



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA EMPRESA SAIT GOODYEAR, EN EL CANTON
LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL
PERIODO DEL AÑO 2010”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

Autores:

Ramos Ramos Klever Javier
Vaca Taco Henry Moisés

Tutor:

Ing. M.B.A. Cárdenas Marcelo

Latacunga - Ecuador
Marzo 2012

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SAIT GOODYEAR, EN EL CANTON LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2010”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Ramos Ramos Klever Javier
180371428-4

Vaca Taco Henry Moisés
050307949-3

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SAIT GOODYEAR, EN EL CANTON LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2010”,

de Ramos Ramos Klever Javier y Vaca Taco Henry Moisés, egresados de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Marzo, 2011

El Tutor

Firma

Ing. M.B.A. Cárdenas Marcelo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: Ramos Ramos Klever Javier y Vaca Taco Henry Moisés con el título de tesis:

“IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SAIT GOODYEAR, EN EL CANTON LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2010”

han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, marzo 22, 2012.

Para constancia firman:

.....
Lcda. Guadalupe Bonilla
PRESIDENTE

.....
Ec. Marco Veloz Jaramillo
MIEMBRO

.....
Lcda. Angelita Falconi
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi, una reconocida universidad, y a todos mis profesores por sus importantes cátedras, experiencias y exigencias formadoras de mi perfil y carácter profesional; a la Empresa Sait Goodyear S.A. por el material brindado y análisis para la ejecución de este proyecto, especialmente al gerente general, el Sr. Patricio Iturralde, Ing. Gabriel Chiluisa contador de la empresa; a mi Director de tesis Ing. Marcelo Cárdenas, y a todos quienes aportaron al desarrollo y culminación exitosa de este proyecto.

Henry Moisés

AGRADECIMIENTO

Una de las virtudes que una persona jamás debe olvidar es la Gracitud, por eso mi agradecimiento para quienes me apoyaron, motivaron e incentivaron para la conquista de un gran ideal que se convirtió en un reto y que felizmente lo he podido culminar; por eso agradezco una vez más a Dios, porque sé que sin su ayuda no hubiera logrado llevar a cabo la culminación de este proyecto, a mi madre por su confianza y a mi padre por su apoyo y todas las personas que en mi senda universitaria contribuyeron a mi crecimiento como profesional.

Klever Javier

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios por la fuerza que me da para luchar día a día; a mis padres, Luis Vaca y Linda Taco por el apoyo que me brindaron; a mis hermanas Ximena Vaca y Mayra Vaca por ayudarme a cumplir cada una de mis metas; y a cada una de las personas que estuvieron allí en los momentos que más los he necesitado.

Henry Moisés

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado en primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza para no decaer en momentos difíciles, a mis padres Norma y Klever que con su amor, apoyo incondicional, consejos y confianza, me han ayudado a culminar exitosamente esta etapa de mi vida, y a todas aquellos amigos y demás personas que de alguna u otra manera me dieron palabras de aliento y fortaleza durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Klever Javier

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Autoría.....	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vii
Aval de la empresa SAIT GOODYEAR.....	ix
Índice.....	x
Resumen.....	xvii
Summary.....	xix
Aval del profesional de idiomas.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1.1 Justificación.....	2
1.2 Fundamentación Teórica.....	3
1.2.1 Antecedentes.....	3
1.3 Marco teórico.....	4
1.3.1 Gestión Administrativa y Financiera.....	4
1.3.1.1 Concepto de Gestión Administrativa.....	5
1.3.1.2 Proceso Administrativo.....	5
1.3.1.3 Concepto de Gestión Financiera.....	7
1.3.1.4 Funciones de la Gestión Financiera.....	7
1.3.2 Control.....	8
1.3.2.1 Concepto.....	8
1.3.2.2 Importancia del Control.....	9
1.3.2.3 Tipos de Control.....	10
1.3.2.4 Clases de Control.....	11

1.3.2.4.1 Control Externo.....	11
1.3.2.4.2 Control Interno.....	11
1.3.3 Sistema de Control Interno.....	14
1.3.3.1 Objetivos del Sistema de Control Interno (Sci).....	15
1.3.3.2 Principios del Sistema de Control Interno.....	16
1.3.3.3 Limitaciones del Sistema de Control Interno.....	16
1.3.3.4 Evaluación del Sistema de Control Interno.....	17
1.3.3.5 Diseño del Sistema de Control Interno.....	19
1.3.3.5.1 Organización de la Función de Control Interno.....	21
1.3.3.5.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno.....	21
1.3.3.5.3 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos.....	22
1.3.3.5.4 Mecanismos e Instrumentos de Control Interno.....	24
1.3.3.5.5 Mecanismos e Instrumentos de Seguimiento y Reporte.....	25
1.3.3.5.6 Manuales o Guías de Control Interno.....	26
1.3.3.6 Cobit.....	27
1.3.3.7 Coso I.....	29
1.3.3.8 Coso II.....	32
1.3.3.9 Modelo Coco-Canadá.....	33
1.3.3.10 Micil.....	34
1.3.3.11 Corre.....	35

CAPITULO II

2.1 Diagnostico Situacional de la Empresa.....	38
2.1.1 Sait Goodyear.....	38
2.1.2 Ámbitos Macro Ambiente de la Empresa.....	38
2.1.2.1 Ambiente Económico.....	38
2.1.2.2 Ambiente Político.....	40
2.1.2.3 Ambiente Legal.....	41
2.1.2.4 Ambiente Tecnológico.....	42

2.1.2.5 Ambiente Social.....	43
2.1.3 Ámbitos Micro Ambiente de la Empresa.....	45
2.1.3.1 Clientes.....	45
2.1.3.2 Proveedores.....	46
2.1.3.3 Recursos Humanos.....	46
2.1.3.4 Competencia.....	46
2.2 Diseño Metodológico.....	47
2.2.1 Métodos y Técnicas.....	47
2.2.1.1 Métodos Teóricos.....	48
2.2.1.2 Métodos Empíricos.....	49
2.2.1.3 Método Estadístico.....	50
2.3 Entrevista a los Funcionarios de la Empresa.....	51
2.4 Análisis e Interpretación de las Encuestas a los Proveedores...	76
2.5 Análisis e Interpretación de las Encuestas a los clientes.....	85
2.6 Análisis FODA.....	95
2.7 Conclusiones.....	96
2.8 Recomendaciones.....	97
CAPITULO III	
3.1 Desarrollo de la Propuesta del Sistema de Control Interno	
para la Empresa SAIT GOODYEAR	98
3.1.1 Introducción de la Propuesta.....	98
3.1.2 Justificación de la propuesta.....	99
3.1.3 Objetivo de la propuesta.....	99
3.1.4 Antecedentes de la Empresa.....	100
3.1.5 Organigrama Estructural.....	102
3.1.6 Organigrama funcional.....	103
3.1.5 Manual de Funciones.....	104
3.1.5.1 Objetivos del Manual de Funciones.....	104
3.1.5.2 Políticas.....	105

Funciones de la Junta o Asamblea de Socios.....	112
Funciones de la Presidencia.....	113
Funciones de la Gerencia.....	114
Funciones del Contador.....	115
Funciones de la Auxiliar Contable.....	116
Funciones del Agente de Ventas.....	117
Funciones del Agente de Compras.....	118
Funciones del Bodeguero.....	119
Funciones del Chofer.....	120
Funciones del Técnico de servicios.....	121
3.1.6 Manual de procedimientos.....	122
3.1.6.1 Introducción.....	122
3.1.6.2 Políticas.....	122
Procedimientos de la Junta o Asamblea de Socios.....	127
Flujo grama de la Junta o Asamblea de socios.....	128
Procedimientos de la Gerencia.....	129
Flujo grama de la Gerencia.....	130
Procedimientos del Dep. Financiero.....	131
Flujo grama del Dep. Financiero.....	132
Procedimientos del Dep. de Ventas.....	133
Flujo grama del Dep. de Ventas.....	134
Procedimientos del Dep. de Compras.....	135
Flujo grama del Dep. de Compras.....	137
Procedimientos del Dep. de Servicios.....	138
Flujo grama del Dep. de Servicios.....	139
3.2 Conclusión.....	140
3.3 Recomendaciones.....	141
3.4 Bibliografía.....	142
3.5 Anexos.....	145

INDICE DE TABLAS

2.1 Tabla proveedores.....	76
2.2 Tabla proveedores.....	77
2.3 Tabla proveedores.....	78
2.4 Tabla proveedores.....	79
2.5 Tabla proveedores.....	80
2.6 Tabla proveedores.....	81
2.7 Tabla proveedores.....	82
2.8 Tabla proveedores.....	83
2.9 Tabla proveedores.....	84
2.10 Tabla clientes.....	85
2.11 Tabla clientes.....	86
2.12 Tabla clientes.....	87
2.13 Tabla clientes.....	88
2.14 Tabla clientes.....	89
2.15 Tabla clientes.....	90
2.16 Tabla clientes.....	91
2.17 Tabla clientes.....	92
2.18 Tabla clientes.....	93
2.19 Tabla clientes.....	94

INDICE DE GRAFICOS

2.1 Grafico proveedores.....	76
2.2 Grafico proveedores.....	77
2.3 Grafico proveedores.....	78
2.4 Grafico proveedores.....	79
2.5 Grafico proveedores.....	80
2.6 Grafico proveedores.....	81

2.7 Grafico proveedores.....	82
2.8 Grafico proveedores.....	83
2.9 Grafico proveedores.....	84
2.10 Grafico clientes.....	85
2.11 Grafico clientes.....	86
2.12 Grafico clientes.....	87
2.13 Grafico clientes.....	88
2.14 Grafico clientes.....	89
2.15 Grafico clientes.....	90
2.16 Grafico clientes.....	91
2.17 Grafico clientes.....	92
2.18 Grafico clientes.....	93
2.19 Grafico clientes.....	94

INDICE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Gerente General y Presidente.....	145
Anexo 2 Entrevista Gerente de Ventas	147
Anexo 3 Entrevista Contador	148
Anexo 4 Entrevista Asistente de Ventas Externas.....	152
Anexo 5 Entrevista Recepcionista y Asistente Contable.....	154
Anexo 6 Entrevista Bodeguero – Técnico.....	156
Anexo 7 Entrevista Chofer.....	158
Anexo 8 Encuesta Proveedores.....	160
Anexo 9 Encuesta Clientes.....	162
Anexo 10 Foto SAIT GOODYEAR.....	164
Anexo 11 Foto Contabilidad.....	164
Anexo 12 Foto Ventas.....	165

Anexo 13 Foto Recepción.....	165
Anexo 14 Foto Presidencia.....	166
Anexo 15 Foto Gerencia.....	166
Anexo 16 Foto Bodega.....	167
Anexo 17 Foto Servicio Técnico.....	167



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SAIT GOODYEAR, EN EL CANTON LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2010”

**Autores: Ramos Ramos Klever Javier
Vaca Taco Henry Moisés**

RESUMEN

SAIT “GOODYEAR”, es una empresa que se especializa en la comercialización de llantas, así también el mantenimiento de los neumáticos y sus derivados, la misma que cumple con las diferentes exigencias del mercado actual, generando un servicio personalizado para sus clientes individuales y corporativos.

Este proyecto fue realizado ya que en los actuales momentos la empresa SAIT “GOODYEAR” no cuenta con un correcto sistema de control interno, ni con la adecuada determinación de sus funciones, es por esto que la empresa mencionada, se identifico sobre el control los beneficios que ofrece a las organizaciones considerado como mecanismo de prevención y correctivo adoptado por la administración para tener en consideración el desempeño de las actividades; como la gestión administrativa y financiera que provee y ayuda a la toma de decisiones, enfocada también a la optimización de recursos para maximizar la rentabilidad; El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad, custodia y evaluar

en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia y el sistema de control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

En cuanto al análisis del entorno empresarial actual, sus proyecciones; como la identificación de las funciones, políticas, principios y prácticas administrativas utilizadas por la compañía; y su impacto ante la adopción del nuevo sistema de control interno; esta información adquirida en este capítulo se lo pudo lograr a través de las técnicas como la entrevista para todo el personal de la empresa SAIT “GOODYEAR” estas preguntas encaminadas a la forma que se controla a el personal, jerarquizaciones, funciones, políticas que se aplican, etc. y las encuestas aplicadas a los proveedores y clientes que sirvieron para obtener datos importantes para nuestra investigación por medio de preguntas enfocadas en la forma de atención, comprobar políticas que se aplican en la empresa, distribuciones, pagos y demás interrogantes de control.

El informe COSO define el control interno, describe sus componentes, y provee criterios frente a los cuales los administradores, los concejos y otros pueden valorar su sistema de control interno; además provee orientación para aquellas entidades que reportan públicamente sobre el control interno durante la preparación de sus estados financieros publicados, o están considerando hacerlo.

Para que sea factible la utilización del manual se describen los procedimientos por departamentos, con ayuda de flujogramas haciéndolo de fácil comprensión.

COBIT permite el desarrollo de políticas claras y de buenas prácticas para control de TI a través de las empresas.

El Gobierno TI (tecnologías de la información): es un conjunto de procedimientos, estructuras y comportamientos utilizados para lograr una mejor relación entre los actores implicados en el funcionamiento y la administración de los sistemas de información en una organización.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES

Latacunga – Ecuador

THEME: “IMPLEMENTATION OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR SAIT GOODYEAR COMPANY, IN LATACUNGA CITY, COTOPAXI PROVINCE, DURING THE 2010 YEAR”

**Authors: Ramos Ramos Klever Javier
Vaca Taco Henry Moisés**

ABSTRACT

SAIT “GOODYEAR”, Is an Enterprise that specialize in the commercialization of tires, also the maintenance of the tires and its derivates, which carries out the different standards of the actual market, generating a personalize service for each client individual and corporate.

This project was done, since at the moment the enterprise does not count with an intern control system or the right determination of its function. That is why this enterprise in the first chapter was identified over the benefits that offers to the organizations considering like a corrective and preventive mechanism adopted by the administration to obtain the consideration the performance of the activities like the administrative and financial steps inter control its part of the organization plan in all the coordinated procedure in a coherent way to the business necessities.

To protect the assets and verified its exactness and reliability of the accounting dates.

Also take the efficiency, productivity and evaluation of the system to stimulate the demands given by the administration and the intern control system by this in

promotes efficiency; assure the effectiveness it prevents that the rules and principals general accounting are broken.

The administration should create control environment an adjoining of direct control procedures and limitations of the intern control.

In chapter II it was about the analysis of the actual enterprise environment. Its projections, how to identifies its new intern system, these given information in this chapter could be achieved through the technical's like the control of the employees, the rank, its functions, apply polices, etc. and the questionnaire given to the clients and suppliers that helped to obtained information for our investigation by questions targeting customer service, also prove the policies that are used in the enterprises, distribution, payments and all the control questioning while in chapter III its part of a technical reference to the intern control system in consideration of the inform COSO that defines the intern control, deceive its components and provides different points o view to the administrators and others that could value it intern control system, besides provides orientation to the enterprises that report the preparation of its duplicated financial state or are consider doing and COBIT its use like a support that allows to the administration close the road about the requirement of the control, technical subjects and business risk and communicate this label of control to the interested.

AVAL DEL PROFESIONAL DE IDIOMAS

En calidad de Licenciada en Idiomas certifico la traducción del resumen del trabajo investigativo sobre el tema: **“IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SAIT GOODYEAR, EN EL CANTON LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2010”**, de Ramos Ramos Klever Javier C.C. 18003714284 y Vaca Taco Henry Moisés, C.C. 0503079493

Latacunga, Marzo, 2011

La traductora

Firma

Lic. Vaca Taco Mayra Elizabeth



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

INTRODUCCION

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. El sistema de Control Interno se decía que es un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de las organizaciones frente a la gestión. Se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que una empresa que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

CAPITULO I

1.1 JUSTIFICACIÓN

El interés por investigar se hace necesario ya que no existe un sistema de control interno establecido de las funciones del personal y políticas institucionales.

El sistema de control interno se hace preciso realizarlo en la empresa SAIT GOODYEAR, pues por medio de este se obtendrá métodos, procedimientos, políticas, normas para el manejo de los recursos, que servirán como utilidad práctica para el óptimo desarrollo de las actividades asignadas de acuerdo a su cargo y que la administración obtenga información confiable de dichas actividades para la toma de decisiones acertadas y puedan dar mejor uso de la información presentada.

La investigación que será realizada tendrá una utilidad metodológica, por medio de un sistema control interno que servirá de guía para el desarrollo óptimo de las actividades que se presenten, los mecanismos idóneos para el buen desempeño y control de los recursos humanos, materiales y económicos en la empresa SAIT GOODYEAR, además ayudara a la realización de auditorías que determine la ley y la administración.

Para la empresa SAIT GOODYEAR será una novedad científica por que no existe un sistema de control interno diseñado que pueda controlar de una manera eficiente las diligencias del personal.

La elaboración de un sistema de control interno es factible ya que se contara con los recursos materiales necesarios para su elaboración, se tendrá el apoyo del personal administrativo de la empresa, la bibliografía necesaria para la investigación se la obtendrá en lugares cercanos a la ciudad de Latacunga, la ubicación geográfica de la empresa hace posible las visitas continuas ya que se encuentra en el sur de la ciudad.

El diseño de un sistema de control interno en la empresa SAIT GOODYEAR será de relevancia social ya que mediante esta aportará a los funcionarios para tener un control adecuado de las actividades del personal, así también a los clientes pues si la empresa se encuentra consolidada internamente tendrá mayor confianza al momento de realizar sus compras.

Para la realización de la investigación se verá que hay una limitación de índole informativo por que la empresa SAIT GOODYEAR por motivo de su juventud empresarial no proporcionara la suficiente información de funciones.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Antecedentes

Para el diseño de la presente investigación, se realizó un diseño de un sistema de control interno aplicado a los activos fijos del ilustre Municipio del cantón de Pujili, elaborado por María Gabriela Vaca Jiménez en el año 2006, cuyos objetivos fue verificar la eficiencia del control interno implementado por la entidad sobre los activos fijos en los procesos de adquisición, venta, custodia, uso de enajenación y baja de los bienes; comprobar la existencia y propiedad de los bienes; verificar que los activos fijos han sido adecuadamente contabilizados y verificar si se han observado las disposiciones legales y reglamentarias para la adquisición, remate, bajas, donaciones, transferencia de bienes. Con la información recabada para el diseño de un sistema de control interno para el

municipio se concluye que la institución no cuenta con un esquema para la administración y control de los activos fijos unido a la falta de Manuales de Procedimientos o Instructivos necesarios; de la toma física a los Activos Fijos de la Municipalidad y la evaluación a su Control Interno se determino un grado de confianza moderado, debido a que no se cumple con algunas normas de Control Interno como son: la adecuada identificación y protección de los activos fijos, constatación física de existencias y el fiel cumplimiento de las leyes y normas aplicables; se ha diseñado un sistema de control interno para el ingreso y egreso de Activos Fijos en la Municipalidad, el cual se ha desarrollado en base a las Leyes, Reglamentos y Políticas regidas para las instituciones del sector público; este diseño es acorde a la dinámica de la gestión administrativa actual, que permita proteger y resguardar los activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables y tomar decisiones correctas que permitan enfrentar los retos actuales para lograr así una optima y precisa gestión municipal.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Gestión Administrativa y Financiera

La gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica. Es por ello que lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les era necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influyó en las situaciones generales de estas organizaciones cooperativas.

1.3.1.1 Concepto de Gestión Administrativa

Según la cita textual consultada en la página <http://traduccionjuntos08-09.wikispaces.com/G> manifiesta que “la gestión administrativa es el Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” [fecha de consulta: 2 de noviembre 2010].

De acuerdo a lo investigado se puede decir que la gestión administración son todas las actividades que realiza el directivo de la empresa con el propósito de negociar algún asunto que la organización requiera, coordinando de la forma más adecuada los recursos disponibles.

1.3.1.2 Proceso Administrativo

Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

Organización

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Dirección

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

Control

Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.

Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación, organización, dirección, ejecución y control, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están: dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

1.3.1.3 Concepto de Gestión Financiera

SÁNCHEZ Cabrera, Álvaro (2006) dice que “La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo” (p.128).

Los investigadores manifiestan que es la forma como el área mercantil de una organización maneja eficiente y eficazmente los recursos disponibles, orientándolos a incrementar el desarrollo económico de la entidad, mediante proyectos de inversión encaminados a mejorar la utilidad obtenida por el ejercicio económico aplicado.

1.3.1.4 Funciones de la Gestión Financiera

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

1.3.2 Control

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posterioridad de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

1.3.2.1 Concepto

COOPERS & LYBRAND (2002) define el control como: "Proceso sistemático que comprende el conjunto de disposiciones normas, políticas, métodos y procedimientos, que rigen en toda actividad administrativa y financiera. Conlleva las acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos, materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para los fines y metas de acuerdo con lo planeado. (p.6).

ALVAREZ Anguiano, Jorge (2005) expresa que: "el Control es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último, la obtención de información real oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano. (p.10).

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin o sea mejorar la operación del sistema.

El control supervisa las actividades de una empresa, si se encuentra alguna novedad significativa se deberá tomar medida correctivas para encaminarlo hacia los objetivos planteados.

1.3.2.2 Importancia del Control

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de

información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

1.3.2.3 Tipos De Control

- **El control preventivo.-** es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

- **Los controles concurrentes.-** son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

- **Los controles posteriores.-** son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorias Contables, estadística, contabilidad, etc.

1.3.2.4 Clases de Control

1.3.2.4.1 Control Externo

El control externo consiste en el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos aplicados por la Contraloría General del Estado y/o por los órganos del sistema que ejercen control gubernamental y las sociedades de auditoría independiente que ésta designa y se contrata para evaluar la gestión, la captación y el uso de los recursos públicos por ellas. Se efectúa mediante auditorías y exámenes especiales.

Además comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes, sobre las operaciones de las entidades sometidas a su control, tales actividades deben realizarse con la finalidad de determinar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias ó demás normas aplicables a sus operaciones, así como, evaluando el Sistema de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para mejorarlo.

1.3.2.4.2 Control Interno

El control interno comprende a todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

COOPERS & LYBRAND (2002) manifiestan que el “Control interno es un proceso, ejecutado por el Concejo de Directores, la administración y otro personal

de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Contabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (p.7).

Es el ejercicio del control dentro de los procesos de la entidad, practicado por todos los funcionarios de la empresa en el desarrollo de sus actividades.

• *Características del Control Interno*

Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.

Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.

Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.

Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

Un sistema fiable de control interno funciona en realidad de forma eficaz para detectar y corregir los errores de procedimiento de datos.

• *Clases de Control Interno*

El control interno considerado desde el punto de vista de su aplicación se clasifica en: control previo, control concurrente y control posterior. Los controles tanto previo y concurrente se realizan por el mismo personal responsable de la ejecución de las operaciones, mientras que el control posterior lo realiza la unidad de Auditoría Interna de la entidad, luego de ocurridas las operaciones.

El control interno considerado desde su enfoque que se le dé, se clasifica en control interno administrativo y control interno contable.

a) Control Interno Administrativo

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles sólo influyen indirectamente en los registros contables.

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

El control interno administrativo es el conjunto de principios, reglas, mecanismos, instrumentos y procedimientos interrelacionados y unidos a las personas que conforman una organización, formando un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos y la finalidad que persigue, generando capacidad de respuesta ante los grupos de interés que debe atender.

b) Control Interno Contable

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos de la entidad así como para garantizar la confiabilidad y veracidad de los registros financieros y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable.

El control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

1.3.3 Sistema de Control Interno

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

SCHUSTER, José Alberto (1992) declara que el “El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas prescritas” (p.8).

Es fácil observar que el control interno abarca el campo financiero y a toda su organización en sus aspectos administrativos con la finalidad de salvaguardar los recursos, así como vigila que sean utilizados de la mejor manera a fin de lograr las metas propuestas.

El sistema de control interno son los procedimientos que se realiza para supervisar las actividades del personal, proporcionar información de las operaciones realizadas dentro de la organización al personal administrativo.

