



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

### **TÍTULO DEL PROYECTO**

**“IMPLEMENTACION DE CONTROLES DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA  
PILADORA KARINA S.A, UBICADA EN EL CANTON YAGUACHI, AÑO 2013”**

### **AUTORES:**

**BAZURTO GUERRERO HENRY BISMARCK  
BRITO LOPEZ ALEXANDRA KARINA**

**MILAGRO, MARZO 2013**

**ECUADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA – CPA.**

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

*Tema del Proyecto: "Implementación de Controles de Gestión Administrativa en la Piladora Karina S.A, Ubicada en el Cantón Yaguachi, Año 2013."*

**AUTOR(ES): BAZURTO GUERRERO HENRY BISMARCK**

**BRITO LÓPEZ ALEXANDRA KARINA**

**EL PROYECTO EN SU CONTENIDO Y METODOLOGÍA**

**Se Aprueba:** \_\_\_\_\_

**Se Rechaza:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Msc. MANUEL ANTONIO LARROCHELLI MUÑIZ**

**ASESOR TÉCNICO**

**Fecha: Guayaquil, \_\_\_\_\_ del 2013**

## **ACEPTACION DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por el Sr. **BAZURTO GUERRERO HENRY BISMARCK** y la Sra. **BRITO LÓPEZ ALEXANDRA KARINA**, para optar el título de Ingeniero(a) en Contaduría Pública y Auditoría – CPA y acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Guayaquil, 28 de Marzo del 2013

Msc. Manuel Larrochelli

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, 28 de Marzo del 2013

**BAZURTO GUERRERO HENRY BISMARCK**

C.C. 0913419768

**BRITO LÓPEZ ALEXANDRA KARINA**

C.C. 0918306390

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a dos personas muy importantes de mi vida, mis hijos Cristina y Daniel por su inmensa paciencia de mi ausencia durante el periodo de aprendizaje de mi carrera, para que ellos se sientan orgullosos y a la vez dando como ejemplo de superación en el desarrollo personal logrando así un crecimiento en las metas propuestas. Y a todas las demás personas que surgieron dentro de mi alrededor que me dieron el coraje de no declinar en este largo camino de mi desarrollo profesional.

**Alexandra Brito López**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar y ante todo agradezco inmensamente a DIOS por darme la sabiduría y fortaleza y especialmente a MI.

Sabiduría por tener todos mis conocimientos en sana plenitud para poder aplicarlos y desarrollarlos en todo el proceso de aprendizaje; fortaleza por darme todas las energías necesarias en el tiempo transcurrido.

A mis hijos, mi esposo, amistades y a todos mis familiares por sus consejos en los momentos oportunos por mi superación personal y profesional.

**Alexandra Brito López**

## **DEDICATORIA**

### **A mi padre Henry**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia sin los cuales no fuera la persona de bien que soy y por su amor.

### **A mi madre Rosa**

Por el apoyo incondicional que siempre me ha brindado, por sus valores, sus consejos, pero sobre todo por su inmenso amor.

### **A mis hermanos,**

Karina, Rosita, Michel y Ronald, por estar conmigo y apoyarme siempre que los he necesitado.

### **A mis hijas**

María José y Fabiana que son la luz de mis ojos, todo esfuerzo siempre es pensando en ellas, las amo mucho.

**Henry Bazarro Guerrero**

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr este objetivo y por su infinito amor.

### **A mi esposa Karina**

Por su valiosa ayuda y apoyo, por su empuje para retomar este objetivo anteriormente fijado, además, este proyecto es el resultado de un largo camino recorrido, y es en este trayecto donde la conocí.

**Henry Bazurto Guerrero**

## **CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR**

Msc. Jaime Orozco Muñiz

---

Rector de Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autores del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo Tema fue: **IMPLEMENTACION DE CONTROLES DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA PILADORA KARINA S.A, UBICADA EN EL CANTON YAGUACHI, AÑO 2013** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, 28 de Marzo del 2013

**BAZURTO GUERRERO HENRY BISMARCK**

C.C. 0913419768

**BRITO LÓPEZ ALEXANDRA KARINA**

C.C. 0918306390

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	ii
<b>ACEPTACION DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	iv
<b>CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vii
<b>DEDICATORIA</b> .....	viii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ix
<b>CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR</b> .....	x
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	xi
<b>Índice de Cuadros</b> .....	xiv
<b>Índice de Figuras</b> .....	xiv
<b>RESUMEN</b> .....	xv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	16
<b>CAPÍTULO I</b> .....	17
<b>EL PROBLEMA</b> .....	17
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1.1.- Problematización .....	17
1.1.2.- Delimitación del problema .....	19
1.1.3.- Formulación del problema.....	19
1.1.4.- Sistematización del problema.....	20
1.1.5.- Determinación del tema.....	20
1.2.- OBJETIVOS .....	20
1.2.1.- Objetivo General de la investigación .....	20
1.2.2.- Objetivos Específicos de Investigación.....	21
1.3.- JUSTIFICACIÓN.....	21
1.3.1 Justificación de la Investigación.....	21
<b>CAPÍTULO II</b> .....	24

<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>24</b>
2.1 <b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1.1    Antecedentes Históricos.....	24
2.1.2    Antecedentes Referenciales.....	27
2.1.3    Fundamentación Teórica.....	27
2.3 <b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>34</b>
2.3.1    Hipótesis General .....	34
2.3.2    Hipótesis Particulares .....	35
2.3.3    Declaración de Variables .....	35
2.3.4    Operacionalización de las Variables .....	36
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>38</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
3.1 <b>TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....</b>	<b>38</b>
3.2 <b>LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....</b>	<b>42</b>
3.2.1    Características de la población .....	42
3.2.2    Delimitación de la población .....	43
3.2.3    Tipo de muestra.....	44
3.2.4    Tamaño de la muestra.....	45
3.2.5    Proceso de selección.....	45
3.3 <b>LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....</b>	<b>45</b>
3.2.1    Métodos teóricos .....	45
3.3.2. Técnicas e Instrumentos .....	45
3.4 <b>EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 <b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>47</b>
4.2 <b>ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....</b>	<b>57</b>
4.3 <b>RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.4 <b>VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>63</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>63</b>
5.1 <b>TEMA.....</b>	<b>63</b>
5.3 <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>66</b>

5.4	OBJETIVOS .....	66
5.4.1	Objetivo General.....	66
5.4.2	Objetivos específicos .....	66
5.5	UBICACIÓN.....	67
5.6	FACTIBILIDAD.....	68
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	70
5.7.1	Actividades .....	98
5.7.2.	Recursos, Análisis Financiero .....	98
5.7.3	Impacto.....	103
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	105
	CONCLUSIONES.....	106
	RECOMENDACIONES .....	107
	BIBLIOGRAFIA .....	108

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Operacionalización de variables.....	36
Cuadro 2. Tipos de Investigación .....	41
Cuadro 3. Muestra de la población.....	43
Cuadro 4. Aceptación de control de gestión administrativa.....	47
Cuadro 5. Frecuencia de registros contables .....	48
Cuadro 6. Conocimientos de herramientas de gestión .....	49
Cuadro 7. Aceptación de implementación de control de gestión.....	50
Cuadro 8. Existencia de un Contador contable .....	51
Cuadro 9. Planificación financiera .....	52
Cuadro 10. Personal adecuado para el área contable .....	53
Cuadro 11. Políticas de multas y sanciones .....	54
Cuadro 12. Existencia de archivo físico contable.....	55
Cuadro 13. Disposición de recursos.....	56
Cuadro 14. Resultado de la Encuesta .....	60
Cuadro 15. Resultado de la Encuesta .....	61
Cuadro 16. Resultado de la Encuesta .....	62
Cuadro 17. Plan de Ejecución de la Gestión .....	91
Cuadro 18. Cuadro de Mando Integral.....	92
Cuadro 19. Proceso De Gestión .....	93
Cuadro 20. Proceso De Gestión .....	94
Cuadro 21. Planificación estratégica.....	97
Cuadro 22. Recursos de oficina .....	98
Cuadro 23. Gastos administrativos.....	99
Cuadro 24. Gastos Generales.....	99
Cuadro 25. Gastos de Venta .....	99
Cuadro 26. Flujo de caja Proyectado Piladora Karina S.A. ....	100
Cuadro 27. Análisis de Rentabilidad .....	101
Cuadro 28. Gestión de Recursos.....	102

## Índice de Figuras

Figura 1. Pilón para el arroz.....	25
Figura 2. Tendal.....	25
Figura 3. Maquinarias de piladora .....	26
Figura 4. Localización Piladora Karina S.A. ....	67
Figura 5. Ubicación Planta.....	67
Figura 6. Fuerzas de Porter.....	69
Figura 7. Organigrama propuesto.....	70
Figura 8. Cronograma.....	104



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TEMA**

**“IMPLEMENTACION DE CONTROLES DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA PILADORA KARINA S.A, UBICADA EN EL CANTON YAGUACHI, 2013.”**

**AUTORES: BAZURTO GUERRERO HENRY BISMARCK  
BRITO LOPEZ ALEXANDRA KARINA**

**RESUMEN**

En la siguiente investigación se diseñó un manual de políticas, procedimientos y funciones para el control de gestión de los procesos en el área administrativa y financiera llevados a cabo en la Gerencia. El estudio fue realizado aplicando un diseño experimental, teórico y un tipo de investigación inductivo y deductivo. Para esto, se realizó una revisión de la documentación existente, diagnóstico de la situación actual, la definición de los objetivos y alcance de los procesos, el análisis y diseño de procedimientos correspondientes y cumplimiento de obligaciones financieras. Se propone implementar un manual que permita tener los controles necesarios y faciliten un efectivo control de su gestión y conocer la situación administrativa real de la empresa y poder tomar las decisiones adecuadas.

The following research was designed a scorecard for the management control in the area of administrative and financial accounting processes carried out in management. The study was carried out by applying a design experimental or theoretical and inductive and deductive research type. This was a review of existing documentation, diagnosis of the current situation, the definition of the objectives and scope of processes, analysis and design of procedures and compliance with financial obligations. Intends to implement a scorecard that allows the necessary controls and facilitate effective control of its management and meet the administrative situation the company real and to take the appropriate decisions.

**PALABRAS CLAVES:** Manual de procesos, procesos, control de gestión, procedimientos.

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el que se desarrolla nuestra economía requiere, que todas las organizaciones inmersas en este campo cuenten con herramientas necesarias, que puedan proporcionar una buena planificación de los controles administrativos.

Un entorno dinámico e impredecible junto a la complejidad de los problemas de administración y dirección de las empresas obliga a incrementar la flexibilidad operativa del área administrativa, para adaptarse a los cambios e innovaciones impuestas con las nuevas normativas del país, lo que implica desarrollar técnicas de investigación y decisión de los órganos de dirección de una empresa. Es necesario planificar y presupuestar para poder controlar y llevar un seguimiento de los objetivos de la empresa.

Es fundamental para una empresa que para la función de control existan objetivos establecidos por la dirección de la empresa y que estos objetivos sean comunicados a quienes tienen a su cargo la parte económica. En definitiva, no puede haber control sin objetivos y, sin acciones correctoras.

Esta investigación ha sido pensada para identificar cuáles son las acciones que no se ejecutan, el porqué de esta inacción; Las decisiones profesionales y prácticas que debemos efectuar para atacar estas falencias y determinar cuál es el camino a seguir para conseguir los resultados esperados. La falta de control ha generado un caos económico: ya que no sabemos qué tan veraces sean los resultados obtenidos.

El aporte práctico de esta investigación es la implementación de controles de gestión administrativa en la Piladora Karina S.A.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1.- Problematización**

LA PILADORA KARINA S.A. está ubicada en la provincia del Guayas, Cantón Yaguachi, desde el año 2007 se dedica a la producción de arroz pilado, al alcanzar un monto de ventas de cien mil dólares anuales, el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el año 2010 notificó a la piladora la obligación de llevar contabilidad, cumpliendo los requerimientos de realizar las declaraciones mensuales de rentas, de personas naturales, lo que convierte al negocio en un agente de retención.

Y como la empresa no cuenta con los controles necesarios, el departamento administrativo realiza su gestión de manera poco eficiente.

Hay que entender que la falta de políticas contables claras, no ha permitido que la empresa lleve una Contabilidad financiera adecuada, incidiendo de manera negativa en el proceso administrativo de la empresa, debido a que esto ha ocasionado muchas veces multas y reclamos por parte de las autoridades de control como el SRI de tal forma que no se ha podido obtener una mejor rentabilidad anual.

Dentro de esto mismo la ausencia de informes de operación, administrativos y financieros no permitió que la gerencia tuviera un mejor control sobre el negocio, que le hubieran permitido reducir los costos y gastos innecesarios en ciertas áreas administrativas y al mismo tiempo poder identificar áreas críticas en el proceso productivo, con la finalidad de poder tomar los correctivos necesario a tiempo.

En consecuencia con lo anteriormente expuesto, la Piladora Karina S.A debe facilitar sus procesos contables para que en sus estados financieros se demuestren valores exactos que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y cumplir los estándares exigidos por los reglamentos de Rentas Internas, por lo que necesita implementar un sistema de gestión que la empresa pueda tecnificarse en función de las necesidades de sus procesos financieros.

Esto debido a que las empresas requieren de un sistema y herramientas que le permitan gestionar con alto grado de especificaciones a nivel administrativo y contable para que, el gerente pueda tener una visibilidad clara para la toma de decisiones.

### **Pronóstico**

La desorganización de la gestión contable y sus casi nulos controles, ocasionaría graves inconvenientes en los resultados financieros de la empresa.

La carencia de reportes, traería pérdidas de ventas, si no se toman las acciones pertinentes para solventar esta limitación.

El carecer de información oportuna referente a los resultados financieros afectaría la toma de decisiones con precisión.

### **Control de Pronóstico**

Proporcionar metas financieras a cada departamento de la organización. La medición de los resultados obtenidos con estos conjuntos de pronóstico consiste en un medio ampliamente utilizado para evaluar la necesidad de un departamento.

### 1.1.2.- Delimitación del problema

Esta investigación se realizará en la PILADORA KARINA S.A. ubicada en el cantón Yaguachi en la provincia del Guayas, en el año 2013 y se implementarán controles de gestión administrativa y financiera para mejorar los análisis contables de la empresa.

LA PILADORA KARINA S.A. no consta con un manual de procedimientos contables, lo cual no permite un adecuado desarrollo en la gestión administrativa de la empresa.

<b>Campo:</b>	Administrativo y Financiero
<b>Área:</b>	Contabilidad
<b>Población:</b>	Personal administrativo y operativo
<b>Espacio:</b>	Piladora Karina S.A. del cantón Yaguachi, provincia del Guayas
<b>Tiempo:</b>	Año 2013

### 1.1.3.- Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene el no disponer de un Control de Gestión Administrativa en la Piladora Karina, ubicada en el cantón Yaguachi, a partir del año 2013?

Se considera que el problema es evaluable y en consecuencia solucionable por tener los siguientes aspectos:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

**Delimitado:** Está ubicado en el área administrativa, con la finalidad de manejar eficientemente los datos y recursos financieros de la empresa.

**Claro:** El problema se puede identificar con facilidad, redactado en forma precisa, fácil de comprender e identificar con ideas concisas.

**Evidente:** Se visualiza a simple vista que no poseen ningún control administrativo.

**Concreto:** Porque la solución al problema es precisa y directa para todos los involucrados.

**Relevante:** Tiene el objeto de solucionar una limitación para el proceso de administrativo de la empresa.

**Factible:** Existe la posibilidad de solucionar el problema de implementar herramientas de control, puesto que existe los recursos financieros necesarios para la aplicación y cumplimiento de las exigencias del SRI.

**Contextual:** Este tema es de gran importancia ya que con los problemas encontrados se establece la necesidad de controlar sus obligaciones financieras fortaleciendo los controles de la administración interna.

**Variable:** Porque no ha sido dificultoso determinarlas ya que son parte del proceso de administración contable.

#### **1.1.4.- Sistematización del problema**

- ¿Qué efectos causa la mala estructura organizacional en la Piladora Karina S.A.?
- ¿Cómo influye la no existencia de Políticas y Procedimientos dentro de la gestión administrativa de la Piladora Karina S.A.?
- ¿De qué manera influye no poseer un Manual de Funciones que permita a los trabajadores de la Piladora mejorar su eficiencia laboral?

#### **1.1.5.- Determinación del tema**

Estudio de los Controles de Gestión Administrativa en la Piladora Karina S.A., ubicada en el cantón Yaguachi y su incidencia en la eficiencia laboral.

### **1.2.- OBJETIVOS**

#### **1.2.1.- Objetivo General de la investigación**

Identificar la incidencia del actual control de gestión administrativa en la Piladora Karina, ubicada en el cantón Yaguachi, a través de técnicas e

instrumentos de investigación con el propósito de mejorar los procesos administrativos.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos de Investigación**

- Investigar cómo influye el no contar con una estructura organizacional en la Piladora Karina S.A. para poder mejorar productividad empresarial.
- Determinar cómo afecta el no tener Políticas y Procedimientos dentro de la gestión administrativa en la Piladora Karina S.A. y poder buscar normas y estándares de calidad en su gestión productiva.
- Investigar la incidencia de la falta de un Manual de Funciones que permita los trabajadores de la Piladora mejorar su eficiencia laboral.

