procedimientos y la presentación más adecuados de las cuentas.

2.3.1.7.3 Análisis

El examinar todo con detenimiento en sus diferentes partes que lo conforman es indispensable para tener un manual correctamente diseñado. Por ello, los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual tendrá que considerar lo siguiente:

Posibilidades o Alternativas

Casi siempre existen varias maneras de hacer las cosas y naturalmente, debe escogerse la mejor; en contabilidad se usan diferentes métodos, de valuación, de registro, etc., antes de elegir debe hacerse el correspondiente análisis tomando en cuenta lo más beneficioso para la empresa y para los usuarios de la información que se genere.

Formas

Para el control y registro de las operaciones en una compañía, se necesita usar una serie de formularios, como: facturas, cheques, recibos de caja, ingresos y retiros de almacén y otros, aunque éstos pueden estar diseñados y en uso cuando se elabora el manual, tienen que analizarse para ver si no presentan alguna dificultad de acuerdo al nuevo sistema y según sea el caso, rediseñarse o modificarse; para esto debemos tener en cuenta que podemos contar con el asesoramiento de compañías que se dedican exclusivamente al diseño y reproducción de formas.

Equipos

También debe ser objeto de análisis, principalmente aquel que está relacionado con el registro de las operaciones contables, a fin de elaborar un manual adecuado para el equipo de registro a utilizarse.

Espacio

El manual muchas veces se diseña como parte de una sistematización, la cual incluye entre otras cosas, la compra de un nuevo equipo de registro y el diseño de formas para el registro de las operaciones, es por ello que se debe estudiar el espacio en que debe ubicarse el departamento de contabilidad, el centro de cómputo, el almacén o bodega, la sala de ventas, la ubicación del personal, para que haya fluidez en la circulación de los documentos, buscando la mayor seguridad para el equipo, el buen flujo de los documentos y la mejor ubicación del personal atendiendo al espacio disponible y requerido.

Selección de la Mejor Alternativa

Si examinamos las diferentes posibilidades o alternativas para un adecuado registro, las formas, el equipo, el espacio, es para seleccionar la mejor alternativa.

Es importante, que dispongamos de tiempo para efectuar una adecuada selección de los métodos de registro, de las formas a utilizar, del equipo a usar, del espacio que necesita ocupar. Todo ello nos ayudará a la elaboración de un adecuado manual.

Pruebas

En teoría podrían aparecer las mejores alternativas a escoger, pero esto necesita demostrarse en la práctica. Es por ello que para tener elementos de análisis, los métodos, las formas, el uso de diferentes cuentas, la presentación de los estados financieros debe probarse antes de usar el manual. Haciendo pruebas a medida que se va avanzando en la elaboración, con la ayuda de las personas usuarios, tanto con las que registran las operaciones como con las que utilizan la información, nos ayudará encontrar errores y poderlos corregir.

2.3.1.8 Contenido de los manuales

2.3.1.8.1 Presentación

La portada del manual debe contener el nombre de la entidad, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos puede presentarse en forma de libro debidamente empastadas, como folletos o anillados y también podrán presentarse por medio de hojas móviles.

2.3.1.8.2 Definición y Propósito

El que contenga una definición y un propósito nos permitirá determinar el tipo de manual y el uso que le daremos a esta herramienta.

2.3.1.8.3 Objetivos

Aquí se explica las metas que pretendemos cumplir con los procedimientos que describimos. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

2.3.1.8.4 Campo de aplicación

Debe encaminarse a una explicación breve sobre los departamentos que abarca el manual, también incluye normas de aplicación general y normas de aplicación específicas para cada uno de los procesos.

2.3.1.8.5 Procedimientos

Procedimiento es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función.

Los procedimientos se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

2.3.2 Riesgos de control interno

2.3.2.1 Definiciones de riesgo

Inicialmente la humanidad asoció el riesgo con el peligro: las amenazas de la naturaleza (frío, calor, lluvia, terremotos, etc.), la domesticación de los animales, y los primeros grandes descubrimientos (agricultura, fuego, la rueda, etc.) y con ello, prepararse, mediante el ahorro y las provisiones, para enfrentar cada una de las estaciones y los cambios climáticos.

Si bien la humanidad sobrevivió a tales cambios, y significó un triunfo, no sólo frente a la adversidad si no frente a la muerte, quedó comprendido que el riesgo nunca llega a ser cero, es cambiante, siempre exige un esfuerzo permanente y sobre todo, está asociado con el crecimiento y el bienestar.

La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa: atreverse. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida.

Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo.

En la actualidad el riesgo es todo aquello (positivo y negativo, de origen interno o externo) que puede (probabilidad) afectar (impacto) un negocio”.

El riesgo en contabilidad se puede definir como la posibilidad de que en el trabajo propiamente contable se den errores, omisiones, incertidumbres o fraudes.

En términos de auditoría existe el riesgo de que los errores, omisión, incertidumbres y fraudes no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoría.

El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre las posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos.

2.3.2.2 Clasificación de riesgos

2.3.2.2.1 Riesgos financieros

Existen diferentes naturalezas de riesgos financieros, las cuales pueden ser clasificadas en las siguientes categorías o tipos:

Riesgos de mercado

Se entiende como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.).

Riesgos de crédito

Es el más antiguo y probablemente más importante riesgo que enfrentan las empresas. Se podría definir como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye compromiso de pago.

Riesgos de tasas de interés y liquidez

Las pérdidas que puede sufrir una empresa por movimientos adversos en tasas de interés. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés y el manejo de activos y pasivos. El riesgo de liquidez también se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo está presente en situaciones de crisis cuando en los mercados hay vendedores pero no compradores.

Riesgo legal

Se refiere a la pérdida que se podría sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

Riesgo operativo

Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, controles inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización.

También se atribuye este tipo de riesgo a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período en que laboró en dicha empresa, concentró todo su conocimiento especializado en algún proceso clave.

2.3.2.2 Riesgos de auditoría

Es el riesgo de que los auditores emitan una opinión no calificada sobre los estados financieros que estén materialmente equivocados.

Los riesgos de auditoría pueden ser resultado de errores (equivocaciones no intencionales, tales como omisiones y comisiones) o fraudes (equivocaciones intencionales, incluyen apropiación indebida y presentación fraudulenta de estados financieros).

El riesgo de auditoría tiene básicamente cuatro componentes que a continuación se describen:

Riesgo inherente

Consiste en la susceptibilidad del saldo de una cuenta o tipo de transacciones de contener errores importantes, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas de otros saldos o tipos de transacciones, asumiendo que no hubiera controles internos relacionados. Es en función al tipo de negocio y su medio ambiente, y de la naturaleza de la cuenta o tipo de transacciones.

Existen factores que afectan el riesgo inherente como los siguientes:

- Integridad de la administración.
- La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período, por ejemplo: la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.

- Presiones inusuales de la administración a dar una representación errónea de los estados financieros.
- Naturaleza y tamaño de la entidad, el volumen de las operaciones, su ubicación geográfica.
- Susceptibilidad de pérdidas o malversación, de los activos por ejemplo los que son altamente deseables y móviles como el efectivo.
- Transacciones inusuales de la entidad, por ejemplo ajustes que se realizan al final del periodo.

Riesgo de control

Es el riesgo de que cuando ocurran errores no sean detectados ni corregidos por el sistema de control interno. Ello se debe a fallas en la revisión adecuada de las transacciones; documentación inadecuada; acceso ilimitado a efectivo e inventarios o cualquier otro valor negociable; y carencia de registros de los inventarios perpetuos.

Esas debilidades en el control contribuyen a que haya errores y fraudes en los estados financieros.

Siempre existirá cierto riesgo debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Para evaluar el riesgo de control, se debe considerar lo adecuado del diseño de los controles, así como probar la adherencia a los procedimientos de control. De no existir dicha evaluación, se deberá asumir que el riesgo de control es alto.

Los riesgos inherentes de control determinan la posibilidad de que los estados financieros estén materialmente equivocados. Estos elementos del riesgo también afectan la validez de la evidencia de auditoría.

Riesgo de detección

Detección es el riesgo de que los procedimientos del auditor no descubran un error que exista en una cuenta o tipo de transacciones, el cual pueda ser importante individualmente o en conjunto con errores de otras cuentas o transacciones. El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos del auditor; siempre existirá cierto riesgo de detección, aun cuando el auditor examine el cien por ciento del saldo de la cuenta o del tipo de transacción, cuando el auditor seleccione un procedimiento de auditoría inadecuado, o aplique mal un procedimiento de auditoría adecuado, o al interpretar equivocadamente los resultados de la auditoría.

Riesgo de negocio

Se define como el riesgo consistente en que la entidad o empresa fallara en lograr sus objetivos. Este riesgo le requiere al auditor tener una visión más amplia de lo que simplemente es el riesgo de auditoría.

Según **Coopers & Lybrand** con su libro, los nuevos conceptos de control interno. Una consideración amplia de este riesgo es más probable que dé como resultado una

identificación de los problemas que pueden causar declaraciones equivocadas materiales en los estados financieros.

El enfoque de riesgo de negocio asume que existe una relación entre riesgo de negocio y el concepto tradicional del riesgo de auditoría, y que la mejor manera para identificar el riesgo de los estados financieros es considerar este concepto de riesgo de negocio. Esto quiere decir que el auditor debe centrar su atención en los riesgos del negocio porque un entendimiento más robusto de negocio es probable que resulte una identificación más completa del riesgo inherente que puede afectar los estados financieros. De la misma manera un incremento de atención en los controles que la entidad tiene en funcionamiento es probable una identificación completa del riesgo de control que pueden afectar los estados financieros.

2.3.3. Definiciones de términos básicos

Según **Aguirre Ormaechea (2005)**

2.3.3.1 Auditoria

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia. Es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva.

La palabra Audi viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

La Auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

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

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.

2.3.3.2 Contabilidad

La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa.

2.3.3.3 Procesos

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

2.3.3.4 Control

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

2.3.4. Sistema de control interno

2.3.4.1 Definición de control

Según **Warren, Reeve y Fess (2006)**. El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados.

Las empresas utilizan los controles internos como guías para sus operaciones y, sobre todo, para evitar fraudes y errores en su sistema. También el control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa, con el fin de asegurar el bienestar de la misma, de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

2.3.4.2 Clasificación del control interno

El control interno se clasifica en:

- Control contable
- Control administrativo

2.3.4.2.1 Control contable

Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Igualmente comprende un plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros

2.3.4.2.2 Control administrativo

El control administrativo se refiere a las políticas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados con el manual de normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa para su mejor desempeño de funciones.

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios.

2.3.4.3 Objetivos del control interno

Los controles internos aseguran dentro de lo razonable que:

- Los activos estén protegidos y se usen para las actividades de la empresa.
- La información de la empresa sea exacta.
- Los empleados respeten las leyes y reglamentos.

Los controles internos permiten salvaguardar los activos y evitar robos y fraudes, también puede evitar el mal uso o extravío de información.

2.3.4.4 Principios de control interno

El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:

- El principio de igualdad: consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

- El principio de moralidad: todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.
- El principio de eficiencia: vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía: vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de celeridad: consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- Los principios de imparcialidad y publicidad: consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

2.3.4.5 Procedimientos generalmente aceptados para mantener un eficaz control.

Ejemplos de procedimientos:

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos pre-numerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.

- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Crear por lo menos un suplente en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

2.3.4.6 Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

Según **Mantilla (2009)**, COSO es una organización voluntaria del sector privado dedicada a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocio más efectivas, eficientes y éticas.

2.3.4.7 Evaluación del control interno

Ambiente interno
Filosofía de la gestión de riesgos – Cultura de riesgo – Consejo de administración y dirección – Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
Establecimiento de objetivos
Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.
Identificación de acontecimientos
Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas – Acontecimientos interdependientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.
Evaluación de riesgos
Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos – Técnicas de evaluación – Correlación entre acontecimientos.
Respuesta a los riesgos
Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas – Perspectiva de cartera.
Actividades de control
Integración de la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control – Políticas y procedimientos – Controles de los sistemas de información – Controles específicos de la entidad.
Información y comunicación
Información – Comunicación.
Supervisión
Actividades permanentes de supervisión – Evaluaciones independientes – Comunicación de deficiencias.

Tabla 2.1 Elementos del COSO II

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Lema S.

2.3.4.7.1 Ambiente de control

El ambiente interno abarca la cualidad de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

2.3.4.7.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

2.3.4.7.3 Identificación de acontecimientos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

2.3.4.7.4 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

2.3.4.7.5 Respuesta a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

2.3.4.7.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

2.3.4.7.7 Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

2.3.4.7.8 Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la Investigación

La presente investigación se realizará en base a la combinación de las modalidades de investigación bibliográfica o documental, investigación de campo.

3.1.1. De campo

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad; asumiendo como propósito la recolección de datos primarios referentes al problema de estudio a través de la utilización de técnicas como son la observación, la entrevista y la encuesta.