1.3.3.1 Objetivos del Sistema de Control Interno (Sci)

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable)
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control Interno administrativo)
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y contabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

1.3.3.2 Principios del Sistema de Control Interno

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

1. El Principio de igualdad consiste en que el SCI debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

2. El Principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

3. El Principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se hagan al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

4. 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.

5. 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.

1.3.3.3 Limitaciones del Sistema de Control Interno

Las limitaciones del control interno, son aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad de los diferentes procesos o mecanismos que hacen parte del sistema mismo, entre ellas redestacan las siguientes:

- El concepto **seguridad razonable** está relacionado con el reconocimiento explícito de la evidencia de limitaciones inherentes del Control Interno
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos que son inherentes a todos los sistemas de control interno, como por ejemplo: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los encargados de establecer controles tienen que analizar su relación coste/beneficio, etc. Además los controles pueden evadirse si dos o más trabajadores se lo proponen. También la Administración podría hacer caso omiso del sistema de control interno.

1.3.3.4 Evaluación del Sistema de Control Interno

La evaluación del control Interno en una institución del sector privado, consiste en verificar el cumplimiento de los procedimientos y normas descritas en la LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control) en el desarrollo de las diferentes actividades que la institución ejecuta sean éstas de orden administrativo o financiero.

Existen varios métodos para evaluar el control interno de una empresa, por ejemplo a base de:

1. Cuestionarios o evaluación narrativa
2. Descriptivo

3. Gráfico
4. Mixto

1) Método Narrativo

La evaluación del sistema de control interno a través del método narrativo consiste en la formulación de una serie de preguntas que serán aplicadas a las personas encargadas del desarrollo de los procesos, con la finalidad de determinar si los controles se están ejecutando en el momento oportuno, con lo que el auditor podrá determinar si existe eficiencias o ineficiencias del control interno de la institución.

Las preguntas que integran los cuestionarios, pueden clasificarse en atención a procesos, rutinas y medidas en:

- a) Básicas
- b) Fundamentales
- c) Principales
- d) Secundarias

2) Método Descriptivo

Cuando en forma escrita se relaciona y detallan los procesos, rutinas y medidas, clasificados por actividades, departamentos, funcionarios y registros de la empresa.

En la práctica este método es aplicable a empresas pequeñas.

3) Método Gráfico

La evaluación del sistema de control interno a través del método de flujo gramas consiste en la representación gráfica de los procedimientos que deben seguirse en la ejecución de una actividad, los documentos que se utilizan, y el personal que interviene en cada acto contable. Las ventajas de utilizar este método de evaluación de flujo gramas son innumerables.

4) Método Mixto

Cuando la evaluación de control interno es a base de la combinación del método de cuestionario descriptivo o gráfico, por ejemplo:

- a) Cuestionario y gráfico
- b) Descriptivo y cuestionario
- c) Descriptivo y gráfico
- d) Cuestionario, descriptivo y gráfico, etc.

1.3.3.5 Diseño del Sistema de Control Interno

El diseño de un adecuado SCI implica no sólo un dominio técnico sobre la materia sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar.

Además el diseño del control Interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico permanentemente.

Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que

esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que al sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre.

Por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas; por ello que es importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con la ayuda de sus colaboradores, quienes están llamados a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

El Diseño del Sistema de Control Interno debe comprender, entre otros los siguientes aspectos:

- Organización de la función de control interno.
- Plan de desarrollo de la función de control Interno,
- Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos.
- Mecanismos e instrumentos de control interno.
- Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento.
- Manuales o guías de control interno.

1.3.3.5.1 Organización de la Función de Control Interno

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación en este campo.

Esto es así porque la operación de un SCI cuyo ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograrlo en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, por esta vía, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización.

Todo este proceso de organización del control interno debe comprender los sistemas de planeación, sistemas de información y sistemas financieros.

1.3.3.5.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un

plan, en el cual se tenga en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo.

El plan de desarrollo de la función de control interno debe ser un producto concentrado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización.

Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión del SCI.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno o del departamento responsable del control Interno.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control Interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

1.3.3.5.3 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos

Cualquiera que sea el diseño adoptado para el SCI, éste tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de la información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

La cabeza del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que sea necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el proceso o en el procedimiento.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

1. Los designados a verificar la eficacia del proceso.
2. Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
3. Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar al resultado de las operaciones a su cargo y al último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad

En el desarrollo del proceso de levantamiento de información sobre los procesos y procedimientos, las áreas deben contar con el apoyo de la oficina de organización o quien desempeñe esta función, no solo para agilizar las tareas, sino para asegurar la homogeneidad en la documentación respectiva.

Uno de los mayores problemas que tradicionalmente enfrentan las organizaciones es la ausencia de métodos y procedimientos documentados y actualizados. Al no existir documentación, la memoria organizacional se centra en cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera que sea susceptible de interpretaciones diversas.

La razón por la cual la situación descrita es tan frecuente es porque las áreas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleva este nombre.

En la medida en que las áreas básicas y de apoyo de la organización entiendan que tienen una responsabilidad por resultados (tanto en términos de eficiencia como de eficacia), su actitud hacia la formalización y documentación de los procedimientos tiende a cambiar, pasando a ser aislados activos de estas actividades en lugar de sujetos pasivos.

1.3.3.5.4 Mecanismos e Instrumentos de Control Interno

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no solo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en la cual se estén aplicando. En algunos casos estos pueden tener el carácter de automático como validación de información, verificación de consistencias y comparación de cifras totalizadoras; en otros, pueden tener carácter puntual o específico como, por ejemplo, el proceso de contratación.

En todo caso se debe procurar que los mecanismos e Instrumentos utilizados hagan parte en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sean electos exógenos de aplicación posterior.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de

lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia. En este sentido, cualquier esfuerzo de sistematización que permita reducir la participación discrecional de las personas involucradas, mejorar la información, la posibilidad de hacer cruces y la automatización del control, debe recibir el apoyo de los directivos de la organización.

Los mecanismos o instrumentos de control interno pueden ser los siguientes:

- Evaluaciones a través de Auditorías Internas o Auditorías Externas.
- Arqueos sorpresivos por parte del Director Financiero a valores (garantías y especies).
- Dispositivos de seguridad.
- Indicadores estadísticos.
- Revisiones mensuales, periódicas
- Informes
- Estadísticas
- Otras

1.3.3.5.5 Mecanismos e Instrumentos de Seguimiento y Reporte

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte varían según la naturaleza de la organización y de las áreas.

Con respecto a este punto, es importante destacar que para que sean útiles, el seguimiento y reporte deben tener un periodo inferior al que se ha definido para la obtención de resultados en el proceso objeto de control. El sistema debe producir información oportuna.

En general se debe recordar que el control interno es una herramienta cuyo propósito es ayudar a la gerencia a cumplir mejor sus obligaciones.

1.3.3.5.6 Manuales o Guías de Control Interno

Los manuales de control Interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno o del departamento encargado de esta función y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno.

El manual de funciones y procedimientos es el texto mediante el cual cada organización, según su estructura orgánica, su misión, visión y sus recursos, define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones y establece métodos y procedimientos técnicos para alcanzar sus objetivos.

Sirve como guía para la realización de las actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas, se optimizan las actividades, se evita la sobrecarga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre dependencias.

El uso permanente racionaliza el trabajo en cada sección, permite la simplificación de labores, la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos; además, superiores y subalternos pueden conocer y asumir las diferentes fases de un proceso solamente siguiendo las instrucciones del manual.

Una vez elaborados los manuales de control interno constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

El sistema de control interno son los procedimientos que se realiza para supervisar las actividades del personal, proporcionar información de las operaciones realizadas dentro de la organización al personal administrativo.

1.3.3.6 Cobit (Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas)

COBIT es un marco de referencia y un juego de herramientas de soporte que permiten a la gerencia cerrar la brecha con respecto a los requerimientos de control, temas técnicos y riesgos de negocio, y comunicar ese nivel de control a los interesados.

COBIT permite el desarrollo de políticas claras y de buenas prácticas para control de TI a través de las empresas.

El Gobierno TI (tecnologías de la información): es un conjunto de procedimientos, estructuras y comportamientos utilizados para lograr una mejor relación entre los actores implicados en el funcionamiento y la administración de los sistemas de información en una organización.

- Beneficios

- Mejor alineación, con base en su enfoque de negocios
- Una visión, entendible para la gerencia, de lo que hace TI
- Propiedad y responsabilidades claras, con base en su orientación a procesos
- Aceptación general de terceros y reguladores
- Entendimiento compartido entre todos los Interesados, con base en un lenguaje común
- Cumplimiento de los requerimientos COSO para el ambiente de control de TI

- Componentes del Informe Cobit

1. Planear y organizar (po);

Este dominio cubre las estrategias y las tácticas, y tiene que ver con identificar la manera en que TI puede contribuir de la mejor manera al logro de los objetivos del negocio. Además, la realización de la visión estratégica requiere ser planeada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas. Finalmente, se debe implementar una estructura organizacional y una estructura tecnológica apropiada.

2. Adquirir e implementar (ai);

Para llevar a cabo la estrategia de TI, las soluciones de TI necesitan ser identificadas, desarrolladas o adquiridas así como implementadas e integradas en los procesos del negocio. Además, el cambio y el mantenimiento de los sistemas existentes está cubierto por este dominio para garantizar que las soluciones sigan satisfaciendo los objetivos del negocio.

3. Entregar y dar soporte (ds);

Este dominio cubre la entrega en sí de los servicios requeridos, lo que incluye la prestación del servicio, la administración de la seguridad y de la continuidad, el soporte del servicio a los usuarios, la administración de los datos y de las instalaciones operativas.

4. Monitorear y evaluar (me);

Todos los procesos de TI deben evaluarse de forma regular en el tiempo en cuanto a su calidad y cumplimiento de los requerimientos de control. Este dominio abarca la administración del desempeño, el monitoreo del control interno, el cumplimiento regulatorio y la aplicación del gobierno.

1.3.3.7 Coso I (Comité de Organizaciones Patrocinadoras)

- Definición

Las siglas corresponden a Committee off Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, que traduciendo al castellano significa Comité de Organizaciones Patrocinadoras a esta comisión forman parte las siguientes organizaciones

Financial Executives Institute

American Institute of Certified Public Accountants

American Accounting Association

The Institute of Internal Auditors

Institute of Management Accountants

En 1992 emitieron un reporte llamado Internal Control - Integrated Framework (Control Interno - Estructura Conceptual Integrada) frecuentemente se le referencia como el Informe COSO, que consta de cuatro partes. Incluye en un volumen la Estructura Conceptual que define control interno, describe sus componentes, y provee criterios frente a los cuales los administradores, los concejos y otros pueden valorar su sistema de control interno. Un volumen de presentación de reportes a partes externas provee orientación para aquellas entidades que reportan públicamente sobre el control interno durante la preparación de sus estados financieros publicados, o están considerando hacerlo. El informe COSO define control interno como:

Control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Contabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una empresa incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y salvaguarda de recursos. La segunda categoría se relaciona con la preparación de estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de los mismos estados. La tercera categoría se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.

Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

El control interno está encaminado para la consecución, de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Es necesario interpretar estos conceptos fundamentales para una mejor comprensión que nos ayude a sujetarnos e implantar el control interno en base a los criterio del informe COSO.

a) Proceso

Al hablar de control interno, no se debe pensar que es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que comprenden las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la forma en que los administradores dirigen los negocios. Sin embargo no se debe confundir esta herramienta que utilizan los administradores por un sustituto de los mismos. Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

b) Personal

El control interno es ejecutado por un Consejo de Directores, la administración y al resto de personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización, quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.

No se puede pasar por desapercibido las reacciones de las personas, el control interno afecta las acciones de la gente, pues esta no siempre comprende, comunica o desempeña de una manera consistente, cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo y unas habilidades técnicas únicas, y tiene necesidades y prioridades diferentes.

c) Seguridad Razonable

El control Interno, no tanto como es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al Consejo de Directores con

miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos esta afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

d) Objetivos

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para una entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados.

1.3.3.8 Coso II

"Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de agrupaciones profesionales, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado denominado COSO II. Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

a. Incorpora objetivos **ESTRATÉGICOS** como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: **OPERATIVOS**; **DE INFORMACIÓN**; y, **DE CUMPLIMIENTO**.

b. Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**; **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**; y, **RESPUESTA A LOS RIESGOS**.

c. Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan. "31

1.3.3.9 Modelo Coco-Canadá (Comité de Criterios de Control)

El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control, el cual describa y defina al control en forma casi idéntica a como lo hace el modelo COSO.

El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en los desarrollos siguientes:

En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales.

En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos. En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las empresas.

1.3.3.10 Micil (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)

"La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia. Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

1.3.3.11 Corre (Control de los Recursos y los Riesgos del Ecuador)

El modelo CORRE tiene como referencia conceptual tres investigaciones realizadas por organizaciones profesionales de América, que tuvieron como objetivos principales: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades; estas tres investigaciones son: el informe COSO I-II y el MICIL.

La presentación del CORRE se fundamenta principalmente en el COSO II, porque incluye al COSO y al MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

• COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO CORRE

Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si sus ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente de control;

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

- Evaluación de riesgos;

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

- Actividades de control;

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

- Información y comunicación;

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

- Supervisión;

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones, Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

CAPITULO II

2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1.1 SAIT GOODYEAR

SAIT GOODYEAR es una empresa comercial, que se caracteriza en proporcionar a la ciudadanía de Latacunga, neumáticos de las mejores marcas; tales como GOODYEAR su principal producto, como también Maxis, Michelin entre otras; reconocidas a nivel mundial por su innovación, durabilidad, consistencia y adaptación a cualquier terreno, además provee de un servicio automotriz de alta calidad, con personal capacitado y equipo de última tecnología, apto para cubrir las exigencias q hoy en día el mercado automotor requiere.

2.1.2 Ámbitos Macro Ambiente de la Empresa

2.1.2.1 Ambiente Económico

a) Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

.La inflación mide la variación de los precios en la economía, es decir, es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

Para el año 2008, la inflación fue del 9.29%, sosteniéndose de esta manera un porcentaje de un dígito; ya para el 2009, la tasa disminuyó considerablemente al 4.31%; en el 2010 descendió aún más hasta el 3.33%, y se muestra una ligera tendencia de estabilidad para los siguientes meses del 2011.

La tendencia de la inflación en los últimos años constituye para la empresa una ayuda, pues se podrá adquirir los productos necesarios que se requiere para brindar un servicio accesible al mercado en cuanto a costos y precios.

b) Tasa De Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, y la tasa activa o de colocación. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se denomina margen de intermediación.

El Banco Central desde el año 2008 empezó un proceso de disminución paulatina de las mismas, lo que ha llevado a que en diciembre del 2009 la tasa referencial activa sea de 9,19%, y en el año 2010 a 8,68%. Si nos referimos a la tasa pasiva el valor es de 5,24%; y en el 2010 es de 4,28%.

El comportamiento de esta variable es moderado para la entidad, ya que para la diversificación de productos, la empresa deberá recurrir a entidades bancarias,

para el financiamiento del mismo, y lo podrá adquirir con pocas dificultades ya que la tendencia de la tasa interés es descendiente, por ende con una considerable, menor costo del dinero, pero con pocos recursos en la estimulación del ahorro.

2.1.2.2 Ambiente Político

Los conflictos políticos entre los principales actores de la sociedad se refleja en un debilitamiento de las instituciones democráticas, lo que hacen del país un ambiente poco favorable para el desarrollo y buena marcha de la actividad empresarial, pero fundamentalmente se distrae las actividades del país en aspectos rutinarios de poca importancia, relegando aspectos fundamentales, de carácter estructural, que faculte un desarrollo armónico y sostenido.

Frente a la internacionalización en la toma de algunas decisiones trascendentes para la vida de los países, como son el modelo económico y el rol del Estado en el relacionamiento global, el país está a la zaga frente a temas cruciales. Asuntos como la seguridad nacional, el conflicto colombiano y sus efectos, como el desplazamiento de cada vez mayores grupos de refugiados hacia el Ecuador, así como las incursiones de fuerzas beligerantes en territorio nacional, exigen una política exterior coherente.

En medio de todo este tipo de conflictos políticos el Ecuador aun tiene libertad de comercialización de mucha variedad de productos, una vez que estén legalmente dentro del país, entre ellos las llantas, por lo que se puede decir que la empresa SAIT tiene la libertad de mercadear sus productos a nivel nacional sin ninguna restricción.

2.1.2.3 Ambiente Legal

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Tiene modificaciones discontinuas, que dificultan estar actualizados a tiempo, por lo tanto no se logra integrar oportunamente los cambios a los sistemas contables computarizados.

El Servicio de Rentas Internas amparados por esta Ley, exige a las empresas comerciales y de servicios cumplir con las obligaciones tributarias como el impuesto al Valor Agregado del 12%, el Impuesto de Retenciones en la Fuente (variable) y el Impuesto a la Renta.

Con la creación de la nueva Ley de Equidad Tributaria el sector ha sufrido una considerable disminución en sus ventas, esta situación afecta al Gobierno debido a que ha dejado de recaudar 35 millones de dólares en impuestos, además que el sector perdió alrededor de 1500 plazas de trabajo.

Realizando un análisis exhaustivo el sector automotriz es el que más aporta al Fisco en cuanto a impuestos y aranceles, dentro de los cuales tenemos: aranceles de importación, tasas portuarias, Impuesto a los Consumos Especiales, Impuesto a la Renta, Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados (Matricula), aportando alrededor de 450 millones de dólares anuales.

- Código del Trabajo

Exige que se cumpla disposiciones legales, regula las relaciones laborales entre el empleador y empleado. Contratos para los empleados, solicitudes de ingreso, beneficios, liquidaciones e indemnizaciones, etc.

Su incidencia a nivel empresarial es muy importante, debido a que promueve relaciones estables entre los empleadores y empleados, generando así un ambiente favorable para una mejor productividad de sus actividades.

- Ley de Aduanas

Regula las importaciones y exportaciones de productos, estableciendo lineamientos que controlen estas actividades, actualmente existe un proyecto de una nueva Ley Orgánica de Aduanas que contemplan sanciones rígidas en caso de incumplimiento y además una limitada participación empresarial en el control de dicho organismo.

Con todo esto, la empresa SAIT GOODYEAR ha sufrido una disminución en sus ventas y en el margen de utilidad, causando así una reducción en la capacidad de compra y en el stock de sus artículos; imposibilitando a la organización a la inversión de nuevos productos, al mejoramiento del servicio y en expandirse a nivel nacional con la comercialización de llantas. Por otro lado, en lo que corresponde al ambiente de trabajo, la empresa se ha manejado de una forma constante con la relación entre empleador y empleado, cumpliendo con todas las disposiciones legales de trabajo establecidas y esto ha ocasionado, en un mejoramiento en sus actividades comerciales.

2.1.2.4 Ambiente Tecnológico

La industria ecuatoriana se ha caracterizado tecnológicamente por la baja inversión, los escasos niveles de investigación y la falta de renovación de los bienes de capital y tecnología.

La tecnología en el Ecuador es dependiente, es decir, que el 20% de ella es valor nuevo o agregado, lo demás es importado. Si comparamos el esfuerzo de investigación y desarrollo de Estados Unidos se puede determinar que contribuye

con un 2,8% al PIB, en Japón es del 2,6% y en Europa es del 2,0%, mientras que en nuestro país solo contribuye con un 0,2% al Producto Interno Bruto.

El gobierno del Eco. Rafael Correa ha planteado un plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, esta es una de las estrategias de planificación para que las empresas ecuatorianas se vuelvan más competitivas. La “Política Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación 2007 - 2010” plantea los ejes temáticos que el Gobierno del señor Presidente considera prioritarios.

El propósito del gobierno constitucional del Eco. Rafael Correa es orientar la construcción de una política de ciencia y tecnología al servicio del país, que pueda articularse con las principales políticas, estrategias y acciones formuladas por las otras áreas del Estado.

El mercado de servicios automotrices es altamente competitivo en las grandes ciudades del país, muchas organizaciones brindan servicios de calidad y de manera automática y con tecnología de punta.

Hoy en día debido a los cambios constantes de la tecnología, la empresa SAIT debe buscar la manera de permanecer vigente en el mercado adaptándose a los cambios de la estructura de los nuevos vehículos que circulan en el país, por lo que debe adquirir equipos que le permita ofrecer un servicio de calidad, y a la vez satisfacer de una forma más eficiente a sus clientes beneficiándose así con el incremento del margen de utilidad.

2.1.2.5 Ambiente Social

La calidad de vida de una población no depende necesariamente del nivel de ingresos que posea ni de la tasa de crecimiento económico del país; por lo general los indicadores económicos como instrumentos de gobierno no reflejan los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de la población.

El objetivo del mejoramiento del bienestar social es lograr un equilibrio social, la mejora de la calidad de los servicios, combatir el desempleo y el deterioro salarial.

A continuación se detallan algunos agentes sociales que se consideran importantes:

• *Desempleo*

Los niveles de desempleo en cierta medida son provocados por la inflación, debido a que al aumentar los precios de los bienes de producción nacional su competitividad se reduce ante la de los bienes importados que por lo general suelen ser relativamente más baratos, esto genera que las exportaciones sean más caras desplazando los bienes nacionales en los mercados nacionales.

Al disminuir la demanda de bienes y servicios nacionales se reduce el número de trabajadores que se requieren para producirlos. Otro de los factores que ocasiona el desempleo puede ser el incremento de los salarios puesto que los empresarios por no incrementar sus costos reducen su personal operativo y administrativo.

• *Empleo*

El sector servicios y comercial es la actividad productiva más importante de los países industriales, puesto que en términos de empleo representa entre el 60% y el 70% del conjunto de la economía nacional.

Sin embargo estudios realizados por el Banco Central del Ecuador para el año 2010 revelan que la demanda laboral del sector comercial en el mes de diciembre aumento en un 0,8% con respecto al mes anterior, y se prevé que en el mes de enero del 2011 una disminución del 0.5%, esto se debe a que dicho sector se encuentra atravesando por una disminución de las ventas ocasionadas por la situación económica que atraviesa el país.

El Sector Automotor es generador de unas 26.000 plazas de trabajo en todas sus actividades directas e indirectas. Un 14% en la industria manufacturera, 20% en la comercialización y un 66% en negocios relacionados, representando el 1,2% del empleo del sector de la economía.

Con todos estos factores, la organización Sait se verá afectada en la comercialización de sus llantas ya que si no se soluciona el problema del desempleo en el país, la demanda de sus productos disminuirá, ocasionando que la organización también reduzca personal, con el fin de disminuir sus costos.

2.1.3 Ámbitos Micro Ambiente de la Empresa

2.1.3.1 Clientes

Los clientes de la empresa son:

- **Subdistribuidores.-** Personas que revenden los productos a detallistas de una zona determinada.
- **Detallistas.-** Venta al público en general.
- **Consumidores.-** Propietarios de vehículos particulares como empresariales entre 18 años en adelante deseosos de mantenerlos en perfectas condiciones.

Estos tipos de clientes son esenciales para la empresa, porque con ellos podrá desarrollarse y ampliarse de una forma vertiginosa a nivel nacional con la comercialización de llantas goodyear y con las demás marcas que oferta la entidad, y por ende con la ampliación de más servicios técnicos en el mantenimiento vehicular.

2.1.3.2 Proveedores

SAIT GOODYEAR como es una comercializadora, sus proveedores principales son Maxis, Michelin Ecuador, Comercial Cisneros, Reencauchadora Ecuador, Cauchosierra S.A., E.A. Importador, Fabribat CIA. LTDA., Filtrocorp, Gambussi S.A., A.G. Distribuciones, Garner Espinosa C.A., Gerardo Ortiz & Hijos CIA. LTDA. Con los cuales se mantienen una buena relación a largo plazo, aportando a mantener continuamente a la empresa, en el stock de productos para la venta, como para el servicio técnico.

