

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA MEJORA
ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE
UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL**

AUTORAS:

**CONTRERAS RODAS, DIANA LISSETTE
GONZÁLEZ GONZÁLEZ, ISABEL MARÍA**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TUTOR:

ING. VERA PINTO, RODDY SALUSTIO, MBA.

Guayaquil, Ecuador

9 de marzo del 2017



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Diana Lissette Contreras Rodas e Isabel María González González**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA**.

TUTOR (A)

f. _____

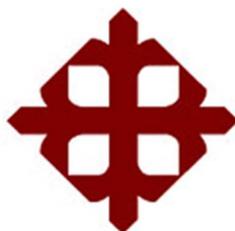
Ing. Vera Pinto, Roddy Salustio, MBA.

DECANA DE LA FACULTAD

f. _____

Ing. Wong Laborde, Nancy Ivonne, Ph.D.

Guayaquil, a los 9 días del mes de marzo del año 2017



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Diana Lissette Contreras Rodas e Isabel María González
González,

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA MEJORA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL**” previa a la obtención del Título de: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra) total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 9 días del mes de marzo del año 2017

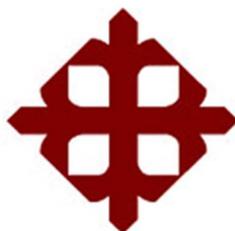
LOS AUTORAS

f. _____

Contreras Rodas, Diana Lissette

f. _____

González González, Isabel María



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Diana Lissette Contreras Rodas E Isabel María González
González,

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la
publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA MEJORA
ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA
EMPRESA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y
criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de marzo del año 2017

LAS AUTORAS:

f. _____

Contreras Rodas, Diana Lissette

f. _____

González González, Isabel María

REPORTE URKUND

URKUND		Källförteckning	Markeringar
Dokument	Contreras Diana y Gonzalez Isabel FINAL.docx (D26148126)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Inskickat	2017-03-03 08:45 (-05:00)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inskickad av	rodgy vera (rodgy.vera@cu.ucsg.edu.ec)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mottagare	rodgy.vera.ucsg@analysis.orkund.com	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Meddelande	Visa hela meddelandet	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	3% av det här c:a 46 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 3 st källor.	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	Alternativa källor
		<input type="checkbox"/>	Oanvända källor

Link:

<https://secure.orkund.com/view/25927873-260720->

[322321#q1bKLVayijbQMdQx0jEFImMdUxMdMzMdM8tYHaXizPS8zLTM5MS85FQIKwM9A2MTM0NjCwNjI2MDUxNjY6Na](https://secure.orkund.com/view/25927873-260720-322321#q1bKLVayijbQMdQx0jEFImMdUxMdMzMdM8tYHaXizPS8zLTM5MS85FQIKwM9A2MTM0NjCwNjI2MDUxNjY6Na)

AA==

TUTOR

f. _____
Ing. Vera Pinto, Roddy Salustio, MBA.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida y haberme dado el valor para seguir adelante cada mañana. A mi madre, por ser mi ejemplo a seguir y mi inspiración para procurar ser una mejor persona todos los días. Para culminar agradezco a toda mi familia por ser un apoyo en toda mi vida estudiantil y estar presente en cada logro.

Diana Contreras Rodas

AGRADECIMIENTO

A Dios, Por permitirme culminar esta etapa universitaria, haberme regalado la salud necesaria, además de dotarme de conocimientos y talentos.

Dios, tu plan está cumplido, has terminado lo que empezaste. Te doy gracias por tu misericordia y amor infinito.

A mi mamá María, Por ser parte de este gran sueño ya cumplido, no alcanzan las palabras para agradecerte todo el sacrificio y empeño que has demostrado para que yo sea la profesional que soy. Eres ejemplo de perseverancia.

A mi papa Milton, Gracias por creer en mis talentos y capacidades papa. Has sido mi ejemplo para triunfar, me has enseñado que las cosas se las ganan con sacrificio y que la recompensa es gratificante.

Valoro todos los detalles que has tenido conmigo para que yo pueda ser una profesional, están intactos en mi memoria; gracias por ser el mejor padre de la tierra.