## **1.3.- JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la Investigación**

En el nuevo siglo, las empresas evolucionan en nuevos procesos de cambios necesarios, pasando de situaciones reguladas de protección a un mundo globalizado altamente competitivo.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

En el complejo y competitivo mundo de los negocios, aun cuando las empresas cuenten con magníficos planes o una rentabilidad financiera adecuada, es necesario el empleo de instrumentos de gestión administrativa y financiera que permitan verificar cual es la situación real de la organización en un momento

determinado e informe si las actividades acontecen de acuerdo con el plan acogido, con las ordenes emitidas y las políticas establecidas.

Dentro de esto, los controles en el área administrativa y financiera dentro de la gestión contable constituyen un instrumento para lograr el cumplimiento de objetivos empresariales, así como una herramienta para la toma de decisiones, para evaluación y control de las actividades en organizaciones públicas y privadas, pues permite detectar los errores del ejercicio de las operaciones y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de determinar las desviaciones y aplicar las acciones correctivas.

Vale considerar que los resultados que podremos obtener se verán reflejados a corto plazo, en el incremento de la utilidad, y en la reducción de costos, ya que la regulación de las actividades de la empresa nos ayudará a identificar áreas críticas en los procesos operativos.

Por otro lado si consideramos la situación de crisis actual y los rigurosos controles tributarios que realiza el SRI, se tiene que las empresas se mantienen en una gran incertidumbre derivada de la complejidad del sistema tributario nacional, así como de rapidez con la que ocurren los cambios económicos, políticos y sociales, lo cual dificulta el establecimiento de planes y estrategias de acción, por parte de todas las empresas que hacen negociaciones en nuestro país, por lo que una estructura de control de la gestión administrativa y financiera permitiría contribuir a un sistema de organización mínima a la empresa para orientar las operaciones hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dentro de esto es clave mantener un sistema de gestión administrativa y financiera, que permita cumplir las funciones de la contabilidad en forma eficiente, realizando inversiones para supervisar la forma como acoge y maneja su dinero, lo que mejoraría sustancialmente la productividad de la empresa, además tener la documentación en regla y cumplir con las exigencias de los reglamentos de Rentas Internas.

Finalmente tenemos que la investigación proporcionará recomendaciones y sugerencias en función de la realización de un proceso de ejecución contable más eficiente, de acuerdo a la realidad financiera, con miras a un mejor funcionamiento de la empresa para el logro de sus objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Piladora Karina ubicada en la provincia del Guayas, Cantón Yaguachi es una empresa privada con más de 5 años de presencia en el mercado ecuatoriano dedicada a sus actividades comerciales agrícolas, fundada por la señora Karina Brito en el año 2007, iniciando su funcionamiento con el nombre de Piladora Don Brito y que con el transcurso del tiempo cambió su razón social al nombre de su fundadora.

El proceso de pilado de arroz surge como una innovación debido al tiempo y costos que tomaba pilar el arroz en el denominado Pílon, aumentando de esta manera el desarrollo del comercio agrícola y la evolución de los diferentes cantones del Ecuador.

Durante los cuatro años siguientes a su fundación, por falta de recursos económicos, no permitía realizar inversiones tecnológicas para realizar el proceso de secado y la adquisición de maquinaria que permita mejorar la calidad del arroz pilado; el proceso que se realizaba era empírico, debido a que se utilizaba el tendal para secar el arroz, pero esto limitaba el poco o casi nada de espacio de los tendales, que es en donde se realiza el proceso de secado del arroz.

**Figura 1.** Pilón para el arroz



Así mismo la maquinaria que se utilizaba era 3 en 1 y no producía más que 10 quintales por hora.

**Figura 2.** Tendal



**Fuente:** Proporcionada por la Piladora Karina

Por otro lado los registros de gastos, compras y ventas se lo realizaban en forma empírica, debido a que la producción era de poca demanda.

A partir del 2008 se hace inversiones para mejorar la maquinaria de la piladora e infraestructura básica para el proceso de secado de arroz, lo que produjo un mayor aumento en la demanda del arroz pilado, pero igualmente los registros contables continuaban en forma empírica, no existiendo un sistema de control administrativo para que se determinara el costo real de la empresa.

En el año 2010 la empresa empieza una planificación de modernización para obtener objetivos claros, bajo el nombre comercial Piladora Karina, la cual se especializa con todo lo relacionado al proceso del arroz pilado, teniendo capital obtenido por préstamos bancarios para tener una gran oportunidad de transformar la maquinaria e infraestructura de la piladora con características específicas, que mejoraría la parte administrativa y financiera de tal manera que esto permitió realizar lo siguiente:

- Invertir en maquinaria nueva, la imagen que tendríamos sería positiva al momento que el cliente vea y decida por nuestros servicios.
- Implementar espacios lo suficientemente grandes para los tendales, tendríamos mayor capacidad para recopilar arroz en cascara.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente, así ganamos una imagen de excelencia ante nuestros clientes haciéndonos su mejor elección

**Figura 3.** Maquinarias de piladora



**Fuente:** Proporcionada por la Piladora Karina

Por otro lado, al alcanzar un monto de ventas de cien mil dólares anuales, el Servicio de Rentas Internas (SRI) notificó a la piladora la obligación de llevar contabilidad, cumpliendo los requerimientos de realizar las declaraciones mensuales de rentas, de personas naturales, lo que le convierte al negocio en un agente de retención.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Según **Ana Isabel Pichucho (2004:46)**, en su Tesis “Control Interno Administrativo – Financiero para el MIDUVI Ambato”. El Control Interno son procedimientos de rápida evolución, ágil aplicación, y de sorprendentes resultados, se adapta en todo tipo de entidades, sean estos de servicios o de producción, independiente de su tamaño, ubicación, su orientación se destaca en la eficiencia y orden en la gestión financiera administrativa.” El control Interno es fundamental para un correcto accionar de los funcionarios, con el fin de prevenir fraudes y errores y ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

**SARMIENTO, Rubén (2005) dice:** “La empresa es una la unidad social, productiva o de servicios, constituida por aspectos prácticos y legales, formada por recursos, que se basa de la administración para cumplir sus objetivos.”

Dentro de esta perspectiva (**Catácora, 1996:238**), señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

### **2.1.3 Fundamentación Teórica**

#### **Modelo de Control de Gestión**

El modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos, son medidos por medio de índices confiables de desempeño gestionados por cuadros de mando que garanticen un monitoreo

efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema. En esencia, el MICG es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales. Constituye la manera mediante el cual, las estrategias y recursos son dirigidos a los aspectos claves del éxito organizacional y a la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional, como a escala nacional.<sup>1</sup>

El modelo integral de control de gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño de o de los instrumentos de control.
- Diseño de la presentación de la información.
- Implantación del sistema de control

### **Planeación del sistema a controlar.**

Todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a sus necesidades e intereses, para efectos del modelo en cuestión, se asume que el enfoque de planeación estratégica constituye un esquema acertado para el inicio de la presente propuesta Diagnóstico estratégico. Para la planeación del sistema de investigación es necesario recurrir a las siguientes fases:

- Diagnóstico estratégico.
- Diseño de visión, misión, objetivos y estrategias organizacionales.
- Desarrollo de programas y proyectos estratégicos.

---

<sup>1</sup> Royero, Jaim. (2009). Modelo integrado de control de gestión (MICG). Extraído de <http://site.ebrary.com/lib/unemisp/Doc?id=10316851&ppg=5>. El Cid Editor

Consiste en el levantamiento de la información necesaria sobre los procesos de gestión dirección, estructura, cultura, entre otros, considerados para el diseño del control de gestión a aplicar.

El diagnóstico estratégico tiene como propósito conocer los procesos y variables fundamentales que requieran planeación y control. Constituye la identificación de los obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos sociales de la organización o unidad desde el punto de vista interno y externo.<sup>2</sup>

### **La Empresa y el Entorno.**

La empresa como organización de medios productivos con autonomía para el establecimiento y ejecución de planes económicos encaminados a la producción de bienes y servicios (Sáez Torrecilla, 1995), constituye el eslabón básico de toda economía, de ahí lo importante que resulta garantizar una adecuada gestión que le permita obtener los objetivos trazados y ocupar un lugar en el espacio en que se desenvuelven sus operaciones. Como activo protagonista de la actividad económica, la empresa, es un sujeto económico que tiene unos objetivos a cumplir y que está insertado en un mercado, para lo que dispone de medios materiales, humanos y financieros, que deben ser gestionados con eficacia y eficiencia, mediante una organización adecuada. La Empresa, es un sistema abierto compuesto por un conjunto de elementos interdependientes, pero que se encuentran relacionados en función de un objetivo general que se fijará según cuál sea el sistema socioeconómico en el que la empresa desarrolla sus actividades, y según sean las aspiraciones de sus miembros y ejecutivos, interactuando constantemente con el sistema social, que forma parte del llamado entorno empresarial.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Royero, Jaim. (2009). Modelo integrado de control de gestión (MICG). Extraído de <http://site.ebrary.com/lib/unemisp/Doc?id=10316851&ppg=6>. El Cid Editor.

<sup>3</sup> López Rodríguez, Miriam. (2009). El control de gestión en las organizaciones. Extraído de <http://site.ebrary.com/lib/unemisp/Doc?id=10311355&ppg=6>. El Cid Editor

Según Mallo, (1995), El desarrollo del paradigma competitivo de la empresa que enfoca la atención de la organización empresarial en maximizar la cadena de valor para el cliente, ha generado una intensificación en la carrera competitiva que exige ofrecer productos de calidad total al menor coste posible, y en el menor plazo de cobertura de las necesidades de la clientela.

Según Robert Kaplan (1990), profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, conscientes de que las medidas financieras de la actividad empresarial comenzaban a no ser adecuadas en el nuevo entorno competitivo, deciden realizar un estudio de investigación sobre un grupo de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

Las empresas que participaron en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que la elevada dependencia hacia las medidas financieras estaba afectando a su capacidad de crear valor y se hacía necesario que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y intereses de los accionistas. Como resultado de ese trabajo conjunto surge la idea del Control de Gestión Administrativa. Los primeros conceptos fruto de este trabajo fueron plasmados en un artículo en la Harvard Business Review bajo el título "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" (El Control de Gestión Administrativa - medidas que impulsan los resultados). En años sucesivos el Control de Gestión Administrativa fue adoptado por diferentes empresas, obteniendo resultados muy positivos, por lo que éste se fue consolidando como herramienta clave para el despliegue de la estrategia empresarial. Estas experiencias dieron lugar a la publicación en 1996 por Harvard Business School Press del libro *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*, en el que se recogía todo lo aprendido hasta la fecha y se definía el Cuadro de Mando Integral como: "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -

desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales y identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo- en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo-. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”<sup>4</sup>

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Agente de retención:** Son aquellas personas naturales o jurídicas que, por su actividad, función o empleo, y que por disposición reglamentaria y legal estén en posibilidad de retener tributos que estén obligadas a ello.

**Año fiscal:** Es el tiempo en el que se efectúan presupuestos de ingresos y gastos de la administración para el pago de impuestos.

**Balance contable:** Estado financiero en que se muestran los activos, pasivos y el patrimonio de una compañía.

---

<sup>4</sup> *Como elaborar un cuadro de mando integral, Manuales practicos de la PYMES* [http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/9\\_cuadromando.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf), extraído el 28 de marzo del 2013.

**Contravención:** Establece contravención, Infracciones de normas adjetivas o el incumplimiento de obligaciones formales, en las disposiciones reglamentarias.

**Control interno:** Plan de organización entre la contabilidad, funciones de los empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión de sus políticas administrativa.

**Cuadro de mando integral:** Es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

**Estados financieros:** Son documentos que proporcionan información sobre la situación económica de la empresa.

**Falta reglamentaria:** Constituye falta reglamentaria la infracción de reglamentos o políticas secundarias de obligatoriedad general.

**Finanzas:** Se encarga de administrar y distribuir los recursos financieros de la empresa con el objetivo incrementar la rentabilidad de la empresa.

**Flujo de efectivo:** Es un documento financiero que muestra las actividades de operación de ingreso y salida de dinero.

**Gastos financieros:** intereses o cuentas por pagar a largo plazo.

**Gastos variables:** varían con la producción, los mismos que son controlables.

**Gestión:** Sinónimo de administración.

**Implantación:** Es la introducción y visualización de lo realizado en una herramienta informática.

**Indicadores de rentabilidad:** Son indicadores financieros que miden los recursos de liquidez de la empresa.

**Indicadores económicos:** Reportes que se generan de los balances contables para la rentabilidad de la empresa.

**Información financiera:** Son los soportes de documentos que se los realizan en forma periódica en cuanto al estado financiero de la empresa.

**Integración:** Es el proceso por el cual se consigue el trabajo en conjunto de los miembros que interactúan en una organización.

**Indicadores:** Son medidores de gestión que permiten conocer el pasado, presente o futuro de una organización.

**Procedimiento sumario:** Acto administrativo que parte de la determinación de un presunto desacato, y que califica, sanciona u absuelve de compromiso, con observancia de ordenamientos y normas legislativos y legales.

**Resolución de sanción:** Evento administrativo presentado por funcionario adecuado a través de la cual se asigna una sanción.

**Sanciones pecuniarias:** Establece sanción pecuniaria la carga de una multa.

**Estados financieros:** Son documentos contables de una organización o empresa: estado de flujos de efectivo, balance de resultados y estados de pérdida y ganancia.

**Sistemas contables:** Un sistema contable es el conjunto de principios y reglas que facilitan el conocimiento y la representación adecuada de la empresa y de los hechos económicos que afectan a la misma.

**Sujeto pasivo:** Es sujeto pasivo el contribuyente , persona natural o jurídica que, según la ley, está exigida al cumplimiento de la impuestos tributarios.

**Teneduría de libros:** El registro sistemático de las transacciones financieras y el mantenimiento de la correcta actualización de los registros financieros de la organización por un empleado de contador.

**Transacción:** Acción que se realiza por el intercambio de una actividad comercial.

**Contabilidad financiera:** Información de transacciones de todos los recursos financieros de la empresa, para que los representantes involucrados en la organización tomen decisiones.

**Pronóstico financiero:** Plan de operaciones financieras para algún periodo futuro.

**Contabilidad tributaria:** Preparación de declaraciones de impuestos y anticipos de los tributos por las transacciones realizadas.

**Información de propósito general:** Información que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de múltiples usuarios interesados en las actividades financieras de una empresa.

## 2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.3.1 Hipótesis General

**HG:** con La implementación de controles de gestión administrativa lograríamos identificar y evaluar la falta de los procesos de la empresa y así poder mejorar el manejo administrativo y el cumplimiento de las

obligaciones de los entes de control correspondientes en la empresa Piladora Karina de la provincia del Guayas, Cantón Yaguachi.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

Considerando la hipótesis general de proyecto y analizando los principales problemas del estudio tenemos que las hipótesis particulares serían las siguientes:

- 1. HP1:** El contar con una estructura organizacional permitirá mejorar el funcionamiento de las operaciones en la Piladora Karina S.A.
- 2. HP2:** El desarrollar un manual de políticas en la Piladora incrementará el resultado y desarrollo de la empresa y su control de la gestión administrativa y financiera.
- 3. HP3:** La implementación de un Manual de funciones para los trabajadores ayudará al cumplimiento de las normativas legales de la autoridad tributaria, permitirá a la empresa mantenerse estable y alejada de sanciones y multas que pongan en peligro la estabilidad del negocio.

### **2.3.3 Declaración de Variables**

En base a las hipótesis y los enunciados de este estudio, las variables de este estudio serian las siguientes:

#### **Hipótesis general**

Con la implementación de controles de gestión administrativa lograríamos identificar y evaluar la falta de los procesos de la empresa y así poder mejorar el manejo administrativo y el cumplimiento de las obligaciones de los entes de control correspondientes en la empresa Piladora Karina de la provincia del Guayas, Cantón Yaguachi.

#### **Variable independiente:**

**Controles de gestión administrativa:** La implementación de políticas y estrategias dentro de la empresa sobre la base de un proyecto de desarrollo.

#### **Variable dependiente:**

**Mejoras y manejo administrativo:** La implementación de un modelo eficiente de gestión permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa.

**Hipótesis 1:** El contar con una estructura organizacional permitirá mejorar el funcionamiento de las operaciones en la Piladora Karina S.A.

**Variable Independiente:** Estructura organizacional

**Variable Dependiente:** Mejora de las operaciones

**Hipótesis 2:** El desarrollar un manual de políticas en la Piladora incrementará el resultado y desarrollo de la empresa y su control de la gestión administrativa y financiera.

**Variable Independiente:** Manual de Políticas

**Variable Dependiente:** Incremento y desarrollo empresarial

**Hipótesis 3:** La implementación de un Manual de funciones para los trabajadores ayudará al cumplimiento de las normativas legales de la autoridad tributaria, permitirá a la empresa mantenerse estable y alejada de sanciones y multas que pongan en peligro la estabilidad del negocio.