2.1.3.3 Recursos Humanos

El recurso humano es una herramienta indispensable en toda empresa, ya que con ellos se consigue los objetivos trazados. Por todo esto se dice que el talento humano es el principal activo de la empresa.

El personal de Sait Goodyear es un grupo de personas especializadas en su respectiva rama debido a su amplia experiencia en el campo. Así como tienen sus conocimientos adquiridos por la preparación académica que han tenido.

2.1.3.4 Competencia

Los principales competidores de la empresa son:

Semayari Cia. Ltda. kumho

Comercializadora Yucailla kumho

Llanta Tracción

Secohi Cia. Ltda.

Llantas M&M servicios

Importadora Andina S.A.

Compullanta;

donde Secohi, Compullanta e Importadora Andina, son sus principales competidores en la venta de llantas, ya que ofertan la misma marca que brinda Sait, como es la marca Goodyear para vehículos livianos y pesados, lo que representan en una amenaza potencial para la empresa, ya que la marca goodyear es el principal producto e imagen corporativo de la organización.

En lo que corresponde a los demás competidores como son Semayari, Yucailla, Llanta Tracción y Llantas M&M servicios, son empresas que ofertan llantas de las marcas Kumho y Maxis, donde la empresa Sait también comercializa estos tipos marcas.

2.2 DISEÑO METODOLOGICO

El presente estudio es de tipo descriptivo, debido a que se ocupa en describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación. Los estudios descriptivos permiten registrar las características del universo y sus patrones de conducta. También ayudaran a descubrir y comprobar la relación entre el sistema de control interno y la administración.

2.2.1 Métodos y Técnicas

En el proceso de investigación a desarrollarse se utilizará los métodos: Teóricos,

Empíricos, Estadísticos; en donde nos permitirá conocer y llevar adelante el proceso de la investigación en forma ordenada, lógico y científico, a demás nos llevará a tomar y recoger la información para finalizar con el procesamiento y tabulación de dichos datos.

2.2.1.1 Métodos Teóricos

a) Inductivo-Deductivo

En el avance de la presente investigación se trabajará en base a los resultados de la organización observada, a través de la inducción-deducción desenvolveremos las diferentes técnicas y métodos sobre un sistema de control interno en los funcionarios de la organización.

b) Analítico- sintético

Por medio del presente método; se separará el problema de la planificación micro curricular en la identificación de los principales problemas existentes, partiendo de proyectos alternativos de empresa dentro de su planificación por improvisar y no tener mayor creatividad, entre otras; y partiendo de esto llegar a una capacitación sobre proyectos alternativos de empresa para evitar o reducir lo que sucede.

c) Dialéctico

El método Dialéctico se aplicará concibiendo y mirando el desarrollo de potencialidades, habilidades, y destrezas de los funcionarios dentro de sus ejes de trabajo, dependen unos de otros y se condicionan manualmente como algo sujeto a constante cambio y renovación; en un proceso progresivo de un grado inferior a otro superior.

d) Sistemático Estructural

Este método se utilizará para categorizar los contenidos, el fundamento teórico así como también los datos del sector investigado.

e) Histórico lógico

Mediante este método se valorará la evolución de trabajo en los funcionarios y la importancia de los proyectos alternativos de la empresa.

2.2.1.2 Métodos Empíricos

- Observación

Este método permitirá al desarrollo de la investigación obtener conocimientos acerca del comportamiento de los empleados; qué nivel de conocimientos tienen y como se encuentra su desarrollo de habilidades, destrezas y potencialidades. Para esto se utilizará la técnica de la observación directa, que será registrada en un formulario elaborado para este fin.

- Entrevista

Estará dirigido a todos los funcionarios de la empresa, por medio de este método se obtendrá información sobre las funciones que desempeñan, conocimiento general de la empresa o algún otro tipo de información para desarrollar el sistema de control interno. Se utilizará como técnica la estructurada ya que constará de un formulario de preguntas previamente organizadas.

- Encuesta

Estará enfocada a la muestra extraída del universo de los clientes y proveedores de

la organización, con esta técnica se lograra adquirir información sobre el cumplimiento de las gestiones que deben realizar cada uno de los colaboradores de la empresa, con el fin de poder realizar de una forma adecuada y acertada el manual de funciones que requiere la entidad.

2.2.1.3 Método Estadístico

Para la investigación hacer desarrollada nos valdremos de la estadística descriptiva ya que organiza, resume los datos; en donde nos permitirá a través de cuadros, tablas de frecuencia, porcentajes, media aritmética, interpretar los resultados obtenidos.

DESCRIPCION	MUESTRA
Gerente general	1
Presidente	1
Contador	1
Asistente contable	1
Gerente de ventas	1
Asistente de ventas externas	1
Recepcionista	1
Bodeguero	1
Técnico	1
Asistente de bodega	1
Chofer	1
Proveedores	34
Clientes	69
TOTAL	114

2.3 ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA SAIT GOODYEAR

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Gerente General y Presidente

1. ¿Existe algún funcionario dedicado al control interno de la organización?

Si, el encargado de llevar un control de las actividades de los empleados en la organización es el contador ya que ha sido designado por la gerencia para esta función.

2. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro de la organización?

Si, si el personal cuenta con un bono, por cumplimiento de sus responsabilidades o una sanción por la misma razón; además contamos con capacitaciones que son auspiciadas por la organización y por goodyear y por parte de la empresa.

3. ¿Ha comunicado de manera clara y comprensible a todo su personal sobre los objetivos, misión y visión de la organización?

Si, en función de los resultados que se han dado podemos decir que nuestros colaboradores están claros acerca de los objetivos, misión y visión que manejamos por ejemplo en el 2010 sobrepasamos el presupuesto de ventas, recuperamos una gran cantidad de cartera vencida.

4. ¿Las utilidades que genera la empresa son utilizadas para inversiones y cuales son estas?

Si, parte de las utilidades las invertimos en tecnología como es internet mas rápido, actualizar maquinas, programas más actuales principalmente.

5. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo entre los departamentos de la organización?

No, el personal es un grupo de trabajo muy profesional con experiencia capaz de realizar todas las funciones que le son encomendadas.

6. ¿Las políticas economicas y laborales implementadas por el gobierno en la actualidad han afectado en el desarrollo de sus actividades normales?

Si, han afectado en nuestras importaciones, ya que han entrado en vigencia políticas implementadas por el gobierno como es el caso de cupos de importaciones esto reduce nuestra capacidad de compra y de tener una variedad de stock en artículos para nuestros clientes y esto como consecuencia se ha visto reflejado en el alza de precios y esto ha generado una reducción en las ventas en este inicio de año. Por lo tanto se han reducido drásticamente el margen de utilidad.

7. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Por supuesto se enfatiza en la persona más que al profesional y como gerente servimos de apoyo para las labores, sin faltar a la ética y la moralidad; hay un respeto y confianza mutuo entre empleados y directivos.

8. ¿Los empleados sienten presión por parte de sus iguales para hacer lo que es debido o solamente se piensa en hacer dinero rápidamente?

No, primero esta lo ético y lo moral el dinero fácil viene y fácil se va; para alcanzar el éxito se requiere de rectitud y respeto.

9. ¿Ha realizado alguna acción de control no planificada que ha conllevado a algún tipo de represalia por parte de la oficina de Administración?

Si, hemos hecho controles sorpresivos sin buscar represarías con el resultado de estas, tenemos suficiente confianza en nuestros colaboradores.

10. ¿Al momento de elaborar los reglamentos y políticas existe una coordinación entre nivel directivo y financiero?

Si, es básico para nosotros, ya que trabajamos en conjunto con el área financiera para el analisis y la reestructuración de nuestros reglamentos y políticas.

11. ¿Existen medidas de seguridad que salvaguarden los recursos de la organización?

Si, hay filtros y controles que pasan por las manos de la presidencia, gerencia, contador en aspectos financieros para la empresa, de seguridad para nuestros colaboradores y delincuencia pidiendo apoyo a organismos como la policía nacional, charlas.

12. ¿Existe un control de asistencia de los trabajadores?

Si, para controlar la asistencia del personal tenemos el sistema de cámaras, pero no existe un registro escrito, ya que si los trabajadores llegan atrasados pierden el bono de responsabilidad.

13. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla la presidencia y la gerencia?

Recibimos todos los documentos de compras y ventas para analizarlos y aprobarlos y posteriormente entregarlos al contador.

Analizamos el borrador de los estados financieros conjuntamente con el contador para realizar las correcciones necesarias y se proceda a su archivo

Supervisamos las gestiones que realizan todos miembros de la organización.

14. ¿Estaria de acuerdo que en la empresa que usted dirige se implante un sistema de control interno?

Al entrevistarle al gerente de la empresa, nos manifiesta que esta de acuerdo con la implantacion del sistema de control interno.

El presidente esta tambien de acuerdo con la implantacion del sistema de control interno por lo cual indica que sera de gran ayuda en el control de la organización.

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Gerente de Ventas

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas y la misión del departamento de ventas?

Si, el departamento de ventas se encarga de la comercialización y venta de los productos que ofrece la organización, conjuntamente con la logística del transporte, los inventarios, el manejo de cartera inspeccionando su vencimiento, además nos encargamos de las garantías de los productos que entregamos a nuestros clientes

2. ¿Existe un responsable directo de las actividades que se realizan en el área de ventas?

Bueno, yo soy encargado directo de todas las actividades que se realizan en el departamento de ventas.

3. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro del departamento de ventas?

Si, el area de ventas mide constantemente el cumplimiento de cupos, es decir todos los meses del año se realizan estudios sobre el movimiento de cartera.

4. ¿El departamento de ventas conoce sobre los objetivos de la organización?

Si, que la organización se constituya en el principal importador a nivel nacional, fomentando un crecimiento constante en la comercialización de llantas, con la apertura de nuevas sucursales a nivel de todo el país.

Otro de los objetivos es el impulsar la imagen de la empresa SAIT como sinónimo de servicios, eficiencia y calidad.

5. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con otros departamentos de la organización?

No, al contrario todos los colaboradores de la empresa trabajan en equipo, existe una confianza mutua entre departamentos, manejandonos siempre con el debido respeto que nos merecemos.

6. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Claro yo como gerente de ventas debo servir de apoyo para las labores del área, aplicando como punto primordial la ética y la moralidad en el transcurso de las actividades.

7. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

Si, son suficientes para llevar a cabo todas las diligencias que nos han sido encomendadas.

8. ¿Existe un presupuesto de ventas en coordinación con los involucrados de la empresa acorde a las expectativas del crecimiento del mercado?

Si, constantemente analizamos las variaciones que se dan en el mercado y con ello adaptamos el presupuesto de ventas para el periodo que se va a ejecutar.

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Contador

1. ¿El departamento de contabilidad cuenta con un sistema informático contable para llevar cabo su función?

Si, contamos con el sistema contable “FENIX”. Ya que se acopla a los módulos de facturación, a los reportes que requerimos, inventarios, cuentas por pagar, caja, bancos, entre otros necesarios para el correcto manejo de nuestra contabilidad.

2. ¿Se ha determinado las funciones específicas y la misión del departamento contable?

Si, se ha determinado a breves rasgos, más bien empezamos a elaborar el manual de funciones ya que tenemos un bosquejo de cuales son las responsabilidades y obligaciones del departamento. No tenemos un documento que tenga acceso el personal.

3. ¿Existe un responsable directo de las actividades que se realizan en el área contable?

Si de acuerdo al organigrama estructural estoy a cargo del manejo de las actividades del área contable.

4. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?

Si el gerente

5. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro del departamento de contabilidad?

Para medir el grado de economía actuamos conjuntamente con el gerente ya que al momento de tomar las decisiones de compras buscamos los mejores precios, optimizamos los recursos materiales, y para medir la eficiencia y eficacia realizamos reuniones mensuales para conocer las necesidades que tiene el personal, para poder tomar las mejores decisiones y mejorar lo que estamos haciendo mal.

6. ¿El departamento de contabilidad conoce sobre los objetivos de la organización?

Si, conocemos acerca de los objetivos que se maneja ya que trabajamos conjuntamente con la gerencia y estamos enfocados con las metas que la empresa quiere.

7. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con otros departamentos de la organización?

Si, cuando se establece reglas de manejo existe el conflicto de intereses, por no acatar disposiciones entre estas actividades que se encomendaban, ahora encaminamos a incentivar su trabajo por medio de bono de responsabilidad.

8. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Si, nos enfocamos a que el personal se sienta parte de la organización y motivada, generando un ambiente de trabajo agradable ya que por el horario de trabajo que es extendido las personas permanecen todo el día en la empresa, incluso al medio día se les otorga el almuerzo.

9. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

Si, las principales políticas que manejamos son: no puede salir ningún cheque si no existe un registro en el sistema, toda adquisición que se realiza se maneja por medio de una factura legal.

10. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?

Si

11. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?

Si

12. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?

Si, ya que hay un ambiente de cordialidad y respeto mutuo con los compañeros de trabajo, lo que hace que se pueda trabajar en equipo y alcanzar las metas, objetivos establecidas por la empresa.

13. ¿Se cumple con las obligaciones legales que le corresponde a la empresa?

Si, con todas las obligaciones legales establecidas por el estado como el SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, Aduana.

14. ¿Se realizan Inspecciones e inventarios físicos frecuentes?

Si, esta dispuesto hacerlo semanal, pero por el tiempo lo hacemos una constatación física quincenal y mensual.

15. ¿Se realiza un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y se cotejan con los que están registrados en los libros de contabilidad?

No se ha hecho conteo físico ya que es reducido nuestros activos y están a la vista.

16. ¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?

Si, ya que tenemos un archivo adecuado para todos los documentos.

17. ¿Las cuentas bancarias son conciliadas en forma mensual y se realizan los ajustes necesarios al mes siguiente?

Las conciliaciones se realizan mensualmente y no existe ninguna novedad ya que la revisión de los movimientos de banco es diaria y por medio del sistema existe un mejor control y no hay posibilidad de alteración de cheques ya que tenemos firmas conjuntas.

18. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla?

Registro en el sistema todas transacciones de ingreso como de egreso que se realiza en la empresa.

Cuando no se encuentra el gerente general yo asumo la supervisión de los empleados y la aprobación de los documentos de compra así como de ventas.

Realizo los reportes que son requeridos por la gerencia.

Elaboro los estados financieros y los respectivos inventarios anuales con la colaboración de mi asistente contable.

Me encargo de las obligaciones tributarias y de los pagos aduaneros de las compras que se originan en el exterior.

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAI GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Asistente de Ventas Externas

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas y la misión del departamento de ventas?

Si, nos encargamos de las ventas, la logística, inventarios y adicionalmente el manejo de cartera controlando su vencimiento, además revisamos las garantías de los productos que entregamos y asesoramos a nuestros clientes en su compra.

2. ¿Existe un responsable directo de las actividades que se realizan en el área de ventas?

Es el señor Patricio Iturralde gerente de ventas.

3. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro del departamento de ventas?

Se mide por medio de cupos es decir cumplimiento de cartera, todos los meses se realiza estudios de cupos y ventas.

4. ¿El departamento de ventas conoce sobre los objetivos de la organización?

Si, uno de ellos conozco que es el crecimiento de clientes y tener mayor stock en inventarios.

5. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con otros departamentos de la organización?

No

6. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Si

7. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

Si, son suficientes

8. ¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, la misión y visión de la empresa?

Nos dan a conocer acerca de la misión y visión mensualmente.

9. ¿Al momento de realizar las ventas pone en práctica las funciones que están establecidas por parte de la administración?

Si

10. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?

Si

11. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?

Si

12. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?

Si, no ha existido ningún problema.

13. ¿Existe un presupuesto de ventas en coordinación con los involucrados de la empresa acorde a las expectativas del crecimiento del mercado?

Si

14. ¿Al momento de realizar las actividades normales del área de ventas se cuenta con el stock necesario de mercadería presupuestada?

Si, he incluso se realizan inventarios físicos semanales.

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Recepcionista y Asistente Contable

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas que debe cumplir?

Si, soy asistente contable y recepcionista; yo realizo el ingreso y entrego las facturas y cheques por otro lado me encargo de atender a las personas que necesitan información de los productos, además realizo las conciliaciones bancarias y ayudo al cierre de caja diaria conjuntamente con los reembolsos en la parte contable.

Para las funciones de recepcionista realizo y recibo llamadas, despacho de valijas.

2. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?

Si, el contador.

3. ¿Conoce usted sobre los objetivos, misión y visión de la organización?

Si claro la misión es hacer las cosas bien y correcto y la visión es que la empresa crezca día a día.

4. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con sus inmediatos superiores?

No

5. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Así es.

6. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

Si

7. ¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, la de la empresa?

Si

8. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?

Si

9. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?

Si

10. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?

Si

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Bodeguero - Tecnico

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas que debe cumplir?

Si, soy el técnico en el área de mantenimiento de balanceo, enllantaje, alineación y a la vez bodeguero recibiendo y despachando los artículos que comercializa la empresa.

2. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?

Claro, el contador.

3. ¿Conoce usted sobre los objetivos, misión y visión de la organización?

El contador y la Srta. Vendedora conocen acerca de los objetivos, misión y visión. Yo tengo conocimiento acerca del objetivo de la bodega que es recibir y sacar la mercadería.

4. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con sus inmediatos superiores?

No, existe una buena relación.

5. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Si, existe un respeto y confianza con todos mis compañeros.

6. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

Claro, básicamente si.

7. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?

Claro

8. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?

Si

9. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?

Si, tengo todas las herramientas para mi trabajo.

10. ¿Ha existido inconvenientes con la recepción de la mercadería?

Muy rara vez, equivocaciones leves.

Universidad Técnica de Cotopaxi

Entrevista

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Chofer

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas que debe cumplir?

Si, soy el chofer mi labor es transportar la mercadería tanto de los proveedores como para los clientes.

2. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?

Si, mi supervisor es el contador de la empresa

3. ¿Conoce usted sobre los objetivos de la organización?

No, se que hay que tener una buena relación con los proveedores como también con los clientes.

4. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con sus inmediatos superiores?

No, ha existido ningún inconveniente con mis superiores ya que no permanezco todo el tiempo en las instalaciones, y cumplo con todas las disposiciones que me encomiendan.

5. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

Si, todos los miembros de la empresa nos respetamos.

6. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

Pienso que si ya que no he recibido quejas hasta el momento de las personas que presto el servicio.

7. ¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, la misión y visión de la empresa?

Cuando entre a la empresa me comunicaron que hay que vender la mayor cantidad de llantas y ser líder en el mercado con buen servicio.

8. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?

Si, cuento el contrato.

9. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?

Si, la empresa cumple con mis honorarios.

10. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?

Si, el vehículo se encuentra en perfecto estado y no ha dado problemas.

11. ¿Ha existido inconvenientes con la recepción de la mercadería?

Si, ha existido contra tiempos pero se ha solucionado rápidamente.

Análisis de las entrevistas

En la pregunta que realizamos al personal de la empresa SAIT GOODYEAR acerca del conocimiento de las funciones que realizan obtuvimos que el 71,43% de los entrevistados si conocen las funciones asignadas sin tener documentos que lo abalicen y el 28,57% conocen de sus funciones pero a breves rasgos solo previas indicaciones verbales. Esto indica que el personal conoce acerca de sus funciones pero no tienen documentación como respaldo de sus actividades habituales.

Acerca de la pregunta si conocen su nivel jerárquico o a quien deben responder de sus actividades el 100% dio a conocer que si están enterados quien es el encargado de cada departamento y que personal de la empresa lo supervisa. Por otro lado las 3 personas que cumplen con doble función manifiestan que la persona que los supervisa es el contador. Es por eso que podemos decir que no existe una debida segregación de funciones y que no se halla un organigrama estructural.

En cuanto a la pregunta que realizamos de la medición de la eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y economía supieron manifestar el 75% si conoce acerca de las evaluaciones pero no completamente, el otro 25% conoce y realiza la medición de la eficiencia, eficacia, economía, efectividad y equidad(5es). Por lo cual se determina que no se tiene una correcta evaluación de las 5es, ya que se desconoce parcialmente lo que se debería realizar por falta de información.

En la pregunta que se realizo acerca del conocimiento que tiene el personal sobre la misión, visión, objetivos y políticas respondieron que si conocen en forma verbal en un 75%, y el otro 25% contesto que no conocen, solo están al corriente de sus funciones. Se puede decir que el personal en su mayoría conoce acerca de las políticas, objetivos, misión y visión de cada área, pero es necesario establecer una documentación de la mencionada información para el conocimiento del personal.

En cuanto a las preguntas que si mantiene un contrato legal con cada uno de los empleados y su remuneración ha sido cancelada a tiempo contestaron el 100% que si mantienen un contrato escrito y también que son cancelados sus honorarios a tiempo de acuerdo con la ley. Por tanto se puede decir que se cumple con los organismos legales que rigen a la empresa y que si existe control en la contratación del personal, pero sin llevar un manual de procedimientos para la contratación.

En la entrevista realizada al gerente nos dimos cuenta que si esta de acuerdo con la implantación de un sistema de control interno en la empresa SAIT GOODYEAR, lo cual indica la viabilidad de la realización de este trabajo investigativo.

2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS PROVEEDORES

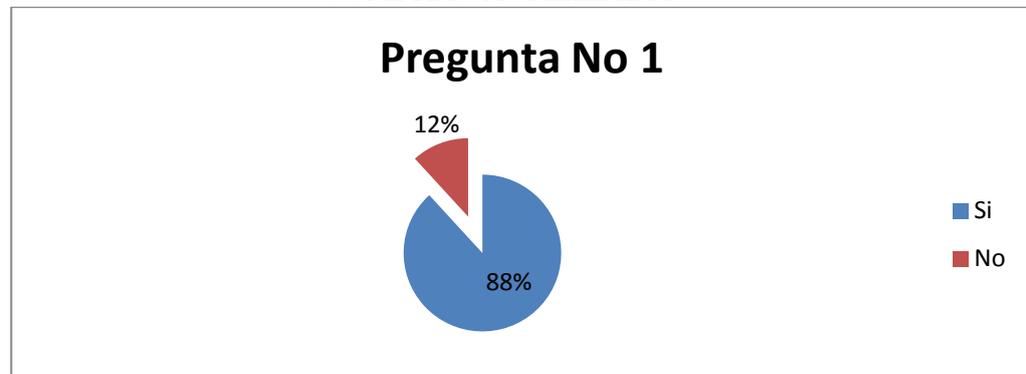
1. ¿Las compras que la empresa realiza son avalizadas por contratos escritos?

TABLA 2.1
COMPRAS AVALIZADAS

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	30	90 %
No	4	10 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.1
COMPRAS AVALIZADAS



Fuente: Proveedores
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 90% manifiesta que si estan avalizadas por contratos escritos; y el 10 % declaran que no.

Lo que se puede apreciar que, la mayor parte de los proveedores mantienen un contrato por escrito con la empresa SAIT GOODYEAR, y pocos mantiene su relación laboral verbalmente, ya que sus entregas son eventuales.

2. ¿Las compras que realiza la empresa las efectua el Gerente de ventas?

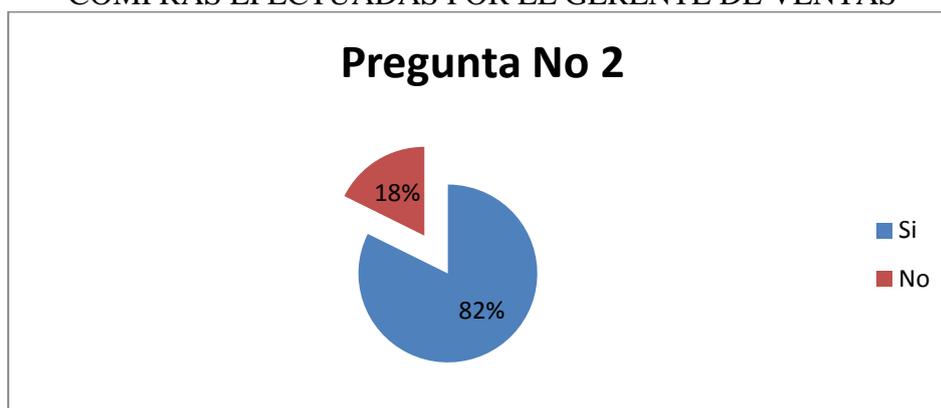
TABLA 2.2
COMPRAS EFECTUADAS POR EL GERENTE DE VENTAS

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	28	82 %
No	6	18 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.2
COMPRAS EFECTUADAS POR EL GERENTE DE VENTAS



Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 82% manifiesta que si realizan sus ventas con el gerente encargado de SAIT; y el 18 % declaran que no. Por lo que nos indica que existe un gran porcentaje de proveedores que si han realizado un contrato con el gerente de ventas, esto nos demuestra que si existe un cumplimiento de funciones en la empresa por parte del funcionario representante del area de ventas.