A mis abuelas Isabel y Eulalia, gracias abuelita Isabel, por incentivar me siempre ha luchar por mis ideales y de manera especial a mi abuelita Eulalia, hoy no estás en vida con nosotros, pero te llevo en el corazón y la mente, mis sueños de ser una ingeniera se convirtieron en los tuyos también; gracias abuelitas por su amor.

A mi hermana Luciana, Gracias hermana por mantenerte unida a mí y anhelar tanto este título profesional que ahora estoy compartiendo contigo.

A mi enamorado Ronald David, Gracias por estar en los momentos más difíciles de mi vida, y en la culminación de mi carrera profesional. Gracias por tu paciencia y amor; tu amor me ha enseñado muchas cosas y una de ellas es *Crear En Dios*.

Todo este trabajo de titulación ha sido posible Gracias a estas personas mencionadas, con Amor;

Isabel María González González

DEDICATORIA

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, por haberme permitido llegar a este momento y haberme dado la fortaleza necesaria para seguir esforzándome cada día. De igual forma, dedico este trabajo a mi madre, pues ella ha sido el pilar fundamental en mi vida y me ha apoyado en cada paso dado. Finalmente dedico esta tesis a mi familia, puesto que ellos han estado a mi lado de forma incondicional y he compartido con ellos todos los buenos y malos momentos.

Diana Contreras Rodas

DEDICATORIA

Mi trabajo de tesis se lo dedico de manera especial a Dios, por darme la -- oportunidad de culminar mi carrera profesional y demostrarme su fidelidad.

Con profundo amor se lo dedico a mis padres, María y Milton, por todo el sacrificio que han hecho para yo poder estudiar y obtener mi título profesional; por todo el amor y dedicación que me han demostrado; por todas las luchas vividas y los triunfos compartidos.

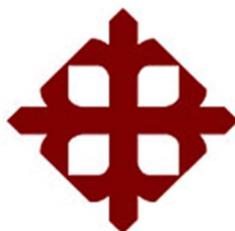
A mis abuelitas, Isabel y Eulalia, por toda la confianza que han tenido en mí; que de seguro se han de sentir muy orgullosas de este logro, aunque dios no la tenga presente a mi abuelita Eulalia, aun vives en mi mente y en mi corazón.

A mi hermana Luciana, para que pueda seguir mi ejemplo de superación y que sepa que cuando el corazón tiene el anhelo de triunfo no habrá nada que no sea de Dios que lo pueda evitar.

A mi enamorado Ronald, por enseñarme a nunca perder la ilusión y la fe, él sabe todo lo que pase para poder tener mi título; a pesar de la distancia y las circunstancias hemos demostrado amarnos y respetarnos.

Quiero decirles que es importante creer, tener fe y no quebrarse; y todas las personas que tengan un anhelo en su corazón y deseen cumplirlo, pídanle de rodillas a Dios y él se los concederá; yo pedí estar hoy sustentando mi tesis y *aquí estoy*.

Isabel María González González



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

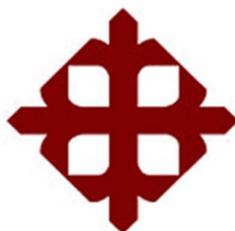
ING. VERA PINTO RODDY SALUSTIO, MBA.
TUTOR

f. _____

ING. WONG LABORDE NANCY IVONNE, Ph.D.
DECANA DE LA FACULTAD

f. _____

CPA. BARBERAN ZAMBRANO NANCY JOHANNA, MSc.
COORDINADOR DE ÁREA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA.

CALIFICACIÓN

f. _____

ING. VERA PINTO RODDY SALUSTIO, MBA.
TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVII
RESUMEN.....	XIX
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN.....	21
Situación problemática	23
Formulación del problema.....	25
Formulación del problema	25
Planteamiento de la hipótesis.....	25
Objetivos de la investigación	25
General.....	25
Específicos	25
Limitación del problema de investigación	26
Delimitación de la investigación.....	26
CAPÍTULO 1.....	27
Marco teórico de la investigación	27
1.1. Antecedentes de la investigación.....	28
1.1.1. Antecedentes del sector automotriz	28
1.2. Marco teórico del control interno	30
1.2.1. Sistemas administrativos.....	30
1.2.2. Sistema de control.....	34
1.2.3. Mejoramiento administrativo.....	37