En la presente investigación va a ser utilizado en la empresa AEROLLANTAS y a través de diferentes técnicas se va a conocer las causas y efectos de la mala aplicación del Control Interno. De igual manera se va a identificar los puntos débiles del mismo a fin de someterlo a un cambio oportuno que sirva como base para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.1.2. Bibliográfica – Documental

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

Esta modalidad será utilizada en la investigación para la obtención de datos bibliográficos que ayuden al esclarecimiento del problema tratado en el presente trabajo. Por tanto se obtendrá información de la empresa AEROLLANTAS, además también se obtendrá información de todos los proveedores de la empresa.

La investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos.

Además la modalidad bibliográfica – documental será utilizada también en fuentes secundarias, como libros y revistas a fin de obtener información de las variables en estudio, los conceptos y temas relacionados con éstas y sus posibles causas y efectos dentro de la empresa.

3.1.3 Instrumentos para obtener la información

3.1.3.1 Observación directa

La observación directa es una técnica que como su nombre mismo lo dice, observar detalladamente el fenómeno, hecho, para posteriormente tomar la información necesaria y realizar el análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

3.1.3.2 Entrevista

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

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

3.1.3.3 Cuestionario

Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.). A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.

Se han creado y desarrollado millones de tesis que se ajustan a la necesidad u objetivos del investigador. Son muy utilizados en Psicología (es especialmente la

Psicología Experimental) en Ciencias Sociales, en educación; Actualmente gozan de popularidad por su aplicación en ramas novedosas de las Ciencias Sociales, como las "Relaciones Humanas" y la Psicología de consumo cotidiano que utiliza revistas y periódicos para aplicarlos. Los cuestionarios constituyen un recurso propio de la evaluación científica.

3.2 Niveles o tipos de Investigación

3.2.1 Descriptiva

La investigación descriptiva: permite predicciones rudimentarias, de medición precisa, requiere de conocimiento suficiente, además: compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras; clasifica los elementos y estructuras, modelos de comportamiento; caracteriza una comunidad y distribuye datos de variables consideradas aisladamente.

Afirma que la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

De igual manera menciona que con el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. 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.

Se utilizará en la presente investigación para recoger datos, resumirlos y analizarlos a través de encuestas, entrevistas y la propia observación en busca de la comprobación de la hipótesis planteada y para precisar los efectos que el problema traerá a la empresa, así como las posibles soluciones para su erradicación.

3.2.2 Explicativa

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

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

Este tipo de investigación nos va a permitir relacionar y medir este grado de relación existente entre las variables: inadecuado control interno e incumplimiento de los objetivos financieros de la empresa en estudio. Además nos ayuda a conocer por qué ocurre el problema e identificar cuáles fueron los factores determinantes para ello, así como en la identificación de la hipótesis planteada, que nos permitirán responder el motivo por el cual se realiza la investigación.

3.3. Población y Muestra

3.3.1 Población

Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen.

Para la presente investigación se tomará en cuenta a las 5 personas que trabaja en la empresa AEROLLANTAS de la ciudad de Ambato

3.3.2 Muestra

La muestra entendiendo por tal es una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

La parte extraída de un conjunto que se considera como una porción representativa de él también recibe el nombre de muestra. La muestra estadística es el subconjunto de los individuos de una población estadística. Estas muestras permiten inferir las propiedades del total del conjunto.

3.3.2.1. Población finita

Por finita entendemos la población que posee un tamaño formulado o limitado, es decir, hay un número entero (N) que nos indica cuántos elementos existen en la población, la población finita son poblaciones muy pequeñas por lo que es más fácil de realizar un conteo y de determinar una representación muestral.

3.3.2.2. Población infinita

Población infinita podemos decir que posee un tamaño muy grande (infinito), es decir, que no hay un número entero (N) para que nos pueda indicar cuántos elementos existen en la población, la población infinita son poblaciones muy grandes por lo que es más difícil de realizar un conteo y de determinar una representación muestral.

La presente investigación tiene población finita y por lo tanto la muestra será finita, eso nos quiere decir que nuestra población no es muy grande por lo que nos facilitará el trabajo y además se podrán obtener resultados más exactos. Para realizar la encuesta a los empleados de la empresa se tomarán en cuenta los siguientes departamentos:

- Gerente Propietario, representado por el Sr. Lenin Caiza Tello
- Ventas, representado por el Sr. Guido Caiza Tello
- Cobranza, representado por la Srta. Dayana Acosta
- Créditos, representado por el Sr. Carlos Andrade
- Instalación de auto-lujos, por el Sr. Patricio Salazar

Debido a que la población de estudio es muy reducida se ha decidido tomar como objeto de estudio a todas las personas que trabajan en la empresa AEROLLANTAS.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

ENCUESTA 1

Preguntas:

1. ¿Conoce usted a que se refiere el control interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.2 Conocimiento de Control Interno

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

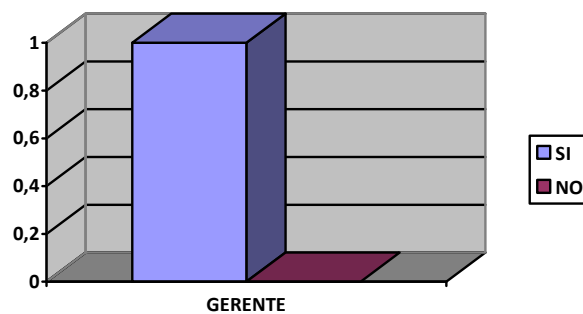


Gráfico 4.2 Conocimiento de Control Interno

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente respondió que si tiene conocimiento a lo que se refiere el control interno en una empresa y acotó que es necesario que las empresas dispongan de un sistema.

2. ¿Los empleados desempeñan bien su trabajo sin un manual de normas y políticas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.3 Desempeño del trabajo

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

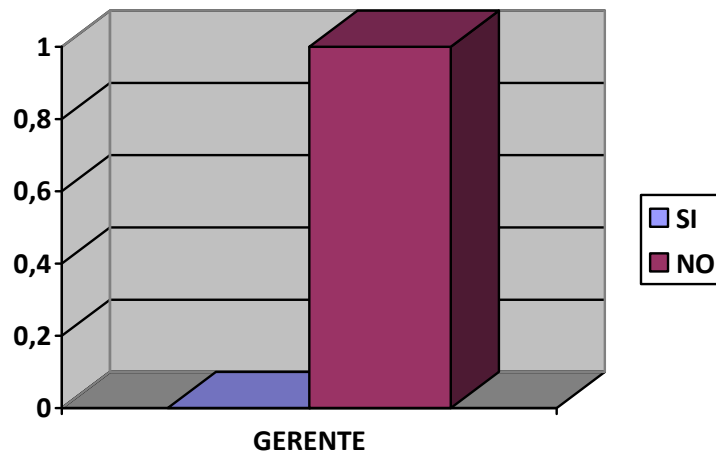


Gráfico 4.3 Desempeño del trabajo

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente de la empresa opina que los trabajadores no desempeñan adecuadamente su trabajo por lo que se necesita implementar reglas y normas para que ellos conozcan sus obligaciones y las ejecuten de la mejor manera.

3. ¿Existen procedimientos escritos a seguir para otorgar créditos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.4 Procedimientos para otorgar créditos

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

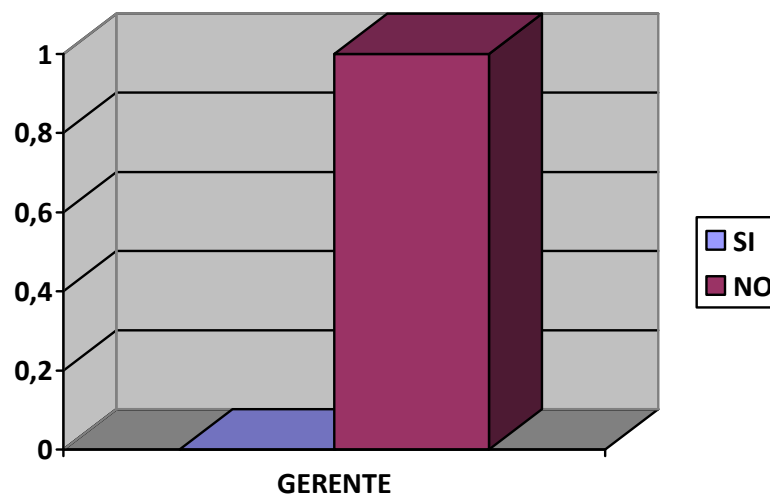


Gráfico 4.4 Procedimientos para otorgar créditos

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente expuso que no existen procedimientos establecidos por escrito para otorgar créditos pero que sería de gran utilidad para de esta manera facilitar el trabajo y poder evitar errores.

4. ¿Existen procedimientos escritos a seguir para la compra de mercadería?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.5 Procedimientos para la compra de mercadería

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

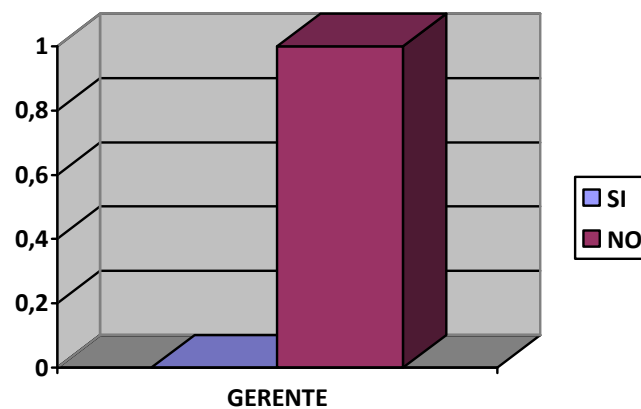


Gráfico 4.5 Procedimientos para la compra de mercadería

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente da a conocer que no existen procedimientos escritos a seguir para la adquisición de mercadería pero que sería de gran utilidad para que los empleados no pierdan tiempo y para que los clientes se vayan satisfechos de un servicio rápido y oportuno.

5. ¿De qué manera responderían los empleados a un sistema de control interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENO	1	100%
BUENO	0	0%
MALO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.6 Como responden los empleados a un sistema de control interno

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

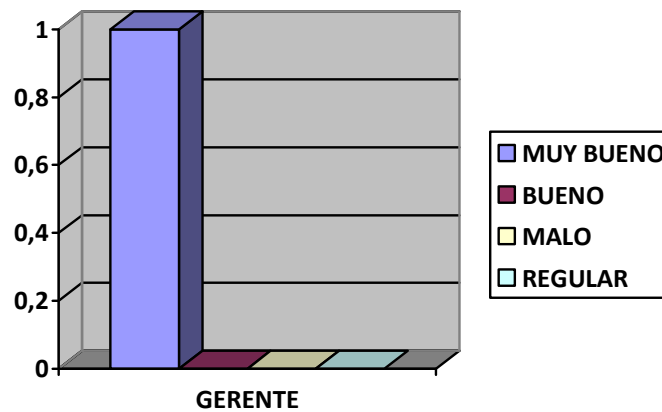


Gráfico 4.6 Como responden los empleados a un sistema de control interno

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente expuso que los empleados responderían de una manera muy buena a un sistema de control interno para la empresa ya que con normas establecidas ellos deberán sujetarse a las mismas y desempeñar mejor su puesto de trabajo.

6. ¿Cree usted que sería de gran utilidad el implemento de un sistema de control interno para los empleados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.7 Implemento del control interno para los empleados

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

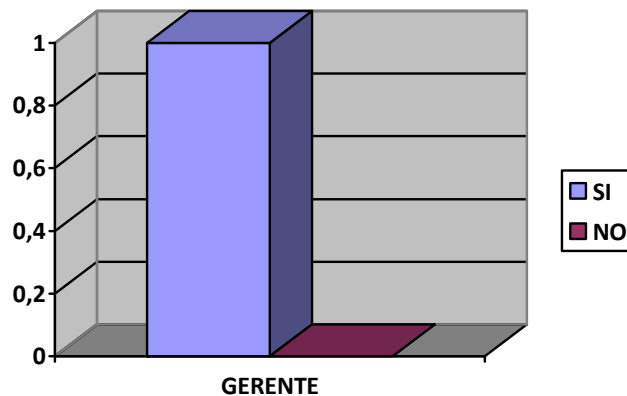


Gráfico 4.7 Implemento del control interno para los empleados

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente piensa que sería de gran utilidad implementar un sistema de control interno para el mejor desempeño de sus empleados ya que en la empresa no existen normas establecidas para el cumplimiento de los empleados.