**Variable Independiente:** Implementación De Un Manual de Funciones

**Variable Dependiente:** Cumplimiento de normativas legales

#### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 1.** Operacionalización de variables

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	INDICADOR
INDEPENDIENTE	CONTROLES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PRODUCTIVIDAD
DEPENDIENTE	MEJORAS Y MANEJO ADMINISTRATIVO	EFICIENCIA
INDEPENDIENTE	ESTRUCTURA	DEPARTAMENTOS

	ORGANIZACIONA L	
DEPENDIENTE	MEJORA DE LAS OPERACIONES	PROCESOS DEPARTAMENTALES
INDEPENDIENTE	MANUAL DE POLÍTICAS	NÚMERO DE POLÍTICAS
DEPENDIENTE	CRECIMIENTO EMPRESARIAL	VENTAS UTILIDADES
INDEPENDIENTE	IMPLEMENTACIÓ N DE UN MANUAL DE FUNCIONES	CARGOS FUNCIONES
DEPENDIENTE	CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES	OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

El diseño de investigación está constituido por el tipo de investigación que va a ejecutar y por la hipótesis que va a inspeccionar durante el proceso de la investigación. Se expresa de diseños cuando está haciéndose referencia a la investigación experimental, que fundamenta en indicar que la modificación de una variable (independiente) ocasiona un cambio previsible en otra (variable dependiente).

La investigación experimental se cumple mediante los llamados esquemas, que son un conjunto de procedimientos con los cuales se manejan una o más variables independientes y se evalúa su efecto sobre una o más variables dependientes.

El objetivo de este proyecto es aportar a la empresa, con un estudio que le permita implementar los controles necesarios; por tal motivo la modalidad de nuestra investigación por los objetivos, va a ser aplicada debido a que nos vamos a servir de ella, de tal manera que nos permitiría solucionar el problema de conocer los resultados reales.

Tomando en cuenta las etapas conceptuales anteriores, tenemos que este estudio presenta tres procesos en lo que consiste analizar, en primera instancia sobre una investigación básica experimental o teórico, el cual permite obtener nuevos, los fenómenos y hechos observables sobre diversas fuentes teóricas.

El siguiente proceso de la revisión de trabajos originales anteriormente desarrollados, los cuales permitirán obtener información sobre procesos, resultados y recomendaciones aplicadas a otras empresas, que nos permitan descubrir o nutrirnos de nuevos conocimientos.

Y el tercer proceso denominada experimental, son trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos obtenidos de las investigaciones o experimentos realizados.

### **Metodología del estudio de mercado**

Para alcanzar los objetivos del proyecto se realizara una investigación que nos facilitará información precisa sobre el mercado así como del producto, con la finalidad de establecer bases verídicas para introducir este servicio en el mercado guayaquileño y para lo cual se analizarán las siguientes variables:

- ◆ Aspectos fundamentales y comportamiento del sector
- ◆ Aspectos operativos del negocio
- ◆ Procedimientos y procesos de gestión
- ◆ Funciones y tareas
- ◆ Transacciones y cuentas contables
- ◆ Estados financieros
- ◆ Sistemas de gestión e información gerencial

Considerando esto se tiene que para realizar este trabajo se han definido una serie de esquemas y procedimientos de investigación y análisis de resultados, técnicamente definidos a bases de la recolección y revisión de información contable – financiera de las cuentas de la empresa, siguiendo un plan de trabajo concreto que nos lleve a cumplir con los objetivos, tanto generales como específicos, de tal forma que se pueda generar una serie de información que ayudará a focalizarnos en conclusiones claras que ayuden a la piladora mantener una información certera del manejo contable-financiero, de tal forma que en base a estas se puedan tomar decisiones a favor de la empresa.

*“Para Newman, 1968, el sistema de control de gestión establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.*

*Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los cuadros de mando. (pág. 21)*

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN: (EXPLORATORIO, DESCRIPTIVO) EXPLORATORIA**

Captación, análisis y evaluación de la mayor cantidad de datos con el objeto de conseguir un marco global que permita interpretar las condiciones del sector, que permitan establecer estrategias para que el proyecto sea factible

Consecuentemente se obtendrá información de las condiciones financieras y los insumos que sirvan de interés al proyecto, como archivos y documentos de las actividades financieras de la empresa y documentos emitidos por las entidades reguladoras de control.

## **DESCRIPTIVA**

Para lograr esto se realizará el levantamiento de información de los registros contables de la empresa, para estudiar y evaluar el comportamiento de los mismos; y para sustentar los análisis de los procesos y procedimientos de gestión, así tenemos que se realizará las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Observación de campo
- Obtención de evidencia documentada en las encuestas

Con esto se tiene que para cumplir los diferentes objetivos que se plantean para este proyecto, es necesario que se establezca una metodología de trabajo acorde con estos, así tenemos que se tendrá como base directrices a seguir para cumplir estos objetivos, las cuales son:

- Revisión de la documentación administrativa y los registros de operación.
- Análisis histórico de procedimientos, de normativas de legalidad, de principios contables y manejo de fondos, de cada uno de los movimientos contables así como de la contabilización de la documentación.
- Análisis de hallazgos encontrados
- Elaboración de los informes.
- Consideraciones, conclusiones y recomendaciones

**Cuadro 2.** Tipos de Investigación

EXPLORATORIA	DESCRIPTIVA	EXPERIMENTAL	EXPLICATIVA
Es una especie de sondeo con el cual se alcanza a obtener una idea general muy orientadora de algo que interesa al investigador Muy útil para formular adecuadamente problemas e hipótesis.	Consiste en describir un fenómeno o una situación mediante su estudio en una circunstancia tempo-espacial determinada. Se caracteriza por enfatizar aspectos cuantitativos y aspectos de categorías bien definidos del fenómeno observado.	Describe lo que será cuando ciertos factores sean meticulosamente controlados. El enfoque se dirige hacia las relaciones de causa-efecto; las variables se manipulan cuidadosamente con el propósito de determinar su influencia.	Es aquella que determina la relación entre causa y efecto entre antecedente y consecuente de hechos y fenómenos socio-naturales En este tipo de investigación, las hipótesis se encuentran con la intervención de dos o más variables.

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

En base a todo lo anteriormente explicado se puede decir que el alcance de ésta investigación es exploratoria – descriptiva, porque la recopilación de datos se la obtuvo de diferentes fuentes así como también se hizo levantamiento de información de la empresa de tal manera que nos permita sustentar la veracidad y eficacia de este proyecto.

### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

La muestra fue tomada en la Piladora Karina S.A dando el resultado que el 100% de la población encuestada necesita un seminario, o capacitación utilizando recursos tecnológicos, métodos o técnicas dentro del proceso financiero y administrativo de la empresa.

#### **3.2.1 Características de la población**

Al respecto población es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refieren la investigación. La muestra es una fracción de la población que se ha seleccionado, mediante la cual se consigue la información para el desarrollo de la investigación y sobre el cual se verificará la medición y la observación de todas las variables de la investigación.

Para el desarrollo de nuestro tema, la población estará conformada de la siguiente manera; por el personal que labora en la empresa (de acuerdo a la nómina de empleados) y Gerentes Administrativos .Por consiguiente podemos deducir, que una población es el conjunto de todas las cosas que coinciden con una serie determinada de descripciones.

**Cuadro 3.** Muestra de la población

<b>POBLACION</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>ÁREA DIRECTIVA</b>	
Gerente	<b>1</b>
<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Administrador	<b>1</b>
Contador	<b>1</b>
Secretaria (Auxiliar contable)	<b>1</b>
<b>AREA DE OPERACIONES</b>	
Bodeguero	<b>1</b>
Jefe cuadrilla	<b>1</b>
<b>AREA COMERCIAL</b>	
Vendedor	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

### 3.2.2 Delimitación de la población

La población, está compuesta por el número de elementos que la forman las personas involucradas en el problema es decir, el número de empleados que conforman la empresa: área directiva, área administrativa, área operativa, área comercial y el desempeño para alcanzar los propósitos en la planificación. Para nuestro estudio, según el número de población se ha dividido y esta puede ser finita o infinita.

**Población Finita.-** Es aquella que se conoce el numero determinado de personas de una población o área como las que conforman la empresa piladora Karina S.A.

**Población Infinita.-** Es aquella que no se conoce el numero de la población es decir que los elementos que integran es muy grande.

Por consiguiente la población de mi proyecto tiene un número de 10 elementos, es decir que nuestra población es finita y no aplicaríamos la muestra.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Existen 2 tipos de muestras: probabilística y no probabilística.

**Probabilística**, son aquellas que el investigador selecciona y donde todos los individuos u objetos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

**No probabilística**, son las que el investigador selecciona a los individuos u objetos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador.

La muestra de nuestra investigación es de tipo probabilística, puesto que cada uno de los individuos que intervienen en esta investigación tiene iguales probabilidades de ser escogido perteneciendo así a una parte muestral de nuestra investigación.

Considerando que la muestra proviene del personal que labora en la empresa, tenemos que con base a esto podremos evaluar un comportamiento en las operaciones administrativas de la problemática del negocio, así tenemos que dado este proyecto se realizara el muestreo de la siguiente manera:

El muestreo aleatorio simple.- El cual consiste en el mecanismo o procedimiento utilizado para seleccionar a un número determinado de participantes del estudio bajo un mecanismo de selección aleatorio.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra depende del número de elementos de la investigación que desea efectuar y, por tanto, de las hipótesis y del diseño de investigación que se han determinado para el desarrollo de la investigación.

Considerando que la población de nuestro estudio es finita y se conoce con certeza su tamaño, no es necesario el desarrollo de ninguna fórmula ya que en este proyecto utilizaremos todo el universo.

### **3.2.5 Proceso de selección**

En vista de que la muestra es probabilística y la población es finita, seleccionaremos el método de la encuesta muestral, porque utilizaremos un muestreo de la población.

**Encuesta censal**, es aquella en la que la investigación se realiza a la todos los elementos de la población.

**Encuesta muestral**, es aquella investigación estadística que, mediante cuestionarios, se realiza sobre un muestreo representativo de la población con la finalidad de obtener a través de sus resultados el conocimiento de determinadas características de la población (nivel económico, estados de opinión, etc.).

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.2.1 Métodos teóricos**

En el presente proyecto se aplicará como técnica esta herramienta más utilizada como es la encuesta.

### **3.3.2. Técnicas e Instrumentos**

En el presente proyecto se aplicará como técnica esta herramienta más utilizada como es la encuesta.

**Encuesta.-** Es una de las técnicas que permite obtener información que se requiere para realizar el estudio que se está efectuando con la finalidad de conocer las inquietudes y necesidades mediante un

cuestionario de preguntas cerradas a los clientes y empleados de la empresa.

### **3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

La información obtenida será analizada, mediante el programa informático Excel; se presentará en cuadros y gráficos con el respectivo análisis de cada una de las preguntas que se realizaron en la encuesta.

En un primer nivel de análisis, se han aplicado técnicas propias de la estadística descriptiva, como por ejemplo el cálculo de frecuencias absolutas y relativas, la elaboración de tablas de contingencia de histogramas de diagramas. Estas además de facilitar la ordenación y comparación de los datos, nos permiten conocer los parámetros de las muestras con las trabajamos.

Posteriormente, se han aplicado algunos métodos propios de la estadística inferencial.

El análisis de componentes principales (ACP) (Mora & Roca, 1991) es un análisis factorial útil para el análisis de tablas cruzadas entre individuos y variables, que clasifica y sitúa los distintos elementos a estudiar en un plano de dos dimensiones posicionados siempre en el centro de gravedad las medidas de los parámetros estadísticos con los trabajamos.

Este análisis permite discernir las variables que son significativas de aquellas que casi no proporcionan información, pudiendo seleccionar de esta manera las variables del estudio que nos proponemos llevar a cabo. Es necesario remarcar que este método nos permite tratar de manera conjunta la totalidad de las variables, sin tener que relacionarlas de dos en dos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

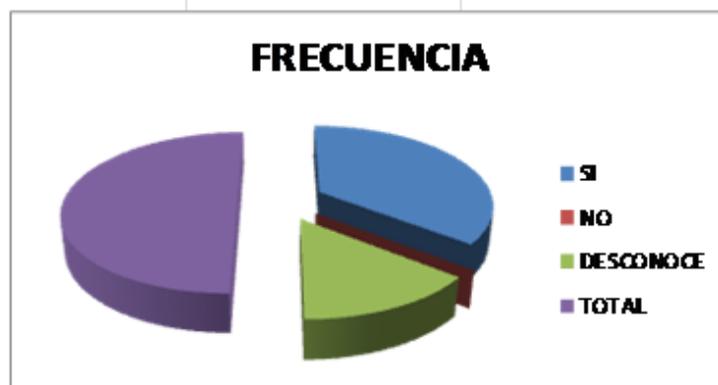
Encuesta dirigida al personal de la Piladora Karina S.A.

**Preguntas:**

1. **¿Considera usted que un proceso de control interno dentro del área contable y financiera puede ser implementado en la empresa?**

**Cuadro 4.** Aceptación de control de gestión administrativa

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>70%</b>
<b>DESCONOCE</b>	<b>2</b>	<b>30%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

#### **Interpretación de la pregunta 1**

Según lo observado, el 70% del personal encuestado considera que el manual de control interno dentro del área contable y financiera es el correcto y el 30% desconoce el procedimiento del manual en la actualidad.

**2 ¿Cada cuánto tiempo se efectúan los registros en los libros contables?**

**Cuadro 5.** Frecuencia de registros contables

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SEMAMANAL	0	0%
QUINCENAL		0%
MENSUAL	7	100%
TRIMESTRAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

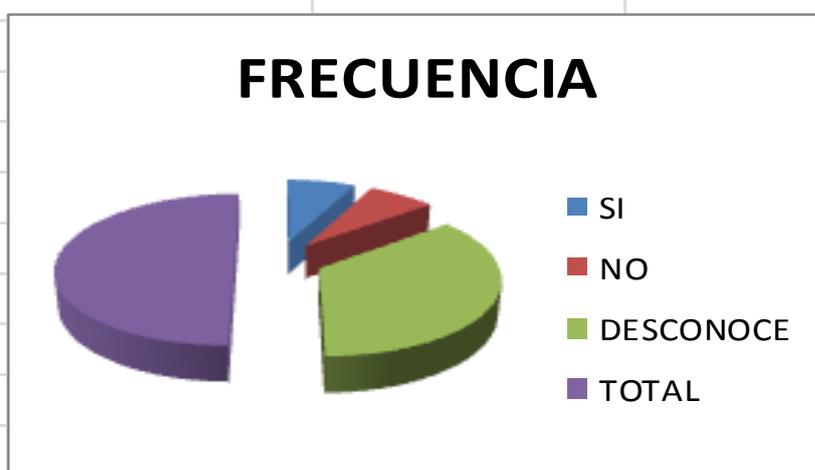
**Interpretación de la pregunta 2**

Como podemos observar, el 100 % del personal encuestado menciona que los registros contables se realizan mensualmente.

### 3 ¿Conoce usted de herramientas de control y gestión?

**Cuadro 6.** Conocimientos de herramientas de gestión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	10%
NO	1	10%
DESCONOCE	5	80%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

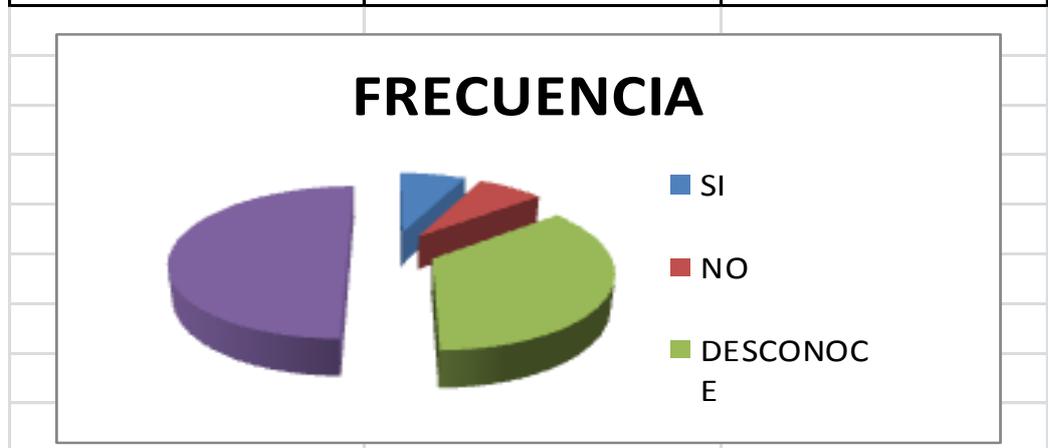
#### **Interpretación de la pregunta 3**

Podemos apreciar que el 80 % desconoce lo que son herramientas de control y gestión, un 10% conoce lo que son herramientas de control y gestión, y el 10% restante del personal no conoce.