3. ¿Los productos que entrega a la empresa son recibidos por el bodeguero?

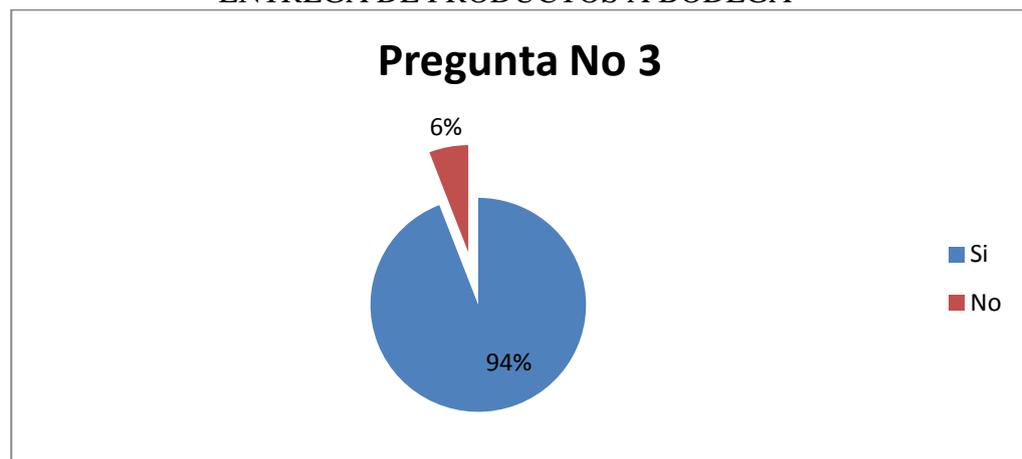
TABLA 2.3
ENTREGA DE PRODUCTOS AL BODEGUERO

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	32	94 %
No	2	6 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.3
ENTREGA DE PRODUCTOS A BODEGA



Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 94% manifiesta que si es entregado los productos directamente al bodeguero encargado; y el 6% declaran que no.

Esto demuestra que el encargado de bodega esta constantemente efectuando las labores que se le han sido asignadas por parte de la administración de la empresa.

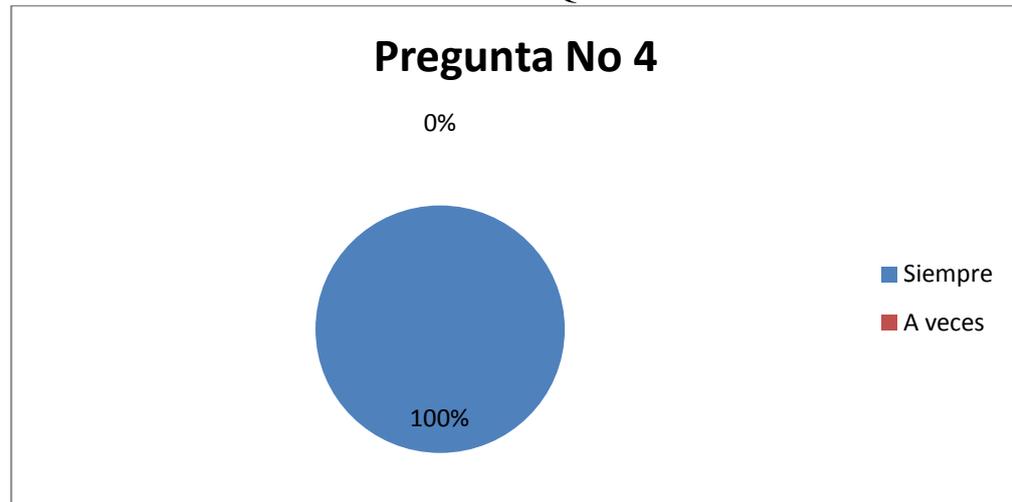
4. ¿Se le cancela oportunamente los montos por las adquisiciones que realiza SAIT GOODYEAR?

TABLA 2.4
PAGOS POR LAS ADQUISICIONES

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	100 %
A veces	0	0 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO2.4
PAGOS POR LAS ADQUISICIONES



Fuente: Proveedores
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 100% manifiesta que si realiza sus pagos oportunamente.

Esto indica que la empresa SAIT GOODYEAR cumple a cabalidad con sus obligaciones crediticias que le han otorgado sus respectivos proveedores.

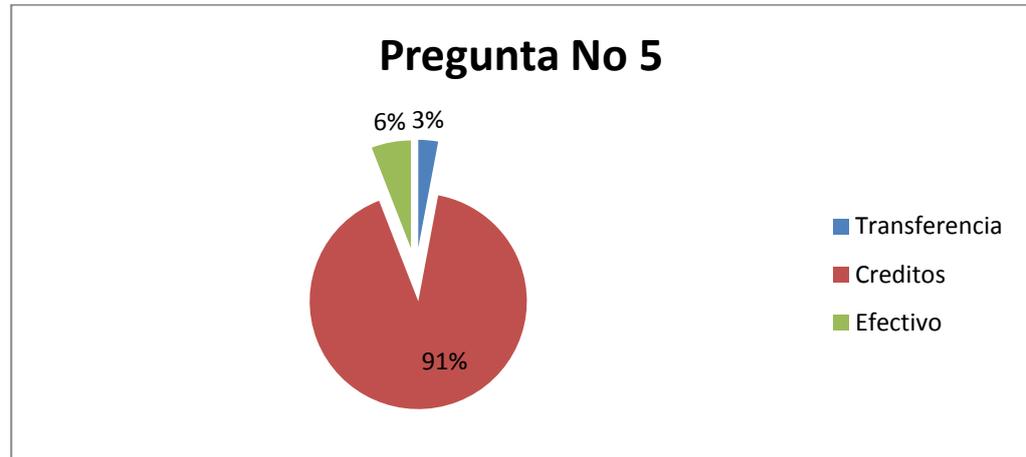
5. ¿Cómo son realizados los cobros a la empresa Sait Goodyear?

TABLA 2.5
COBROS REALIZADOS POR EL PROVEEDOR

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Transferencia	1	3 %
Creditos	31	91 %
Efectivo	2	6 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.5
COBROS REALIZADOS POR EL PROVEEDOR



Fuente: Proveedores
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 91% manifiesta que efectúa mediante créditos; el 6% lo realiza en efectivo; y el 3 % mediante la transferencia.

Lo que se puede apreciar que la mayor parte de los proveedores, tiene una relación laboral con créditos, esto se da porque la empresa SAIT adquiere gran cantidad de mercadería a estos distribuidores; por otro lado existen proveedores que se manejan en efectivo, ya que estos son de servicios de comida e implementos que requiere el servicio técnico de la organización; y por último está un proveedor que maneja los cobros por transferencia, motivo por el cual se da, es por la relación laboral extranjera que existen entre ambas organizaciones.

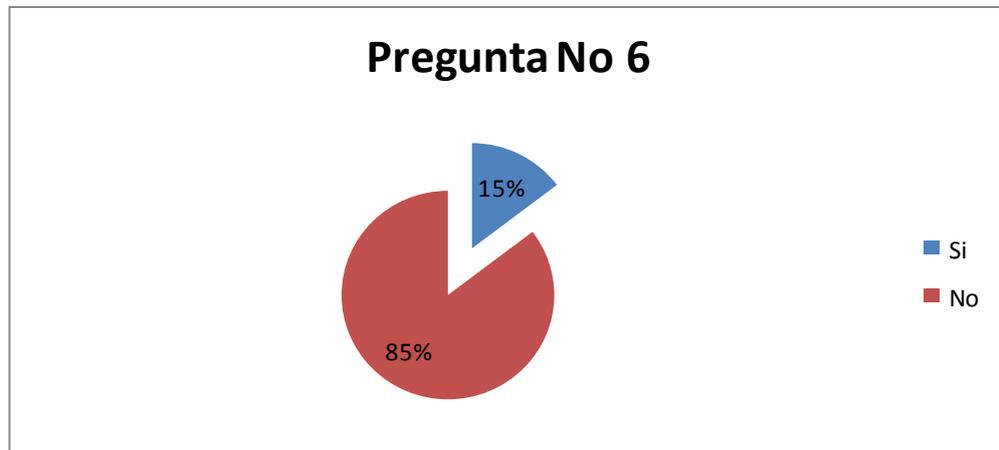
6. ¿Existe reuniones periódicas con la empresa antes mencionada para el análisis del sistema de entrega de las mercaderías?

TABLA 2.6
REUNIONES PERIODICAS PARA EL ANÁLISIS DE DISTRIBUCION DE MERCADERIAS

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	5	85 %
No	29	15 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores
 Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.6
REUNIONES PERIODICAS PARA EL ANÁLISIS DE DISTRIBUCION DE MERCADERIAS



Fuente: Proveedores
 Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 85% manifiesta que si tienen reuniones periodicas con SAIT; y el 15% declaran que no hay acercamientos con frecuencia.

Se puede apreciar que, en la organización existe un bajo control y una indolencia en el sistema de entrega de mercaderias.

7. ¿La empresa le envía documentos iniciales de pedidos de mercadería?

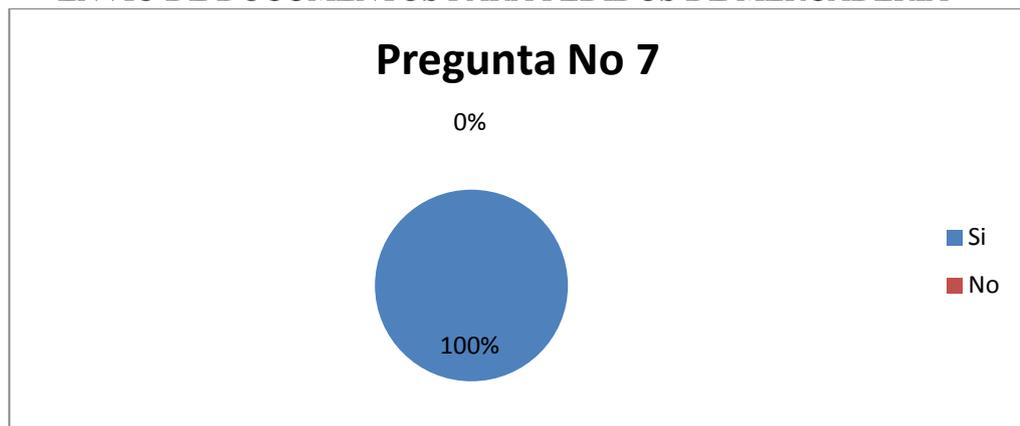
TABLA 2.7
ENVIO DE DOCUMENTOS PARA PEDIDOS DE MERCADERIA

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	34	100 %
No	0	0 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.7
ENVIO DE DOCUMENTOS PARA PEDIDOS DE MERCADERIA



Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 100% manifiesta que si son enviados los documentos iniciales de los pedidos.

Esto demuestra que la empresa SAIT GOODYEAR, al momento de efectuar sus pedidos, envía con anterioridad los documentos iniciales de adquisición de mercaderías lo que indica que existe una buena relacion laboral entre ambas entidades.

8. ¿El despacho de la mercadería se lo realiza de manera oportuna?

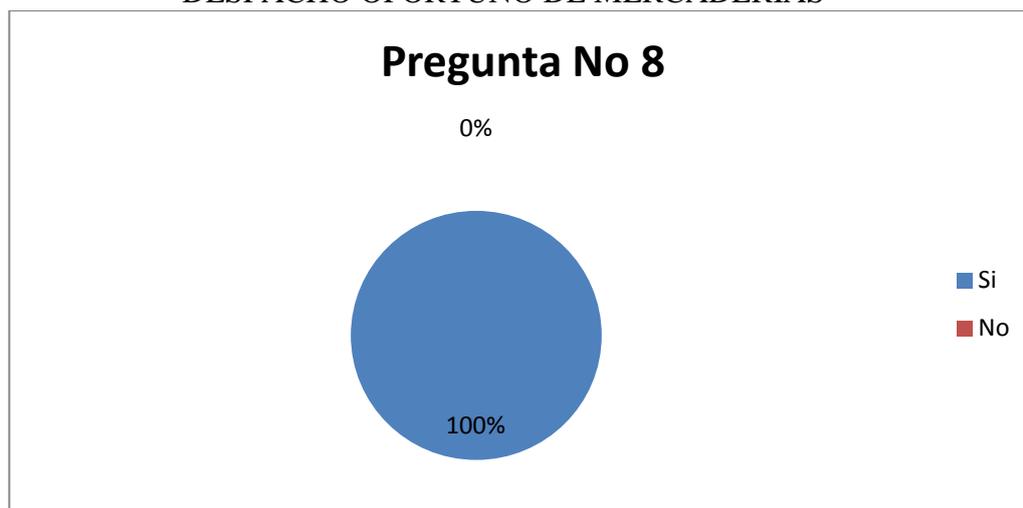
TABLA 2.8
DESPACHO OPORTUNO DE MERCADERIAS

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	34	100 %
No	0	0 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.8
DESPACHO OPORTUNO DE MERCADERIAS



Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 100% manifiesta que si es despachada la mercaderia de manera oportuna.

Lo que se puede observar que se cumple de manera eficaz y con el tiempo establecido el despacho de mercaderias.

9. ¿Maneja un ambiente cordial con la persona que recibe la mercadería?

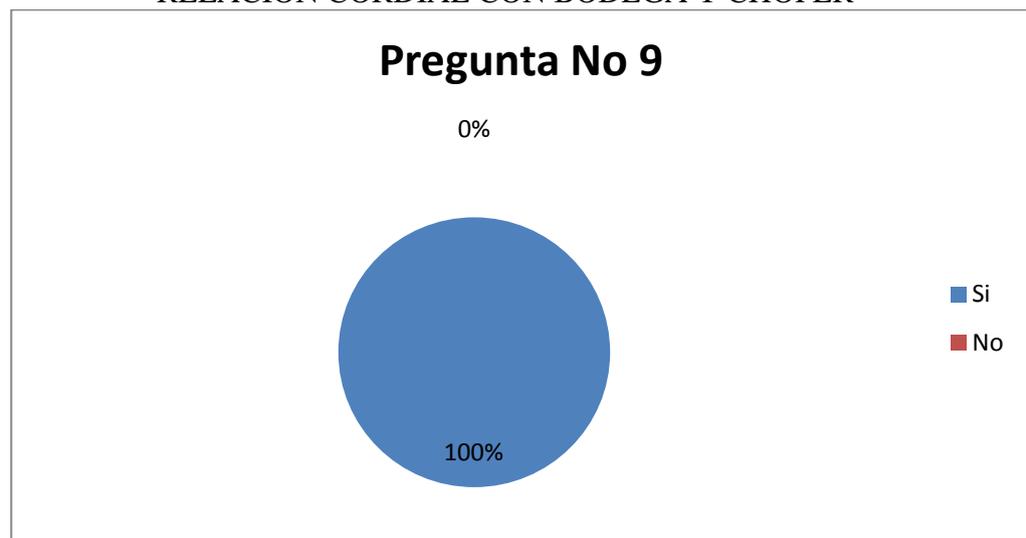
TABLA 2.9
RELACION CORDIAL CON BODEGA Y CHOFER

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	34	100 %
No	0	0 %
Total	34	100%

Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.9
RELACION CORDIAL CON BODEGA Y CHOFER



Fuente: Proveedores

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los proveedores investigados el 100% manifiesta que si maneja un ambiente cordial con bodeguero.

Esto indica que los proveedores trata con el encargado de la mercaderia y el chofer de la empresa SAIT de manera amable todo el tiempo.

2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES

1. ¿Está satisfecho con el servicio que le ha prestado la empresa?

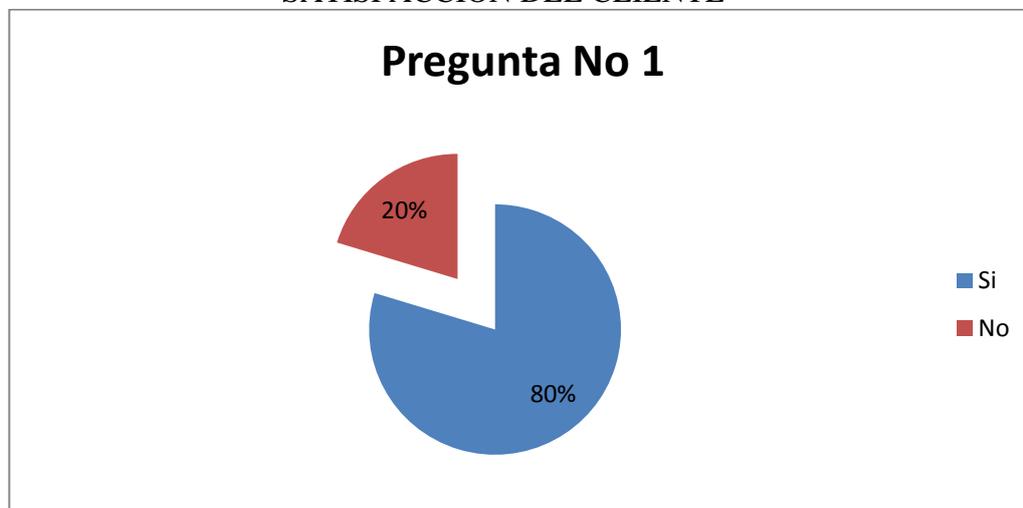
TABLA 2.10
SATISFACCION DEL CLIENTE

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	55	80 %
No	14	20 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.10
SATISFACCION DEL CLIENTE



Fuente: Clientes

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 80% manifiesta que si estan satisfechos por la atencion prestada; y el 20% declaran que no.

Se puede apreciar que, en la organización existe un nivel medio en la satisfacción de los clientes por lo que hay que tomar muy en cuenta este factor ya que existe deficiencias en el servicio.

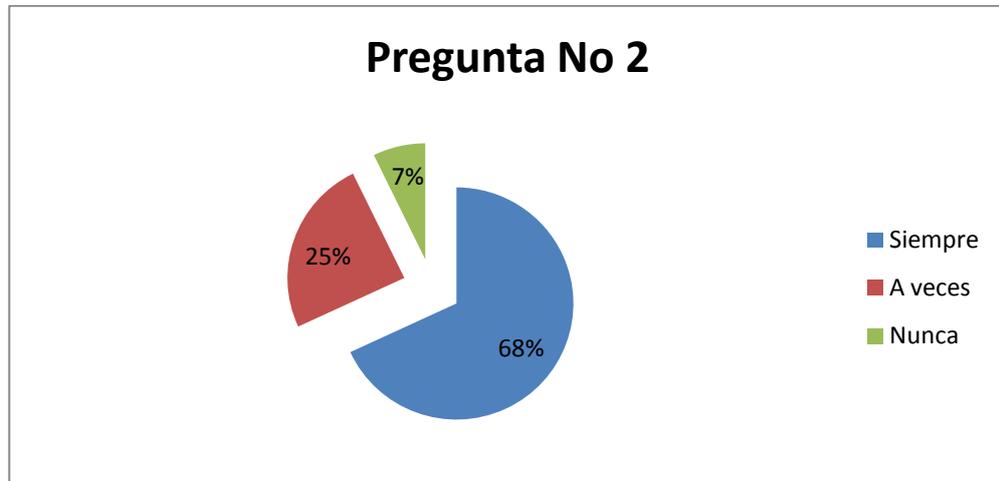
2. ¿Cuándo usted ha solicitado información vía telefónica se le ha proporcionado de manera oportuna y completa?

TABLA 2.11
INFORMACION OPORTUNA AL CLIENTE

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	68 %
A veces	17	25 %
Nunca	5	7 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.11
INFORMACION OPORTUNA AL CLIENTE



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 68% manifiesta que siempre; el 25% declaran que a veces y el 7% indican que nunca ha recibido la información oportuna vía telefónica.

Estos datos nos demuestran que existe un descontento por parte de los clientes ya que no se les brindó la información necesaria causándoles molestias, esto indica que existe anomalías en el servicio al cliente.

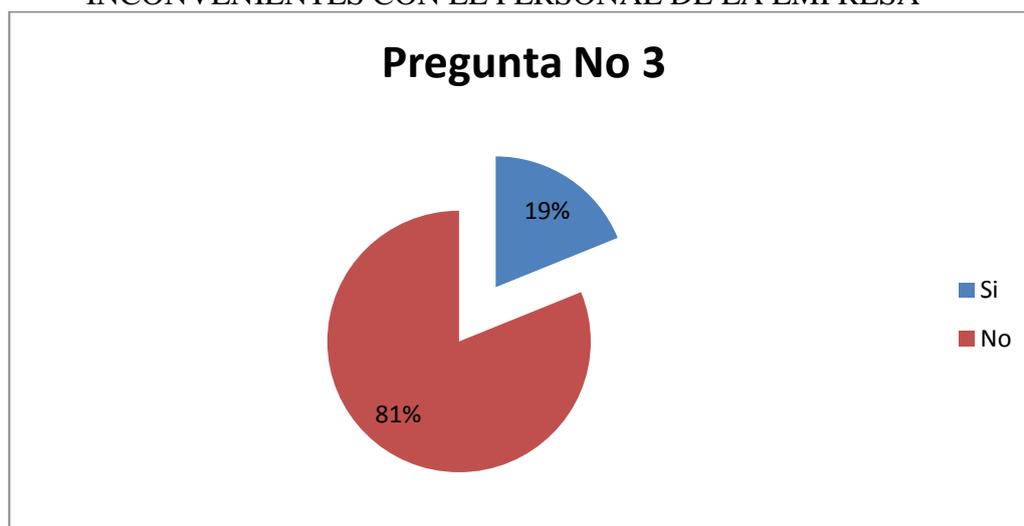
3. ¿Ha tenido algún inconveniente con el personal de la empresa?

TABLA 2.12
INCONVENIENTES CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	19 %
No	56	81 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICA 2.12
INCONVENIENTES CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 81% manifiesta que si ha tenido de alguna manera inconvenientes; y el 19% declaran que no.

Lo que se puede apreciar que, la empresa SAIT tiene un control medio en las actividades de sus funcionarios.

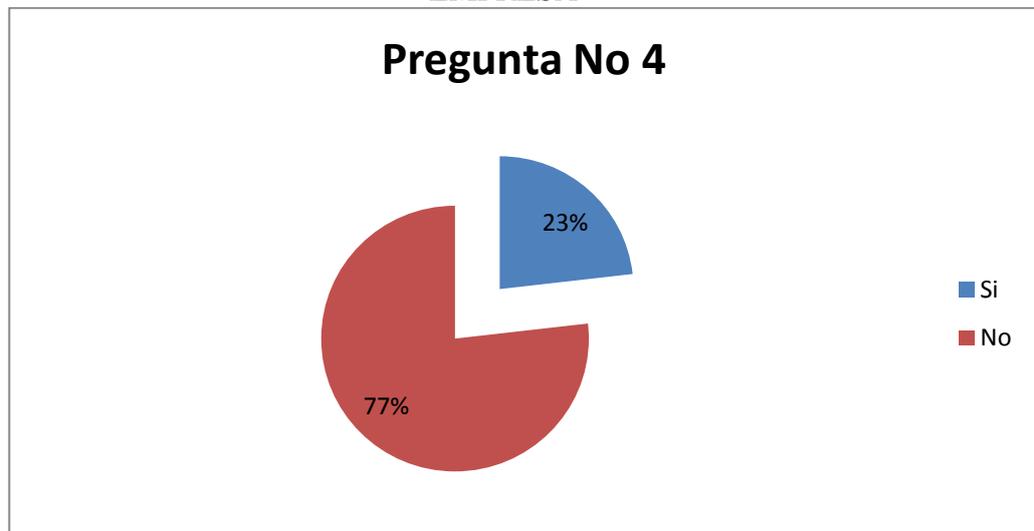
4. ¿Ha tenido algún inconveniente con los productos que ofrece la empresa?