7. ¿Cree usted que los empleados van a asimilar de buena manera un manual de políticas internas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Tabla 4.8 Asimilar de buena manera un manual de políticas internas

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

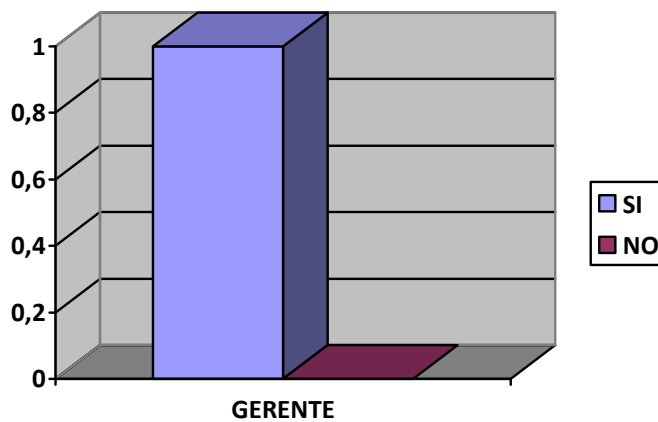


Gráfico 4.8 Asimilar de buena manera un manual de políticas internas

Fuente: Encuesta 1

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El gerente piensa que los empleados si asimilaría de buena manera un manual de políticas interna ya que aplicando el mismo se podría dar una mejor atención a los clientes para que ellos se vayan satisfechos.

Esta encuesta fue realizada al Gerente Propietario de la empresa ya que él es la persona que tiene el control sobre la empresa y es quien toma las mejores decisiones para la empresa, es por lo mismo que el Gerente será el 100% para la realización de la encuesta, la misma que está formada con 7 preguntas básicas que nos ayudarán a la consecución de los objetivos de la presente investigación.

El gerente propietario es el que toma las decisiones en la empresa AEROLLANTAS, es la persona encargada para dirigir a la empresa para la consecución de sus objetivos a corto y largo plazo, con la ayuda de todos sus colaboradores y los clientes que son la parte fundamental para que la empresa surja en la vida empresarial.

Las preguntas realizadas en la presente encuesta fueron dirigidas únicamente al Gerente Propietario de esta empresa orientadas a investigar si en la empresa existe algún tipo de control interno aplicado a todos los empleados, y en caso de no existir, cómo reaccionarían los empleados al implemento de manuales escritos de normas y procedimientos a seguir para desempeñar sus labores diarias en la empresa y si el Gerente estaría de acuerdo para el implemento del mismo.

El Gerente Propietario ve de gran utilidad el implemento de un manual de normas y procedimientos en la empresa ya que éste servirá para que los empleados desempeñen mejor sus labores y de una manera rápida y oportuna para que los clientes no duden en volver.

ENCUESTA 2

Preguntas:

1. ¿Realizan las ventas a los clientes de una manera rápida y oportuna?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.9 Las ventas de manera rápida y oportuna

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

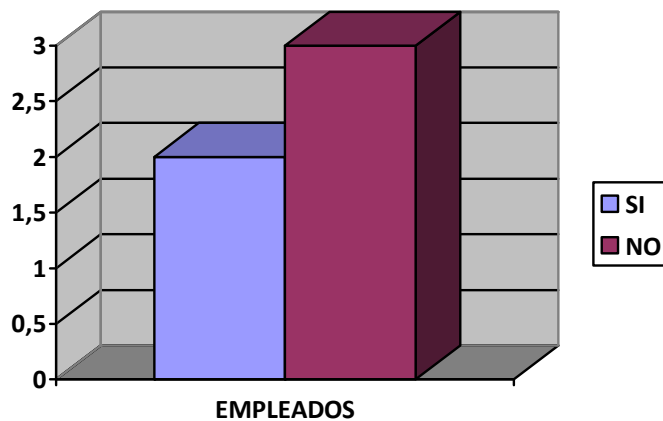


Gráfico 4.9 Las ventas de manera rápida y oportuna

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 40% de los trabajadores de la empresa manifiestan que al momento de realizar ventas a los clientes se las realiza de una manera rápida y oportuna, mientras que el 60% que es la mayoría no lo consideran.

2. ¿Cree usted que los clientes se van satisfechos del servicio otorgado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.10 Clientes satisfechos del servicio otorgado

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

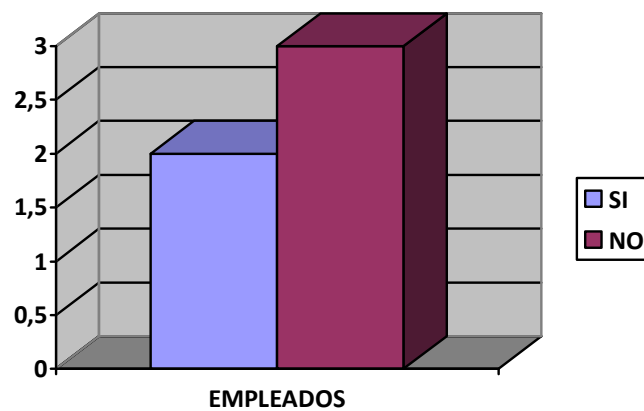


Gráfico 4.10 Clientes satisfechos del servicio otorgado

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 40% de los trabajadores de la empresa manifiestan que los clientes después del servicio recibido se van satisfechos y sin dar ninguna queja alguna, mientras que el 60% no lo consideran, esto nos dice que el cliente no está recibiendo la atención de debería recibir.

3. ¿En la empresa existe requisitos por escrito para otorgar crédito a los clientes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.11 Requisitos para otorgar créditos

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

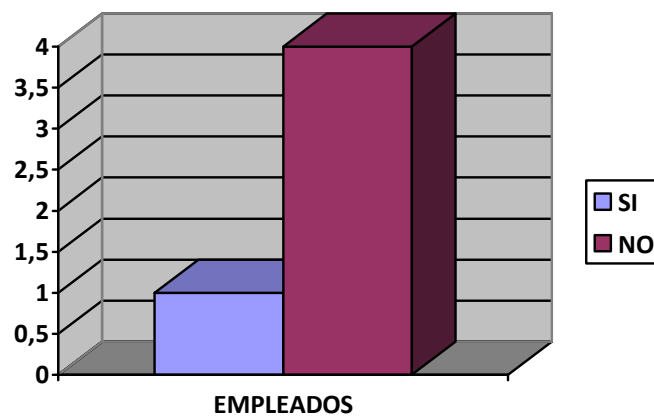


Gráfico 4.11 Requisitos para otorgar créditos

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 20% de los trabajadores respondieron que si existen requisitos por escrito para otorgar crédito a los clientes, mientras que el 80% de los empleados nos informan que no existe ningún listado por escrito de los requisitos que deben cumplir para otorgar créditos.

4. ¿Existe procesos definidos con la finalidad de realizar la adquisición del producto?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.12 Procesos definidos para adquisición del producto.

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

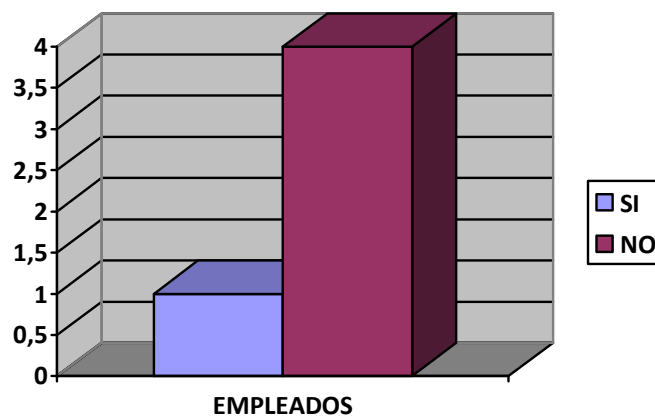


Gráfico 4.12 Procesos definidos para adquisición del producto

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 20% de los trabajadores contestaron que si existen procesos definidos para realizar la adquisición del producto, mientras que el 80% nos comunica que no existe ningún documento en el que consten los procesos que se debes seguir para la adquisición de la mercadería.

5. ¿Dispone de un manual de políticas y normas dentro de la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.13 Manual de políticas y normas en la empresa

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

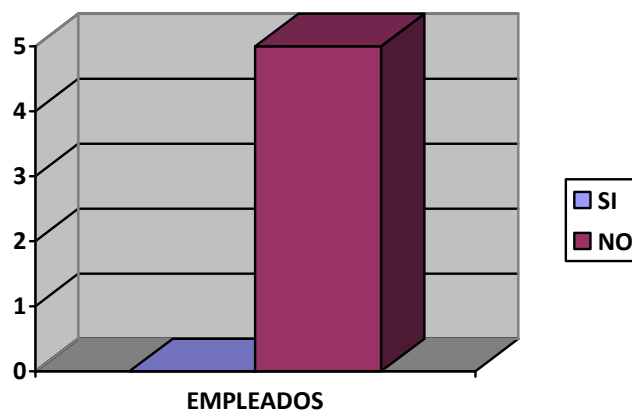


Gráfico 4.13 Manual de políticas y normas en la empresa

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: Los trabajadores expusieron que no dispone de un manual de políticas, procedimientos y normas a seguir dentro de la empresa, y que sería de gran utilidad implementar un ya que existen algunos empleados que no saben de que manera realizar sus labores y así facilitaría y trabajo y lo podrían desempeñar de la mejor manera.

6. ¿Conoce usted a que se refiere el control interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.14 Conoce a que se refiere el control interno

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

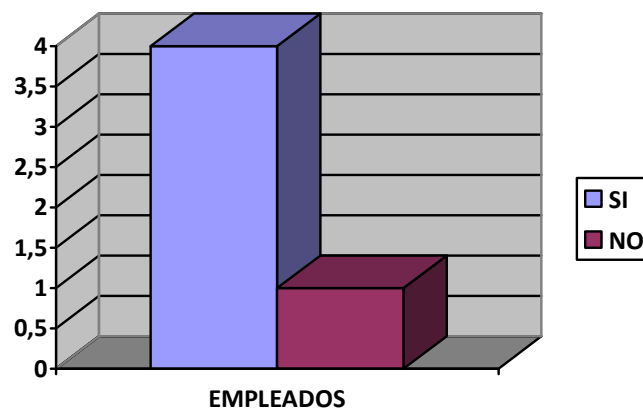


Gráfico 4.14 Conoce a que se refiere el control interno

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 80% de los trabajadores, que es la gran mayoría, contestaron que si conocen a lo que se refiere el control interno y que es un componente indispensable para que una empresa pueda superarse y llegar a cumplir con sus objetivos, mientras que el 20% no lo consideran.

7. ¿A qué área cree usted que le sea de mayor utilidad el sistema de control interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
VENTAS	2	40%
COBRANZAS	1	20%
CREDITOS	2	40%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.15 A qué área será de mayor utilidad el sistema de control interno

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

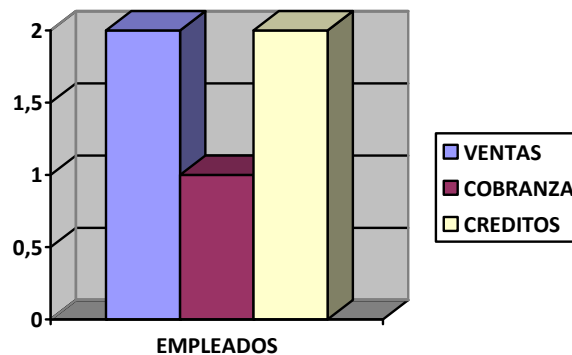


Gráfico 4.15 A qué área será de mayor utilidad el sistema de control interno

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 40% de los trabajadores contestaron que sería de mayor utilidad el sistema de control interno en el área de Ventas ya que es un departamento en el que existen muchos movimientos, el 20% en el área de Cobranzas y el 40% en el de Créditos porque se debe tener más cuidado y saber si es una persona solvente para otorgarle el crédito.

8. ¿Cree usted que con normas establecidas, los trabajadores de la empresa desempeñarían mejor su trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.16 Con normas establecidas, los trabajadores desempeñarían mejor su trabajo

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

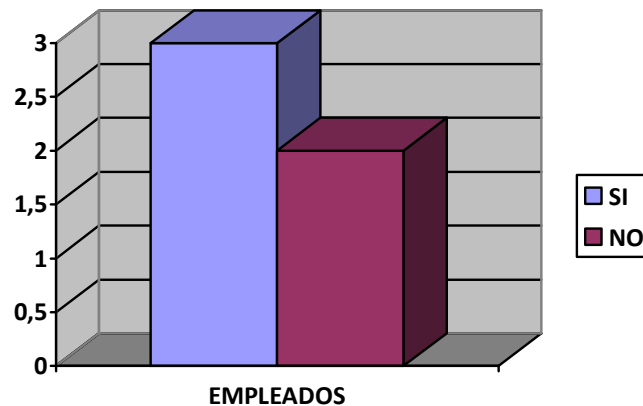


Gráfico 4.16 Con normas establecidas, los trabajadores desempeñarían mejor su trabajo

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 60% de los encuestados piensan que los trabajadores si desempeñarían mejor su trabajo con normas y políticas establecidas ya que si es fundamental porque de esta manera se optimizaría tiempo, mientras que el 40% no lo consideran.