**4 ¿Cree usted que un control de gestión administrativa ayudaría a mejorar el desarrollo de la empresa?**

**Cuadro 7.** Aceptación de implementación de control de gestión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	10%
NO	1	10%
DESCONOCE	5	80%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

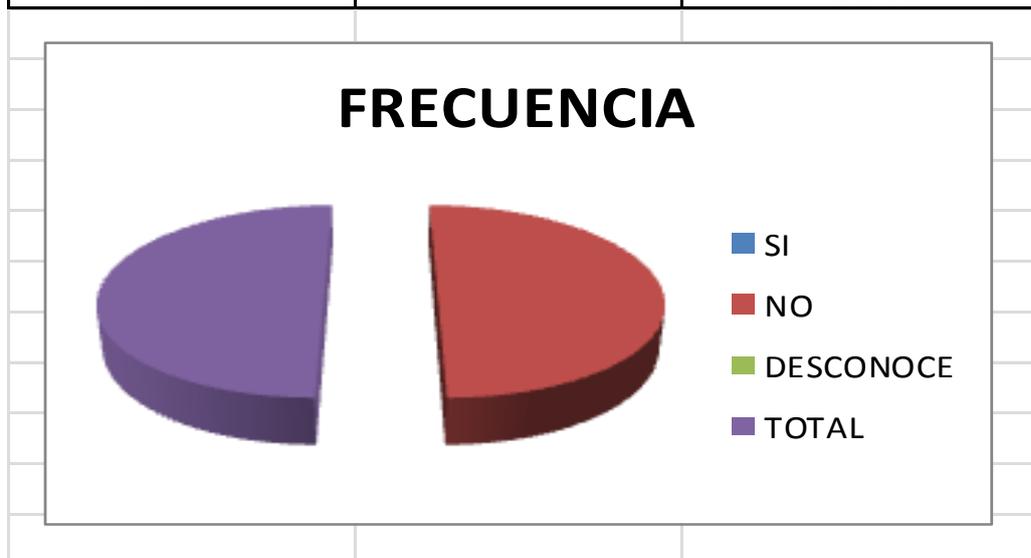
**Interpretación de la pregunta 4**

Podemos ver que el 10 % de los encuestados considera que control de gestión administrativa ayudaría al mejoramiento del desarrollo de la empresa, el 10% no conoce el procedimiento de este control de gestión administrativa y el 80% restante desconoce el tema.

## 5 ¿La empresa cuenta con un contador interno?

**Cuadro 8.** Existencia de un Contador contable

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
DESCONOCE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

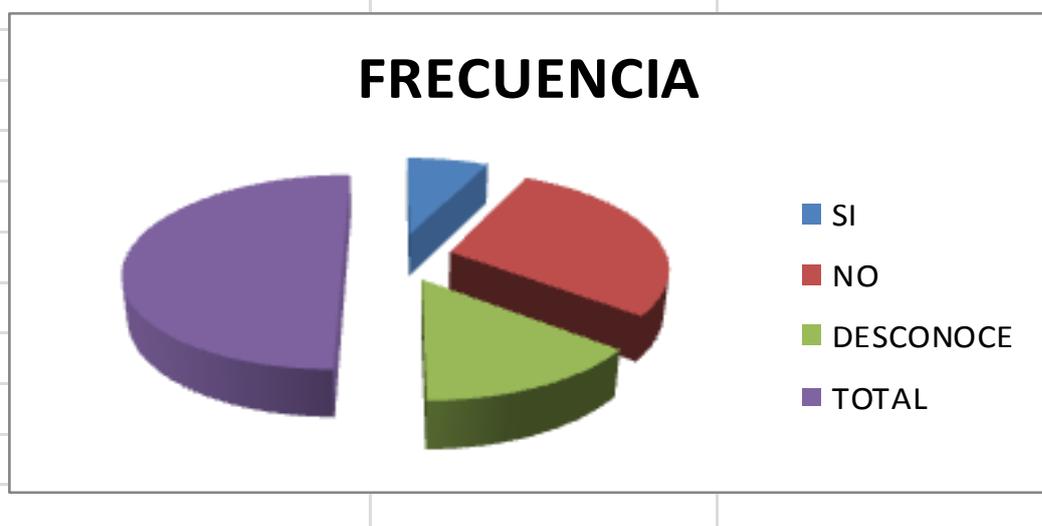
### Interpretación de la pregunta 5

Los empleados desconocen si la Piladora Karina S.A. cuenta con un contador que lleve el control tributario general.

6 ¿Cree usted que la empresa tiene una planificación financiera?

Cuadro 9. Planificación financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	4	70%
DESCONOCE	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

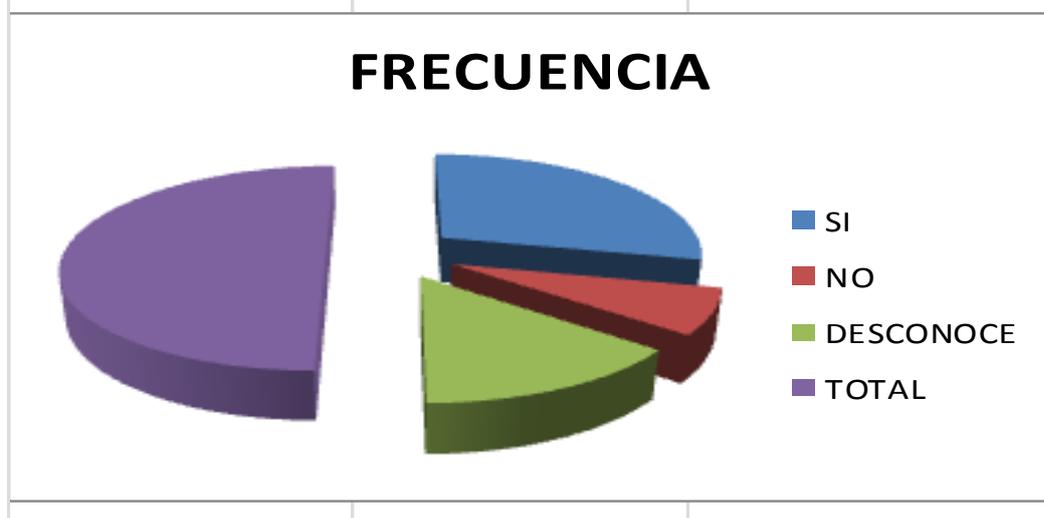
### Interpretación de la pregunta 6

La gran mayoría de los encuestados que es el 10% menciona que tener normas y procedimientos establecidos en el área administrativa y financiera de la empresa, ya que el 70% no está de acuerdo con implementar dichas normas y procedimientos, y el 20% restante desconoce del tema.

**7 ¿Existe el personal necesario y adecuado para el área contable?**

**Cuadro 10.** Personal adecuado para el área contable

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	70%
NO	1	10%
DESCONOCE	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

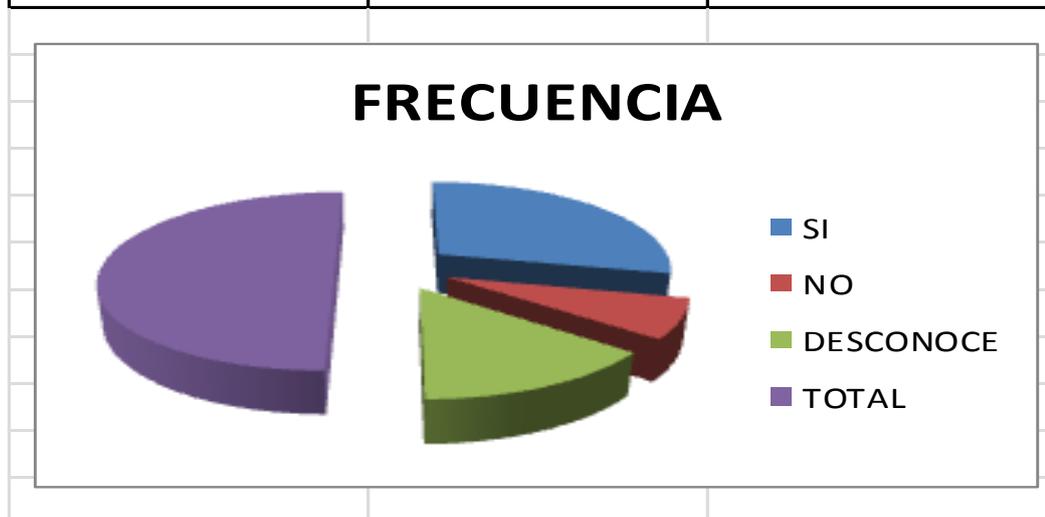
**Interpretación de la pregunta 7**

El 70 % pronuncia que sí existe el personal necesario y adecuado para el área contable, mientras que el 10% de los encuestados dice que no existe el personal adecuado en dicha área y el 20% desconoce dicha implementación .

**8 ¿La empresa recibe multas o notificaciones de la autoridad tributaria según la ley?**

**Cuadro 11. Políticas de multas y sanciones**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	70%
NO	1	10%
DESCONOCE	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

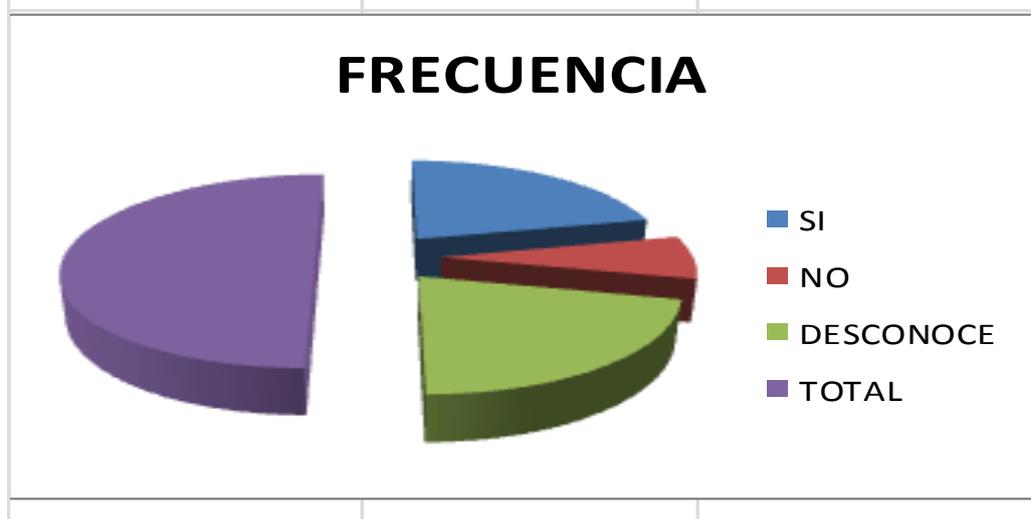
**Interpretación de la pregunta 8**

El 70 % de los encuestado menciona que la empresa ha recibido notificaciones de multas de la autoridad tributaria según la ley, mientras que el 10% no acepta haber recibido dichas notificaciones y el 20% restante desconoce del asunto.

**9 ¿Existe un archivo físico de los documentos para el desarrollo y evaluación del proceso contable?**

**Cuadro 12.** Existencia de archivo físico contable

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	45%
NO	1	10%
DESCONOCE	3	45%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

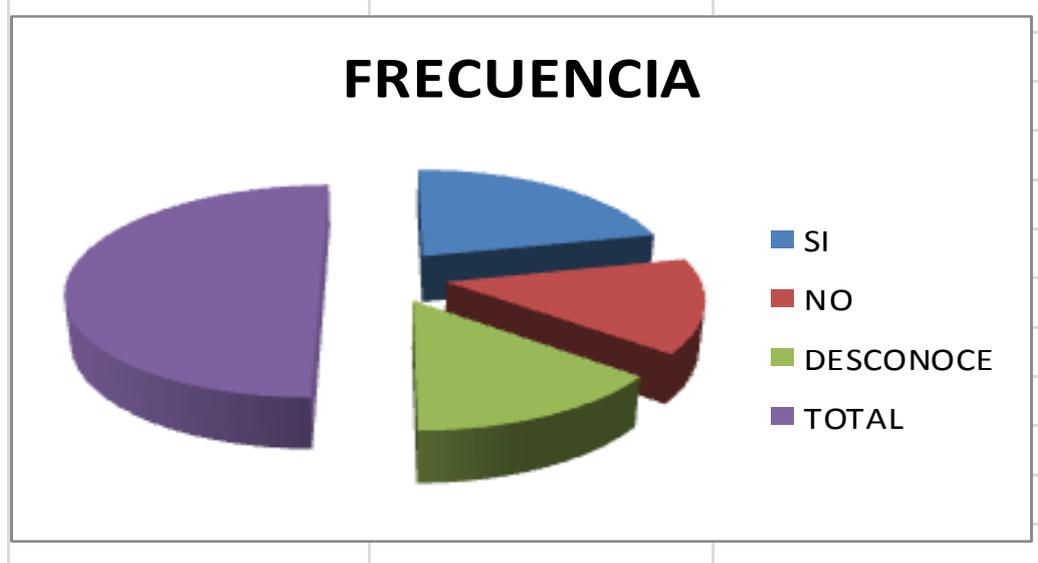
**Interpretación de la pregunta 9**

Podemos observar que el 45% de los encuestados afirma que existe un archivo físico de los documentos para el desarrollo y evaluación del proceso contable , ya que el 10% cree que no existe dicho documento y el 45% restante desconoce la existencia de dicho archivo.

**10 ¿La empresa dispone con los recursos necesarios para poder formalizar la implementación del proyecto?**

**Cuadro 13.** Disposición de recursos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	60%
NO	2	20%
DESCONOCE	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada en Piladora Karina S.A.

**Interpretación de la pregunta 10**

El personal de planta afirma que el 60% de encuestado considera que la empresa si cuenta con los recursos necesarios para poder realizar la implementación del proyecto, el 20% no conoce y 20% restante desconoce del tema.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Como pudimos apreciar la totalidad de los encuestados considera que en la actualidad el manejo y control de la gestión dentro del área contable y financiera no es el correcto, de igual manera, todos mencionan que los registros contables son llevados mensualmente, a su vez exigen una implementación de mando integral para solucionar los problemas administrativos y financieros de la empresa y así considerar en un futuro el margen de utilidades para la empresa y para el personal de diferentes áreas.

En lo que respecta al Control de Gestión Administrativa observamos que también todo el personal encuestado conoce del tema, así como en igual porcentaje cree que su aplicación ayudaría a mejorar tanto el desarrollo como la estructura financiera de la empresa.

Aunque la mayoría cree que no existe el personal necesario en el área contable y financiera, no podríamos pronunciarnos al respecto, que si están desarrollando sus funciones a cabalidad, mucho menos saber si estas actividades están siendo controladas como corresponde, debido a que no existen normas y procedimientos establecidos en el área, por este motivo se le ha pedido de suma urgencia la implementación de un proyecto para mejorar en la área administrativa financiera, ya que la gran mayoría manifiesta que la empresa posee tanto la documentación de respaldo, pero no constan con las herramientas necesarias, para seguir adelante y conseguir las metas trazadas en el tiempo justo y lograr el desarrollo de la Piladora Karina S.A..

Debo manifestar por todo lo observado que esta compañía tiene las bases que se requieren para establecerse de gran forma en el mercado nacional e internacional en un futuro.

## **4.3 RESULTADOS**

Como podemos ver el total de los empleados y trabajadores encuestados pertenece o tiene relación con el área contable y financiera de la compañía y

todos piensan que el manejo y control del mando integral que se aplica en dicha área no es el correcto. Esto nos ayudará porque significa que están conscientes que para el desarrollo de la empresa se deben adoptar cambios en el modelo del manejo y control del área.

En cuanto a los registros contables, el 100% del personal encuestado conocen que estos son llevados mensualmente, lo que nos permite ver que todos se sienten involucrados de una u otra manera con la empresa.

Apreciamos también que todos tienen el conocimiento del significado del Control de Gestión Administrativa lo que nos ahorrará el tiempo de capacitar al personal sobre el tema con mas profundidad, ya que el conocimiento de los involucrados esta un 40% de sus capacidades intelectuales y considerando el tiempo que podrá ser invertido en otra actividad que tenga más relevancia al respecto.

En lo que respecta a si creen o no que el Control de Gestión Administrativa ayudaría al desarrollo de la empresa, todos manifestaron que sí. Esto nos facilitará el recorrido del camino al no encontrar personal con pensamientos contrarios a los requeridos para este proceso de cambio.

Sobre la pregunta de implementar un cuadro de control de mando y que este también ayude a mejorar la estructura financiera de la compañía, todos estuvieron de acuerdo y de hecho manifestaron su conformidad con el proyecto.

La mayoría de los encuestados mencionan que no existen normas y procedimientos establecidos en el área contable y financiera, por ende no tienen bien claro si cumplen a cabalidad sus funciones o el tipo de control que deberían llevar para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Si bien es cierto, la mayoría del personal encuestado que no existe el personal necesario y adecuado para el área, y un porcentaje no tan pequeño considera

que no podremos emitir un diagnóstico real mientras no se tengan claras las funciones de cada uno de los empleados que laboran en dicha área.

También gran parte conoce acerca de las notificaciones recibidas por la empresa, de las autoridades tributarias, lo que nos permitirá con ayuda de esta mayoría concientizar al resto de los problemas que podrían venir si no continuamos con el proceso de cambio.

Como toda compañía, se debe llevar un correcto y ordenado archivo de documentos, pude observar además de la afirmación de la mayoría de los encuestados que sí existe un archivo físico de la documentación, lo que nos ayudará al momento de realizar el desarrollo y las evaluaciones de los procesos contables.

En cuanto la empresa cuenta con la documentación o archivos físicos en el área administrativa y financieras; pero, no cuenta con las herramientas necesarias, cabe recalcar que la gran mayoría del personal considera que sí posee todo lo necesario para facilitar la implementación y aplicación de este proyecto.

#### **4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

La implementación de controles internos en el área administrativos y financieros de la Piladora Karina S.A.

La encuesta aplicada al personal administrativo, específicamente del área contable y financiera, de muestra que sí existe ausencia de controles internos.

Lo anterior se sustenta en los resultados de las siguientes preguntas:

La pregunta 1, deja muy claro que si sería conveniente la aplicación de un proceso de control interno dentro del área administrativa y financiera, la pregunta 2 la encuesta aplicada al personal administrativo financiero nos indica específicamente, que se efectúa los registros contables de las transacciones mensualmente, la pregunta 9 se afirma que en el área administrativa existe el archivo físico para implementar o desarrollar el proyecto de mando integral, en las áreas específicas, la pregunta 10 el personal de planta afirma que no existe las herramientas necesarias para desarrollar un proyecto en la área administrativa y financiera, pero consta con la documentación física o archivos necesarios para la implementación del proyecto de mando integral en la Piladora Karina S.A.