TABLA 2.13
INCONVENIENTES CON LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA
EMPRESA

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	23 %
No	53	77 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.13
INCONVENIENTES CON LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA
EMPRESA



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 77% manifiesta que no ha tenido inconvenientes con los productos de SAIT; y el 23% declaran que si.

Esto demuestra que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con la calidad del producto que ofrece la entidad y pocos están inconformes, motivo por el cual es el desgaste acelerado.

5. ¿Cómo califica la atención de la empresa al momento de realizar una compra?

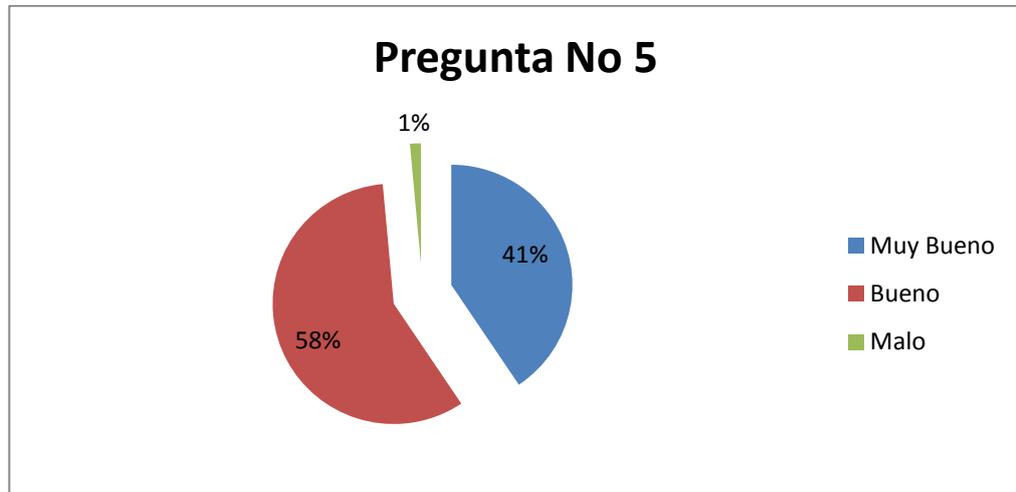
TABLA 2.14
ATENCION DE LA EMPRESA

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	28	41 %
Bueno	40	58 %
Malo	1	1 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.14
ATENCION DE LA EMPRESA



Fuente: Clientes

Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 58% manifiesta muy bueno; el 41% indica que el servicio es bueno y el 1 % declara que es mala la atención al momento de la compra.

Se puede identificar que la atención que presta la empresa se encuentra con deficiencias mínimas, por lo que se deberá tomar en cuenta los puntos de control interno correspondientes.

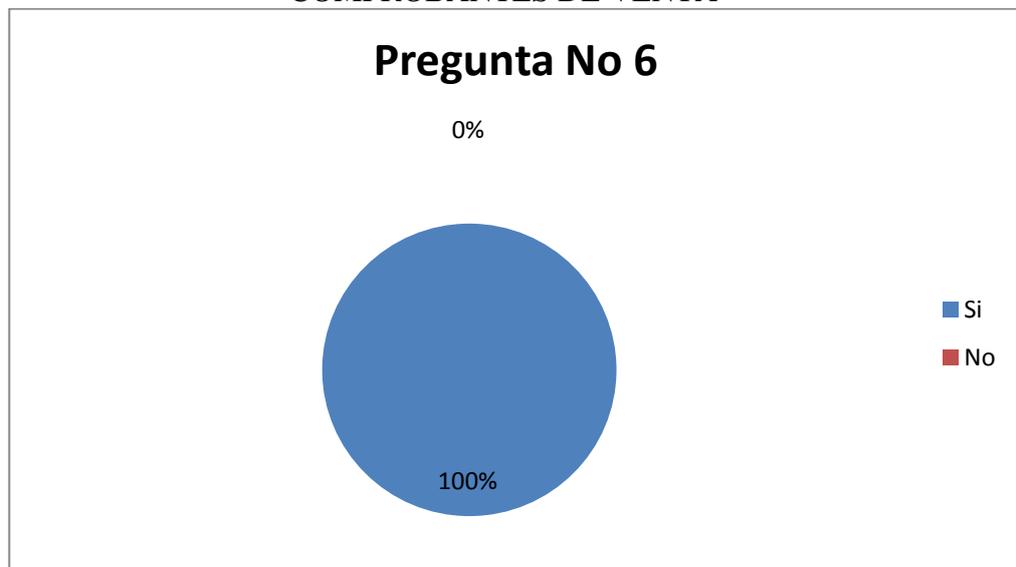
6. ¿Recibe el comprobante de venta cuando usted adquiere un producto de la entidad?

TABLA 2.15
COMPROBANTES DE VENTA

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	100 %
No	0	0 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.15
COMPROBANTES DE VENTA



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 100% manifiesta que si reciben los comprobantes de compra respectivos al momento de su compra.

Lo que se puede apreciar que, la organización cuenta y cumple con las disposiciones legales de entrega de comprobantes de venta a los clientes que han realizado la compra de sus productos.

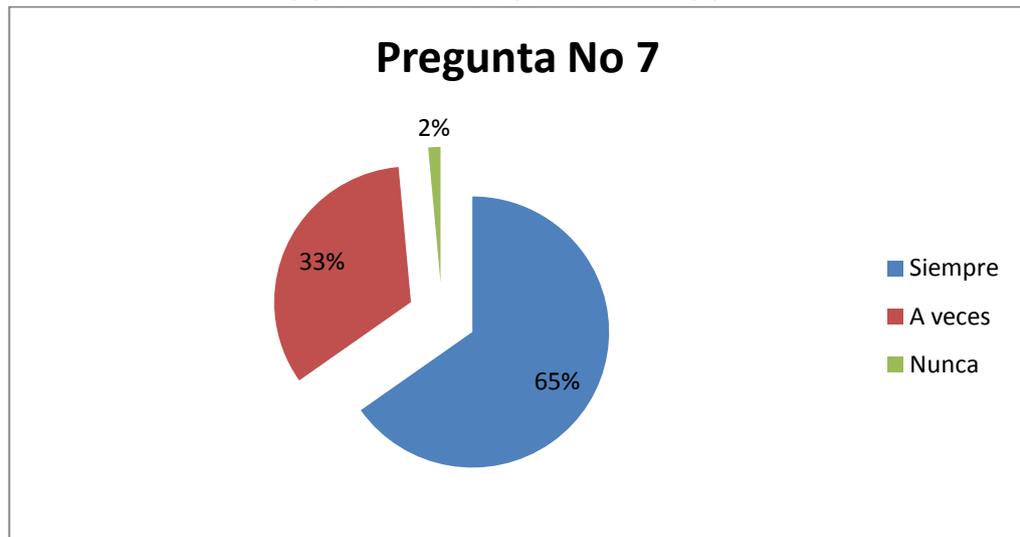
7. ¿La empresa ha cumplido a tiempo con sus pedidos requeridos?

TABLA 2.16
CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	65 %
A veces	23	33 %
Nunca	1	2 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.16
CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 65% manifiestan que siempre; el 33% a veces y el 2% declaran que nunca cumplen con los pedidos a tiempo. Esto indica que la empresa tiene dificultades en el cumplimiento de pedidos a sus clientes por lo cual se deberá establecer mejoras en el control interno en las existencias de los productos que permanecen en bodega.

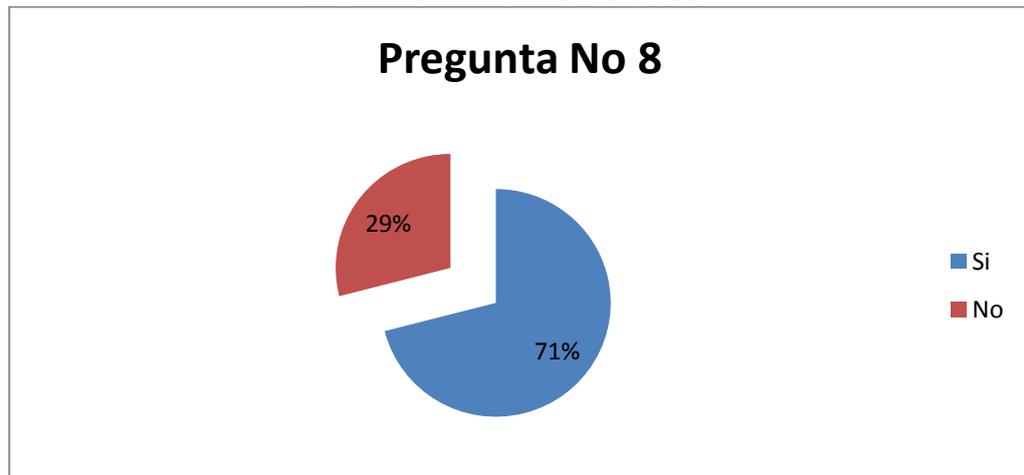
8. ¿Está de acuerdo con la forma que SAIT GOODYEAR le entrega o despacha a usted los productos?

TABLA 2.17
ENTREGA DE PRODUCTOS

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	71 %
No	20	29 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.17
ENTREGA DE PRODUCTOS



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 71% manifiesta que si esta de acuerdo en los canales de distribución de la empresa; y el 29% declaran que no.

Esto demuestra que los canales de distribución estan funcionando bastante bien, sin embargo se deberia estudiar un mejoramiento en dicho canal; para tener un 100% de satisfacción de los clientes.

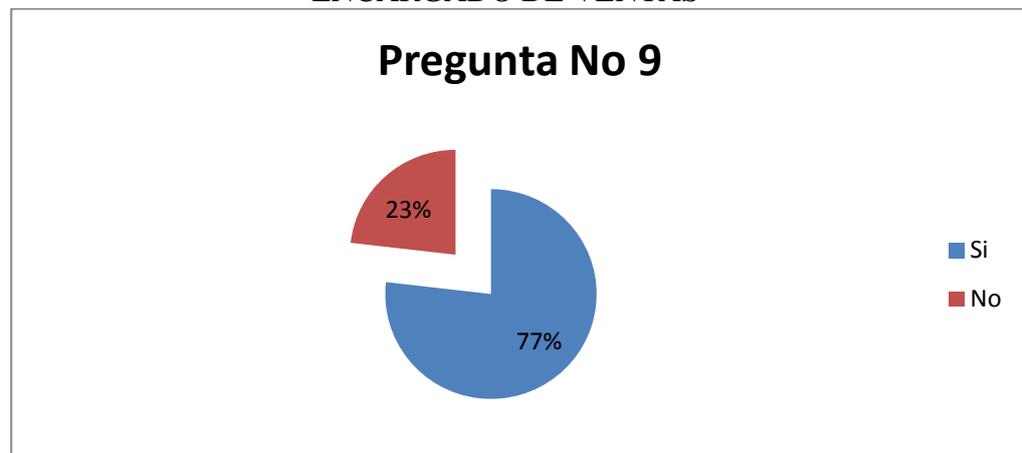
9. ¿Cuándo visita las instalaciones de la empresa se encuentra el personal encargada de las ventas para su atención?

TABLA 2.18
ENCARGADO DE VENTAS

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	77 %
No	16	23 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.18
ENCARGADO DE VENTAS



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 77% manifiesta que si ha encontrado a la persona encargada de ventas cuando ha visitado la empresa; y el 23% declaran que no.

Se puede apreciar que la mayoría de clientes, al visitar las instalaciones de la entidad han encontrado al encargado de ventas para realización de la compra, y una cantidad considerable que han negociado con otros funcionarios de la organización; por lo que indica que debería tomarse mas atención en el area de ventas ya que esta es una de las mas importante de la empresa.

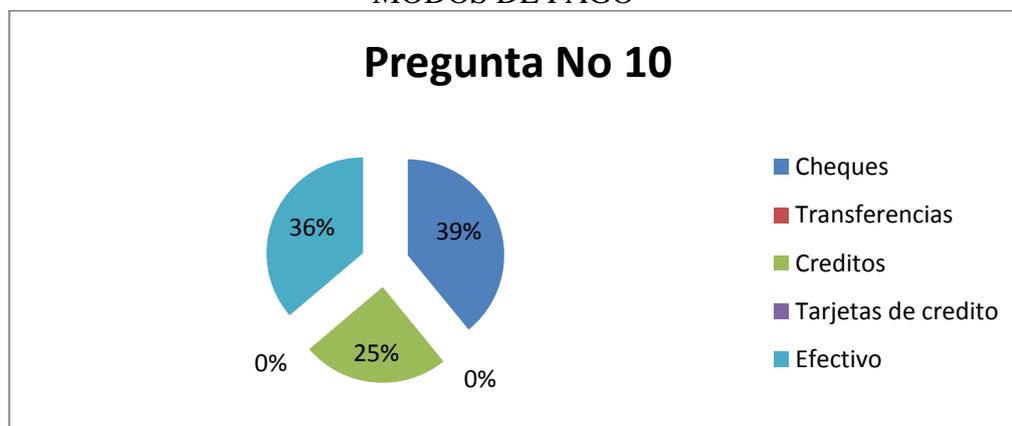
10. El pago que realiza a la empresa SAIT lo efectúa mediante:

TABLA 2.19
MODOS DE PAGO

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cheques	27	39 %
Transferencias	0	0 %
Creditos	17	25 %
Efectivo	25	36 %
Tarjetas de credito	0	0 %
Total	69	100%

Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

GRAFICO 2.19
MODOS DE PAGO



Fuente: Clientes
Elaborador por: Henry Vaca – Javier Ramos

Análisis

Del 100% de los clientes investigados el 39% muestra que los pagos los realizan mediante cheques; el 36% declaran que lo realizan en efectivo; y el 25% lo efectúan a crédito.

Aquí se observa que una gran parte de los clientes efectúan sus pagos en cheques y en efectivo, lo que demuestra que la empresa SAIT realiza depósitos frecuentes y se debería tener un control más estricto al cierre de caja y cuadre de bancos; por otro lado existen clientes que lo realizan a crédito, por lo tanto se debería examinar minuciosamente la cartera y sus vencimientos.

2.6 ANÁLISIS FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en la comercialización de llantas. ➤ Equipamiento tecnológico actualizado. ➤ Producto y servicio nuevo e innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de Recursos Humanos. ➤ Falta de experiencia en marketing especializado. ➤ Consumidores finales insatisfechos por calidad de productos. ➤ Logística de entrega de productos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explorar mercado nacional. ➤ Alianza con otras empresas. ➤ Necesidad de los empleadores y empleados de estar constantemente actualizados en las nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La continuidad de la crisis económica y el incremento de los impuestos provocan una baja en la demanda de los productos. ➤ Medidas impositivas que tome la autoridad competente. ➤ Alternativas de financiamiento más caras. ➤ Competencia marcada en el mercado laboral. ➤ Ingreso de nuevas marcas. ➤ Competidores actuales mejor organizados. ➤ Guerra de precios.

2.7 CONCLUSIONES

- En la estructura organizacional de la empresa SAIT GOODYEAR no se ha definido el grado de autoridad y responsabilidad por escrito, lo que ha dificultado la comunicación y el desarrollo normal de las funciones en todas las secciones de la organización.
- La segregación de funciones en la empresa no han sido establecidas adecuadamente, ni cuenta con un manual de procedimientos, por el cual el personal pueda informarse de las actividades por las cuales deben regirse.
- Los directivos de la empresa no realizan evaluaciones periódicas formales y documentadas en los departamentos, lo cual no permite cuantificar la eficiencia de las acciones correctivas tomadas para su mejoramiento.
- La empresa SAIT GOODYEAR tiene un deficiente control interno, ya que no existe un sustento documentado para evaluar al personal.
- El gerente de la empresa SAIT aprueba la implantación del sistema de control interno, ya que con este instrumento facilitara el control de las actividades del personal.

2.8 RECOMENDACIÓN

- Reunir a los directivos de la empresa para planificar la elaboración de la estructura organizacional en el cual este estipulado el grado de autoridad y responsabilidad que debe tener cada uno de los empleados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa SAIT GOODYEAR.
- La gerencia debe proponer a la junta de accionistas la elaboración de un manual de procedimientos ya que por medio de este, el personal conocerá las actividades que deben regirse dentro de la organización.
- Al presidente, le corresponde realizar evaluaciones trimestrales formales y documentadas a las actividades que se desarrollan en los departamentos, con la finalidad de tomar acciones correctivas y preventivas oportunas, que ayuden al desarrollo eficiente y mejoramiento de los departamentos.
- Recomendamos la realización de un sistema de control interno, por medio de este mejorara el desempeño en las funciones y se obtendra politicas claras que ayuden a la consecucion de los objetivos y metas de SAIT GOODYEAR.
- Se sugiere al gerente de la empresa SAIT GOODYEAR tome en consideración el siguiente sistema de control interno ya que con este obtendran un control de las diligencias que realiza la empresa.

CAPITULO III

3.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SAIT “GOODYEAR”

3.1.1 Introducción de la propuesta

El presente sistema de control interno fue elaborado conforme a Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, responsabilidades y funciones de cada departamento de la empresa SAIT “GOODYEAR”.

Este trabajo fue desarrollado en base a las funciones, la estructura organizacional existente, la colaboración de la Gerencia, y la coordinación y ejecución a cargo del Departamento de contabilidad.

El Manual de Organización y Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

El Manual debidamente aprobado será distribuido en partes a los departamentos interesados de la empresa SAIT GOODYEAR”.

3.1.2 Justificación de la propuesta

Una de las principales causas para el desarrollo del presente documento en la empresa SAIT “GOODYEAR” es que en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal lo cual genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades. No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general sobre todo en la segregación de funciones, es por ello que se realizó una investigación de diagnóstico organizacional con el cual se determinó la necesidad de un instrumento que guíe al personal y oriente para un mejor desempeño en las labores de cada uno.

Este instrumento o guía servirá, no solo para el personal que ya labora en la institución, sino también a los nuevos elementos que ingresen a la empresa para guiarse en sus nuevas actividades.

Por lo tanto la necesidad de llevar a cabo un manual de funciones se hace indispensable, así también se requiere establecer políticas, objetivos, sanciones lo cual ayudara a evaluar el desempeño y conocer de una manera correcta la eficiencia de las actividades.

3.1.3 Objetivos de la propuesta

- Promover la eficiencia, eficacia y economía, mediante el sistema de control interno para los departamentos de la organización.
- Elaborar el manual de funciones detallando las actividades y puestos para cada uno de los departamentos existentes en la empresa SAIT.
- Proponer un manual de procedimientos para cada una de las secciones que son parte fundamental de la empresa.

3.1.4 Antecedentes de la Empresa

SAIT como empresa fue constituida jurídicamente el 28 de octubre del 2002, como SAIT Samaniego Iturralde S.A., su principal actividad económica es la importación y comercialización de llantas GOODYEAR a nivel nacional.

Ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga parroquia Eloy Alfaro Av. Eloy Alfaro y Gatazo Esq. El inicio de la actividad comercial se facilito debido al conocimiento del mercado de neumáticos de sus principales accionistas permitiendo, la expectativa de crecimiento que facilitaba su zona influencia.

- Principales Actividades

Su principal actividad económica es la importación y comercialización de llantas GOODYEAR a nivel nacional con su local matriz en la ciudad de la Latacunga.

- Objetivos

• De interés privado (rentable)

Constituirse en el principal importador a nivel nacional y fomentar un crecimiento constante en la comercialización de llantas, de tal forma que permita fortalecer la cadena de distribución y apertura de nuevas sucursales en diferentes ciudades del país.

Impulsar la imagen de la empresa SAIT como sinónimo de servicios, eficiencia y calidad.

• *De interés público (bien común)*

Facilitar al mercado local y nacional productos de excelente calidad, con el respaldo y garantía de la marca GOODYEAR.

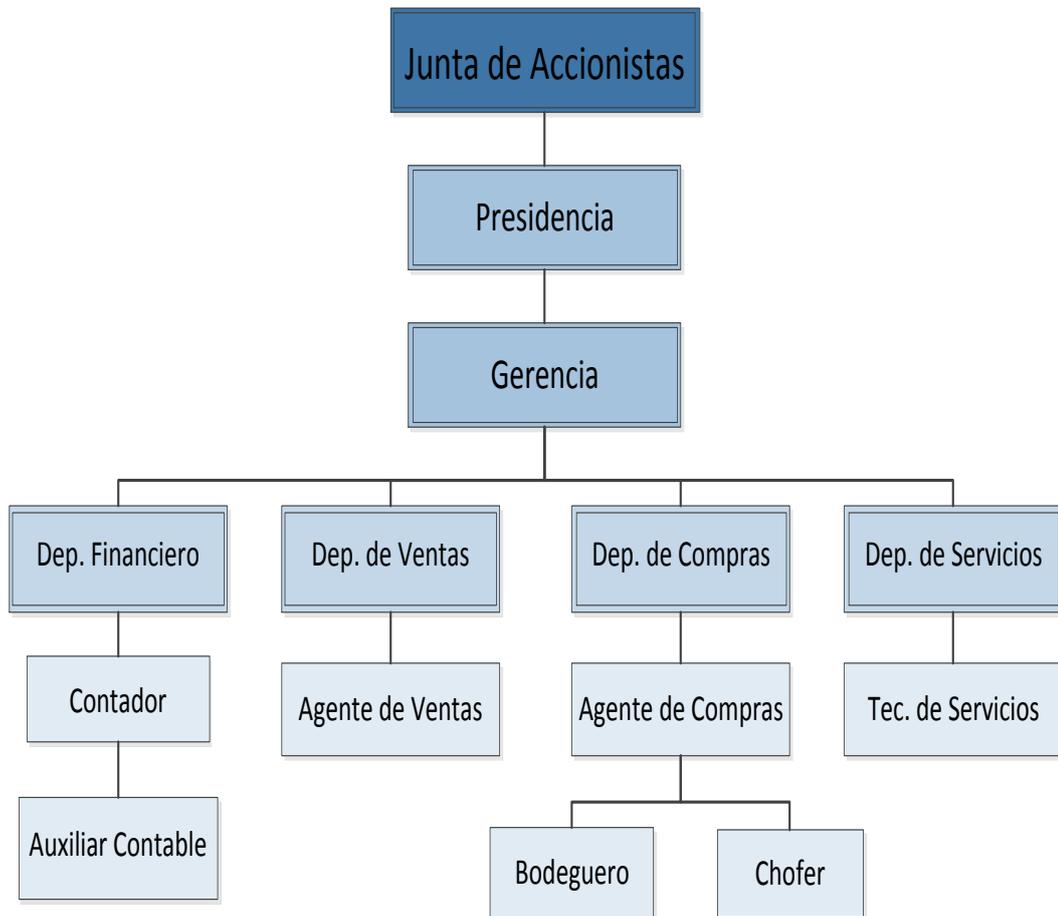
- *Visión*

“Ser una empresa reconocida como una “Comercializadora de llantas” líder en el sector automotriz, dedicada a satisfacer todas las necesidades de servicio de neumáticos en el centro del país. Manteniendo siempre los valores éticos, morales, técnicos y de calidad, siempre reconocidos por sus clientes”.

- *Misión*

Proporcionar a la Industria automotriz ecuatoriana la venta de llantas y un servicio complementario, que beneficie a nuestros clientes ofertando llantas Originales al Costo, Calidad y el respaldo de la Compañía Goodyear, generando rentabilidad y apoyando al desarrollo de sus socios y colaboradores.