9. ¿De qué manera responderían los empleados a un sistema de control interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENO	3	60%
BUENO	2	40%
MALO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.17 Como responderían a un sistema de control interno.

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

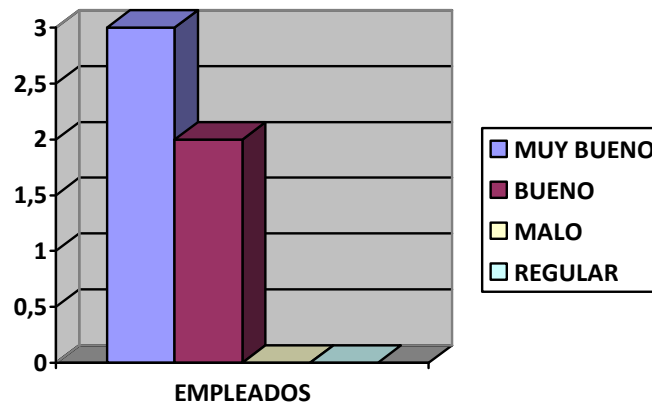


Gráfico 4.17 Como responderían a un sistema de control interno.

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: El 60% de los trabajadores creen que si responderían de la mejor manera el implemento de un sistema de control interno ya que de esta manera tendrían procedimientos a los cuales regirse, mientras que el 40% piensan que sería bueno.

10. ¿Cree usted que sería de gran utilidad el implemento de un sistema de control interno para los empleados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.18 Implemento de Control interno.

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

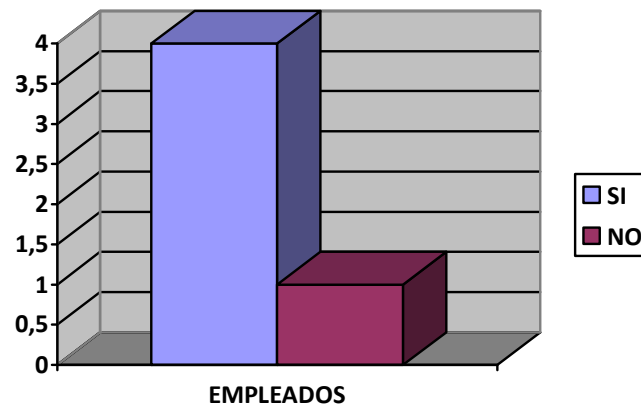


Gráfico 4.18 Implemento de Control interno.

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: el 80% de los encuestados piensan que si sería de gran utilidad el implemento de control interno ya que les permitiría incrementar su clientela y al mismo tiempo sus utilidades para el bienestar de la empresa, mientras que el 20% no lo consideran.

11. ¿Piensa que con el implemento de un manual de normas y políticas la empresa mejoraría y llegaría a cumplir con sus objetivos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Tabla 4.19 Con el implemento de un manual la empresa mejoraría

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

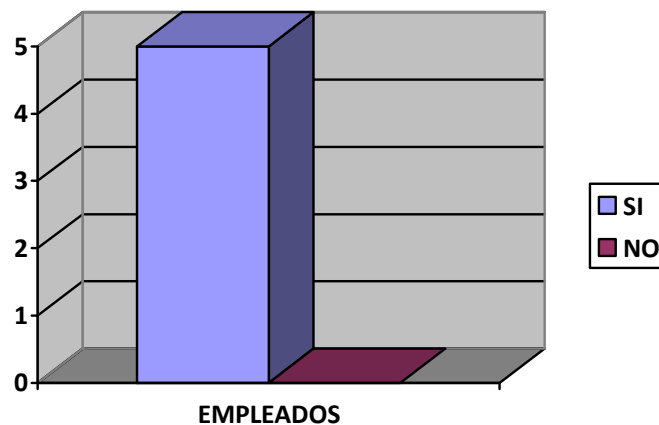


Gráfico 4.19 Con el implemento de un manual la empresa mejoraría

Fuente: Encuesta 2

Elaborado por: Patricia Lema S.

Análisis: el 100% de los empleados consideran que con el implemento de un manual de normas, procedimientos y políticas la empresa brindaría mejor servicio aumentando el volumen de clientes y llegaría a cumplir con sus objetivos.

Esta encuesta fue realizada a los empleados de la empresa AEROLLANTAS, ya que ellos son la imagen de la misma y deben estar muy capacitados para ofrecer un producto de calidad con la mejor atención, está conformada por 5 empleados y ellos forman el 100% para la presente investigación, la encuesta realizada a los empleados está formada por 11 preguntas básicas que nos ayudarán a la consecución de los objetivos de la presente investigación.

Los empleados son los encargados de realizar las ventas, cobranzas y otorgar créditos a los clientes y son la parte fundamental para que la empresa surja, porque por la atención que ellos brinden se podrá ganar más clientes, es el motivo de la investigación, ayudar para que los empleados realicen su trabajo con más eficiencia y eficacia evitando cometer errores y de esta manera que los empleados aprovechen el tiempo al máximo.

Las preguntas realizadas en la presente encuesta fueron dirigidas a los empleados de la empresa y están orientadas a investigar si en la empresa existe algún tipo de control interno para que ellos lo apliquen para facilitar sus labores, y en caso de no existir, cómo reaccionarían los empleados al implemento de manuales escritos de normas y procedimientos a seguir para desempeñar sus labores diarias.

Y se concluyó que los empleados están de acuerdo a la implementación de un manual de normas y procedimientos ya que este les será de gran utilidad para el mejor desempeño de cada una de sus funciones dentro de la empresa.

4.2 Aplicación de las herramientas de control interno bajo COSO

Ambiente de control

No.	Pregunta	Atributo	Calificación media		Cant	MD	D	N	A	MA
1	Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de conducta ética.	Liderazgo y estrategia	1,17	Fuerte	6	0	1	0	2	3
2	Comprendo la misión y estrategia general de la empresa.	Liderazgo y estrategia	1,00	Buena	6	0	0	2	2	2
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia.	Responsabilidad y motivación	0,17	Acción necesaria	6	0	2	2	1	1
4	La rotación de personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos.	Personas y Comunicación	0,83	Precaución	6	0	0	2	3	1
5	Los líderes de mi unidad son respectivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo las malas noticias.	Gestión de riesgos e infraestructura	1,00	Buena	6	0	1	1	1	3
<p>Cada pregunta se califica usando una escala que va de -2 a +2:</p> <p>Muy en Desacuerdo (MD) -2</p> <p>Desacuerdo (D) -1</p> <p>Neutral (N) 0</p> <p>De acuerdo (A) 1</p> <p>Muy de acuerdo (MA) 2</p>										

Tabla 4.20 Ambiente de control

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Lema S.

Establecimiento de objetivos

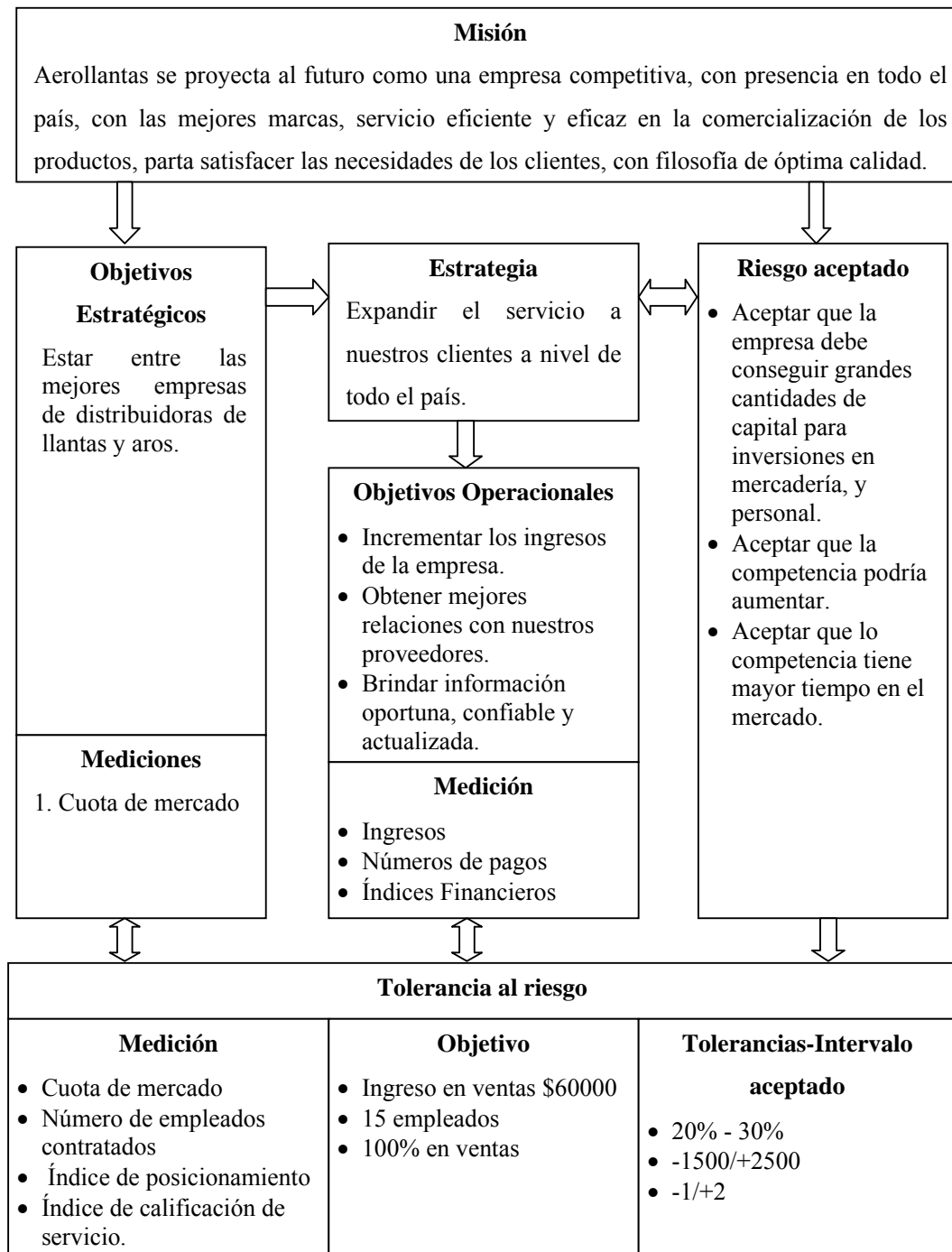


Grafico 4.20 Establecimiento de objetivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Lema S.

Identificación de acontecimientos

Mecanismo-Procedencia de la información	Factores externos					Factores internos			
	Económicos	Medioambiental	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/técnicas	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Sitios web de empresas afines y compañías publicitarias.	√				√				
Grupos de presión política			√						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos.						√	√	√	√
Resultados de benchmarking	√				√	√	√	√	√
Procesos legales de competidores	√			√	√				
Índices externos clave	√	√	√	√	√				
Índices internos clave/Medidas de riesgo y rendimiento/Cuadros de mando.						√	√	√	√
Nuevas decisiones legales	√		√	√					
Informes en los medios	√	√	√	√	√				
Informes mensuales de dirección						√	√	√	√
Informes de analistas	√		√	√					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	√	√	√	√	√				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	√	√	√	√	√				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	√						√	√	√
Perfil de las llamadas al servicios a clientes	√				√			√	
Información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	√								

Fuente: Investigación de campo

Tabla 4.21 Identificación de acontecimientos

Elaborado por: Patricia Lema S.

Evaluación de riesgos

Objetivo:	Implementar un el uso de manuales de políticas y procedimientos de control interno para mejorar el desempeño.		
Riesgo:	El manual no sea usado correctamente por los empleados		
Categoría	Pregunta	Respuesta	
Personal	¿Cuál es la experiencia del personal con el uso del manual?	Al menos, un miembro de la plantilla ha implementado con éxito este tipo de manuales con anterioridad.	Verde
		Al menos, un miembro de la plantilla ha implementado este tipo de manuales con anterioridad, pero con resultados variables.	Amarillo
		Ningún miembro del equipo ha hecho esto con anterioridad o bien lo hizo con resultados negativos.	Rojo
Proceso de gestión	¿Existe estabilidad laboral de los empleados de la empresa?	Empleados estables, con una permanencia mayor de dos años.	Verde
		Empleados cambiantes, con una permanencia media de entre uno a dos años.	Amarillo
		Empleados nuevos, con una permanencia media inferior a un año.	Rojo
Proveedor	¿Cuál es el grado de conocimiento del proveedor?	Expansión de los servicios actuales de una empresa asociada.	Verde
		Nuevo servicio de un proveedor existente.	Amarillo
		Nuevo proveedor.	Rojo
Proceso de implantación	¿Cuán bien establecido se encuentra el proceso de implantación del manual?	Metodología probada.	Verde
		Metodología existente in situ, pero utilizada con resultados variables	Amarillo
		Nueva metodología	Rojo
Normativa	¿Se conocen bien los requisitos normativos?	Los requisitos normativos están bien establecidos	Verde
		Los requisitos normativos están poco claros o bien se hallan sometidos a modificaciones periódicas.	Amarillo
		Los requisitos normativos no son conocidos y se hallan sometidos a frecuentes cambios sustanciales.	Rojo

Plan de continuidad	¿Ha sido suficientemente probado el plan de continuidad de este manual?	Plan de continuidad probado con éxito para la nueva aplicación.	
		Plan de continuidad probado para la nueva aplicación, haciéndose identificado la necesidad de ajustes significativos.	
		Ningún plan de continuidad implantado en la nueva aplicación.	