**Cuadro 14. Resultado de la Encuesta**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	<b>TOTAL</b>
1. ¿Considera usted que un proceso de control interno dentro del área contable y financiera puede ser implementado en la empresa?	5	0	2	7
2 ¿Cada cuánto tiempo se efectúan los registros en los libros contables?	7	0	0	7
9 ¿Existe un archivo físico de los documentos para el desarrollo y evaluación del proceso contable?	3	1	3	7
10 ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para poder realizar la implementación del proyecto?	3	2	2	7
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>28</b>

Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry

Brito López Alexandra

Si existiera un proceso contable los ingresos de la empresa tendrían una mayor utilidad tanto para el personal administrativo, como para el personal financiero, ya que esto haría de la Piladora Karina S.A una empresa con una estructura financiera solida.

La falta de coordinación del departamento administrativo del procedimiento contable con cada uno de los encargados de las diferentes áreas de la Piladora Karina S.A. Perjudica el nivel de ingresos de la empresa lo que se puede observar en los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada tanto al personal administrativo como a los intermediarios.

La pregunta 3 y 4 dirigida al área administrativa se refleja el descontento de los mismos debido a la falta de seriedad en cuanto al tiempo de recepción, calidad, precio, características y detalles del producto emitido por la Piladora Karina S.A, lo cual hace que en el área financiera halla un margen de error del 30% el ingreso bruto del producto, esto hace que la empresa tenga perdidas anuales y no utilidades.

Mientras que en La preguntas 5 que se realizó al personal de la Piladora Karina S.A, nos indica que es necesario establecer de urgencia la contratación de un jefe financiero ya que nos ayudaría a mejorar las infraestructura financiera de la empresa.

**Cuadro 15.** Resultado de la Encuesta

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	<b>TOTAL</b>
3 ¿Conoce usted qué es un cuadro de mando integral?	1	1	5	7
4¿Cree usted que un cuadro de mando integral ayudaría a mejorar el desarrollo de la empresa?	1	1	5	7
5 ¿La empresa cuenta con un contador interno?	0	7	0	7
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry  
 Brito López Alexandra

En base a los datos obtenidos de la pregunta 6 es importante la planificación de la área administrativa y financiera siendo el personal que labora en la empresa, podemos admitir que la empresa si necesita aplicar políticas para mejorar el control de los inventarios a fin de mantener una buena gestión comercial, tanto con los proveedores como con los consumidores.

El resultado emitido por la pregunta 7 y 8 del personal administrativo indica que actualmente no se utiliza un adecuado control en la parte administrativa, lo cual no esta capacitado el personal de forma correcta para el desempeño de sus funciones, ya que esto exige su capacitación por la falta de cumplimiento administrativo y esto hace que la Piladora Karina S.A reciba notificaciones y a su vez multas, lo cual pone en riesgo el patrimonio de la empresa.

**Cuadro 16.** Resultado de la Encuesta

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	<b>TOTAL</b>
6 ¿Cree usted que la empresa tiene una planificación financiera?	1	4	2	7
7 ¿Existe el personal necesario y adecuado para el área contable?	4	1	2	7
8 ¿La empresa recibe multas o notificaciones de la autoridad tributaria según la ley?	4	1	2	7
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>21</b>

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

De acuerdo a la investigación realizada en la PILADORA KARINA S.A. ubicada en el cantón Yaguachi, Provincia del Guayas, en el año 2013, se busca la implementación de controles de gestión administrativa. Es importante mencionar que toda empresa debe tener un manual de control interno, para así establecer las políticas y procedimientos de la organización, esto tiene como finalidad de salvaguardar los recursos financieros con los que cuenta.

Un manual de control interno nos ayuda a verificar como se están aplicando las políticas de la organización, y esto servirá para cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa. Con esta pequeña introducción mencionada anteriormente, la propuesta que se va aplicar en la PILADORA KARINA S.A. es implementar un manual del control interno, dirigido hacia la administración para que se utilice como modelo de análisis y herramienta para su gestión, que sirva como guía en mejora de procesos de control, y así poder evitar pérdidas cuantiosas de tiempo y dinero.

#### **5.1 TEMA**

“Implementación de controles de gestión administrativa en la Piladora Karina S.A, ubicada en el Cantón Yaguachi, en el año 2013.”

## 5.2 FUNDAMENTACIÓN

Este proyecto, ha sido elaborado con la finalidad de que pueda ser aplicado en la empresa PILADORA KARINA S.A, y en cualquier otra empresa con la misma actividad económica.

La liquidez de la empresa era limitada, por lo que no se podía realizar inversiones para mejorar su actividad productiva, pero al realizar gestiones con entidades financieras que faciliten prestamos para que la empresa contara con suficientes recursos económicos, mejorando así la liquidez e incrementando sus ingreso y egresos en sus operaciones comerciales.

Por esta razón, se establece la necesidad de implementar procesos contables con la finalidad de que la información de dicha organización, proporcione a las personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones en las actividades financieras de la empresa.

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

**Control de Gestión Administrativa:** Conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos, son medidos por medio de índices confiables de desempeño gestionados por cuadros de mando que garanticen un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.<sup>5</sup>

**Indicadores Financieros:** Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el

---

<sup>5</sup> Royero, Jaim. Modelo integrado de control de gestión (MICG). Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 5.

desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. Mediciones utilizadas con el objeto de determinar la situación de una economía. Ciertas magnitudes que reflejan particularmente bien lo que ha ocurrido, lo que ocurre o lo que va a ocurrir.<sup>6</sup>

**Flujo de Caja:** Informe consolidado de las cuentas de bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, que permiten establecer la posición de caja y la proyección para las siguientes semanas.

**Finanzas:** Actividad en las operaciones que le permiten a una empresa su desarrollo y crecimiento equilibrado. Arte y ciencia de la administración del dinero que afecta la vida de las personas y de los entes. Ciencia y arte de la administración del dinero.<sup>7</sup>

**Indicadores de rentabilidad:** son indicadores financieros que miden los recursos de liquidez de la empresa.

**Indicadores económicos:** reportes que se generan de los balances contables para la rentabilidad de la empresa.

**Indicadores de resultado:** Miden la consecución de los objetivos estratégicos también se llaman indicadores de efectos. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación de un manual de control interno, es un método, una herramienta para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño en las organizaciones. En el fondo, la evaluación solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa (organigrama), como es el caso de la PILADORA KARINA S.A.

---

<sup>6</sup> Greco, Orlando. Diccionario de finanzas (2a. ed.). Argentina: Valletta Ediciones, 2009. p 223.

<sup>7</sup> Greco, Orlando. Diccionario de finanzas (2a. ed.). Argentina: Valletta Ediciones, 2009. p 185.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

El buen manejo de una empresa no depende tan solo de su estructuración, buena interacción entre todos los componentes de la misma, también depende de la forma en que los procesos y políticas sean establecidos.

Con la implementación de un sistema de gestión y control, se establece identificar y evaluar la falta de los procesos de la empresa y así poder mejorar el manejo administrativo y el cumplimiento de las obligaciones de los entes de control correspondientes en la empresa PILADORA KARINA S.A de la provincia del Guayas, Cantón Yaguachi.

Se requiere optimizar la toma de decisiones ya que son muy tardías, esto más bien nos generan gastos extras e innecesarios. Al aplicar este manual de control interno y de gestión nos servirá de mucho en cuanto nos ahorraríamos dinero y tiempo, además nos brindara la oportunidad de aumentar la productividad de las personas envueltas en el proceso, permitiendo que estas puedan desempeñar otras tareas que anteriormente hubiese sido sumamente complicado a realizarlas.

Con este manual de control interno y de gestión también ayudara en la toma de decisiones al Coordinador o al Jefe de grupo (en caso de que no se contrate un administrador).

### **5.4 OBJETIVOS**

#### **5.4.1 Objetivo General**

Elaborar e implementar un Control de Gestión Administrativa en la empresa PILADORA KARINA S.A., con análisis crítico y técnico, incidiendo en el mejoramiento y desarrollo de los propósitos administrativos y financieros.

#### **5.4.2 Objetivos específicos**

1. Establecer procesos, procedimientos y métodos mediante reuniones dentro del área administrativa financiera que permitan una administración organizada, metódica y eficiente.

2. Desarrollar políticas y condiciones de eficiencia, productividad, eficacia en busca de normas y estándares de calidad en los procesos administrativos.
3. Elaborar Manuales de Funciones, Procedimientos y Políticas con herramientas de diseño, que permitan mejorar el nivel productivo de la Piladora Karina S.A.

## 5.5 UBICACIÓN

La piladora Karina s.a. fue creada en el año dos mil siete es una entidad de carácter agro industrial en la cual su planta u oficina se encuentra ubicada en la ciudad de Yaguachi autopista duran Yaguachi kilometro 18, es una persona natural del sector privado de nacionalidad ecuatoriana, legalmente constituida por el SRI con numero de RUC 0918306390001 teléfono 0989194285 creada con fines de lucro y su actividad económica principal la producción de arroz y subproductos.

**Figura 4.** Localización Piladora Karina S.A.



**Figura 5.** Ubicación Planta



## **5.6 FACTIBILIDAD**

**Factible:** Existe la posibilidad de solucionar el problema de implementar herramientas que ayude al control de la contabilización de la empresa, puesto que existe los recursos financieros necesarios para gestionar en la administración e implementación de recursos tecnológicos para un mayor cumplimiento de las exigencias del SRI.

### **Estudio de organización.**

Para realizar dicho estudio se empezó por realizar las encuestas y reunión al personal que labora en dicha organización, se llegó a la conclusión que por falta de políticas y procedimientos existen varios errores, la propuesta está en emplear un nuevo organigrama y crear nuevas políticas y procedimientos para mejoras de la PILADORA KARINA S.A.

En el organigrama se debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, es decir los niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

### **Estudio de técnicas**

Este estudio que se utilizara servirá para la mejora de los procesos, en donde se involucra al personal que empleara los nuevos procedimientos.

Lo que se está proponiendo en la PILADORA KARINA S.A. si es viable, ya que al hablar sobre la productividad, este esquema se lo empleara en cada una de las áreas, con datos reales reflejaremos cual es el área que tienes mayor deficiencia y como obtendríamos un óptimo resultado.

Para aquello se puede empezar analizar las deficiencias de la organización, como empezar a realizar su reestructuración, una vez teniendo todos los datos recopilados.

## Estudio Financiero

Para realizar este estudio vamos a realizarlo en dos etapas, la primera etapa se basa en la planificación del proyecto, cuantos ingresos y egresos monetarios se van a obtener, y la segunda etapa vamos a buscar determinar la rentabilidad del proyecto.

Este modelo sirve para todas las empresas pequeñas y medianas del sector comercial, que se encuentran en crecimiento o requieran una reestructuración, para sus mejoras económicas, y que a su vez los empleados puedan fortalecer sus conocimientos por el bienestar de ellos y de la organización.

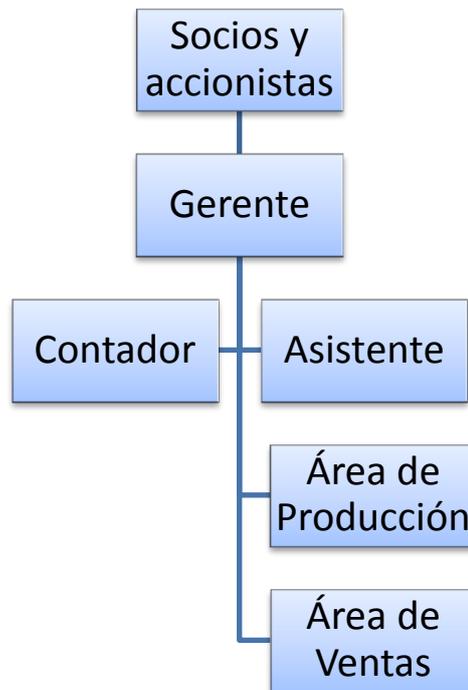
**Figura 6.** Fuerzas de Porter



## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de este proyecto, primero se pedirá la autorización a la gerencia, para así empezar a coordinar lo que se va realizar, y se harán seguimientos constantemente.

**Figura 7.** Organigrama propuesto



**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

### **Misión**

Ofrecer un servicio y producto de primera calidad cubriendo zonas a nivel nacional e internacional.

### **Visión**

Posesionarnos en el sector arrocero como una piladora que ofrece un servicio de alta calidad, generando empleo a sus habitantes.

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>POLÍTICA DE REMUNERACIÓN</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<p><b>Propósito:</b> Crear un sistema de Pago que permita mantener sólidas relaciones entre los empleados y el empleador considerando las nueva políticas a implementarse en la Piladora Karina S.A</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La remuneración en la Piladora Karina S.A, obedece a un sistema aceptado de acuerdo con el mercado laboral y a las leyes del actual gobierno</li> <li>2. El cumplimiento se normara en base a lo predispuesto por la Administración de la Piladora Karina S.A.</li> <li>3. Se establecerá el sistema de remuneración basada en los 326 dólares de la ley, a partir de ahí se sumaran incentivos y demás motivaciones para el empleado.</li> <li>4. Los salarios de admisión de cada persona están acorde a las políticas gubernamentales y esta se predisponen a cumplir las garantías en el trabajo y las multas del 10% por concepto directo de la ley en el puesto y ajustar después del periodo de prueba de un mes.</li> </ol>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>FECHA:</b> <b>14 FEBRERO 2013</b>
	<b>POLÍTICA DE JORNADA DE TRABAJO</b>	
<p><b>Propósito:</b> Mejorar el control de ingreso de los trabajadores para poder evitar errores en las entradas y salidas del personal de la microempresa</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El ingreso de todos los empleados es a partir de las 7h30, tendrán un receso de 1 hora para el almuerzo. La salida se la realizara promedio 16h30 respectivamente.</li> <li>2. La hora de almuerzo será a partir de las es 12h00 hasta las 13h00.</li> <li>3. Es obligación en la Piladora Karina S.A. que todo empleado ingrese de manera puntual se encuentre uniformado para iniciar labores dentro de la Piladora.</li> <li>4. El empleado deberá de reportarse con su jefe superior y relacionarse con alegría en las acciones encomendadas en el proceso laboral que ejecute en el día, de igual forma despedirse con el jefe superior en el momento de terminada su jornada laboral.</li> <li>5. Al retirarse de las instalaciones los empleados deberán dejar constancia en el registro de asistencia.</li> <li>6. Todo trabajador tiene la obligación de permitir que los encargados de la seguridad revisen a cada uno de los empleados al retirarse.</li> </ol>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>FECHA:</b>  <b>14 FEBRERO 2013</b>
	<b>POLÍTICA DE CONTRATO DE PERSONAL</b>	
<p><b>Propósito:</b> Establecer las normas relacionadas considerando las siguientes norma a seguir en base al reclutamiento a seguir.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hace el requerimiento de personal, el cual debe estar autorizado por el propietario de la Piladora Karina S.A..</li> <li>2. Como parte del proceso de reclutamiento, La Piladora Karina S.A. cuenta con un formato establecido de solicitud de empleo, el cual cumple con la información necesaria que se requiere del solicitante.</li> <li>3. Se realizan pruebas psicométricas a los candidatos a emplearse en la Piladora.</li> <li>4. Se realizaran las entrevistas con los encargados del área.</li> <li>5. Posteriormente tendrá la entrevista con la Administradora de la Piladora para posteriormente indicar su fecha de ingreso</li> </ol>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>FECHA:</b> <b>14 FEBRERO 2013</b>
	<b>POLÍTICA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>	
<p><b>Propósito:</b> Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en los empleados de la Piladora Karina S.A. dirigidos a las estrategias de la organización.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer parámetro de inducción diaria en base a la manera de cómo utilizar las maquinarias dentro de la Piladora</li> <li>2. Establecer una hora al a semana para medir la motivación necesaria e incentivar a todo el personal.</li> <li>3. La respectiva inducción de cómo realizar determinadas funciones a la asignada.</li> <li>4. Una vez al año para establecer un proceso de capacitación masivo durante el mes de enero de cada año.</li> </ol>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>GERENTE</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>SE REPORTA A:</b>	SOCIOS Y ACCIONISTAS	
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFES DE ÁREAS DE LA PILADORA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ADMINISTRACIÓN</li> <li>• PRODUCCIÓN</li> <li>• OPERACIONES</li> <li>• COMERCIAL</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de administrar la microempresa en su totalidad, organizando tiempos</li> <li>• Supervisando los demás cargos</li> <li>• Autorizando demás movimientos en la microempresa</li> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización determinando los factores críticos estableciendo objetivos y metas para la microempresa.</li> <li>• Establecer relaciones comerciales con otros mercados</li> <li>• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de la Piladora Karina S.A.</li> </ul> <p><b>OBLIGACIONES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Coordinar el funcionamiento y desarrollo de la microempresa</li> <li>• Establecer relación de negociación con proveedores</li> </ul> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Comercial, Ingeniero en CPA o carreras a fines</li> <li>• Ser responsable y dedicado en sus labores</li> <li>• Facilidad de expresión verbal y escrita</li> <li>• Experiencia laboral 2 años</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>ASISTENTE</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>SE REPORTA A:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO	
<b>SUPERVISA A:</b>	• -	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de ayudar al gerente en campos como, archivo de documentos,</li> <li>• Manejar Word, Excel</li> <li>• Atender fax, internet y otros</li> <li>• Servicio al cliente,</li> <li>• Atención en llamadas telefónicas.</li> <li>• Organizar tiempos o agenda de su superior</li> <li>• Concertar citas con proveedores , clientes y contacto al exterior</li> <li>• Asistir reuniones de trabajo</li> <li>• Revisar los labores de trámite administrativo</li> </ul> <p><b>OBLIGACIONES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas establecidas por la microempresa, acatando órdenes.</li> <li>• Siendo respetuoso con sus superiores.</li> <li>• Cumplir con los órdenes de pedido asignados en el momento preciso.</li> <li>• Ser respetuosa, honesta y ágil en su trabajo</li> </ul> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos en área de gestión administrativa</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Establecer buenas relacione interpersonales con los directivos</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Experiencia laboral 2 años</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>OPERARIO</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>SE REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN	
<b>SUPERVISA A:</b>	• -	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar inmediatamente los indicadores de las maquinarias en el pilado.</li> <li>• Reportar las pérdidas de productos, daños de equipo, herramienta u otras novedades</li> <li>• Mantener ordenado y cotizar las herramientas y dar mantenimiento en el área</li> <li>• Revisar periódicamente los bienes</li> <li>• Realizar los inventarios de los productos utilizados en el pilado</li> <li>• Permanecer en su lugar de trabajo durante toda la jornada excepto el tiempo designado para el almuerzo.</li> </ul> <p><b>OBLIGACIONES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartar físicamente el arroz en cáscara que va a utilizar en el pilado para que sea procesado y vendido</li> <li>• Mantener limpia las instalaciones</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada en la Piladora.</li> </ul> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios Bachiller</li> <li>• Ser responsable y dedicado en sus labores, ser honesto y disciplinado en su labor.</li> <li>• Experiencia laboral 2 años</li> <li>• Establecer buenas relaciones interpersonales con los directivos</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>CONTADOR</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>SE REPORTA A:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO	
<b>SUPERVISA A:</b>	• -	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y determinar los manejos en efectivo</li> <li>• Registrar las operaciones contables de cuentas de recibo de pago</li> <li>• Elaborar cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibo de caja</li> <li>• Disposición a nuevas tareas asignadas</li> <li>• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuentas</li> <li>• Llevar en orden los libros mayores</li> </ul> <p>•</p> <p><b>OBLIGACIONES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa</li> <li>• Manejar sistemas contables</li> <li>• Mantener al día las declaraciones del SRI</li> </ul> <p>•</p> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditor y/ o CPA</li> <li>• Ser responsable y dedicado en sus labores</li> <li>• Ser puntualidad, orden, discreción, compromiso, eficaz, agilidad mental y destreza para los números</li> <li>• Experiencia laboral 2 años</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>ASISTENTE DE VENTAS</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>SE REPORTA A:</b>	JEFE COMERCIALIZACIÓN	
<b>SUPERVISA A:</b>	• -	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de la parte del registro de ventas en la Piladora.</li> <li>• Verifica la logística de la distribución del Producto.</li> <li>• Integrarse en las actividades mercadotecnia de la Piladora</li> <li>• Programar el trabajo en su área, anticipándolos objetivos de la gestión de ventas</li> <li>• Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplimiento fijados en los presupuesto mensual</li> <li>• Brindar atención a los clientes cuando se comunican a pedir los precios de los productos</li> <li>• Envió de cotización de los clientes que lo soliciten</li> </ul> <p>.</p> <p><b>OBLIGACIONES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas establecidas por la Piladora, acatando órdenes.</li> <li>• Ser respetuoso con sus superiores.</li> <li>• Cumplir con los órdenes de pedido asignados en el momento preciso.</li> </ul> <p>.</p> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos y tecnología en área de comercio y/o Marketing</li> <li>• Ser responsable y dedicado en sus labores, ser honesto y disciplinado en su labor.</li> <li>• Responsable de manejar clientes</li> <li>• Experiencia laboral 1 años</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