1.2.4.	Definición del control interno	43
1.2.5.	Objetivos del control interno	44
1.2.6.	El Marco COSO	45
1.2.7.	Matriz de riesgo	51
1.3.	Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de investigación	51
1.3.1.	Conceptualización de los términos básicos	51
1.3.2.	Variables de la investigación	52
1.4.	Operacionalización de las variables conceptualizadas	52
CAPÍTULO 2.....		55
Marco metodológico de la investigación.....		55
2.1.	Enfoque de investigación	56
2.2.	Tipo de investigación.....	56
2.2.1.	Técnicas de recolección de datos	57
2.3.	Alcance de la investigación	60
2.4.	Población y muestra.....	60
2.4.1.	Población.....	60
2.4.2.	Muestra.....	60
2.5.	Novedad de lo que se investiga	61
CAPÍTULO 3.....		62
3.	Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga ..	62
3.1.	Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados.....	62
3.1.1.	Antecedentes de la empresa.....	62
3.1.1.	Resultados de las encuestas realizadas	73
3.2.	Interpretación de los resultados del diagnóstico	91
3.2.1.	Evaluación de los riesgos.....	91
3.2.2.	Evaluación de las políticas y procedimientos	99

CAPÍTULO 4.....	101
PROPUESTA.....	101
5. Características esenciales de la propuesta	101
A. Enfoque de acciones de Mejora asociadas a los procesos evaluados.....	102
B. Diseño y levantamiento de diagramas de flujo	105
C. Políticas de compra para la mejora.....	109
5.1. Forma y condiciones de aplicación	118
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	54
Tabla 2.....	71
Tabla 3.....	72
Tabla 4.....	73
Tabla 5.....	75
Tabla 6.....	76
Tabla 7.....	77
Tabla 8.....	79
Tabla 9.....	80
Tabla 10.....	82
Tabla 11.....	83
Tabla 12.....	85
Tabla 13.....	86
Tabla 14.....	92
Tabla 15.....	93
Tabla 16.....	93
Tabla 17.....	94
Tabla 18.....	94
Tabla 19.....	96
Tabla 20.....	97
Tabla 21.....	98
Tabla 22.....	103
Tabla 23.....	109
Tabla 24.....	111

Tabla 25.....	113
Tabla 26.....	115
Tabla 27.....	117
Tabla 28.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diferencias entre el COSO I y II. Adaptado de: Modelos contemporáneos de control interno. Márquez (2011)	47
Figura 2. Diferencias entre el COSO I y III (ilustraciones). Adaptado de: Publicaciones Empresariales 2014. Buzo (2014).....	48
Figura 3. Logo de la marca más vendida por la empresa automotriz ABC. Obtenido de: Google imágenes.	64
Figura 4. Organigrama de la empresa. Obtenido de: Intranet Empresa Automotriz ABC	67
Figura 5. Tipos de vehículos	69
Figura 6. Conocimiento de proceso de compras. Fuente: autoría propia....	74
Figura 7. Conocimiento de las políticas de compras. Fuente: Autoría propia.	75
Figura 8. Cantidad de políticas de compras. Fuente: Autoría propia	77
Figura 9. Responsable de las compras de inventario. Fuente: Autoría propia	78
Figura 10. Responsable de las compras de compras. Fuente: Autoría propia	79
Figura 11. Salida de inventario sin soportes. Fuente: Autoría propia.....	81
Figura 12. Casos de devoluciones no registradas. Fuente: Autoría propia.	82
Figura 13. Reporte de novedades. Fuente: Autoría propia	84
Figura 14. Responsable de la entrega de mercaderías. Fuente: Autoría propia.....	85

Figura 15. Recepción de mercaderías no solicitadas. Fuente: Autoría propia.
..... 86

Figura 16. Flujo proceso de compras suministros. Fuente: Intranet de la
empresa..... 88

Figura 17. Flujo proceso de compras activos fijos e inventarios. Fuente:
Intranet..... 90

Figura 18. Proceso esencial de la propuesta. Fuente: Autoría propia..... 101

Figura 19. Proceso mejorado de compras de Inventario. Fuente: Empresa
ABC 107

Figura 20. Proceso mejorado de compras de activos fijos. Fuente: Empresa.
..... 108