Riesgo bajo



Riesgo moderado



Riesgo alto



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Lema S.

Tabla 4.22 Evaluación de riesgos

Mapa de calor

	Tema	Descripción de riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error.	Improbable	Leve
C	Plantilla intra-dimensionada	Los empleados están utilizados en exceso y hacen un número considerable de horas extra. Los empleados se marchan a trabajar a otras organizaciones con un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal.	Probable	Moderado
D	Demografía	El cambio en la composición demográfica del grupo de empleados provoca una mayor rotación.	Prácticamente seguro	Moderado
E	Mercado de trabajo	Aumento de la demanda de empleados de la empresa por parte de empresas de contratación.	Improbable	Moderado
F	Evaluación de rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas.	Posible	Moderado
G	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado

H	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
I	Desarrollo de carrera	Los empleados perciben un control limitado sobre el desarrollo de su carrera, lo que provoca una mayor rotación.	Posible	Moderado
J	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado
Probable		Grave		
Prácticamente seguro		Moderado		
Posible		Leve		
Improbable				

Tabla 4.23 Mapa de calor

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Lema S.

Respuesta a los riesgos

Objetivo del cumplimiento	El manual de políticas y procedimientos a implantar ayudará a que la empresa cumpla de mejor manera con las leyes y normativas nacionales.				
Unidad de medición	Índice de cumplimiento				
Objetivo	Cumplimiento del 100%				
Tolerancia de riesgos	98% - 100%				
Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo seleccionada	Riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Incorrecta utilización del manual de políticas y procedimientos	Moderada	Multas, sanciones y pérdidas	Se debe capacitar a los empleados de la empresa sobre la normativa legal para el desempeño de sus funciones El manual de políticas y procedimientos debe basarse a la ley.	Baja	Multas, sanciones y pérdidas

Fuente: Investigación de campo

Tabla 4.24 Respuesta a los riesgos

Elaborado por: Patricia Lema S.

Actividad de control

Objetivos de control de gestión	Aprovechar el manual de normas y procedimientos a implantarse en la empresa para que ayude a los empleados a desempeñar mejor cada una de sus funciones.			
Unidad de medición	Recuperación de cartera vencida, medidos en unidades monetarias			
Objetivo	Las pérdidas son menores a \$5000			
Tolerancia	Errores inferiores a \$5000			
Riesgo	Evaluación de riesgos inherentes		Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto
Las cantidades entregadas por los proveedores son captadas de manera incorrecta	Posible	Leve 5000 – 10000	Improbable	Leve 2000 – 7000
Las facturas de los proveedores no se reciben antes del cierre de final de mes	Prácticamente seguro	Moderado 10000 – 20000	Posible	Leve 2000 – 7000
Las ventas se realizan a plazos y no son canceladas en las fechas y en las condiciones acordadas en el momento de la compra	Prácticamente seguro	Leve 5000 – 10000	Improbable	Leve 2000 – 7000

Tabla 4.25 Actividad de control

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Lema S.

Información y comunicación

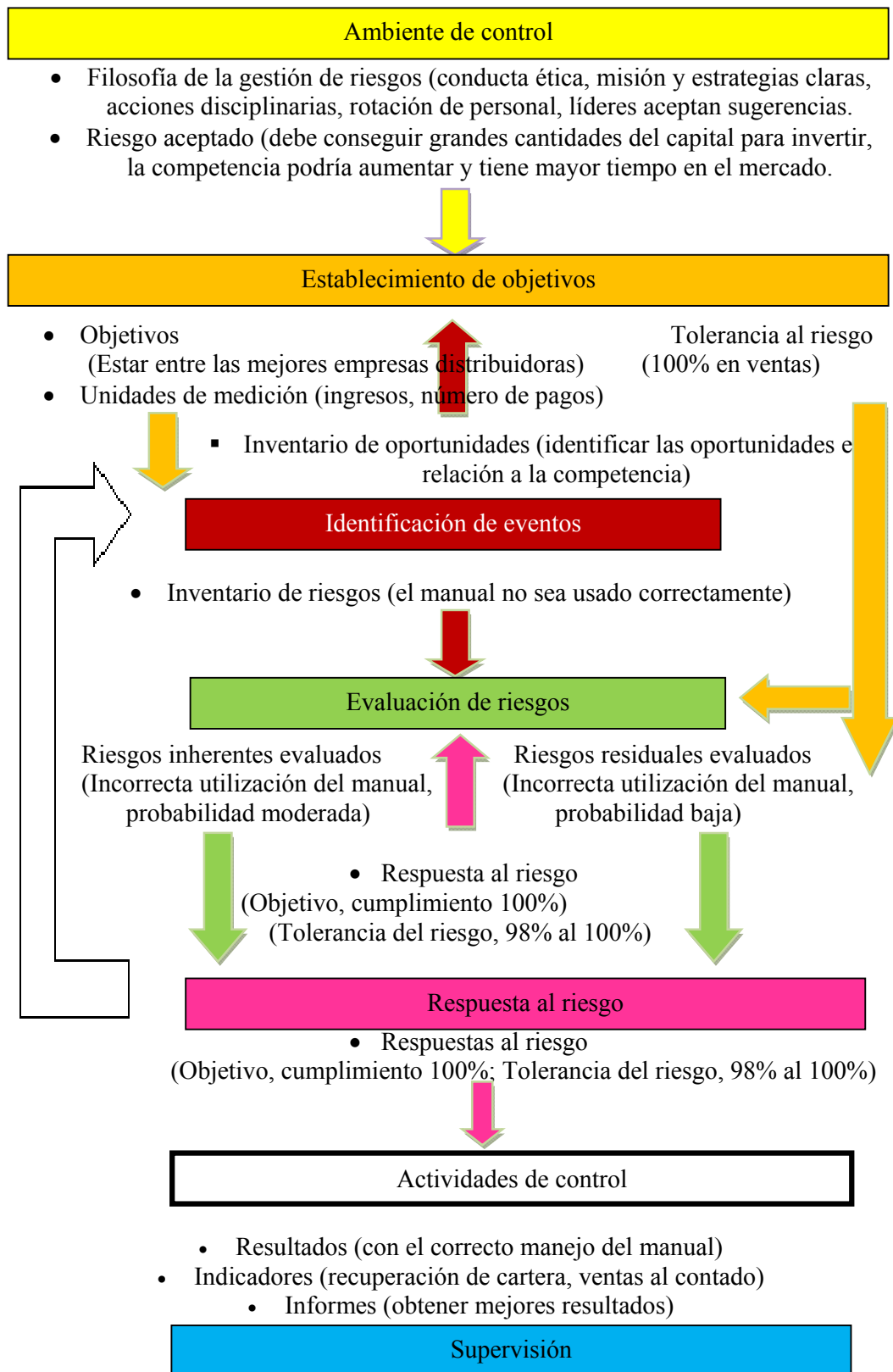


Grafico 4.21 Información y comunicación

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Lema S.

Modelo de negocios genérico

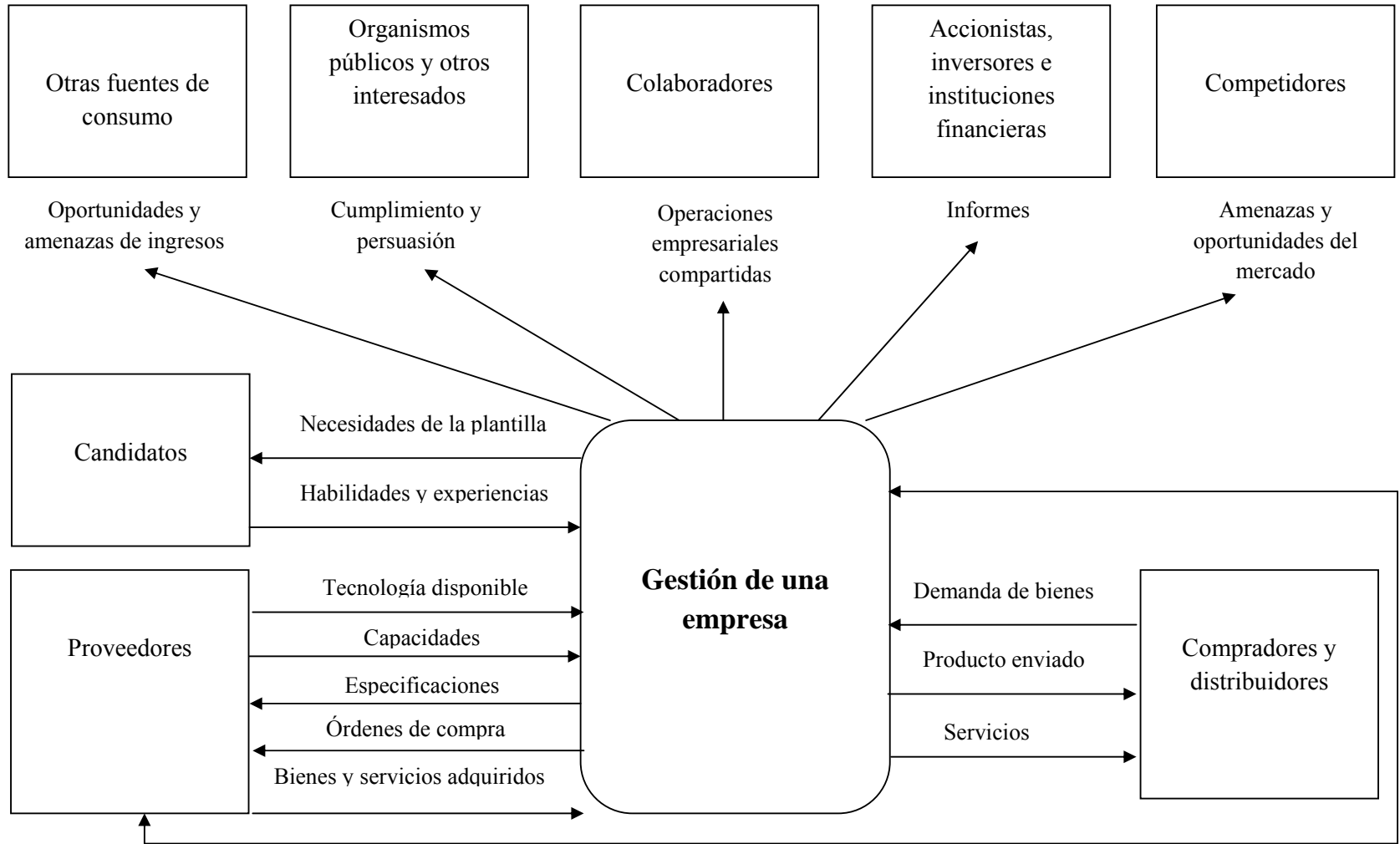


Grafico 4.22 Modelo de negocios genérico

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Lema S.