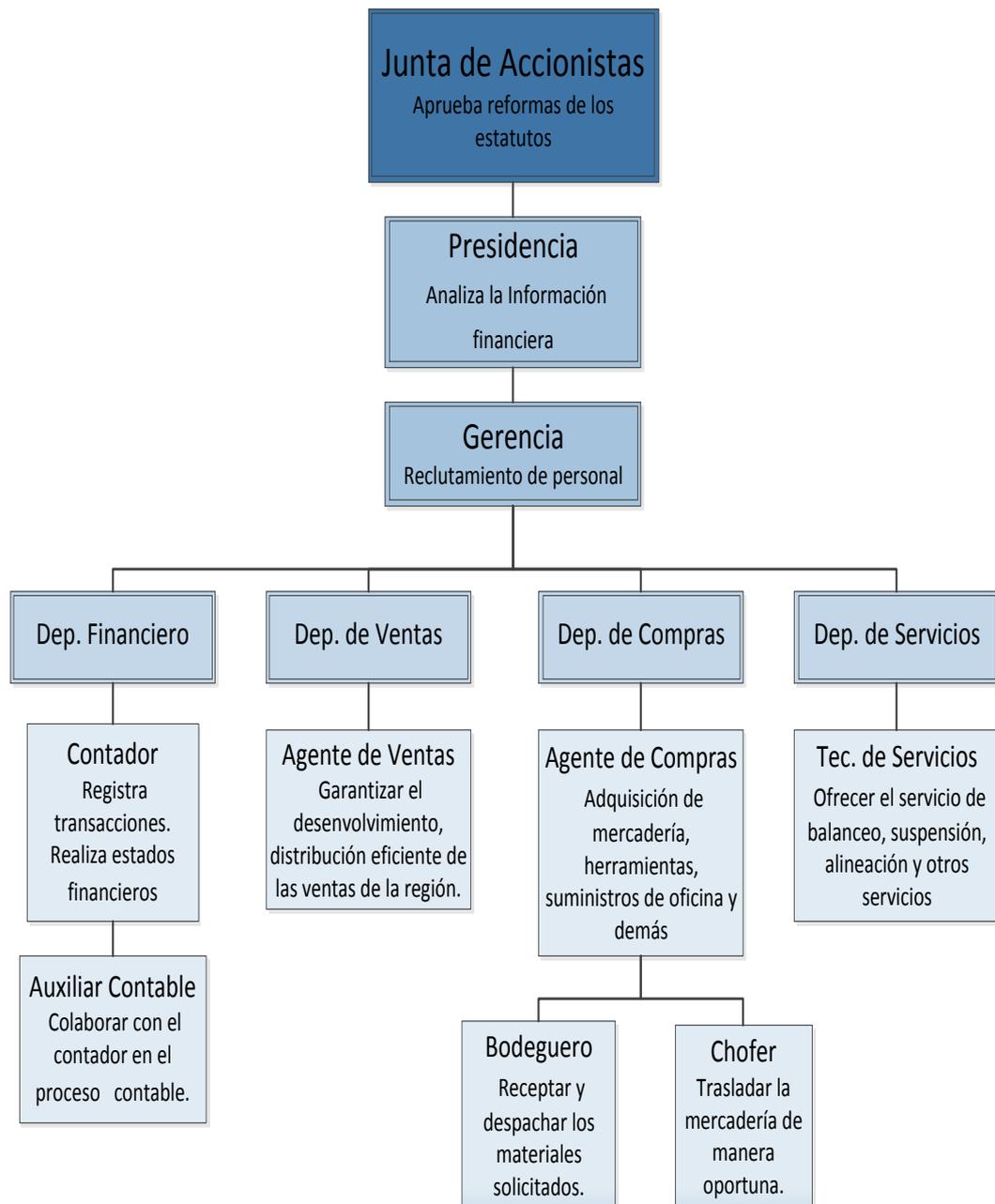
- Organigrama Estructural



Fuente: Sait Goodyear

Elaborado por: Henry Vaca - Javier Ramos

- Organigrama Funcional



Fuente: Sait Goodyear

Elaborado por: Henry Vaca - Javier Ramos

3.1.5 Manual de Funciones

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el Manual de Organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, políticas, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

3.1.5.1 Objetivos del Manual de Funciones

- Objetivo general

Documentar en forma integral y detallada los procedimientos, funciones, políticas administrativas, tomando en cuenta las necesidades específicas de la empresa y sus características.

- Objetivos específicos

- Instruir y capacitar al personal que trabaja en cada departamento y hacerle comprender la necesidad de ejecutar adecuadamente las instrucciones y procedimientos dados en dicho manual.

- Analizar las normas que dan origen a los procedimientos administrativos de cada departamento.
- Describir las funciones llevadas a cabo en cada departamento de SAIT GOODYEAR.
- Detallar los distintos procedimientos administrativos llevados a cabo en cada departamento de la empresa SAIT.

3.1.5.2 Políticas

Políticas para la contratación del personal

El departamento donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.

Toda vacante se cubrirá con el llenado de una requisición de personal.

Previa aprobación del Gerente General.

La Gerencia es la responsable de velar porque todo personal que ingrese a SAIT GOODYEAR cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.

No podrán trabajar en la Empresa empleados unidos por lazos familiares y aliados.

Todo empleado contratado deberá tener una escolaridad mínima de Bachiller.

Periodo a prueba

Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio. Este será de tres (3) meses para el personal de los niveles auxiliares, secretarías y

personal en general y de seis (6) meses, para los niveles directivos y encargados de divisiones.

Al finalizar este período el supervisor inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación, al Gerente, para fines de confirmación en el cargo.

Fomentar una cultura creativa en nuestro talento humano, utilizando alta tecnología, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Toda persona contratada para realizar una función en la Empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Horario de trabajo

SAIT GOODYEAR tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. A 5:00 p.m. Y los sábados de 9:00 a.m. A 1:00 p.m. Con una hora de descanso para el almuerzo.

En los casos en que el gerente lo consideren necesario, podrá establecer otras jornadas y horarios de trabajo, siempre ajustados a las reglamentaciones del código de trabajo Ecuatoriano vigente. Se considerarán días feriados y no laborales para el personal de SAIT, todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto o por disposiciones de la empresa.

Horas extras

Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la Empresa. (8:00 a.m. a 5:00 p.m.)

Tendrán derecho al pago de horas extras, todos aquellos empleados, que por la naturaleza de su trabajo o jerarquía no puedan optar por otras formas compensatorias, tales como auxiliares de oficina, secretarias, choferes, recepcionistas, entre otros.

El pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará mensualmente, previa liquidación, en la nómina de pago y acuerdo al Código de Trabajo Ecuatoriano.

Remuneración salarial

El sistema de remuneración estará basado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente, la cual será actualizada anualmente, en base a estudios de mercado.

Para cada nivel de puesto, se establecerán tres rangos de salario, mínimo, medio y alto, que serán utilizados para fines de contratación, aumentos por méritos u otros.

La remuneración a los empleados será computada en base a la jornada de trabajo de un mes.

Cuando un empleado ocupe temporalmente un cargo de mayor remuneración, deberá percibir la diferencia entre el salario que corresponda en la escala salarial, al punto medio y el salario que tenga el empleado que lo suple.

Aumentos de salarios

Los aumentos de salario que otorgue la Empresa serán tomados en cuenta los siguientes factores:

a) Promoción: Si el empleado es promovido, deberá recibir la remuneración correspondiente a la nueva posición a partir de la fecha de vigencia de la misma. La Gerencia General difiere el % para incremento por promoción.

b) Por el Costo de Vida: Se otorgarán los aumentos dispuesto al salario mínimo y/o aumentos generales, tomando en cuenta las disposiciones de ley y las condiciones financieras de la Empresa

Políticas de capacitación

SAIT GOOD YEAT podrá proveer entrenamientos y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la Empresa.

Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.

Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de entrenamiento de la empresa.

Políticas de licencias

Las licencias, por más de dos (2) días de trabajo consecutivos, deberán estar amparadas por un certificado médico durante el período de la enfermedad. Este certificado deberá ser expedido, preferiblemente, por un médico perteneciente al IESS.

- a) Son concedidos cinco (5) días de licencia por celebración de matrimonio. El empleado debe presentar una copia del acta, la cual se archivará en su expediente.
- b) Tres (3) días en los casos de fallecimiento cualesquiera de los abuelos, padres e hijos, propios ó de su cónyuge o de su compañera (o), es responsabilidad del empleado entregar copia del acta de defunción

- c) Las licencias por enfermedad de los empleados afiliados al seguro social, se pagarán de conformidad con la ley.

Política de disciplina

El supervisor inmediato es el responsable de aplicar la acción disciplina correctiva.

Antes de aplicarse una acción correctiva, el supervisor deberá verificar que el empleado conozca las normas y políticas institucionales relacionadas con la disciplina.

La acción disciplinaria podrá aplicarse a los empleados fijos que hayan finalizado su período de prueba.

Si un empleado ha incurrido en faltas reiterativas, durante el período de prueba, deberá cancelarse el contrato antes de que éste finalice. Se reconocen como faltas:

a) Faltas Menores:

- Tardanzas.
- Errores debido a descuidos.
- Pérdidas de tiempo, ociosidad en el trabajo.
- Ventas de objetos, prendas.
- Falta de respeto a cualquier usuario, visitante u otro.
- Presentación al trabajo en estado de embriaguez o tomar alcohol en horas laborables.
- Usar los útiles y herramientas suministradas para el trabajo, en acciones distintas.

b) Faltas Mayores:

- Portar armas durante el tiempo de trabajo.
- Reincidir en faltas menores en forma frecuente.
- Falta de honradez en el uso indebido de equipos u otros.

- Reincidir en accidentes automovilísticos.

d) Despido por las causas siguientes:

- Por haber el trabajador inducido a error al empleado pretendiendo tener condiciones o conocimientos indispensables que no posee, o presentándole referencias o certificados personales cuya falsedad se comprueba luego;
- Por ejecutar el trabajo en forma que demuestre su incapacidad e ineficiencia. Esta causa deja de tener efecto a partir de los tres meses de prestar servicios el trabajador;
- Por incurrir el trabajador durante sus labores en faltas de probidad o de honradez, en actos o intentos de violencias, injurias o malos tratamientos contra el empleador o los parientes de éste bajo su dependencia: robar, falsificar;
- Por cometer el trabajador, contra algunos de sus compañeros, cualesquiera de los actos enumerados en el apartado anterior, si ello altera el orden del lugar en que trabaja;
- Por cometer el trabajador, fuera de servicio, contra el empleador o los parientes que dependen de él, o contra los jefes de la empresa, algunos de los actos a que se refiere el ordinal 3° del presente artículo;
- Por ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales, durante el desempeño de las labores o con motivo de éstas, en los edificios, obras, maquinarias, herramientas, materias primas, productos, y demás objetos relacionados con el trabajo;
- Por ocasionar el trabajador los perjuicios graves, mencionados en el ordinal anterior, sin intención, pero con negligencia o imprudencia de tal naturaleza que sea la causa del perjuicio;
- Por cometer el trabajador actos deshonestos en el taller, establecimiento o lugar de trabajo;
- Por revelar el trabajador los secretos de comercialización o dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la empresa;

- Por comprometer el trabajador, por imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del taller, oficina u otro centro de la empresa o de personas que allí se encuentren;
- Por inasistencia del trabajador a sus labores durante dos días consecutivos o días en un mismo mes sin permiso del empleador o de quien lo represente, o sin notificar la causa justa que tuvo para ello.;
- Por salir el trabajador durante las horas de trabajo sin permiso del empleador o de quien lo represente y sin haberse manifestado a dicho empleador o a su representante, con anterioridad, la causa justificada que tuviere para abandonar el trabajo;
- Por desobedecer el trabajador al empleador o a sus representantes, siempre que se trate del servicio contratado;
- Por negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir el procedimiento indicados por la ley, las autoridades competentes o los empleadores, para evitar accidentes o enfermedades;
- Por haber sido condenado el trabajador a una pena privativa de libertad por sentencia irrevocable;
- Por falta de dedicación a las labores para las cuales ha sido contratado o por cualquier otra falta grave a las obligaciones que el contrato imponga al trabajador.

SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE FUNCIONES		
JUNTA DE SOCIOS		
Nivel: Estratégico		
Unidad: Presidencia		
Nombre del Cargo: Junta de Socios		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos; ➤ Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores; ➤ Autorizar el rango a trabajadores conforme a las leyes laborales vigentes; ➤ Hacer las elecciones que corresponda, según los estatutos o las leyes, fijar las asignaciones de las personas así elegidas y removerlas libremente; ➤ Considerar los informes de los administradores o del representante legal sobre el estado de los negocios sociales, y el informe del revisor fiscal, en su caso; ➤ Adoptar, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados; ➤ Constituir las reservas ocasionales, y ➤ Las demás que les señalen los estatutos o las leyes. 		
Elaborado: 10/Ene/2011	Pag: 01	De: 10

SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE FUNCIONES		
PRESIDENCIA		
Nivel: Estratégico	Nombre del Cargo: Presidente	
Unidad: Presidencia	Dependencia: Junta de Accionistas	
Ejerce Autoridad Sobre: Gerencia, Departamento Financiero, Departamento de Ventas, Departamento de Compras y Departamento de Servicios		
Requisitos para el Cargo:		
Formación Profesional.- Titulo en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.		
Experiencia.- Cinco años en actividades similares.		
Conocimientos.- Acreditación seminarios, talleres en planificación.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas. ➤ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva. ➤ Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios: gerencia y contador. ➤ Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades. ➤ Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa. ➤ Ejercer la representación legal de la Empresa. ➤ En coordinación con la Gerencia realizar el reclutamiento, selección para la contratación de personal Operativo. ➤ Realizar demás funciones que le sean asignadas y estén de acuerdo a la naturaleza del cargo. 		
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 02	De: 10

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
GERENCIA	
Nivel: Coordinación	Nombre del Cargo: Gerente
Unidad: Gerencial	Dependencia: Presidencia
Ejerce Autoridad Sobre: Departamento Financiero, Departamento de Ventas, Departamento de Compras y Departamento de Servicios	
Requisitos para el Cargo:	
Formación Profesional.- Título de Administrador de Empresas o Auditoría.	
Experiencia.- Tres años en Actividades similares.	
Conocimientos.- Manejo de personal, Planificación y manejo de presupuestos	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar los estados de resultados y demás información financiera de la Empresa. ➤ Analizar y controlar en coordinación con los jefes las ubicaciones del personal. ➤ Participar en la revisión y actualización del manual de funciones. ➤ Realizar actividades relacionadas a la evaluación del desempeño, reclutamiento, transferencias, retiros y selección técnica del personal. ➤ Otorgar permisos, vacaciones y sanciones en base a disposiciones legales vigentes referidos al manejo de personal (derechos y obligaciones) ➤ Estudiar en coordinación con la presidencia de planes e incentivos para mejorar las ventas (asistencia y puntualidad). ➤ Realizar, controlar y ejecutar los Presupuestos en coordinación con otros jefes de departamentos. ➤ Realizar estudios de valoración de cargos y proponer alternativas de nivelación salarial de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. ➤ Participar en la programación de adquisiciones de mercadería y materiales, contratos con proveedores y otros acuerdos comerciales según necesidades de la Empresa. ➤ Elaborar planilla de asistencia para cancelación de sueldos y salarios y planilla de subsidios (PRE-natal, natalidad y lactancia). 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 03
De: 10	

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
CONTADOR	
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Contador
Unidad: Financiero	Dependencia: Gerencia
Ejerce Autoridad Sobre: Auxiliar Contable	
Requisitos para el Cargo:	
Formación Profesional.- Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.	
Experiencia.- Cinco años en Actividades similares.	
Conocimientos.- Manejo de paquetes computacionales (Qpro, EXCEL, Word, Perfect, FENIX, etc.)	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar toda la documentación de la Empresa ➤ Preparar los Estados Financieros requerido por el Comité Directivo de SAIT para la toma de decisiones. ➤ Controlar y Registrar las operaciones contables. ➤ Manejar la documentación contable. ➤ Preparar los informes contables periódicos y balance para su presentación al Gerente general. ➤ Participar en la programación de adquisiciones de materiales, contratos con proveedores y acuerdos comerciales según necesidades de la Empresa, analizar ofertas recibidas elaborar los cuadros comparativos y presentarlos a Administración. ➤ Estructuración de Estados Financieros a fines de gestión. ➤ Llevar un registro de cuentas por cobrar y de las obligaciones financieras de la Empresa. ➤ Revisar los comprobantes de Ingresos y Egresos. ➤ Verificar las cuentas de Activos, Pasivos, Ingresos y Egresos de la Empresa. ➤ Llevar y controlar el Archivo contable de la Empresa. ➤ Realizar demás funciones que le sean asignadas y estén de acuerdo a la naturaleza del cargo. 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 04
De: 10	

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
AUXILIAR CONTABLE	
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Auxiliar Contable
Unidad: Financiero	Dependencia: Contador
Ejerce Autoridad Sobre: ninguna	
Requisitos para el Cargo:	
Formación Profesional.- Contador bachiller o Contador CPA.	
Experiencia.- Dos años en Actividades similares.	
Conocimientos.- Manejo de sistemas contables, sistemas informáticos (Excel Word).	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborar con el contador para que se facilite el desenvolvimiento del proceso contable y el cumplimiento a todas las tarea encomendadas por el contador. ➤ Elaborar las conciliaciones bancarias de la entidad ➤ Realizar la transcripción de la información contable de la Empresa. ➤ Recabar y ordenar los documentos que sirven de base para el proceso contable (facturas, notas, etc.). ➤ Efectuar las tareas de registro encomendada por el contador. ➤ Colaborar al contador en el proceso de estructuración de los estados financieros. ➤ Calcular las obligaciones impositivas de la Empresa. ➤ Realizar demás funciones que le sean asignadas y estén de acuerdo con la naturaleza del cargo. ➤ Verificar la fecha de caducidad y número de autorización en las facturas y notas de venta. 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 05
De: 10	

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
AGENTE DE VENTAS	
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Agente de Ventas
Unidad: Ventas	Dependencia: Gerencia
Ejerce Autoridad Sobre: ninguna	
Requisitos para el Cargo:	
Formación Profesional.- Titulo de técnico Superior en Mercadotécnica, tecnología en marketing y ventas.	
Experiencia.- Dos años en Actividades similares.	
Conocimientos.- Distribución de productos.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar el desenvolvimiento eficiente de los procedimientos de ventas y distribución de productos como también maximizar el potencial de ventas en la región a su cargo. ➤ Llevar control físico de ventas al contado y Créditos de Clientes. ➤ Registrar y realizar cobros directos de cuentas por cobrar. ➤ Realizar pedidos de mercadería en forma oportuna al Departamento de Compras de los productos que tengan mayor demanda. ➤ Transferir el producto a los clientes. ➤ Contactar y tratar con clientes. ➤ Controlar el proceso de distribución del producto. ➤ Atender los requerimientos de los clientes mayoristas. ➤ Mantener de manera permanente informado a Gerencia sobre los precios actuales del mercado. ➤ Recibir y registrar pedidos de clientes. ➤ Desarrollar un informe mensual detallado de Ventas. ➤ Realizar demás funciones que le sean asignadas y estén de acuerdo a la naturaleza del cargo. 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 06
De: 10	

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
AGENTE DE COMPRAS	
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Agente de Compras
Unidad: Compras	Dependencia: Gerencia
Ejerce Autoridad Sobre: Bodeguero	
Requisitos para el Cargo:	
Formación Profesional.- Licenciatura en Administración.	
Experiencia.- Dos años en Actividades similares.	
Conocimientos.- Negociación y distribución de mercadería.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquisición de mercadería, herramientas, suministros de oficina y demás materiales que requieran los departamentos de la empresa. ➤ Negociación de precios con proveedores. ➤ Ordenar pedidos según lo planificado. ➤ Distribuir los materiales a los distintos departamentos de la organización. ➤ Cotizar precios a nuevos proveedores. 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 07
De: 10	

SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE FUNCIONES		
BODEGUERO		
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Bodeguero	
Unidad: Compras	Dependencia: Agente de Compras	
Ejerce Autoridad Sobre: Chofer		
Requisitos para el Cargo:		
Formación Profesional.- Bachiller en Comercio y Administración o Físico-Matemático..		
Experiencia.- Dos años en Actividades similares.		
Conocimientos.- Haber efectuado un curso de manejo y mantenimiento de bodegas.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar, coordinar y controlar las actividades de la bodega. ➤ Receptar y despachar los materiales solicitados. ➤ Revisar y verificar la documentación de respaldo de las solicitudes de almacén, numerarlas y darles el correspondiente trámite. ➤ Velar por una correcta clasificación, ordenamiento y mantenimiento de los bienes ingresados a la bodega. ➤ Mantener el stock requerido para el movimiento de bodega y atención de las necesidades de la empresa. ➤ Verificar aleatoriamente y de manera frecuente, si los kardex están al día. ➤ Reportar periódicamente movimientos de bodega, al Dpto. de Compras. ➤ Verificar la mercadería que van a ingresar a bodega. ➤ Proporcionar documentación de respaldo al agente de compras para procesar pago ➤ Reportar inexistencias o stock menores al mínimo en bodega, al Departamento de Compras. ➤ Disponibilidad permanente, fuera de horas laborales, en casos de emergencia. 		
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 08	De: 10

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
CHOFER	
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Chofer
Unidad: Compras	Dependencia: Agente de Compras y Bodeguero
Ejerce Autoridad Sobre: ninguna	
Requisitos para el Cargo:	
Formación Profesional.- Chofer Profesional licencia para conducir.	
Experiencia.- Dos años en Actividades similares.	
Conocimientos.- Mecánica Automotriz.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar las labores de mantenimiento adecuado, distribuir, recoger, entregar, etc. y conducir con responsabilidad la movilidad de mercancía que está bajo su responsabilidad. ➤ Trasladar mercadería de manera oportuna y preservando su integridad de estos. ➤ Realizar mantenimiento periódico de la movilidad. ➤ Realizar informe mensual del movimiento diario que ha tenido en el mes. ➤ Informar el consumo mensual de Combustibles (Gasolina, aceite, etc.) ➤ Llevar una hoja de ruta diaria. ➤ Realizar demás tareas que le sean asignadas que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo. 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 09
De: 10	

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE FUNCIONES	
TECNICO DE SERVICIOS	
Nivel: Operativo	Nombre del Cargo: Técnico de Servicios
Unidad: Servicios	Dependencia: Gerencia
Ejerce Autoridad Sobre: ninguna	
Requisitos para el Cargo: Formación Profesional.- Título técnico - mecánico automotriz. Experiencia.- Dos años en Actividades similares. Conocimientos.- Actividades relacionadas con el funcionamiento, diagnostico y reparación Automotriz.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer el servicio de balanceo, suspensión, alineación y otros servicios relacionados en el área automotriz. ➤ Mantenimiento preventivo del sistema de dirección o suspensión. ➤ Chequeo de la alineación. ➤ Balanceo de neumáticos. ➤ Enllantaje y desmontaje. ➤ Comprobación de la presión de aire. ➤ Diagnostico del estado actual del vehículo (parte mecánica). ➤ Reparación de Frenos ➤ Limpieza de Inyectores ➤ Chequeo Eléctrico ➤ Cambio de grasa de ejes ➤ Cambio de termostato ➤ Pedido de repuestos, herramientas, accesorios requeridos para el buen funcionamiento del área de servicios. ➤ Recepción de reencauche. 	
Elaborado: 10/ene/2011	Pag: 10
De: 10	

3.1.6 Manual de Procedimientos

3.1.6.1 Introducción

El presente Manual de Procedimientos tiene el propósito de servir como un instrumento de apoyo en el funcionamiento empresarial, al conjuntar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las operaciones realizadas por la empresa SAIT GOODYEAR.

Constituye una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, con apego a las normas y políticas vigentes con una visión integral del funcionamiento y operación de los departamentos, que permita la optimización de tiempo y recurso.

Funciona como mecanismo de inducción y orientación para el personal, facilitando su incorporación a esta empresa, determinando las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados que permitan una adecuada coordinación.