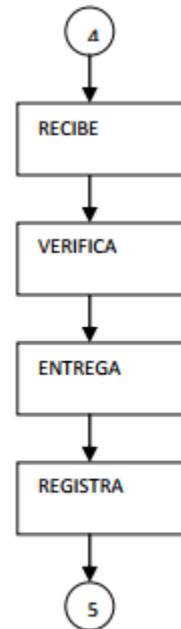
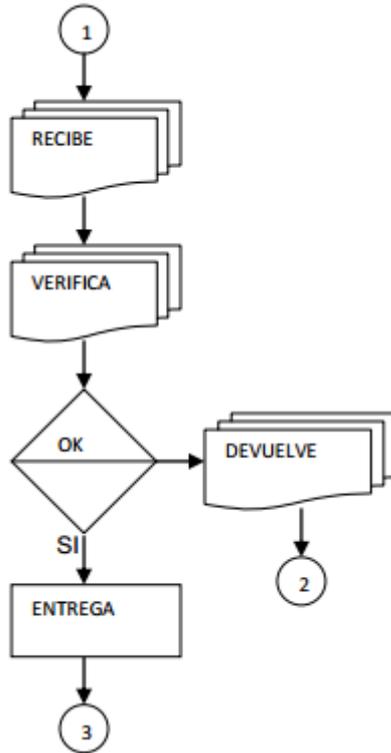
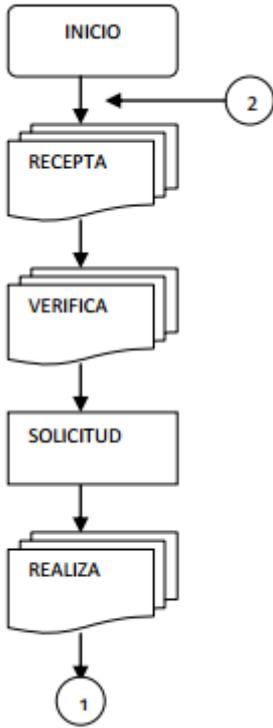
**MANUAL DE PROCESOS**  
**PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS**

**FECHA:**  
**14 FEBRERO 2013**

**AUXILIAR**

**CONTADOR**

**GERENTE**



**OBSERVACIÓN:** Este proceso aplica para los recibos de agua, luz y teléfono.



**MANUAL DE PROCESOS**

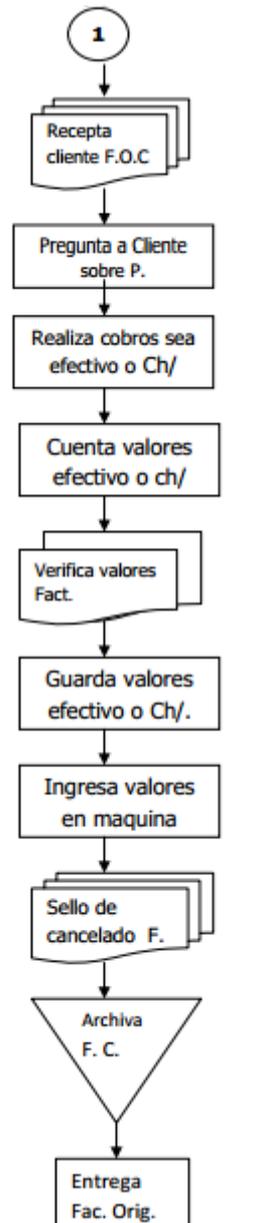
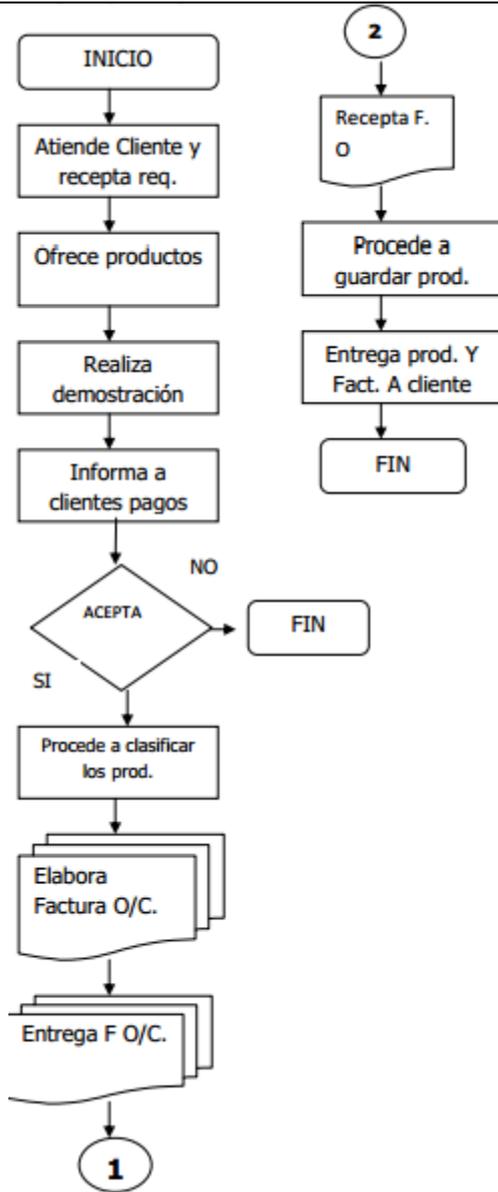
**FECHA:**

**VENTAS**

**14 FEBRERO 2013**

**DESPACHADOR**

**AUXILIAR DE VENTAS**



**OBSERVACIÓN:**

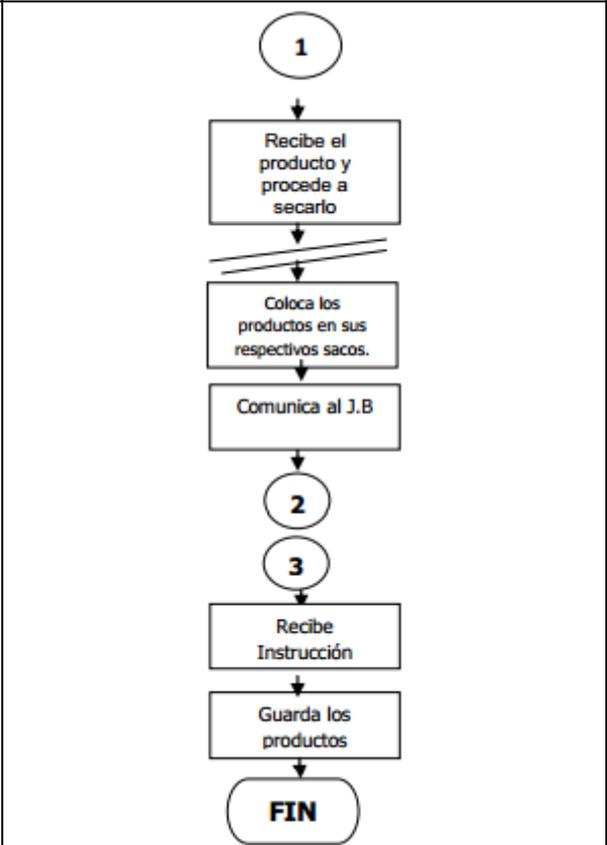
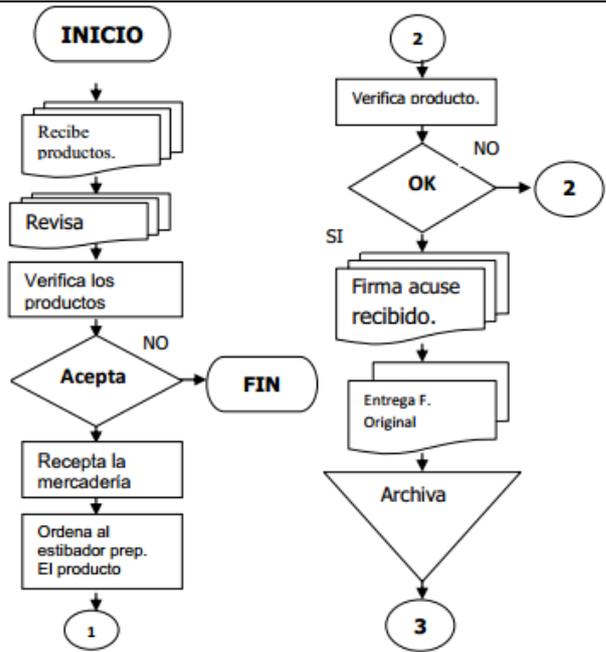


**MANUAL DE PROCESOS**  
**RECEPCIÓN DE PRODUCTO A BODEGA**

**FECHA:**  
**14 FEBRERO 2013**

**SUPERVISOR DE BODEGA**

**BODEGUERO**



**OBSERVACIÓN:**



**MANUAL DE PROCESOS**

**ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS**

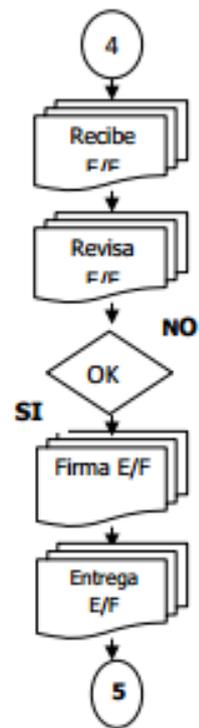
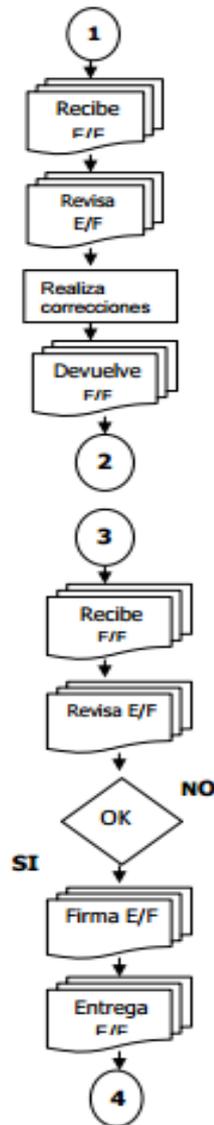
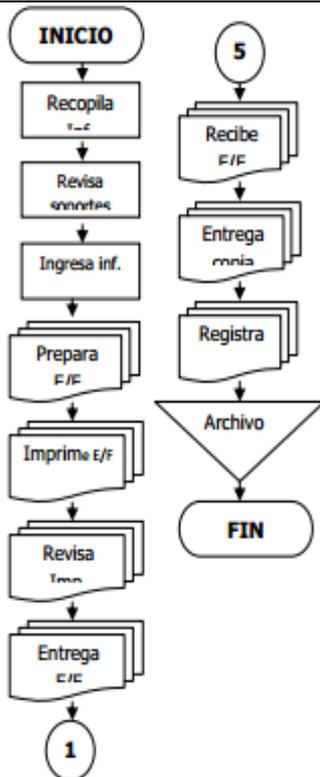
**FECHA:**

**14 FEBRERO 2013**

**AUXILIAR**

**CONTADOR**

**GERENTE**



**OBSERVACIÓN:**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>
1	<b>Solicitud de información</b> 1.1 El jefe financiero facilita la información histórica que requieran las personas que elaboraran el presupuesto de ingresos, costos y gastos.	Jefe Financiero
2	<i>Elaboración del Presupuesto ventas y costos de ventas</i> <b>2.1 Los jefes operativos conjuntamente bajo la dirección de la Gerencia General elaboran el presupuesto de ventas y de costos basados en las estadísticas históricas y proyecciones de venta del negocio para el año siguiente</b>	Jefe de Departamentos Gerente General
3	<i>Elaboración del Presupuesto de Gastos generales</i> <b>3.1 El jefe de Talento Humano , Jefe financiero con los lineamientos que da el Gerente General elaboran el Presupuesto de Gastos del negocio</b>	Jefe Talento Humano Jefe Financiero Gerente General
4	<i>Análisis de la información obtenida</i> <b>4.1 El jefe financiero analiza la información obtenida de ventas, costo de ventas y gastos generales y consolida en un solo informe todo los datos para obtener el presupuesto de resultados</b>	Jefe financiero
5	<i>Aprobación</i> <b>5.1 El jefe financiero somete a autorización de la gerencia general el presupuesto , quien lo revisa y aprueba</b>	Gerencia General
6	<i>Registro en el sistema</i> <b>6.1 En el programa de contabilidad se registra en el modulo de presupuestos los datos de ingresos y egresos del presupuesto aprobado</b>	Jefe financiero
7	<i>Informes de control</i> <b>El jefe financiero mensualmente emite el informe comparativo de presupuesto vs. cifras ejecutadas y presenta al Gerente General con el análisis de las variaciones</b>	Jefe Financiero