Supervisión

Componentes de la gestión de riesgos

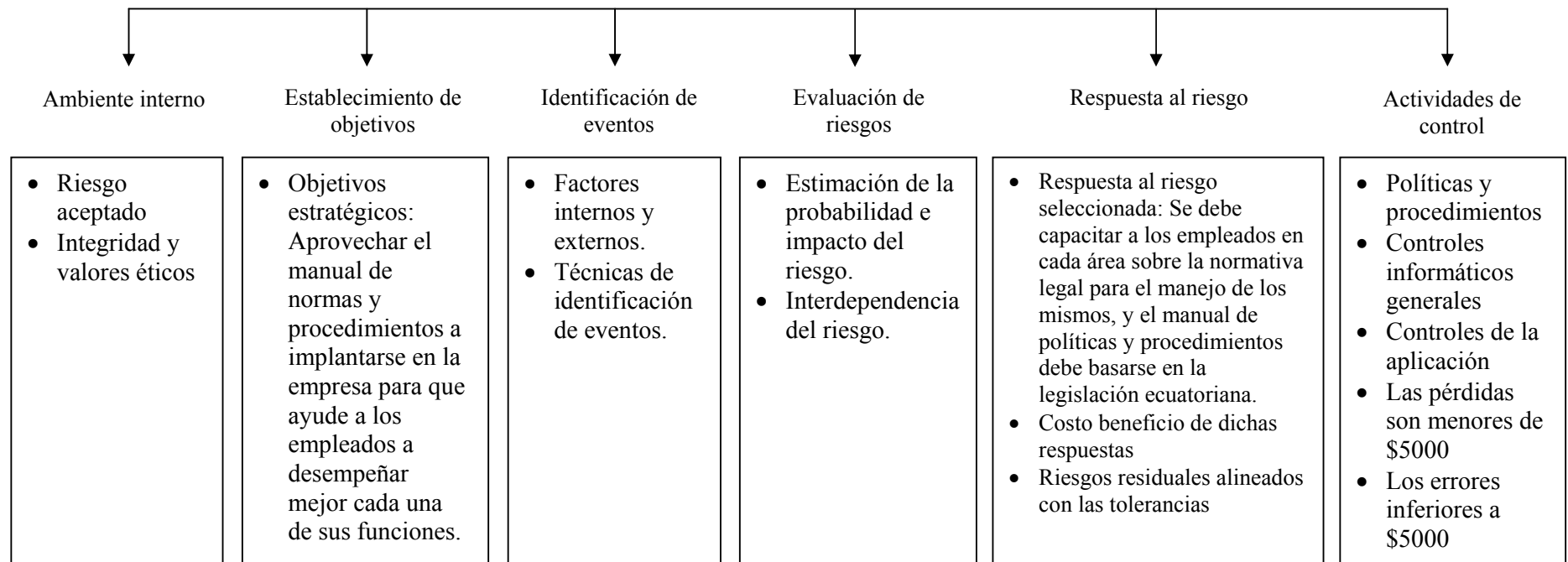


Grafico 4.23 Supervisión

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Lema S.

CAPITULO V

DISEÑO DEL MODELO OPERATIVO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS.

5.1 Datos Informativos

5.1.1 Título

Diseño de un sistema de control interno en la empresa AEROLLANTAS de la ciudad de Ambato.

5.1.2 Institución ejecutora

La presente investigación se realizó en la empresa AEROLLANTAS ubicada en la ciudad de Ambato.

Es un negocio familiar que se creó por la necesidad de satisfacer las expectativas de toda la población ambateña, y al mismo tiempo para crea fuentes de trabajo brindando un producto de calidad de las mejores marcas y los precios convenientes.

5.1.3 Beneficiarios

Los beneficiarios de la presente propuesta serán todo el personal de la empresa AEROLLANTAS ya que con los manuales propuestos de normas y procedimientos se les facilitará el trabajo a cada área. Así mismo como ejecutora del presente trabajo también será beneficiada ya que obtendré más conocimientos que me serán de gran utilidad para mi vida profesional.

5.1.4 Ubicación

La empresa está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, calles Av. 12 de noviembre 02-44 y Abdón Calderón.

5.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Para la ejecución de la presente evaluación se ha estimado desde el mes de noviembre del 2011 hasta el mes de abril del 2012, hasta realizar la presentación de los resultados obtenidos después de todo el análisis realizado.

5.1.6 Equipo técnico responsable

- Gerente propietario
- Jefe de Compras
- Ejecutivo en Ventas
- Secretaria
- Instalador de auto-lujos

5.2 Presentación

Al saber que planear es el proceso formal de crear normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos. El Control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización, de normas y procedimientos, contables, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

En la actualidad la empresa AEROLLANTAS no está definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno; sin embargo, existen lineamientos mínimos que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo general de la presente disertación es el diseño de un sistema de control interno que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa y contable. Estos objetivos se van a lograr a través del diseño y aplicación de los manuales de organización, contable y de normas y procedimientos, que sirvan de control preventivo. El estudio de estos manuales es la pieza básica y punto de partida, para conocer el funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, para poder evaluarlo mediante el trabajo de auditoría (que consiste en el estudio y

evaluación del sistema de control interno existente para poder determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar) o para que la gerencia verifique la correcta actuación y efectividad de la operatoria de la empresa.

A continuación se presentan los manuales propuestos para la empresa AEROLLANTAS de la ciudad de Ambato y su mejor manejo del control interno:

5.3 Diseño de modelo operativo

Para el presente trabajo se propondrán manuales de fácil comprensión y que serán de gran utilidad para la empresa y sus trabajadores para que faciliten su trabajo y puedan llegar a cumplir con sus objetivos propuestos, se realizará los siguientes manuales:

- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos

Manual de Organización

(Propuesto)

Introducción

Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar los miembros de la Empresa AEROLLANTAS. Contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos.

La importancia del manual de organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

Objetivos

- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la duplicidad de instrucciones.
- Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada cargo y puesto de trabajo.

- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.
- Acoger todas las sugerencias y recomendaciones de los empleados para el mejor funcionamiento de la empresa.

Campo de Aplicación

Este instrumento será aplicado en la empresa AEROLLANTAS por los diferentes departamentos y personal que la integran.

Historia de la Empresa

La Empresa AEROLLANTAS nace con la necesidad de proporcionar llantas, aros y auto-lujos a toda la comunidad Ambateña con el fin de satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo brindar productos de las mejores marcas, con la mejor calidad posible y precios convenientes. La empresa posee todos los documentos que la acreditan como un empresa activa. Además también tiene el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que es un requisito para que la empresa pueda realizar sus declaraciones y cumpla con sus obligaciones.

Misión:

Producimos y comercializamos llantas, aros y auto-lujos de las mejores marcas, que nos permita satisfacer las necesidades del cliente de manera propia y oportuna con

precios convenientes y servicio de calidad, para generar rentabilidad de los propietarios y trabajadores, apoyando el desarrollo de la comunidad.

Visión:

AEROLLANTAS se proyecta al futuro como una empresa competitiva, con presencia en todo el país, con las mejores marcas, procesos eficientes y eficaces en la comercialización de los productos, para satisfacer las necesidades de los clientes; con filosofía de óptima calidad y servicio.

Estructura Organizacional de la Empresa

Organigrama funcional de la empresa AEROLLANTAS

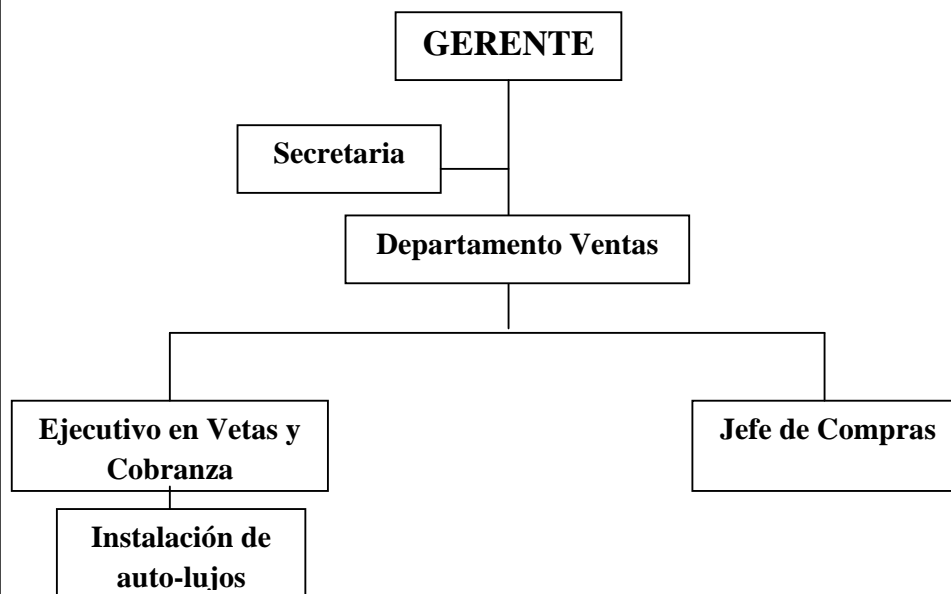


Gráfico 5.24 Organigrama Funcional

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Gerente Propietario

Descripción técnica del puesto

1. Identificación

Título del puesto	Gerente
Ubicación del puesto	Gerente Propietario
Subalterno	Ejecutivo en ventas, Instalador, Jefe de cobranzas.
Colaboradores	Secretaria

2. Descripción genérica del puesto

Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

3. Descripción específica del puesto

3.1 Atribuciones

- Administrar los bienes y recursos de la empresa.
- Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.
- Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Gerente Propietario

Descripción técnica del puesto

- Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.
- Autorizar créditos.
- Autorización de compras de bienes y servicios.
- Análisis de estados financieros.
- Autorizar pagos.
- Firma de cheques.

b) Relaciones de Trabajo

Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la empresa, pero tendrá relación especial con Ejecutivo en ventas y cobranzas, Jefe de compras y con la Secretaria.

c) Autoridad

En este puesto se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.


	<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p> <p style="text-align: center;">AEROLLANTAS</p> <p style="text-align: center;">AEROLLANTAS Puesto: Gerente Propietario</p> <p style="text-align: center;">Descripción técnica del puesto</p>
<p>d) Responsabilidad</p>	
<p>Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.</p>	
<p>4. Habilidades y Destrezas</p>	
<p>Habilidad:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En dirigir, coordinar y organizar. ➤ Solucionar problemas y la toma de dediciones ➤ Don de mando. ➤ Conocimiento de programas de computación. ➤ Creatividad, análisis, innovador. 	
<p>Destrezas:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de programas de computación. ➤ Expresarse en forma clara y concisa 	

Tabla 5.27 Puesto gerente propietario

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Secretaria

Descripción técnica del puesto

1. Identificación

Título del puesto	Secretaria
Ubicación del puesto	Secretaría
Inmediato superior	Gerente Propietario
Subalterno	Instalador de auto-lujos

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos y responsable de la correspondencia, encargado de asistir al Gerente Propietario.

3. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Realizar labores secretariales.
- Expedir, recibir, controlar y distribuir correspondencia.
- Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Secretaria

Descripción técnica del puesto

- Redacción de documentos.
- Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.

b) Relaciones de Trabajo

Comunicación directa con el gerente. Por la naturaleza del puesto se relaciona con los demás puestos de la empresa.

c) Autoridad

Ninguna

d) Responsabilidad

Es responsable de rendir informes a gerencia general y del correcto desarrollo de sus funciones.


	<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p> <p style="text-align: center;">AEROLLANTAS</p> <p style="text-align: center;">AEROLLANTAS Puesto: Secretaria</p> <p style="text-align: center;">Descripción técnica del puesto</p>
<p>4. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Secretaria <p>b) Experiencias</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Mínima de 1 año en puesto similar. <p>c) Habilidades y Destrezas</p> <p>Habilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Creatividad.➤ Excelente relaciones interpersonales.➤ Responsable. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Manejo de paquetes básicos de computación.	

Tabla 5.28 Puesto: Secretaria

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Ejecutivo en ventas y cobranzas

Descripción técnica del puesto

1. Identificación

Título del puesto	Jefe
Ubicación del puesto	Ventas y Cobros
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Instalador de auto-lujos

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter administrativo, encargado de analizar, crear y aplicar las estrategias aprobado por la Gerencia, para dar a conocer el producto en el mercado y realizar el cobro efectivo del producto vendido.

3. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Estimular las ventas.
- Crear imagen y servicio de la empresa.
- Fijación de precios para venta de productos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS

Puesto: Ejecutivo en ventas y cobranzas

Descripción técnica del puesto

- Observar actividades de la competencia.
- Coordinar actividades promocionales y publicitarias.
- Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.
- Control de Depósitos realizados.
- Control de Recibos emitidos.
- Crear políticas de crédito.
- Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.
- Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con servicios de calidad.
- Fijar metas de ventas y cobros.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera al Gerente Propietario.
- Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas.

b) Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el Gerente a quien debe proporcionarle información sobre el desempeño de su trabajo realizado.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Ejecutivo en ventas y cobranzas

Descripción técnica del puesto

c) Autoridad

Tiene autoridad sobre el instalador de auto-lujos

d) Responsabilidad

Es responsable de crear estrategias y métodos para posesionar el producto en el mercado, de las metas de ventas, de evaluar el alcance de las ventas y de los cobros a los clientes.

4. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Ingeniería en administración de empresas o en mercadotecnia.

b) Experiencias

- Mínima de 2 años en puesto similar.


	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
	AEROLLANTAS
AEROLLANTAS	Puesto: Ejecutivo en ventas y cobranzas
	Descripción técnica del puesto
c) Habilidades y Destrezas	
Habilidad:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Creatividad, liderazgo, negociador.➤ Excelentes relaciones interpersonales.➤ Cumplimiento de ventas.➤ Toma de decisiones.➤ Facilidad de comunicación eficaz.	
Destrezas:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Manejo de programas básicos de computación.➤ Manejo de recursos humanos.	