Este Manual de Procedimientos tendrá que actualizarse en la medida que se presenten cambios en su contenido, o en la estructura orgánica, base legal, funciones, o algún otro apartado que incida en la operación del mismo.

3.1.6.2 Políticas

Presidencia

- El desempeño de la Presidencia se medirá en función de indicadores de gestión los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la junta de accionistas.

- Una vez aprobadas las políticas o reglamentos por la junta de accionistas de la compañía o los manuales, deberán ser entregados a Presidencia para la custodia de los originales y su publicación respectiva en la Intranet.

Gerencia

- El desempeño de las gerencias y unidades se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas la gerencia entrará en un proceso de observación y auditoría.
- La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de la Gerencia.
- Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

Departamento de Contabilidad

- La entidad rige su Contabilidad según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
- Las transacciones Financieras Contables de SAIT y sus correspondientes Estados Financieros son registrados sobre la base de acumulación o devengado. Esto hace que sus registros se fundamenten en el derecho adquirido u obligación contraída y no en la fecha de cancelación o pago en efectivo y son registradas según los principios de la partida doble y utilizando el Sistema de Inventarios Perpetuos

- El período contable coincide de la entidad con el período fiscal que comienza el primero de enero y termina el 31 de diciembre.
- Los registros Contables de SAIT GOODYEAR están expresados en dólares americanos (\$), Moneda Oficial de la República del Ecuador.
- Los inventarios de los productos que comercializa SAIT GOOD YEAR son registrados por el Método “Primero en entrar, primero en salir” (PEPS)
- Las cuentas de dudosa recuperación, son consideradas como tales después de agotadas las gestiones de cobranza y se llegue a la conclusión que son irre recuperables. Para tal efecto se tiene estimación del 1% de las Cuentas por Cobrar.
- La medición de ingresos debe realizarse de acuerdo con el valor razonable de la contrapartida recibida.
- En el caso de la venta de productos, el ingreso se reconoce cuando se cumplan las condiciones de transferencia de riesgos, fiable medición, probabilidad de recibir beneficios económicos y los costos relacionados puedan ser medidos con fiabilidad.
- Con relación a los servicios, el ingreso se reconoce cuando el importe de los ingresos pueda ser medido con fiabilidad; es posible que la empresa reciba beneficios económicos derivados de la transacción; el grado de terminación de la transacción en la fecha de reporte o cierre de los estados financieros pueda ser medido fiablemente y que los costos incurridos y los que quedan incurrir hasta completarla, puedan ser medidos con fiabilidad. El reconocimiento de ingresos por referencia al grado de terminación se denomina "método del porcentaje de terminación"; los ingresos se reconocen en los períodos contables en los que tiene lugar la prestación del servicio.
- La prudencia exige que si no existe expectativa de un ingreso de beneficios económicos a la entidad, no se reconocen ni los ingresos ni los márgenes

de ganancias; sin embargo, si se espera la recepción del beneficio económico, éste debería incluir el margen de ganancia.

- Se reconoce el impuesto y las participaciones de los trabajadores diferidas siguiendo el método del pasivo del balance general.
- Debe revelarse en el Balance General el Impuesto diferido (activo o pasivo) y en el cuerpo del Estado de Ganancias y Pérdidas por separado el gasto (ahorro) por impuesto diferido y el componente corriente; de existir impuesto diferido reconocido directamente contra el patrimonio neto, debe presentarse por separado.
- Además, debe presentarse en nota a los Estados Financieros una conciliación entre el gasto (ingreso) por impuesto a la renta contable con el impuesto a la renta corriente; y el monto de diferencias temporales deducibles por las cuales no se ha reconocido impuesto diferido.

Departamento de Ventas

- Abastecimiento permanente del producto, es decir la empresa cuenta con el stock que el cliente requiere oportunamente.
- Portafolio surtido de producto, en la planificación, los vendedores dan información a la gerencia sobre modelos más vendidos en el período, con el fin de abastecerse de modelos diversos.
- Precios competitivos, la empresa ofrece convenientes precios al consumidor y paquetes promocionales que hacen atractivo al producto.

Departamento de compras

- Planificación anticipada de pedidos: la coordinación de los requerimientos de mercadería se los realiza treinta días antes aproximadamente.

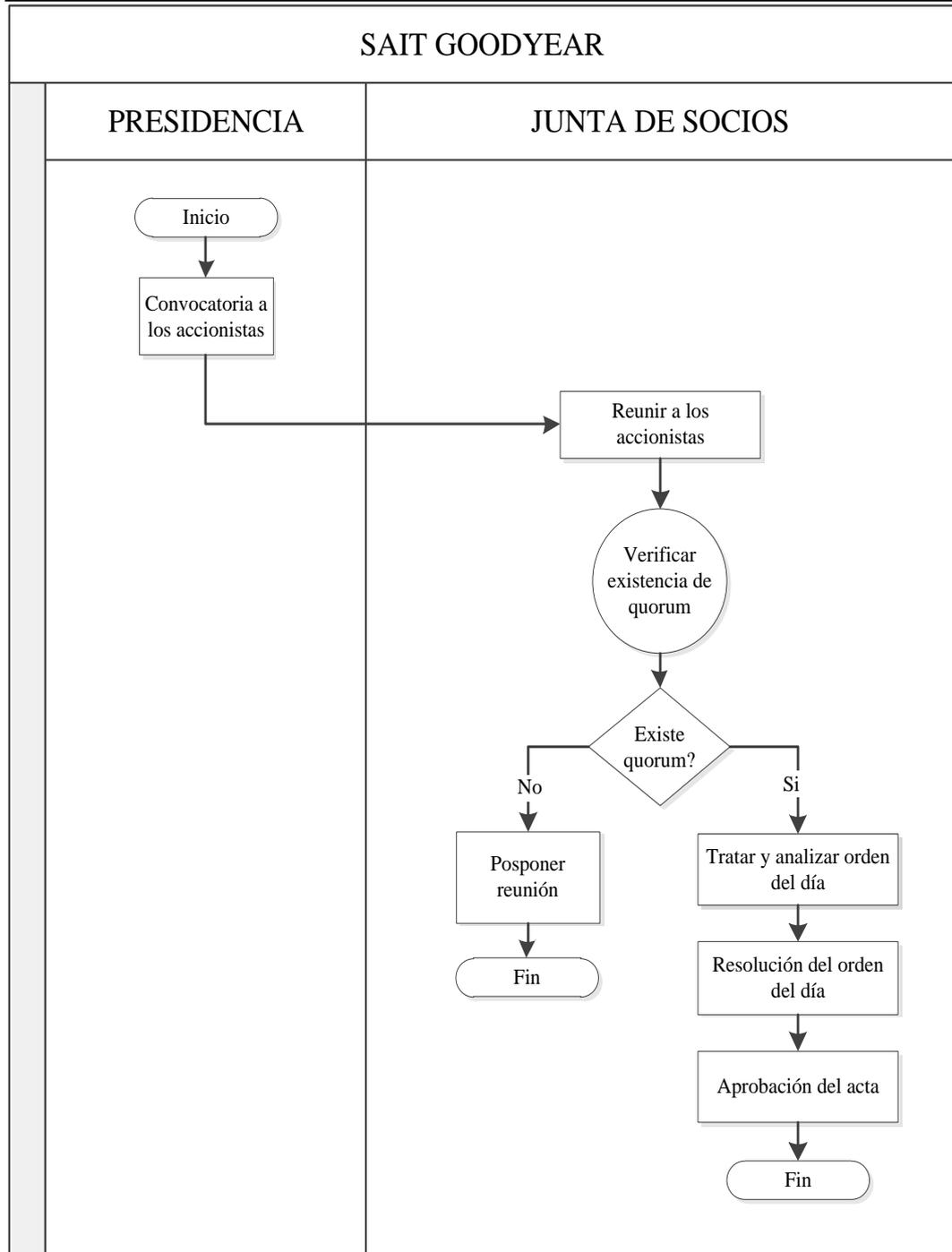
- Mantener estrechas relaciones con varias empresas navieras y verificadoras, con el fin de agilizar el proceso de importación y no depender de una sola.
- No se puede recibir un producto sin tener conocimiento de la factura o guía de remisión.
- Al momento de despachar cualquier artículo de la bodega se deberá receiptar la orden de pedido firmada por la persona autorizada.
- Realizar controles físicos semanales de los artículos existentes en bodega.
- No debe ninguna persona que no esté autorizada ingresar a la bodega.

Departamento de servicios

- Mantener un continuo asesoramiento al cliente
- Al ingresar un vehículo, se realiza una inspección indicando un diagnóstico inicial, se observan las fallas reportadas por el cliente.

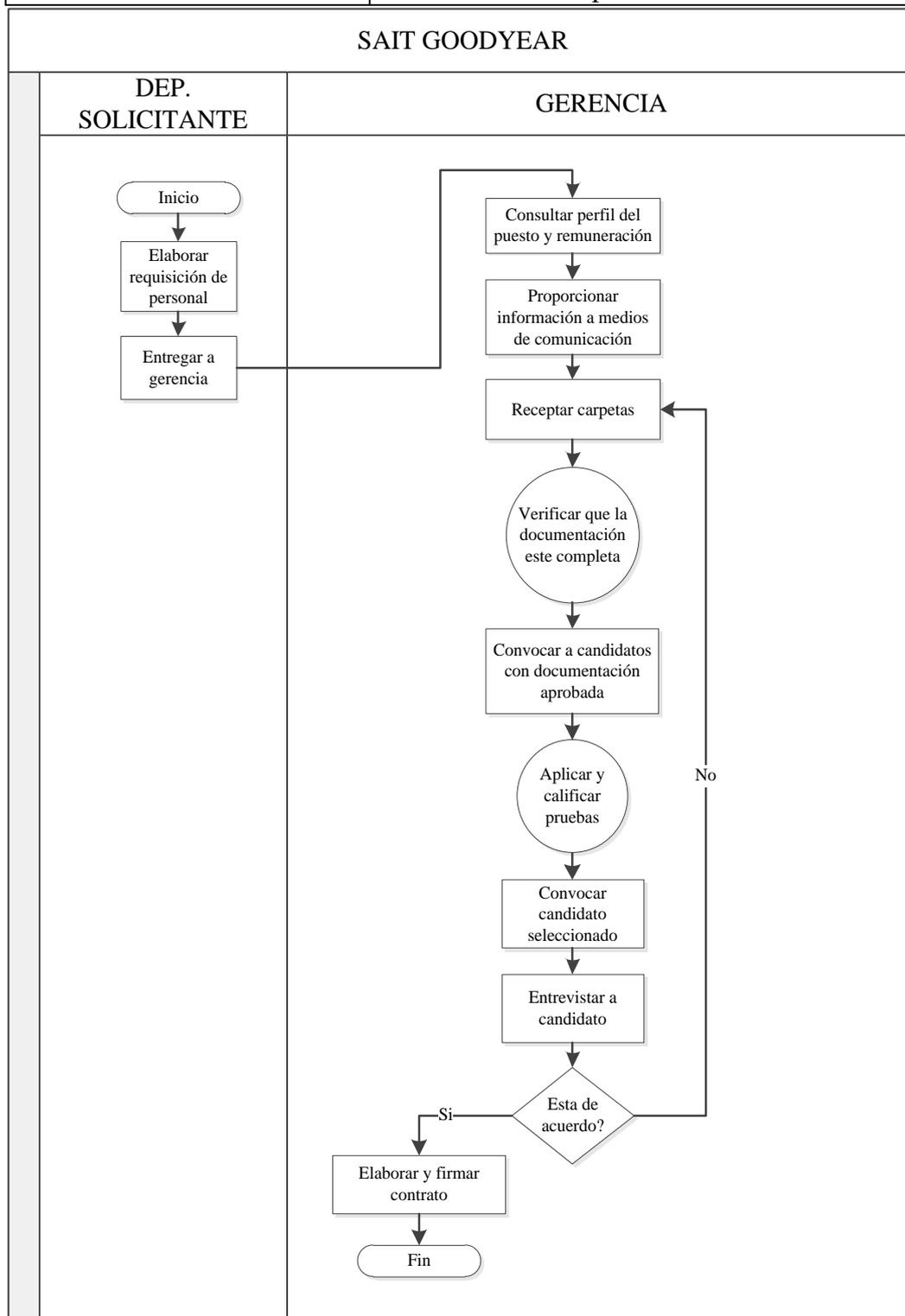
SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		ELABORACION
		01/MAR/12
CARGO: Junta de Socios		PAG: 01
		DE: 12
PROCEDIMIENTO:		Reunión y análisis del orden del día de la junta de socios
N° Act.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Presidencia	Convocar a los accionistas de la organización
2	Junta de Socios	Reunir a los socios de la junta
3	Junta de Socios	Verificar la existencia de quórum
4	Junta de Socios	¿Existe quórum? No, posponer reunión hasta que exista de quórum
5	Junta de Socios	Si, tratar y analizar los asuntos que comprenden en el orden del día
6	Junta de Socios	Resolución del contenido del orden del día
7	Junta de Socios	Aprobar y firmar acta
		Fin

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORACION
	29/ENE/2012
CARGO: Junta de Socios	PAG: 02
	DE: 12
PROCEDIMIENTO:	Reunión y análisis del orden del día de la junta de socios

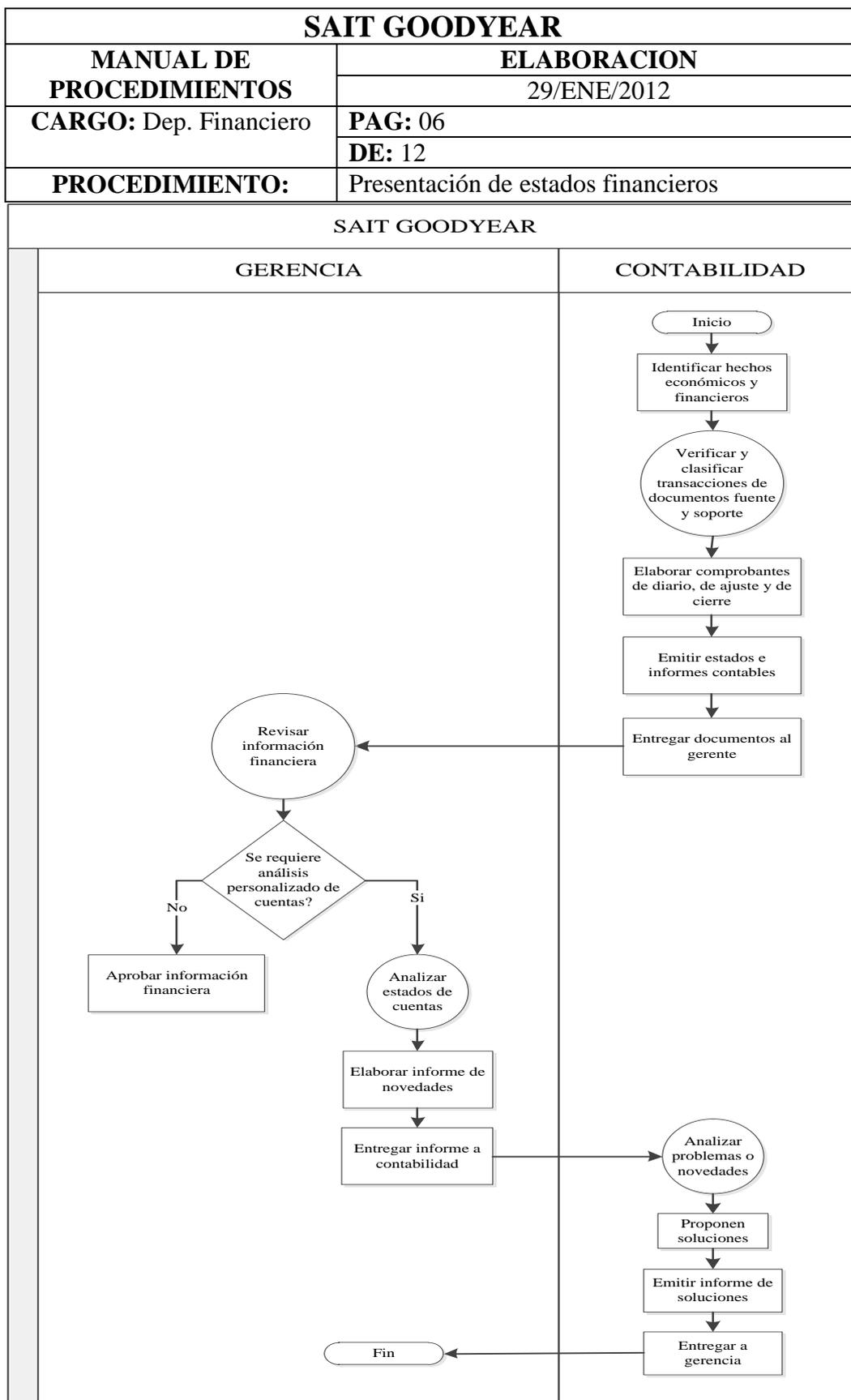


SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		ELABORACION
		01/MAR/12
CARGO: Gerencia		PAG: 03
		DE: 12
PROCEDIMIENTO:		Reclutamiento del personal
N° Act.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Dep. solicitante	Surge vacante
2	Dep. solicitante	Elaborar y entregar requisición de personal a gerencia
3	Gerencia	Consultar perfil y remuneración
4	Gerencia	Proporcionar información a medios de comunicación
5	Gerencia	Receptar carpetas de candidatos
6	Gerencia	Verificar que la documentación este completa
7	Gerencia	Convocar a candidatos con documentación aprobada
8	Gerencia	Aplicar y calificar pruebas
9	Gerencia	Convocar a candidato seleccionado
10	Gerencia	Entrevistar candidato
11	Gerencia	¿Está de acuerdo? No, regresar actividad 5
12	Gerencia	Si, elaborar y firmar contrato
		Fin

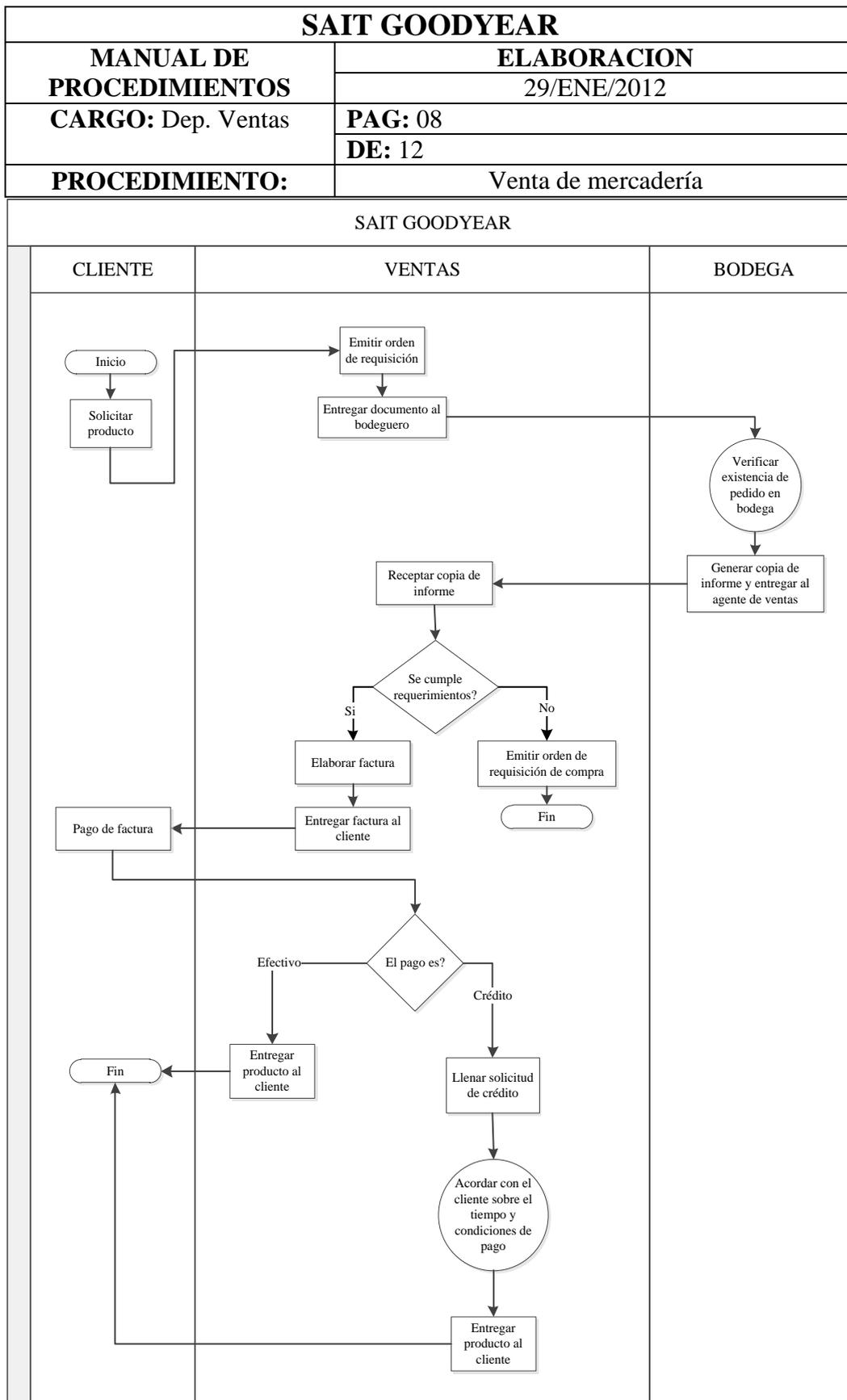
SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORACION
	29/ENE/2012
CARGO: Gerencia	PAG: 04
	DE: 12
PROCEDIMIENTO:	Reclutamiento del personal



SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		ELABORACION
CARGO: Dep. Financiero		PAG: 05
		DE: 12
PROCEDIMIENTO:		Presentación de estados financieros
N° Act.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Contabilidad	Identificar hechos económicos y financieros de la organización
2	Contabilidad	Verificar y clasificar transacciones de documentos fuente y soporte
3	Contabilidad	Elaborar comprobantes de diario, de ajuste y de cierre
4	Contabilidad	Emitir informes y estados contables para ser entregados al gerente
5	Gerencia	Verifica y revisa información financiera
6	Gerencia	¿Se requiere análisis personalizado de cuentas? No, aprobar información financiera
7	Gerencia	Si, analizar estados de cuenta
8	Gerencia	Elaborar y entregar informe de novedades a contabilidad
9	Contabilidad	Analizar problemas o novedades
10	Contabilidad	Proponer informe de soluciones
11	Contabilidad	Entregar documento a gerencia
		Fin