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<p><b>Propósito:</b> Realizar el presupuesto anual de la empresa en el último trimestre del año, considerando los ingresos y egresos del negocio para determinar los resultados anuales proyectados que sirvan de base para la correcta administración del negocio y acordes con la Visión del negocio.</p>		
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1	<p><b>Solicitud de información</b></p> <p>1.1 El jefe financiero facilita la información histórica que requieran las personas que elaboraran el presupuesto de ingresos, costos y gastos.</p>	Jefe Financiero
2	<p><i>Elaboración del Presupuesto ventas y costos de ventas</i></p> <p><b>2.1 Los jefes operativos conjuntamente bajo la dirección de la Gerencia General elaboran el presupuesto de ventas y de costos basados en las estadísticas históricas y proyecciones de venta del negocio para el año siguiente</b></p>	Jefe de Departamentos Gerente General
3	<p><i>Elaboración del Presupuesto de Gastos generales</i></p> <p><b>3.1 El jefe de Talento Humano , Jefe financiero con los lineamientos que da el Gerente General elaboran el Presupuesto de Gastos del negocio</b></p>	Jefe Talento Humano Jefe Financiero Gerente General
4	<p><i>Análisis de la información obtenida</i></p> <p><b>4.1 El jefe financiero analiza la información obtenida de ventas, costo de ventas y gastos generales y consolida en un solo informe todo los datos para obtener el presupuesto de resultados</b></p>	Jefe financiero
5	<p><i>Aprobación</i></p> <p><b>5.1 El jefe financiero somete a autorización de la gerencia general el presupuesto , quien lo revisa y aprueba</b></p>	Gerencia General
6	<p><i>Registro en el sistema</i></p> <p><b>6.1 En el programa de contabilidad se registra en el modulo de presupuestos los datos de ingresos y egresos del presupuesto aprobado</b></p>	Jefe financiero
7	<p><i>Informes de control</i></p> <p><b>El jefe financiero mensualmente emite el informe comparativo de presupuesto vs. cifras ejecutadas y presenta al Gerente General con el análisis de las variaciones</b></p>	Jefe Financiero

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>ELABORACIÓN DE FLUJO DE CAJA</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<p><b>Propósito:</b> Preparación de la información financiera, para las reuniones semanales con el departamento de operaciones para la revisión de cartera de proveedores y clientes.</p>		
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
<b>1.</b>	<p><b>Registro inicio del Proceso</b></p> <p>1.1 Generar información del sistema Bones, de cuentas por cobrar y convertir en formato Excel.</p> <p>1.2 Generar información del sistema Bones, de cuentas por pagar y convertir en formato Excel</p>	Analista Contable
	<p><b>Elaboración del Flujo de Caja</b></p> <p>2.1 Con la información de cuentas por cobrar de Bones se prepara el archivo Cartera en formato Excel.</p> <p>2.2 Incluir una columna "EDAD" en la que se agrupe en rangos de -3 semanas (vencidos) y +3 (por vencer).</p> <p>Insertar una tabla dinámica, ubicando las variables, nombre, edad y saldos.</p> <p>Ordenar de mayor a menor y marcar los 20 clientes principales.</p> <p>Con la información de cuentas por pagar del sistema Bones, se prepara el archivo Proveedores.xls, con características similares al archivo Cartera.xls.001, en relación con el ordenamiento tratándose de valores negativos será de menor a mayor.</p> <p>En el archivo Flujo de caja se consolida la información de cuentas por pagar, por cobrar y bancos (FF-04).</p> <p>Se administra la información del flujo de efectivo, moviendo las cuentas por cobrar con problemas en base a la mejor estimación para que se reciba el cobro, para el caso de cuentas por pagar se mueven las cuentas que a pesar de registrarse vencidas en el sistema, su pago puede diferirse para fechas futuras.</p> <p>Juntar los archivos Cuentas por cobrar clientes nacionales y Cuentas por cobrar clientes del exterior y calcular los días de cartera. Graficar la tendencia de días de cartera.</p>	Analista Contable
	<p><b>Presentación del Flujo de Caja</b></p> <p>Cargar los resúmenes de cuentas por cobrar y por pagar, así como los días de cartera en el archivo "reunión operativa".</p> <p>Incluir en la presentación el volumen de operaciones abiertas a la fecha y analizar los niveles de contribución por cliente de los files cerrados.</p>	Analista Contable
	<p><b>Coordinación de Reunión Flujo de Caja</b></p> <p>Dirigir la información preparada en reunión a realizarse los martes de cada semana con la presencia de la Gerencia General, los Jefes Departamentales y el Departamento contable</p> <p>Tomar nota de las observaciones y el seguimiento a los puntos pendientes</p>	Contabilidad  Operaciones  Gerencia General

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>AUTORIZACIÓN DE COSTOS, GASTOS Y PAGOS</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>Propósito:</b> Determinar las personas autorizadas para firma de cheques de la empresa a fin de asegurar la adecuada autorización, seguimiento y control posterior de los cheques girados de la empresa PILADORA KARINA S.A., relacionados con los costos y gastos		
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1.	<b>Registro inicio del Proceso</b> <b>1.1.</b> Inicia con la generación del Comprobante de Egreso y la impresión del cheque.	Analista Contable/Asistente contable
2.	<b>Firmas Autorizadas de Cheques</b> <b>2.1</b> Los cheques emitidos tienen firma conjunta, la primera firma debe ser registradas por el Jefe Administrativo o la Gerencia General, para luego registrar la firma secundaria que puede ser del Jefe de Contabilidad. El valor máximo autorizado es de acuerdo a autorización de GG.	Gerencia General/Jefe Administrativo/ Jefe
3.	<b>Autorizaciones Gastos de viaje</b> <b>3.1</b> Las movilizaciones deben coordinarse con recepción y con la aprobación del jefe directo, para que la compañía de taxis con la que se tiene convenio, preste el servicio. AF-02(Anexo Financiero Políticas Control de Gastos) <b>3.2</b> Los gastos de Alimentación para asignaciones de trabajo fuera de la oficina por día completo no debe exceder de USD 25 y cuando regresan el mismo día Máximo USD 15. AF-02(Anexo Financiero Políticas Control de Gastos) <b>3.3</b> Para uso del vehículo del empleado para gestiones de la empresa propio se reconocerá 0,25 ctvs. por kilómetro por uso y combustible con autorización de la Gerencia de Operaciones o Jefatura Administrativa.	Gerencia General/Jefe Administrativo
4.	<b>Uso de token para transferencias pagos nacionales e internacionales</b> <b>4.1</b> La administración del token (dispositivo bancario) está bajo la responsabilidad de la Jefatura administrativa y requiere autorización de la Gerencia General para transferencias superiores a USD 20.000	Jefe Administrativo

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>FACTURACIÓN Y CIERRE DE OPERACIONES</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>Propósito:</b> Contar con una guía para la facturación de los servicios a los clientes, controlar la asignación de costos de la operación según corresponda y cerrar la operación debidamente revisada y autorizada.		
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1.	<b>Registro de solicitud de Facturación.</b> 1.1 Registro de solicitud de facturación en el sistema Bones de acuerdo al requerimiento de servicio logístico SLI-02-01 y orden de trabajo SLI-03-01 verificando si trata una factura de venta, recibo de cobro o reembolso que se genera con la información que se ingresa en el sistema Bone's.	Analista/ Asistente Operativo
2.	<b>Registro e impresión de Facturación.</b> 2.1 Revisión de solicitud de facturación en el sistema Bone's.  Registro de Factura en el sistema Bone's.  2.3 La factura impresa debe ser revisada y firmada por el operativo, si la factura tiene errores vaya al punto 7.	Asistente Contable / Analista/Asistente Operativo
3.	<b>Cierre de Files.</b> 3.1 Impresión del mayor de análisis de operaciones  3.2 Revisar que documentación, facturas-solicitudes de cheque y los vales de caja estén registrados correctamente. Para de esta manera proceder al Cierre de File.  3.3 Revisión y envío para Cierre de Files al Departamento de Facturación. Imprimir la hoja resumen de registro de costos en el File.	Analista/ Asistente Operativo
4.	<b>Revisión de Cuentas.</b> 4.1 Revisión de Archivo de File de acuerdo a AF-01, si el file no tiene el archivo indicado se procede a la devolución del File al operativo, caso contrario continuamos.  Revisión cruzada de costos y anticipos con facturación y liquidación de anticipos. Cuentas 1140301 Anticipos entregados a clientes con 2130103 Cuentas por pagar operaciones file 1140303 Anticipo. Entregados a operaciones con 1140303 Cuentas por pagar operaciones file. 21301040001 Cuentas por pagar Reembolsos gastos con 21301040002 Cuentas por Pagar Reembolsos de gastos.  Si existen errores u omisiones de registros, el file de la operación deben ser devuelta al operativo y registrada en el formulario de control de facturación y cierre de files FF-01 Caso contrario pasa al punto 5.	Asistente Contable
5.	<b>Aprobación del cierre de la operación.</b> En base al mayor de análisis por file y luego de la revisión se solicita siempre y cuando el profit haya disminuido la aprobación y firma de aceptación al Operativo de la utilidad bruta generada por la operación.  5.2 Cierre de la operación en el sistema Bones.	Asistente Contable

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>
	<b>REGISTRO DE EGRESOS</b>	<b>14 FEBRERO 2013</b>
<b>Propósito:</b> Establecer una secuencia de pasos para registrar las salidas de Flujo de efectivo a fin de asegurar el adecuado seguimiento y control de los costos operativos y administrativos de la PILADORA KARINA S.A.		
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1.	<b>Registro inicio del Proceso</b> 1.1 Recepción de las solicitudes de cheque sean estas para pagos a proveedores, garantías o anticipo a proveedores por parte del departamento operativo. 1.2 Recepción de facturas de proveedores correspondientes a gastos administrativos por parte del Jefe Administrativo.	Operaciones / Jefe Administrativo
2.	<b>Registro en el módulo de Compras</b> 2.1 Revisión de la documentación soporte que respalda la solicitud de cheque. 2.2 Si los datos de la documentación son incorrectos de devuelven al departamento operativo. Caso contrario siguiente paso. 2.3 Registro de la solicitud de cheque en el módulo de compras del sistema BONES. Cada proveedor tiene una condición de crédito en el sistema, la factura se registra en las respectivas cuentas conforme la naturaleza del gasto, si se trata de costo operativo se registrara en el File solicitado de acuerdo a la solicitud de cheque recibida, se aplica retenciones en la fuente de acuerdo a la ley vigente. Este registro genera un comprobante de Compra.	Analista Contable/asistente Contable
3.	<b>Registro en el módulo de contabilidad</b> 3.1 En comprobantes selecciono la fecha, tipo de comprobante (Comprobante de egreso), escribo el concepto del pago, beneficiario. 3.2 En cartera seleccionamos la cuenta del proveedor creado en el módulo de Compras contra la cuenta Bancos con lo que se genera el registro de Comprobante de Egreso. 3.3 Se imprime el cheque y se pasa para firma junto con el Comprobante de egreso.	Analista Contable/asistente Contable
4.	<b>Entrega a Proveedores y archivo</b> 4.1 Una vez firmado el cheque por las firmas autorizadas (FIN-I-05) de la empresa se procede con la entrega al departamento operativo o directamente al proveedor de ser el caso. 4.2 Luego de la entrega respectiva se procede con el archivo del comprobante en consecutivo.	Jefe Administrativo/ Jefe Financiero/ Jefe regional/ Asistente de Operaciones/GG Asistente Contable

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FECHA:</b>  <b>14 FEBRERO</b>  <b>2013</b>
	<b>FACTURACIÓN Y CIERRE DE OPERACIONES</b>	
<b>Propósito:</b> Establecer una secuencia de pasos para registrar las entradas de Flujo de efectivo en la PILADORA KARINA S.A. por pago o anticipo de clientes.		
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
	<b>Registro inicio del Proceso</b> 1.1 Coordina con Recepción para retiro de cheques de los clientes. Recibe la papeleta y procede a realizar el ingreso en el sistema BONES.	Recepción/Asistente Contable
2	<b>Registro en el módulo de Contabilidad</b> Para registrar la contrapartida se ingresa al módulo de contabilidad y se afecta las cuentas de acuerdo a la naturaleza del ingreso: Pago clientes: En cartera. se selecciona cada una de las facturas que se están cancelando por cliente. Anticipo Clientes: Cuando se trata de anticipos seleccionamos la cuenta contable correspondiente y se asigna el numero de file. Garantías. En cartera seleccionamos la cuenta de Garantías y escogemos el código de proveedor para afectar el valor devuelto. Se selecciona la cuentas bancos y se registra el asiento Se imprime el comprobante de ingreso o transferencia de acuerdo al caso.	Analista Contable/Asistente Contable/Jefe financiero
3	<b>Archivo</b> El comprobante impreso se archiva en consecutivo junto con la papeleta correspondiente de depósito, o documento de transacción de transferencia y una copia de la factura del cliente.	Analista Contable/Asi stente Contable/Jef e financiero

## PLAN DE EJECUCIÓN

- Revisar políticas, para así evaluar los procedimientos si se están realizando de una manera correcta y no incorrecta.
- Diseño de un seguimiento de procesos que se implementaran para las cuentas por cobrar y pagar.
- Capacitación al personal, se enviara al personal a los cursos del SRI o cámara de comercio de Guayaquil.
- Monitoreo de procesos o supervisión de la aplicación del manual de control interno.

**Cuadro 17.** Plan de Ejecución de la Gestión

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
<b>Equipo De Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los procedimientos para verificar cuales son las falencias.</li> <li>- Aplicar los correctivos necesarios</li> </ul>	Sala de Junta
<b>Formación y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos en SRI</li> <li>- Seminario anual de control de calidad.</li> <li>- Curso de implementación del Control de Gestión Administrativa</li> </ul>	Personal administrativo y gerencia
<b>Planificación Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del presupuesto anual de la empresa.</li> <li>- *Indagación de campo, para la verificación del cumplimiento de las normas aplicadas.</li> <li>- *Gestionar los datos, para realizar el análisis y así determinar el tiempo real de las incidencias del proceso</li> </ul>	Financiero
<b>Participación de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de Datos (Documentos).</li> <li>- Promover Interiorización del modelo</li> </ul>	Socios y gerencia

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

**Cuadro 18. Cuadro de Mando Integral**

ACTIVIDAD	INDICADOR	TIEMPO	RESPONSABLE
Analizar los procedimientos para verificar cuales son las falencias.	Porcentaje procedimientos con fallas.	2 meses	Supervisor y Gerente
Cursos en SRI	Número de Personas con pocos conocimientos contables.	3 meses	Contador y Gerente
Seminario anual de control de calidad.	Número Promociones.	1 mes	Supervisor de Compras/Ventas
Realización del presupuesto anual de la empresa.	Presupuesto disponible	1 mes	Contador - Gerente.
Indagación de campo, para la verificación del cumplimiento de las normas aplicadas.	Número de personal capacitado.	2 mes	Gerente
Curso de implementación del Control de Gestión Administrativa	% de Incremento de Producción # empleados	1 mes	Gerente

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

Una vez revisada la estrategia de las instalaciones de la PILADORA KARINA S.A., ese momento adecuado para empezar a dar forma a los elementos que componen el Control de Gestión Administrativa.

- ♦ Perspectiva Financiera
- ♦ Perspectiva de Clientes
- ♦ Perspectiva de procesos internos
- ♦ Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

## Perspectiva Financiera

- Incrementar Rentabilidad
- Mantener una estructura financiera solida

## Proceso gestión financiera

Registro de información de costos, gastos e ingresos de la empresa para la obtención de Estados Financieros.

**Cuadro 19.** Proceso De Gestión

INDICE	
1	Propósito
2	Responsables
4	Descripción de Actividades
5	Planificación Estratégica

Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

## PROPÓSITO:

Mantener el registro oportuno y seguro de los datos contables y financieros concordante con las normas legales, estatutaria y tributarias establecidas por las entidades de control que regulan la transparencia de los fondos e informar oportunamente a los terceros vinculados con al empresa que revisan y toman decisiones efectivas con la información financiera producida.

## RESPONSABLES:

**Cuadro.21** Proceso De Gestión

DETALLE	RESPONSABLE	FIRMA	FECHA
Administrado por:	xxxxxxxxxxxxxxxx		
Aprobado :	Gerencia General		

Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

## INSTRUCTIVOS

Instructivos correlacionados al proceso medular

**Cuadro 20.** Proceso De Gestión

INSTRUCTIVO	ALCANCE	EJECUTOR	RESPONSABLE
Registro de Egresos	Registro para pago de facturas a proveedores, anticipos, garantías y gastos administrativos	Analista/ Asistente Contable	Jefe Financiero
Registro de Ingresos	Registro de depósitos, anticipos y transferencias de pagos de los clientes	Analista/Asist ente Contable	Jefe Financiero
Manejo de Caja Chica	Registro de facturas de gastos menores del fondo de Caja chica	Asistente servicio al cliente	Jefe Financiero
Facturación y cierre de Operaciones	Registro de la facturación a los clientes y Revisión de documentos para cierre de files	Asistente Contable	Jefe Financiero
Firmas Autorizadas y Autorización de costos , gastos y pagos	Establecer los montos autorizados de costos y gastos así como las firmas autorizadas de giro de cheques.	Jefe Administrativ o/Jefe Financiero/Je fe Regional	Jefe Financiero
Flujo de Caja	Impresión de reportes de cartera y de proveedores para la elaboración del flujo de Caja Semanal.	Analista Contable	Jefe Financiero
Elaboración de Presupuesto	Realizar el presupuesto anual de la empresa considerando los ingresos y egresos proyectados del negocio	Jefe Financiero	Jefe Financiero

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

## CONTROL DE REGISTROS

**Cuadro.23** Proceso De Gestión

Criterio de Almacenamiento	FISICO
Tiempo de Conservación en Área	1 Año
Tiempo en archivo Inactivo	7 Años
Método de Destrucción	Triturado
Responsable	Jefe Financiero

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

### DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- ◆ Procedimiento simplificado, correlacionado a los instructivos respectivos.
- ◆ Alcance: Registro en el software contable y operativo que maneja la empresa, de los movimientos de entrada y salida de fondos como también de las operaciones generales vinculadas con los ingresos , costos y gastos operacionales y no operacionales que cubren a toda la empresa .
- ◆ Registro y emisión de facturación que genera las entradas de fondos a la empresa y detalla el movimiento operativo de la empresa por los servicios que presta y su clasificación tributaria. Generamos una factura o una nota de crédito para el cliente.
- ◆ Registro de los pagos de los clientes en el módulo de cuentas por cobrar, los cuales efectivamente indican los fondos recuperados. Generamos un comprobante de ingreso.
- ◆ La información relacionada con las entradas de la empresa se reflejan en informes de los módulos de facturación y cartera.