Tabla 5.29 Puesto: Ejecutivo en ventas y cobranzas

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Jefe de compras

Descripción técnica del puesto

1. Identificación

Título del puesto	Jefe de Compras
Ubicación del puesto	Compras
Inmediato superior	Gerente Propietario
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de bienes y servicios. Especialmente los relacionados a productos para la venta.

3. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Realizar cotizaciones y revisar ofertas recibidas.
- Contactar proveedores.
- Pago a proveedores y otros.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Jefe de compras

Descripción técnica del puesto

- Elaboración del Catálogo mensual y anual de productos para la venta.
- Revisión de reporte de ingreso de productos importados al sistema de inventarios.
- Establecer mínimos de existencia para compras.
- Coordinar con departamentos de bodega y de ventas para su operación.

b) Relaciones de Trabajo

Comunicación directa con el Gerente General. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa, ya mencionados.

c) Autoridad

Ninguna.

d) Responsabilidad

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Jefe de compras

Descripción técnica del puesto

4. Requisitos mínimos exigidos

a) Educacionales

- Ingeniería en Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencias

- Mínima de 1 años en puesto similar.

c) Habilidades y Destrezas

Habilidad:

- Coordinación con gerencia.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Proponer soluciones.
- Analizar reportes.
- Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.


	<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p> <p style="text-align: center;">AEROLLANTAS</p> <p>AEROLLANTAS Puesto: Jefe de compras</p> <p style="text-align: center;">Descripción técnica del puesto</p>
<p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Manejo de programas de computación.➤ Expresarse en forma clara y concisa.	

Tabla 5.30 Puesto: Jefe de compras

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Instalador de autolujos

Descripción técnica del puesto

1. Identificación

Título del puesto	Instalador de auto-lujos
Ubicación del puesto	Instalador
Inmediato superior	Ejecutivo en ventas y cobranzas
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

El trabajo se refiere a tener habilidades para la instalación de todos los accesorios que vende la empresa, en los vehículos de los clientes con la más rapidez posible.

3. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Instalar auto-lujos
- Atención al cliente
- Colaborador
- Dinámico



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Instalador de autolujos

Descripción técnica del puesto

- Conocimientos básicos de electricidad
- Conocimientos de mecánica

b) Relaciones de Trabajo

Comunicación directa con el Ejecutivo en ventas. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa, ya mencionados.

c) Autoridad

Ninguna.

d) Responsabilidad

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AEROLLANTAS

AEROLLANTAS Puesto: Instalador de autolujos

Descripción técnica del puesto

4. Requisitos mínimos exigidos

a) Educacionales

- Bachiller o egresado en mecánica automotriz

b) Experiencias

- No se necesita de experiencia

c) Habilidades y Destrezas

Habilidad:

- Iniciativa.
- Creatividad.
- Solucionar problemas
- Rapidez
- Don de gente
- Sociable


	<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p> <p style="text-align: center;">AEROLLANTAS</p> <p>AEROLLANTAS Puesto: Instalador de autolujos</p> <p style="text-align: center;">Descripción técnica del puesto</p>
Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">➤ Creatividad en su tareas➤ Atención al cliente

Tabla 5.31 Puesto: Instalador de autolujos

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia

Manual de Normas y Procedimientos

(Propuesto)

Definición y Propósito:

Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de ventas, cobranzas y compras específicamente, para la Empresa AEROLLANTAS.

Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

Objetivos:

- Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
- Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.
- Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.
- Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades.
- Optimizar los recursos en los departamentos de ventas, cobranzas y compras.

Campo de Aplicación:

Este instrumento se aplicará en la Empresa AEROLLANTAS. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada uno de los departamentos.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Normas de aplicación general

- El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.
- Las normas y procedimiento del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización.
- Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.
- Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el manual.

Tabla 5.33 Normas de aplicación general

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Caja

Descripción del proceso:

A continuación se describen los procedimientos para el mejor manejo de lo que se refiere a dinero en efectivo o caja.

Objetivos de Procedimiento:

- Determinar el mejor manejo del dinero en efectivo.
- Proporcionar confiabilidad en el manejo de dinero.
- Obtener mayor control en el manejo de caja o dinero en efectivo.
- Satisfacer las expectativas del gerente de la empresa.

Normas del Procedimiento:

- Los empleados que manejan efectivo deben tener una supervisión continua por personal responsable.
- Los empleados que manejan efectivo no deben tener acceso a los registros contables.
- Se segregará funciones entre el empleado que realiza el cobro y el empleado que registra el mismo en las cuentas a cobrar.


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	AEROLLANTAS	
	Proceso	Caja
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar un registro diario de cobros cuadrado con el justificante de ingreso de efectivo. ➤ Entregar al pagador el recibo (prenumerado) que justifique el cobro de una cantidad, permaneciendo archivada una copia del mismo. ➤ Debe registrarse en un libro las transacciones donde quede constancia de todos los cobros y pagos efectuados. ➤ Los cobros en dinero efectivo serán cada día depositados en la cuenta bancaria, de manera íntegra e inmediata. ➤ Al cierre de cada mes, el responsable debe realizar un arqueo de dinero sorpresivo en la caja detallando la composición del importe por monedas y billetes, quien una vez firmado lo pasará a una persona con responsabilidad dentro de la entidad para que proceda a la revisión y aprobación del arqueo firmando el mismo. ➤ Creación de fondo de caja chica para manejar pagos inferiores a los \$50,00 ➤ Cada mes se realizará reposición de caja chica, revisando y analizando la documentación que sustentan los gastos establecidos. ➤ La empresa contará con la utilización de equipos de seguridad, como por ejemplo para detectar billetes falsos entre otros. 		

Tabla 5.34 Caja

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Bancos

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para manejar correctamente la cuenta bancos en la empresa.

Objetivos de Procedimiento:

- Determinar el manejo adecuado de la cuenta bancos.
- Determinar la confiabilidad en el manejo de cheques.
- Evitar errores en el manejo de cheques.
- Establecer normas para el manejo de cheques.

Normas del Procedimiento:

- Pagos superiores a una cantidad predeterminada deberán realizarse a través de talones nominativos.
- Previo a la emisión de un talón deberá estar definido un sistema de control de la compra o servicio que se paga, mediante la revisión de los documentos, soporte de los mismos.
- Debe constar la autorización del responsable del departamento de pagos y la firma de la persona que ha realizado estas comprobaciones.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Bancos

- Los talonarios de cheques deben estar custodiados por la persona responsable de los mismos.
- Los cheques anulados han de estar destruidos parcialmente, guardando en la matriz del talonario una parte de ellos que soporte dicha anulación.
- Los cheques deben ir firmados por dos personas que revisen los documentos que soportan el pago.
- Cada fin de mes se prepararán conciliaciones bancarias que recojan con claridad las partidas que forman las diferencias entre los saldos de los registros de la empresa.
- Estas será preparadas por escrito en un documento elaborado para tal fin.
- La aprobación y revisión de estas conciliaciones serán efectuadas por el gerente propietario.
- Todas las conciliaciones será, firmada por la persona que las prepara y por la persona que las revisa.
- La empresa contará con formularios preimpresos y prenumerados, para un adecuado y correcto control de las transacciones que se realicen en la empresa.
- Cada vez que se emita un cheque deberá contener en el mismo, el nombre de la persona o empresa para quien está dirigido el cheque, nunca se podrán emitir cheques en blanco.

Tabla 5.35 Bancos

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Inventarios

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para manejo adecuado de toda la mercadería que dispone la empresa.

Objetivos de Procedimiento:

- Evitar pérdida de mercadería.
- Aprovechar el tiempo al máximo.
- Disminuir errores de venta de mercadería.
- Determinar normas que ayude al mejor desempeño de los empleados.

Normas del Procedimiento:

- La empresa contará con la correcta designación de funciones para cada actividad dentro de la organización, en donde se realizará el proceso que contará con: planificación, requisición, cotización y análisis de costos unitarios.
- Se contará con un minucioso control en el sistema contable de registro oportuno de ingresos y egresos, sustentados con sus respectivos documentos.
- Se contará con la constatación física y periódica de las existencias en donde se verificara lo siguiente: códigos de existencia y mercadería en mal estado.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Inventarios

- La empresa contará con las políticas de baja de inventarios, en donde se realizarán listados de productos con las existencias que se han dado de baja.
- Se realizará un registro oportuno en Kardex con el método PEPS, que deberá estar registrado en el libro diario, en el libro mayor y en los estados financieros.
- La empresa contará con compras realizadas a consignación, en donde se registrarán de manera independiente a las compras que la empresa realiza regularmente.
- Se verificará que los ingresos y egresos de inventarios, tengan formularios preimpresos y prenumerados.
- Se contará con equipos de seguridad que le permitan llevar un control adecuado de los movimientos en donde se encuentran las existencias.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo o daño.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Comprar la mercadería en cantidades económicas y realizando cotizaciones.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Inventarios

- Se establecerá a un responsable del departamento de inventarios.
- Se ordenará las existencias de mercadería de una manera ordenada y sistemática.
- Está prohibido el ingreso a la bodega a personas no autorizadas, como por ejemplo los clientes.
- Se manejará guías para el ingreso y egreso de la mercadería.
- Comprobar que la totalidad de las mismas estén adecuadamente registradas.
- Comprobar que contengan solamente artículos o materiales en buenas condiciones de venta y en su caso, identificar aquellos en mal estado, obsoletos o de lento movimiento.
- Comprobar su correcta valoración, reconociendo en su caso, la pérdida de valor.
- Comprobar que los inventarios al cierre del periodo han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos, y existencia, sobre una base que guarda uniformidad con la utilizada en los inventarios al cierre del periodo anterior.

Tabla 5.36 Inventarios

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Compra de Mercadería

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para realizar la compra de mercaderías para la venta, forma de recepción y revisión de la mercadería.

Objetivos de Procedimiento:

- Describir la forma de realizar una adquisición, recepción y revisión de la mercadería.
- Lograr eficiencia operativa.
- Obtener precios favorables y artículos innovadores.
- Satisfacer las necesidades del mercado.

Normas del Procedimiento:

- Revisar semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado para tres meses) preestablecidos de cada uno de los productos.
- Los productos novedosos se adquieren de acuerdo a sondeo realizado a los clientes de acuerdo con sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor.


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	AEROLLANTAS	
	Proceso	Compra de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar catálogos del proveedor, precios, existencia y condiciones de pago. ➤ Deben realizarse tres cotizaciones y revisar la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio. ➤ Los cheques de pagos de compras y fletes serán firmados por el gerente general. ➤ Se tienen 15 días, después de la compra, para presentar reclamos a los proveedores. ➤ Ejecutivo en ventas, fija precios de venta de acuerdo al análisis de costos de adquisición y precios de la competencia. ➤ Asigna precio “A, B, C”, dependiendo la cantidad que el cliente desea comprar de cada producto, Precio “A” para lotes menores, “B” para lotes medianos y “C” para lotes mayores. ➤ El reporte de pedido para la adquisición tendrá como mínimo el código de producto, descripción, proveedor, cantidad a pedir, costo del producto, y precio de venta ➤ El gerente es la única persona que podrá firmar los cheques para pagos de las compras realizadas. 		

Tabla 5.37 Compra de mercadería

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Pasos 14 Procedimiento de compra

Unidad	Puesto	Paso	Acción
Compras	Jefe de compras	1	Revisión semanal de existencias (máximos y mínimos) de artículos, mediante reporte emitido por sistema.
Compras	Jefe de compras	2	Elabora el reporte de productos a adquirir que se encuentren por debajo del mínimo de existencia. Para la adquisición de productos novedosos, se realiza de acuerdo a las necesidades del cliente y la información proporcionada por el proveedor.
Compras	Jefe de compras	3	Se procede a cotizar con los proveedores considerando precio, calidad, y entrega. Se anotan los códigos y se traslada reporte de productos a Ejecutivo de ventas.
Venta	Ejecutivo en Ventas	4	Revisa reporte (en común acuerdo con encargado de compras) y fija precios de acuerdo al análisis de costos de adquisición y precios de la competencia. Traslada reporte a Gerencia para

			aprobación de productos a adquirir, precios de venta, y productos novedosos.
Gerencia	Gerente Propietario	5	Aprueba el pedido y precios de venta. Traslada reporte a Compras y copia a Ejecutivo en Ventas y Cobranza.
Compras	Jefe de compras	6	Realizar el pedido por teléfono, email, o fax con los proveedores, se le indica a donde llega la mercadería. Si el proveedor quiere un anticipo se elabora un requerimiento y se solicita aprobación del Gerente Propietario.
Gerencia	Gerente Propietario	7	Aprueba anticipo y le indica a Secretaría que elabore el cheque, para compra la mercadería.
Secretaría	Secretaria	8	Elabora cheque a nombre del proveedor y se lo traslada a Gerente General.
Gerencia	Gerente Propietario	9	Firma cheque y lo traslada a encargado de compras.