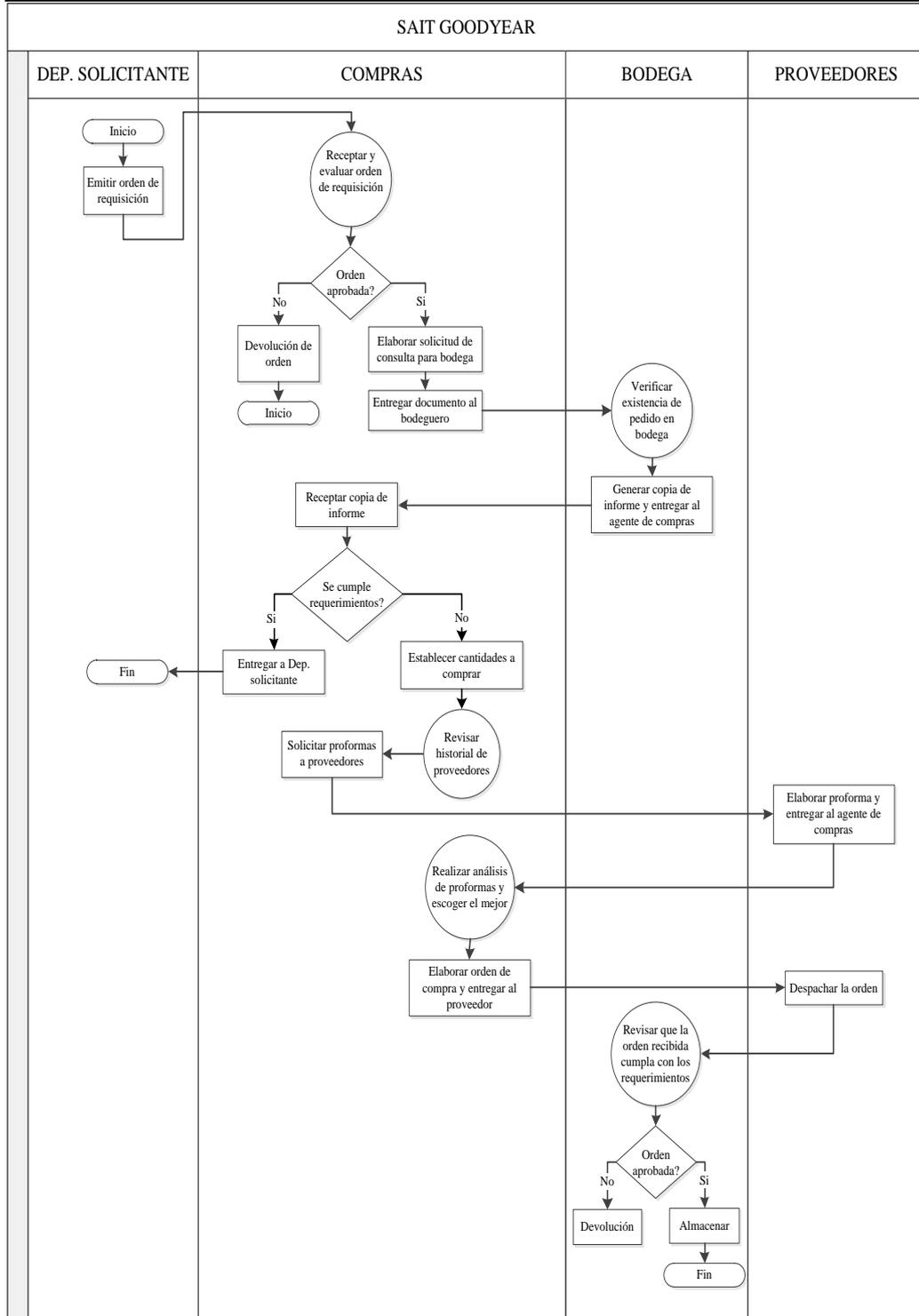
SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		ELABORACION
		01/MAR/12
CARGO: Dep. Ventas		PAG: 07
		DE: 12
PROCEDIMIENTO:		Venta de mercadería
N° Act.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Cliente	Solicitar producto
2	Agente de Ventas	Emitir y entregar orden de requisición al bodeguero
3	Bodega	Verificar existencia de pedido
4	Bodega	Generar copia de informe y entregar al agente de ventas
5	Agente de Ventas	Receptar copia de informe
6	Agente de Ventas	¿Se cumple requerimientos? No, elaborar orden de requisición de compra
7	Agente de Ventas	Si, elaborar y entregar factura al cliente
8	Cliente	Recibe factura y paga
9	Agente de Ventas	¿El pago es? Efectivo, entregar producto al cliente
10	Agente de Ventas	Crédito, llenar solicitud de crédito
11	Agente de Ventas	Acordar con el cliente sobre el tiempo y condiciones de pago
12	Agente de Ventas	Entregar producto al cliente
		Fin



SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		ELABORACION
CARGO: Dep. Compras		PAG: 09
		DE: 12
PROCEDIMIENTO:		Adquisición de mercadería y suministros
N° Act.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Dep. Solicitante	Emitir la requisición de compras al agente de compras
2	Agente de compras	Receptar la requisición de compras, evalúa contenido del documento
3	Agente de compras	Decidir si es viable la aprobación de la requisición
4	Agente de compras	¿Aprobación? No, devolución de orden
5	Agente de compras	Si, elaborar el formato de consulta de insumos a bodega, y hacer llegar el documento al bodeguero
6	Bodeguero	Verificar la existencia del pedido en relación a las cantidades actuales que se encuentran en bodega
7	Bodeguero	Elaborar un informe de saldos en bodega; y hacer llegar copia del documento al agente de compras
8	Agente de compras	Determinar si las existencias de bodega, cumplen con la requisición enviada por el departamento solicitante, si este es el caso; termina procedimiento
9	Agente de compras	Si las existencias de bodega no satisfacen la requisición; establecer cantidades efectivamente necesarias
10	Agente de compras	Revisar historial de proveedores
11	Agente de compras	Solicitar proformas o cotizaciones a proveedores
12	Proveedores	Realizar y proporcionar proforma
13	Agente de compras	Realizar un análisis en base a las proformas recibidas, determina mejor opción de compra en base a precios y tiempos de entrega
14	Agente de compras	Elaborar la orden de compra y remitir al proveedor seleccionado
15	Proveedor	Despachar la orden de compra
16	Bodeguero	Recibir y verificar que la orden recibida cumpla con los requerimientos establecidos en la orden de compra correspondiente
17	Bodeguero	¿Orden aprobada?

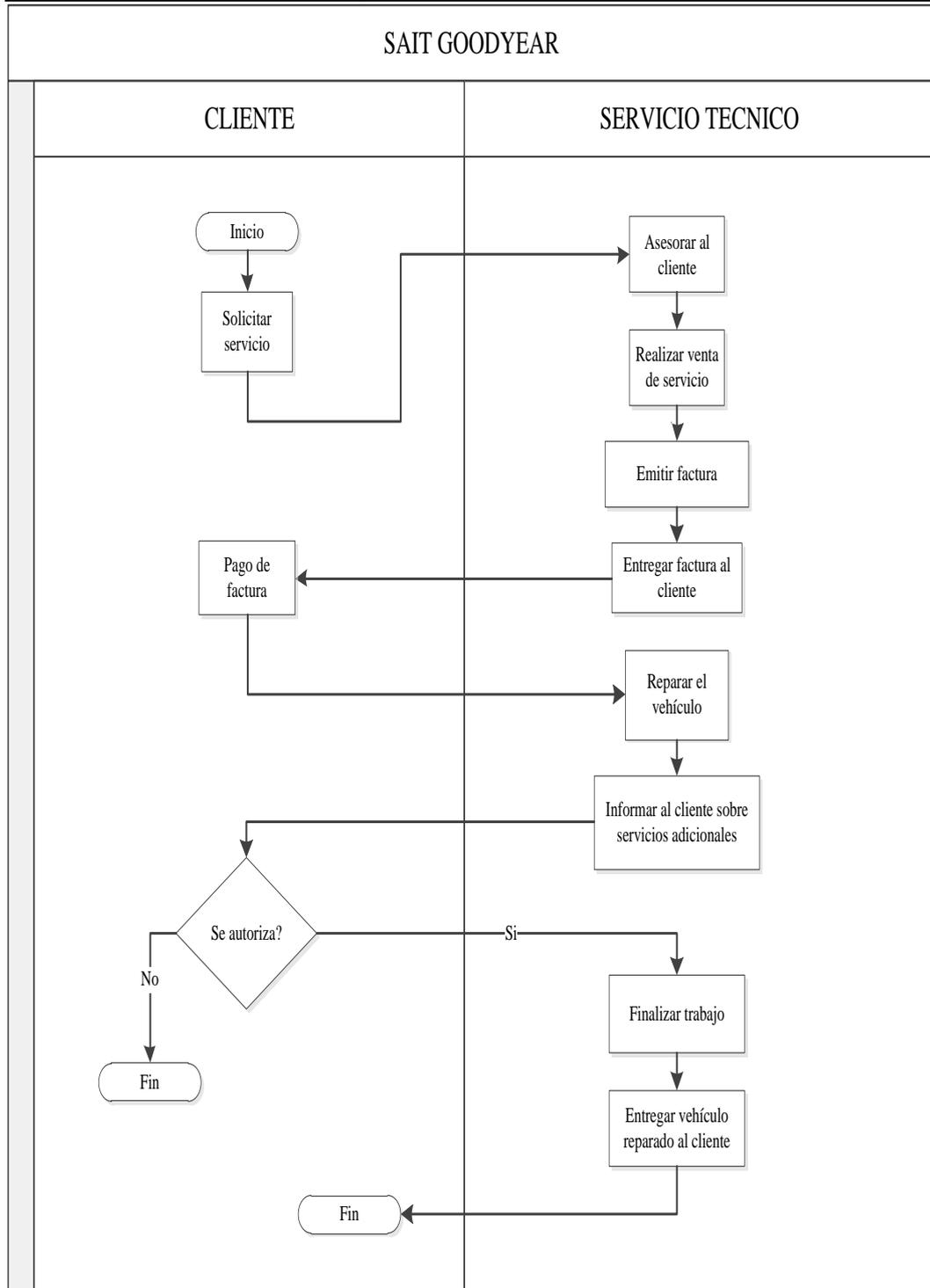
		No, realizar la devolución correspondiente e informa de la situación al agente de compras para que establezca el tiempo para una nueva entrega o la suspensión de la orden de compra
18	Bodeguero	Si, permitir el ingreso del producto a bodega
		Fin

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORACION
	29/ENE/2012
CARGO: Dep. Compras	PAG: 10
	DE: 12
PROCEDIMIENTO:	Adquisición de mercadería y suministros



SAIT GOODYEAR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		ELABORACION
CARGO: Dep. Servicios		01/MAR/12
		PAG: 11
		DE: 12
PROCEDIMIENTO:		Servicio Automotriz
N° Act.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Cliente	solicitar servicio al departamento
2	Técnico de Servicios	Atender y asesorar al cliente
3	Técnico de Servicios	Realizar venta de servicio
4	Técnico de Servicios	Emitir y entregar factura al cliente
5	Cliente	Recibir y pagar factura
6	Técnico de Servicios	Reparar vehículo
7	Técnico de Servicios	Informar servicios adicionales al cliente
8	Cliente	¿Se autoriza? No, fin del procedimiento
9	Cliente	Si
10	Técnico de Servicios	Finalizar trabajo
11	Técnico de Servicios	Entregar vehículo reparado al cliente
		Fin

SAIT GOODYEAR	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORACION
	29/ENE/2012
CARGO: Dep. Servicios	PAG: 12
	DE: 12
PROCEDIMIENTO:	Servicio Automotriz



3.2 CONCLUSIONES

- El sistema de control interno es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de promover la eficiencia, eficacia y economía a las distintas actividades que realizan los departamentos y así llegar a un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la empresa.
- El manual de funciones reforzará las gestiones de la organización, guiando y mostrando a cada uno de los integrantes sus responsabilidades y funciones que deben de realizar, obteniendo resultados más favorables en los procesos que realizan cada uno de las unidades departamentales.
- El manual de procedimientos se convertirá en una guía útil para poder realizar los procesos adecuadamente, llevando controles efectivos en cada una de las diligencias que efectúa la empresa.

3.3 RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la empresa SAIT GOODYEAR tome en consideración la propuesta del sistema de control interno y se mantenga una retroalimentación constante con todos los miembros de la organización.

- Capacitar al talento humano en sus áreas, para el mejor acoplamiento a las funciones propuestas en el manual de funciones logrando así efectividad en sus operaciones.

- Se aconseja al nivel directivo realizar monitoreo periódico, a los procesos que efectúan cada uno de los funcionarios de la organización, a fin de recolectar información sobre el cumplimiento y efectividad de sus actividades y dar las respectivas correcciones.

3.4 BIBLIOGRAFIA

CITADA

- Wikispaces. Traduccionjuntos2. 21 de diciembre 2008
<<http://traduccionjuntos08-09.wikispaces.com/G>>
- SÁNCHEZ Cabrera, Álvaro. Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC [en línea]. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000), 2006 [fecha de consulta: 10 de noviembre 2010].
Tesis doctoral accesible a texto completo en:
<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>
ISBN: 84-689-6202-3
- GÓMEZ López, R. Generalidades en la Auditoría [en línea]. Edición electrónica, 2003 [fecha de consulta: 10 de noviembre 2010].
Disponible en:
www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/
ISBN: 84-688-0961-6
- COOPERS & LYBRAND. Control Interno estructura conceptual integrada. 2da. Ed. Ecooe Ediciones, enero 2002. España
- SCHUSTER, José Alberto. Control Interno. Ediciones Macchi, 1992 Buenos Aires Argentina
- ALVAREZ Anguiano, Jorge. Apuntes de Auditoria Administrativa 26ta. Ed. Fondo Editorial FCA, septiembre 2005. México

CONSULTADA

- Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España
- GARCÍA Sánchez, I.M. Introducción a la Contabilidad [en línea]. Edición electrónica, 2009 [fecha de consulta: 10 de noviembre 2010].

Disponible en:

www.eumed.net/libros/2009c/576/

ISBN-13: 978-84-692-5879-8

- BLANCO Richart, E.R. Contabilidad y fiscalidad, riqueza, la de producción práctica [en línea]. Edición electrónica, 2008. [fecha de consulta: 10 de noviembre 2010].

Disponible en:

www.eumed.net/libros/2008b/396/

ISBN-13: 978-84-691-5144-0

- MANTILLA, Samuel Alberto. (1998). Control Interno de los nuevos instrumentos financieros. Editorial Ecoe Ediciones. Primera Edición. Santa Fe de Bogotá Colombia
- PERDOMO Moreno, Abraham. (2004). Fundamentos de control interno. Editorial Cengage Learning Editores. Novena Edición. México
- PIEDRA Herrera, Fca. (2009). Contabilidad Financiera. Ed. Publicaciones Universitarias. Primera edición. Madrid España
- CHIAVENATO, Idalberto. (2006) “Introducción a la teoría General de la Administración”. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición. Bogotá

WEB SITES

- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.eumed.net/>
- <http://www.cedatos.com.ec/>
- <http://www.presidencia.gob.ec/>
- <http://www.gestiopolis.com/>

3.5 ANEXOS

Anexo 1

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Gerente General y Presidente

1. ¿Existe algún funcionario dedicado al control interno de la organización?
2. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro de la organización?
3. ¿Ha comunicado de manera clara y comprensible a todo su personal sobre los objetivos, misión y visión de la organización?
4. ¿Las utilidades que genera la empresa son utilizadas para inversiones y cuales son estas?
5. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo entre los departamentos de la organización?

6. ¿Las políticas económicas y laborales implementadas por el gobierno en la actualidad han afectado en el desarrollo de sus actividades normales?
7. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?
8. ¿Los empleados sienten presión por parte de sus iguales para hacer lo que es debido o solamente se piensa en hacer dinero rápidamente?
9. ¿Ha realizado alguna acción de control no planificada que ha conllevado a algún tipo de represalia por parte de la oficina de Administración?
10. ¿Al momento de elaborar los reglamentos y políticas existe una coordinación entre nivel directivo y financiero?
11. ¿Existen medidas de seguridad que salvaguarden los recursos de la organización?
12. ¿Existe un control de asistencia de los trabajadores?
13. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla la presidencia y la gerencia?
14. ¿Estaria de acuerdo que en la empresa que usted dirige se implante un sistema de control interno?

Anexo 2

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Gerente de Ventas

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas y la misión del departamento de ventas?
2. ¿Existe un responsable directo de las actividades que se realizan en el área de ventas?
3. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro del departamento de ventas?
4. ¿El departamento de ventas conoce sobre los objetivos de la organización?
5. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con otros departamentos de la organización?

6. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?

7. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

8. ¿Existe un presupuesto de ventas en coordinación con los involucrados de la empresa acorde a las expectativas del crecimiento del mercado?

Anexo 3

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Contador

1. ¿El departamento de contabilidad cuenta con un sistema informático contable para llevar cabo su función?
2. ¿Se ha determinado las funciones específicas y la misión del departamento contable?
3. ¿Existe un responsable directo de las actividades que se realizan en el área
4. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?
5. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro del departamento de contabilidad?
6. ¿El departamento de contabilidad conoce sobre los objetivos de la organización?

7. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con otros departamentos de la organización?
8. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?
9. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?
10. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?
11. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?
12. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?
13. ¿Se cumple con las obligaciones legales que le corresponde a la empresa?
14. ¿Se realizan Inspecciones e inventarios físicos frecuentes?
15. ¿Se realiza un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y se cotejan con los que están registrados en los libros de contabilidad?
16. ¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?

17. ¿Las cuentas bancarias son conciliadas en forma mensual y se realizan los ajustes necesarios al mes siguiente?

18. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla?

Anexo 4

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Asistente de Ventas Externas

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas y la misión del departamento de ventas?
2. ¿Existe un responsable directo de las actividades que se realizan en el área de ventas?
3. ¿Se mide constantemente el grado de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y economía dentro del departamento de ventas?
4. ¿El departamento de ventas conoce sobre los objetivos de la organización?
5. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con otros departamentos de la organización?

6. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?
7. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?
8. ¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, la misión y visión de la empresa?
9. ¿Al momento de realizar las ventas pone en práctica las funciones que están establecidas por parte de la administración?
10. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?
11. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?
12. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?
13. ¿Existe un presupuesto de ventas en coordinación con los involucrados de la empresa acorde a las expectativas del crecimiento del mercado?
14. ¿Al momento de realizar las actividades normales del área de ventas se cuenta con el stock necesario de mercadería presupuestada?

Anexo 5

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Recepcionista y Asistente Contable

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas que debe cumplir?
2. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?
3. ¿Conoce usted sobre los objetivos, misión y visión de la organización?
4. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con sus inmediatos superiores?
5. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?
6. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

7. ¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, la de la empresa?
8. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?
9. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?
10. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?

Anexo 6

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Bodeguero - Tecnico

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas que debe cumplir?
2. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?
3. ¿Conoce usted sobre los objetivos, misión y visión de la organización?
4. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con sus inmediatos superiores?
5. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?
6. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

7. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?
8. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?
9. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?
10. ¿Ha existido inconvenientes con la recepción de la mercadería?

Anexo 7

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Entrevista

Objetivo.-

Esta entrevista se la realizara al personal administrativo de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Chofer

1. ¿Se ha determinado las funciones específicas que debe cumplir?
2. ¿Existe una persona que supervise sus actividades?
3. ¿Conoce usted sobre los objetivos de la organización?
4. ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo con sus inmediatos superiores?
5. ¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?
6. ¿Las políticas establecidas son suficientemente para llevar a cabo sus operaciones?

7. ¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, la misión y visión de la empresa?
8. ¿Tiene un contrato de trabajo por escrito con la empresa?
9. ¿Su remuneración es cancelada a tiempo y por el monto establecido por el contrato?
10. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es el óptimo para el buen desempeño de su trabajo?
11. ¿Ha existido inconvenientes con la recepción de la mercadería?

Anexo 8
Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Encuesta

Objetivo.-

Esta encuesta se la realizara a los proveedores de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Encierre en un círculo la respuesta que usted crea conveniente:

Proveedores

1 ¿Las compras que la empresa realiza son avalizadas por contratos escritos?

SI NO

2 ¿Las compras que realiza la empresa las efectua el Gerente de ventas?

SI NO

3 ¿Los productos que entrega a la empresa son recibidos por el bodeguero?

SI NO

4 ¿Se le cancela oportunamente los montos por las adquisiciones que realiza SAIT GOODYEAR?

SIEMPRE A VECES

5 ¿Cómo son realizados los cobros a la empresa Sait Goodyear?\

Transferencia

Créditos

Efectivo

6 ¿Existe reuniones periódicas con la empresa antes mencionada para el análisis del sistema de entrega de las mercaderías?

SI NO

7 ¿La empresa le envía documentos iniciales de pedidos de mercadería?

SI NO

8 ¿El despacho de la mercadería se lo realiza de manera oportuna?

SI NO

9 ¿Maneja un ambiente cordial con la persona que recibe la mercadería?

SI NO

Anexo 9

Universidad Técnica de Cotopaxi

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Encuesta

Objetivo.-

Esta encuesta se la realizara a los clientes de la empresa SAIT GOODYEAR, esta permitirá visualizar el manejo actual del proceso de gestión operacional de la empresa. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de necesidades que necesita la organización.

Encierre en un círculo la respuesta que usted crea conveniente:

Clientes

1. ¿Está satisfecho con el servicio que le ha prestado la empresa?

SI NO

2. ¿Cuándo usted ha solicitado información vía telefónica se le ha proporcionado de manera oportuna y completa?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

3. ¿Ha tenido algún inconveniente con el personal de la empresa?

SI NO

4. ¿Ha tenido algún inconveniente con los productos que ofrece la empresa?

SI NO

5. ¿Cómo califica la atención de la empresa al momento de realizar una compra?

Muy bueno

Bueno

Malo

6. ¿Recibe el comprobante de venta cuando usted adquiere un producto de la entidad?

SI NO

7. ¿La empresa ha cumplido a tiempo con sus pedidos requeridos?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

8. ¿Está de acuerdo con la forma que SAIT GOODYEAR le entrega o despacha a usted los productos?

SI NO

9. ¿Cuándo visita las instalaciones de la empresa se encuentra el personal encargada de las ventas para su atención?

SI NO

10. El pago que realiza a la empresaSAIT lo efectúa mediante:

- Cheques
- Transferencia
- Créditos
- Efectivo
- Tarjetas de Crédito

Gracias por su colaboración

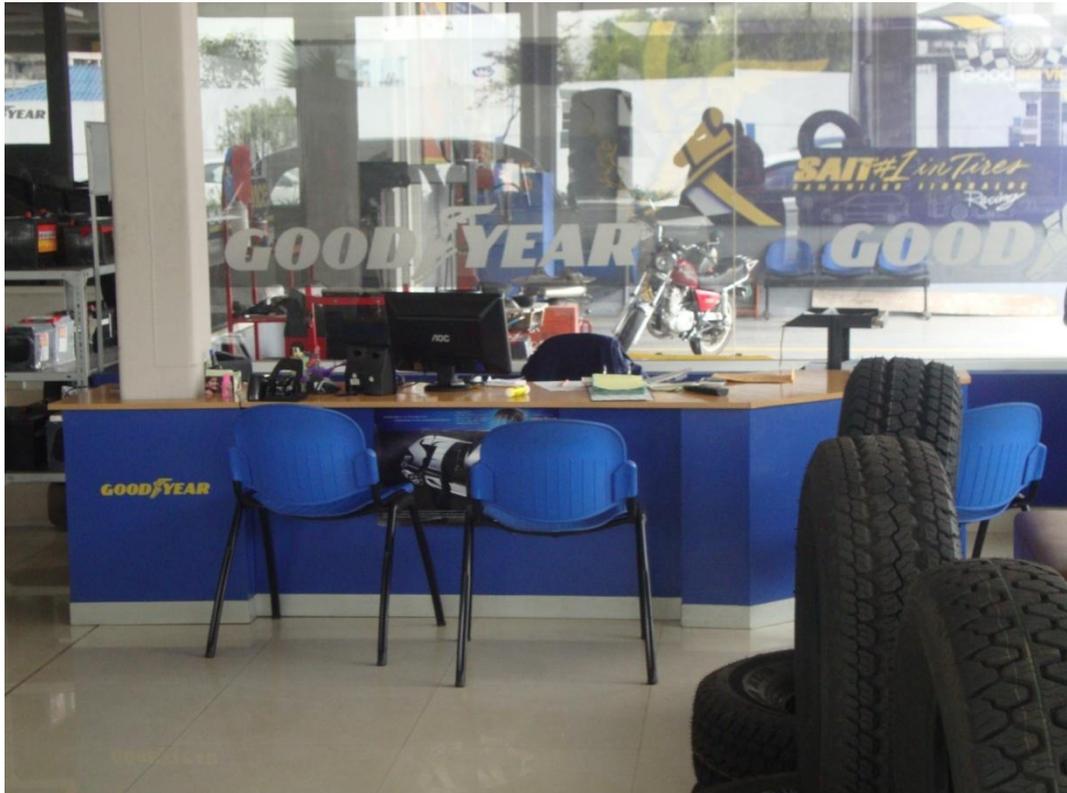
Anexo 10



Anexo 11



Anexo 12



Anexo 13



Anexo 14



Anexo 15



Anexo 16



Anexo 17