- ◆ Registro de las facturas por costos y gastos de proveedores en el módulo de compras con lo cual se genera un asiento contable en el sistema Bones. Generamos un comprobante de diario por compras
- ◆ Emisión de cheques para pago a Proveedores con lo cual se genera un comprobante de Egreso en el sistema Bones y un cheque para ser cobrado por el tercero.
- ◆ La información relativa con las salidas de fondos de la empresa y sus obligaciones pendientes de pago se encuentran en el módulo de cuentas por pagar del sistema.
- ◆ De la información obtenida con los informes de Cuentas por cobrar y cuentas por pagar se genera el Informe del Flujo de Caja semanal, que vincula ingresos disponibles en bancos y costos y gastos pendientes de pago.
- ◆ Registro del Rol de pagos de la empresa. Generación de un comprobante de Diario de Rol y de los roles individuales para firma como soporte del pago.
- ◆ Registro del pago mediante comprobantes de notas de débito por las transferencias bancarias efectuadas a los empleados.
- ◆ Registro de los cargos indirectos que afectan las operaciones de la empresa. Generamos un comprobante de diario.
- ◆ La información relativa al registro de los cargos indirectos se encuentra en los reportes del Modulo de Contabilidad.
- ◆ Toda la información contable y financiera se canaliza a través de comprobantes de diarios, los mismos que conforman los mayores contables.

- ◆ Estos a su vez conforman Informes o Reportes financieros los cuales son: Balance de comprobación, Balance o Estado de Situación y Estado de Resultados. La emisión de estos informes.
- ◆ De la información obtenida en los Informes financieros generamos los indicadores Financieros para la toma de decisiones.

**Cuadro 21.** Planificación estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
<p>1.1 Entrega de Estados Financieros mensualmente a la Gerencia General para la toma de decisiones acerca de la sostenibilidad de la empresa</p> <p>1.2 En base al presupuesto anual establecido se controla los costos y gastos generados por los servicios de logística dado a los clientes.</p> <p>1.3 Realizar reuniones semanales sobre el Flujo de Caja para poner en conocimiento de los jefes Departamentales sobre la cartera de clientes y proveedores vencida y vigente a fin de emprender las acciones correctivas de cobranzas o pagos vencidos.</p> <p>1.4 Revisión de la utilidad de los files abiertos y cerrados para conocimiento del Departamento de Operaciones y Gerencia General la misma que servirá para verificación de los ingresos y gastos incurridos y no facturados en las operaciones logísticas.</p> <p>1.5 Recuperación de las Garantías y anticipos emitidos en las operaciones para mantener la liquidez de la empresa.</p> <p>1.6 Evaluación de la Situación Financiera de la empresa en base a indicadores financieros entregados mensualmente.</p>	<p>JEFE FINANCIERO</p>

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
 Brito López Alexandra

### 5.7.1 Actividades

Los controles internos del área de administración de la PILADORA KARINA S.A, requiere cumplir con las siguientes actividades:

- Presentación del organigrama de la empresa
- Estudio de las actividades del área administrativa
- Rediseño de la estructura funcional del área administrativa
- Establecimiento del Código de Conducta de los trabajadores.
- Elaboración del Manual de funciones para el área administrativa, de acuerdo a las nuevas funciones establecidas en la estructura propuesta.
- Establecimiento de los nuevos procedimientos de trabajo y ejecución de tareas.
- Diseño de los flujogramas de procedimientos para el trabajo efectuado en el área administrativa.

### 5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

A continuación se detalla los recurso de implementación del Control de Gestión Administrativa, en que la empresa piladora Karina invertirá para optimizar la gestión administrativa-financiera.

**Cuadro 22.** Recursos de oficina

DETALLES	VALOR	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipos de Computación	\$ 1.590,00	33,33%	\$ 44,16	\$ 529,95
Muebles y Enseres	\$ 1.575,00	10%	\$ 13,13	\$ 157,50
Equipos de Oficina	\$ 710,00	10%	\$ 5,92	\$ 71,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 3.875,00</b>		<b>\$ 63,20</b>	<b>\$ 758,45</b>

Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

**Cuadro 23. Gastos administrativos**

	<b>GASTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>Gastos Administrativos</b>						
1	Gerente General	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
1	Secretaria	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00
1	Contador	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
1	Supervisor de bodega	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00
1	Operario	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00
1	Supervisor de compra y ventas	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00	\$ 3.816,00
	Aporte Patronal	\$ 291,00	\$ 290,79	\$ 290,79	\$ 290,79	\$ 290,79	\$ 290,79
	Decimo Tercero	\$ 2.898,00	\$ 2.898,79	\$ 2.898,79	\$ 2.898,79	\$ 2.898,79	\$ 2.898,79
	Decimo Cuarto	\$ 2.862,00	\$ 2.862,00	\$ 2.862,00	\$ 2.862,00	\$ 2.862,00	\$ 2.862,00
	<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 8.373,00</b>	<b>\$ 33.915,58</b>				

Elaborado por: Bazarro Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

**Cuadro 24. Gastos Generales**

<b>Gastos Generales</b>						
Agua	\$ 6,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00
Energía Eléctrica	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Teléfono	\$ 6,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00
Internet	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Útiles de Oficina	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Servicio de Limpieza	\$ 8,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00
Equipos de Computación	\$ 44,16	\$ 529,92	\$ 529,92	\$ 529,92	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 13,13	\$ 157,56	\$ 157,56	\$ 157,56	\$ 157,56	\$ 157,56
Equipos de Oficina	\$ 5,92	\$ 71,04	\$ 71,04	\$ 71,04	\$ 71,04	\$ 71,04
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>\$ 313,21</b>	<b>\$ 3.758,52</b>	<b>\$ 3.758,52</b>	<b>\$ 3.758,52</b>	<b>\$ 3.228,60</b>	<b>\$ 3.228,60</b>

Elaborado por: Bazarro Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

**Cuadro 25. Gastos de Venta**

<b>Gastos de Ventas</b>						
Publicidad	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Cursos de Personal	\$ 1500,00	\$ 1500,00	\$ 1500,00	\$ 1500,00	\$ 1500,00	\$ 1500,00
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>\$ 1750,00</b>					

Elaborado por: Bazarro Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

**Nota:** El personal que será capacitado es de aproximadamente 5 personas, tanto en la parte operaria, como contable.

**Cuadro 26.** Flujo de caja Proyectado Piladora Karina S.A.

	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	\$ 109.729,10	\$ 113.814,35	\$ 117.563,10	\$ 121.910,99	\$ 127.205,40
<b>TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 109.729,10</b>	<b>\$ 113.814,35</b>	<b>\$ 117.563,10</b>	<b>\$ 121.910,99</b>	<b>\$ 127.205,40</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>					
Inversión Inicial					
Gastos administrativos	\$ 33.915,58	\$ 33.915,58	\$ 33.915,58	\$ 33.915,58	\$ 33.915,58
Gastos de Ventas	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
Gastos Generales	\$ 3.758,52	\$ 3.758,52	\$ 3.758,52	\$ 3.228,60	\$ 3.228,60
Pago Part. Empleados	\$ 0,00	\$ 230,00	\$ 279,41	\$ 725,42	\$ 1.270,97
Pago Impuesto a la Renta	\$ 0,00	\$ 340,00	\$ 348,33	\$ 904,56	\$ 1.584,08
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 39.424,10</b>	<b>\$ 39.994,10</b>	<b>\$ 40.051,84</b>	<b>\$ 40.524,16</b>	<b>\$ 41.749,23</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>\$ 70.305,00</b>	<b>\$ 73.820,25</b>	<b>\$ 77.511,26</b>	<b>\$ 81.386,83</b>	<b>\$ 85.456,17</b>

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
 Brito López Alexandra

**Cuadro 27. Análisis de Rentabilidad**

FLUJOS DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS NETOS	-\$ 87.080,28	\$ 70.305,00	\$ 73.820,25	\$ 77.511,26	\$ 81.386,83	\$ 85.456,17

TASA DE DESCUENTO	
TASA DE DESCUENTO	17%

TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO	MAYOR A 12%
SUMATORIA DE FLUJOS	\$ 388.479,51
AÑOS	5

VAN	POSITIVO	\$ 134.821,80
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	1,68
TASA INTERNA DE RETORNO		80%

**Nota:** Los datos proporcionados para el Flujo de Efectivo fueron considerados la inversión del proyecto, más los costos de producción anual y un ingreso de ventas proyectado a 5 años

Para determinar la factibilidad y rentabilidad de esta propuesta se recurrió a índices financieros como el VAN Y TIR, los cuales demostraron que esta propuesta es rentable.

**Cuadro 28. Gestión de Recursos**

		INSTRUCTIVOS		REGISTROS									
		Instructivo Registro de Egresos		Registro de solicitudes de cheque y pagos									
		Instructivo Registro de Ingresos		Registro de depósitos o transferencias de pagos de los clientes									
		Instructivo Registro Manejo de Caja Chica		Registros de facturas de gastos menores del fondo de caja chica									
		operaciones		Registro de la facturación de cobro a los clientes y reporte de files									
		Instructivo Firmas autorizadas de costos y gastos		Registrar las personas autorizadas para la firma de cheques									
		Instructivos Flujo de Caja		Preparación de la Información Financiera de cartera y de Proveedores									
		Instructivo Elaboración de Presupuesto		Registro de ingresos y egresos para determinar el resultado de la empresa									
<b>ENTRADAS</b>	<b>DESDE</b>	<b>GESTION FINANCIERA</b>				<b>SALIDAS</b>	<b>HACIA</b>						
Requerimientos de Recursos	TLP	↓				Pago a Proveedores	TLP						
Requerimiento de Estados Financieros	GG					→				Estados Financieros Aprobados	GG		
Requerimiento de Presupuesto	GG									↑			
		<b>RECURSOS</b>											
		<b>HUMANOS</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>INFRAESTRUC</b>	<b>FINANCIERO</b>								
		Jefe de Contabilidad UIO	Computador	Oficina totalmente Equipada	Presupuesto anual								
		Asistente Contable UIO	Sistema Contable										
		Asistente Contable GYE	Equipos de comunicacion										
<b>OBJETIVOS</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Meta Propuesta</b>	<b>Valor Crítico</b>	<b>Instrumento de medida</b>		<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>						
REGISTRAR E INFORMAR LOS INDICADORES	INDICES FINANCIEROS-BALANCES FINANCIEROS	2,00	0,50	INDICE DE LIQUIDEZ =ACTIVOS CORRIENTE/PASIVOS CORRIENTE		MENSUAL	Jefe Financiero						
ENTREGA INFORMACION FINANCIERA	TIEMPO ESTIMADO	5DIAS	10DIAS	DIAS DE ENTREGA INFORMACION		MENSUAL	Jefe Financiero						
<b>GERENCIA GENERAL</b>		Responsable Jefe Financiero					Fecha de Emisión: ENE-2013						

**Elaborado por:** Bazurto Guerrero Henry  
Brito López Alexandra

### 5.7.3 Impacto

La adaptación del control interno puede mejorar a cualquier entidad, a obtener logros significativos, en su desempeño eficiencia y la productividad, indicadores indispensables para la toma de decisiones rápidas y oportunas, esto servirá para el cumplimiento de las metas trazadas.

#### **Beneficios para la Empresa:**

- Mejorar el uso de los recursos técnicos empresariales de la empresa.
- Incrementar la productividad de la empresa en un 100% en todas sus funciones.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo, debido a las constantes capacitaciones.
- Genera ventajas competitivas en el sector.
- Eleva la satisfacción del usuario.

#### **Beneficios para los Empleados:**

- Incrementa sus competencias laborables.
- Estabilidad económica.
- Facilitación del trabajo colaborativo entre áreas dentro de la empresa.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.

Con todo lo mencionado en una síntesis podríamos indicar que los beneficios que tendrá la empresa, es tener un personal idóneo y capaz de superar los inconvenientes que se le presente a lo largo del camino, y al momento del ingreso de los datos se podrán verificar la confiabilidad en la información.

### 5.7.4 Cronograma

Figura 8. Cronograma



Elaborado por: Bazurto Guerrero Henry  
 Brito López Alexandra

Como podemos observar en el cuadro del cronograma tenemos las actividades de la **Piladora Karina S.A.**, para el control del cumplimiento en las normas y las verificaciones de datos, para la elaboración de los formatos del control interno.

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

- ◆ Entrega de Estados Financieros mensualmente a la Gerencia General para la toma de decisiones acerca de la sostenibilidad de la empresa
- ◆ En base al presupuesto anual establecido se controla los costos y gastos generados por los servicios de logística dado a los clientes.
- ◆ Realizar reuniones semanales sobre el Flujo de Caja para poner en conocimiento de los jefes Departamentales sobre la cartera de clientes y proveedores vencida y vigente a fin de emprender las acciones correctivas de cobranzas o pagos vencidos.
- ◆ Revisión de la utilidad de los files abiertos y cerrados para conocimiento del Departamento de Operaciones y Gerencia General la misma que servirá para verificación de los ingresos y gastos incurridos y no facturados en las operaciones logísticas.
- ◆ Recuperación de las Garantías y anticipos emitidos en las operaciones para mantener la liquidez de la empresa.
- ◆ Evaluación de la Situación Financiera de la empresa en base a indicadores financieros entregados mensualmente.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de los resultados, se determinan las siguientes conclusiones:
- Al aplicar el Manual de Políticas y Funciones en la Piladora Karina S.A. ofrece una mayor capacidad en el manejo del negocio.
- La Piladora contará con el personal adecuado y calificado para dar seguimiento al manual de políticas y funciones
- El manual de políticas y funciones se integrará al proceso de inducción a la organización para que se divulgue al personal permitiendo un alto crecimiento.
- Mejorará el funcionamiento de la microempresa y la organización de sus inventarios
- La empresa contará con normas y procedimientos que delimiten y establezcan un orden para el registro y archivo de los documentos generados en la actividad de la empresa.
- Las capacitaciones incentivarán más al personal mejorando así los procesos internos de la empresa

## RECOMENDACIONES

- En base a la información realizada en la investigación se hacen las siguientes recomendaciones:
- Implementar y mejorar los datos de la empresa para un mejor control y resumen de sus operaciones diarias administrativas.
- Es vital que la información que se resume en los controles internos utilizados sea completa, exacta y oportuna.
- Realizar una revisión periódica de las operaciones que genera el departamento administrativo para supervisar, detectar contingencias y evitar posibles fraudes o sanciones que puedan dañar la estructura de la empresa.
- Establecer un sistema de control interno que frene el desorden que ocasiona que el capital de trabajo no sea invertido de una forma adecuada.
- Implementar un sistema de Control de Gestión Administrativa y así tener los beneficios de un proceso de ejecución contable más eficiente de acuerdo a la realidad financiera y poder cumplir adecuadamente con las obligaciones legales y tributarias , Incrementar Rentabilidad Sostibilidad a largo plazo Mantener una estructura financiera solida y permitirá mejorar la rentabilidad.
- Salvaguardar los activos de la empresa y prevenir posibles eventualidades.
- Se recomienda que se elabore y ejecute un reglamento interno, con todas sus políticas en beneficio de la empresa y los empleados.
- Es de suma importancia antes de implementar propuestas de dar a conocer a todos los empleados por medio de charla el concepto y beneficio el Control de Gestión Administrativa para que todo esté alineado con las estrategias y las acciones que se van a seguir.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNAL A Cesar: “metodología de la investigación”, libro.
  - HEINZ WEIHRICH, Harold Kooniz: *Administración Una Perspectiva Global*, Interamericana Editorial, S.A., México, 1997.
  - KAPLAN, R.S. y Norton, D.S.:”*El Cuadro De Mando Integral*”. Barcelona, Gestión 2000, 1997.
  - NEVADO Peña, D.: “*El Control De Gestión Renovado. Factor Humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial*”. Madrid, Asociación Española De Contabilidad y Administración de Empresa, 1999.
  - NEVADO Peña, D.: “*Aplicación Practica Del Cuadro De Mando Integral*”, Estrategia Financiera Num.188, Octubre, 2002.
  - OLVE, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.:”*Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*”, Barcelona, Gestión 2000,2000.
  - FRED R. David: *Conceptos de Administración Estratégica* 9 edición, Editorial Pearson Educación año 2003.
  - GARCÍA DE CABEZAS Celeste: *Contabilidad Básica por competencias, estándares y desempeños* 1edición, s/e año 2010.
  - VALDA, Juan Carlos: Implementación De Sistema De Control De Gestión En Las Pymes
  - [http://jcvalda.wordpress.com/2009/05/31/implementacion de sistema de control de gestión](http://jcvalda.wordpress.com/2009/05/31/implementacion-de-sistema-de-control-de-gestion)
-