Compras	Jefe de compras	10	Realiza la compra de giro bancario, lo envía vía correo, adjunta fotocopia del giro a las copias del cheque.
Compras	Jefe de compras	11	Recibe copia de facturas de los proveedores, se coteja con el reporte del pedido previamente aprobado por Gerencia.
Compras	Jefe de compras	12	Realiza la recepción de mercadería. Se extrae un artículo, se compara con la muestra que se posee, si tiene diferencias en cuanto a color o estilo, se etiqueta como muestra nueva y la muestra vieja se traslada a bodega. Se procede a contar el producto anotando la cantidad recibida en la lista.
Compras	Jefe de compras	13	Concluida la revisión se realiza el cargo de la existencia de la compra en el sistema, ingresando código, descripción, cantidad recibida, precio de costo y los precios de ventas.
Compras	Jefe de compras	14	Revisa la lista de productos ingresados al sistema. Concluida la revisión archiva la papelería.

Tabla 5.38 Procedimiento de compra

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS****AEROLLANTAS**

Proceso

Ventas y Cobros

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas a crédito y al contado de mercaderías.

Objetivos de Procedimiento:

- Describir la forma de realizar una venta a crédito y al contado.
- Lograr eficiencia operativa.
- Atención apropiada al cliente.
- Lograr las metas de ventas.
- Tener presencia en el mercado.

Normas del Procedimiento:**Ventas:**

- Poseer una cartera de clientes asignada.
- Elaborar una agenda con programa de visitas a clientes.
- Ruta definida mensualmente por el ejecutivo en ventas y aprobada por el gerente de operaciones para visitas a clientes.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Ventas y Cobros

- Tener una lista de existencias, catálogo general, muestras de productos.
- Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud
- Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, fotocopia de cédula con papeleta de votación y otros documentos que sean necesarios.
- El Gerente Propietario y el Ejecutivo en Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago.
- El Gerente Propietario es el único que puede aprobar precios especiales.
- Crédito no más de 60 días, con el 50% al contado dependiendo del valor del crédito.

Cobros:

- Revisar antigüedad de saldos.
- Llevar estado de cuenta de cada cliente.
- Recibos de caja, recibos de cobros.
- Depositar en el banco establecido por la empresa.
- El Ejecutivo en ventas y cobranza, debe estar fijo en la sala de ventas para ingresar los recibos de caja al sistema, realizar cortes de caja diariamente, proformar, y atender sala de ventas.
- Para ventas al contado, enviar mercadería con factura original previa cancelación del cliente.


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
	AEROLLANTAS
Proceso	Ventas y Cobros
Para el despacho de mercadería:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar conteos físicos de inventarios de acuerdo a una programación establecida➤ 30 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercadería defectuosa.➤ Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Vendedor y aprobada por Jefe de Ventas.➤ El cliente debe firmar nota de crédito.➤ Diariamente realizar el inventario físico de alguna clase de productos.➤ Sacar únicamente mercadería con proforma elaborada por vendedor.➤ Apuntar en cada proforma la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y la hora finalización.➤ Realizar revisión de la mercadería despachada.➤ Tratar con mucho cuidado los productos delicados y costosos.➤ Los productos enviados a los departamentos etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar formato de envío.	

Tabla 5.39 Venta y cobros

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Pasos 13 Procedimiento de Ventas y Cobros

Unidad	Puesto	Paso	Acción
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	1	Ofrece el producto a toda la clientela del sector.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	2	Toma el pedido del cliente en su propio negocio, vía telefónica, fax o email, en la sala de ventas. Asignando los precios dependiendo de la cantidad que el cliente compre. Si el cliente quisiera un precio especial se solicita autorización del Ejecutivo de Ventas y cobranza y aprobación del Gerente Propietario.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	3	Autoriza precio especial.
Gerencia	Gerente Propietario	4	Aprueba precio especial.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	5	Elabora proforma indicando si es al contado o a crédito e indicando cuantos días de crédito posee. Luego se realiza el despacho y la factura.

Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	6	Despacha mercadería.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	7	Revisa y factura la mercadería. Se entrega la mercadería al cliente. Si es al contado, entrega al cliente la factura original; si es a crédito se envía la tabla de pagos. Se archiva la copia de la factura.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	8	Para las ventas al contado el vendedor cobra y entrega factura original y recibo de caja al cliente. También el vendedor puede realizar los cobros que se encuentren en la zona, cuando visite a los clientes, emite recibos de caja y deposita en los bancos indicados.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	9	Cuando son ventas a crédito se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos semanalmente. Y se realiza el cobro.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	10	Cuando el cliente deposita, se verifica en estado de cuenta; si cancela la totalidad de la factura, se le envía la factura original y los recibos de caja.

Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	11	Con las copias de recibos de caja y efectivo, se elabora depósitos diarios, todas las tardes después de haber terminado su día de trabajo.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	12	Deposita en el banco indicado.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	13	Con los depósitos y los recibos de caja. Actualiza los pagos de clientes y emite el reporte de ingresos, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; y Archiva copia del corte de caja.

Tabla 5.40 Proceso de ventas y cobros

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

AEROLLANTAS

Proceso

Créditos

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para otorgar créditos a los clientes.

Objetivos de Procedimiento:

- Describir la forma de realizar un crédito.
- Lograr aumentar la clientela.
- Obtener mejores ventas.
- Otorgar facilidades de compra.
- Satisfacer las necesidades del mercado.

Normas del Procedimiento:

- Obtener una lista de los mejores clientes
- Recolectar los documentos necesarios para otorgar el crédito
- Revisar si los documentos pertenecen al cliente y si están actualizados
- Verificar en la central de riesgos a los nuevos clientes
- Verificar si es solvente económicamente
- Se dará el 50% al contado y el resto a crédito dependiendo del monto.
- Si es cliente antiguo, actualizar los datos

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS****AEROLLANTAS**

Proceso


Créditos

Documentos para otorgar créditos:

- Copia de la cédula y papeleta de votación a colores (deudor y cónyuge)
- Copia a colores de la matrícula del vehículo
- Rol de pagos o documentos que justifique los ingresos.
- Planilla de luz, agua o teléfono.

Tabla 5.41 Créditos

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	AEROLLANTAS	
	Pasos	6
	Procedimiento de Créditos	

Unidad	Puesto	Paso	Acción
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	1	Solicita al cliente que le otorgue los documentos necesarios para el crédito.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	2	Revisa todos los documentos que estén en regla.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	3	Revisa en la central de riesgos para garantizar si es buen pagador para otorgarle el crédito. Envía la carpeta al Gerente.
Gerencia	Gerente Propietario	4	Analiza los documentos requeridos y aprueba el crédito.
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza	5	Realiza el pagaré respectivo con el monto establecido y la tabla de pagos.
Deudor	Deudor	6	Firman los deudores
Ventas	Ejecutivo en ventas y cobranza		Despacha la mercadería

Tabla 5.42 Proceso de créditos

Fuente: AEROLLANTAS
Elaborado por: LEMA Patricia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Mediante la investigación realizada se concluye la importancia que tiene la adquisición de un sistema de control interno ya que adoptando todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se lograría salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia en las actividades que realice la empresa.

- El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

- La falta de manuales de políticas y normas control interno produce numerosos problemas y pérdida de tiempo en cada una de los actividades que realizan los empleados.

- La mejor guía para la administración es un manual de normas y procedimientos las cuales deben basarse en las falencias encontradas en el análisis anteriormente expuesto, y así poder ayudar a la empresa para que brinden un servicio eficaz y efectivo disminuyendo el porcentaje de pérdidas.

- El implemento de estos manuales en la empresa tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la empresa debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa implante un sistema de control interno ya que es de gran utilidad para que así los empleados se sujeten a normas y procedimientos establecidos y mejoren el desempeño de sus labores.
- Se propone que la empresa adopte el sistema de control interno ya que este garantiza la obtención de información financiera correcta y segura y así posteriormente poder tomar decisiones correctivas.
- Para que los empleados realicen su trabajo siguiendo procesos establecidos se recomienda implantar un manual de normas y procedimientos con el fin de evitar desperdicios y pérdida de tiempo en cada una de las actividades que realizan.
- También se sugiere a la entidad que los manuales propuestos en el presente trabajo de investigación se den a conocer a los empleados de la empresa con el fin de que sirva como un apoyo para el desarrollo de sus labores.
- Se recomienda que con la implementación de los manuales los empleados podrán tener como soporte para el desarrollo de cada una de sus labores que en forma cotidiana realizan.

Bibliografía

- James, Carl. Warren, Reeve y Philip, Fess. Contabilidad financiera. Novena Edición. Edamsa Impresiones. 2006.

- Coopers. Lybrand. Los nuevos conceptos de control interno: Informe coso. Quinta edición. España. Edeiciones díaz de Santas. 2004.

- Mora, Enguídamos. Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Primera edición. España. Editorial ECOBOOK. 2008.

- Fincowsky, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. Primera edición. México. Editorial Mexicana. 2005

- Calleja, Francisco Javier. Contabilidad 1. Primera edición. México: Pearson Educación. 2011.

- Garl, Spiller. Martín, Jr. Gosman. Contabilidad Financiera. Cuarta edición. 2008.

- Aguirre Ormaechea, Juan. Auditoría y Control Interno. Inmagrag, S. L. Grupo cultural. 2005.

- Gareth, Jones. George, Jennifer. Administración contemporánea. Sexta edición. 2010.

- Bravo Valdivieso, Mercedes. Contabilidad general. Novena edición. Quito: Editora Nuevo día. 2009

- Mantilla, Samuel Alberto. Auditoría de Control Interno. Segunda edición. Bogotá, D.C. Agosto 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Me permito dirigirme a usted como egresada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Seda Ambato y tomando en cuenta la situación en la que se encuentra la empresa AEROLLANTAS, se realiza la presente encuesta para determinar las falencias existentes en el control interno de los mismos. La presente encuesta va dirigida al Gerente Propietario de la empresa.

Datos Informativos:

Nombre:.....

Fecha:.....

Objetivo:

Determinar el mal manejo del Control Interno, con el fin de establecer normas y políticas para el mejor desempeño de las actividades de la empresa AEROLLANTAS.

Instrucción:

Marque con una X la respuesta que usted crea correcta.

ENCUESTA 1

8. ¿Conoce usted a que se refiere el control interno?

SI

NO

9. ¿Los empleados desempeñan bien su trabajo sin un manual de normas y políticas?

SI

NO

10. ¿Existen procedimientos escritos a seguir para otorgar créditos?

SI
NO

11. ¿Existen procedimientos escritos a seguir para la compra de mercadería?

SI
NO

12. ¿De que manera responderían los empleados a un sistema de control interno?

MUY BUENO
BUENO
MALO
REGULAR

13. ¿Cree usted que sería de gran utilidad el implemento de un sistema de control interno para los empleados?

SI
NO

14. ¿Cree usted que los empleados van asimilar de buena manera un manual de políticas internas?

SI
NO

Anexo 2: Encuesta 2

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR SEDE AMBATO**

Me permito dirigirme a usted como egresada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Seda Ambato y tomando en cuenta la situación en la que se encuentra la empresa AEROLLANTAS, se realiza la presente encuesta para determinar las falencias existentes en el control interno de los mismos. La presente encuesta va dirigida para los empleados de la empresa.

Datos Informativos:

Nombre:.....

Cargo:.....

Fecha:.....

Objetivo:

Determinar el mal manejo del Control Interno, con el fin de establecer normas y políticas para el mejor desempeño de las actividades de la empresa AEROLLANTAS.

Instrucción:

Marque con una X la respuesta que usted crea correcta.

ENCUESTA 2

3. ¿Realizan las ventas a los clientes de una manera rápida y oportuna?

SI

NO

4. ¿Cree usted que los clientes se van satisfechos del servicio otorgado?

SI

NO

5. ¿En la empresa existe requisitos para otorgar crédito a los clientes?

SI

- NO
6. ¿Existe procesos definidos con la finalidad de realizar la adquisición del producto?
- SI
- NO
7. ¿Dispone de una manual de políticas y normas dentro de la empresa?
- SI
- NO
8. ¿Conoce usted a que se refiere el control interno?
- SI
- NO
9. ¿A que área cree usted que le sea de mayor utilidad el sistema de control interno?
- VENTAS
- COBRANZAS
- CREDITOS
10. ¿Cree usted que con normas establecidas, los trabajadores de la empresa desempeñaran mejor su trabajo?
- SI
- NO
11. ¿De que manera responderían los empleados a un sistema de control interno?
- MUY BUENO
- BUENO
- MALO
- REGULAR
12. ¿Cree usted que sería de gran utilidad el implemento de un sistema de control interno para los empleados?
- SI
- NO
13. ¿Piensa que con el implemento de un manual de normas y políticas la empresa mejoraría y llegaría a cumplir con sus objetivos?
- SI
- NO