Figura 21. Flujo de trabajo del proceso. Fuente: Autoría propia. 118

RESUMEN

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA MEJORA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL”

Desde la emisión de la norma de control interno por parte del comité internacional, las entidades a lo largo de los años han venido desarrollando e implementando dicha metodología para el correcto desarrollo de los procesos y procedimientos, cumplir con los objetivos tanto organizacional como financieros y precautelar los bienes y el patrimonio de la compañía. La administración y gestión de riesgo constituyó la arista quizá menos entendida de dicha metodología, pero en la actualidad ya no es posible separar la gestión de control interno de la identificación de riesgos asociados a cada proceso evaluado. Uno de los procesos de una entidad que considera mayor impacto económico en la evaluación de riesgos, lo es la gestión de compras. Las compañías que dependen tanto de un proceso productivo *per se*, como de un ciclo de comercialización dependen en gran medida de la correcta y eficiente gestión de aprovisionamiento. Dicha gestión desarrollado de forma eficaz, garantiza a la entidad no solo la disponibilidad de inventario para la venta, la satisfacción del cliente por el cumplimiento de sus requisitos de calidad sino también el aprovechamiento de los recursos financieros con el objetivo de reflejar resultados más atractivos para los inversionistas en un periodo fiscal.

Palabras claves: Abastecimiento, Compras, Control Interno, Procesos, Riesgos, Inventario.

ABSTRACT

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA MEJORA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL”

Since the issuance of internal control standards by the international committee, entities over the years have been developing and implementing this methodology for the proper development of processes and procedures, comply with both organizational and financial objectives and Assets and assets of the company. Risk management and management was the least understood edge of this methodology, but it is no longer possible to separate internal control management from the identification of risks associated with each process evaluated. One of the processes of an entity that considers greater economic impact in the evaluation of risks, is the management of purchases. Companies that depend on both a production process per se and a marketing cycle depend to a large extent on the correct and efficient supply management. This efficiently managed management guarantees the entity not only the availability of inventory for sale, customer satisfaction for meeting its quality requirements but also the use of financial resources in order to reflect more attractive results for Investors in a fiscal period.

Keywords: Procurement, Procurement, Internal Control, Processes, Risks, Inventory

INTRODUCCIÓN

El control interno es una herramienta que sirve para prevenir y evidenciar los errores u omisiones al momento de desarrollar una actividad dentro de una empresa, de manera que se garantice una buena administración de los recursos. Debido a las diferentes formas o sistemas de administración de las entidades se puede denotar la necesidad que existe de que esas cuenten con sistemas de control interno y que se puedan evaluar de acuerdo a la incidencia que tengan en las operaciones, tanto financieras, administrativas o contables.

El departamento de compras es considerado un área crítica en la organización debido a la toma de decisiones que se hace en la selección de proveedores, negociación en el precio de los productos que formarán parte del inventario y frecuencia de compra en la mercadería, todo esto basado en la calidad, tiempo de respuesta y en la oferta que destine la menor cantidad de recursos a favor de la compañía.

El presente proyecto de titulación busca determinar las mejoras de los controles internos en el proceso de compras de una empresa automotriz de la ciudad de Guayaquil que permita al jefe del área identificar posibles anomalías al momento de realizar un pedido garantizando una selección del proveedor de manera transparente. Para ello se ha dividido el estudio en los siguientes capítulos:

Capítulo I, Marco teórico en donde se exponen los antecedentes de la investigación, el planteamiento de las variables, su definición y conceptualización de las palabras clave del trabajo.

Capítulo II, Metodología de la investigación en donde se plantean los tipos de investigación a utilizar, así como las herramientas de recolección de datos que servirán para obtener la información necesaria que permita determinar la situación actual de la empresa.

Capítulo III, Diagnóstico actual, en donde se expondrán los procesos de compras actuales que se manejan en la empresa, así como los antecedentes de la compañía que permitirán validar cómo se desarrollan las actividades de ésta área.

Capítulo IV, Propuesta, en donde se diseñarán los controles internos necesarios y el rediseño de los procesos relacionados al área sujeta de estudio, así mismo, se determinan las conclusiones y recomendaciones en base a los problemas y soluciones detectadas a lo largo del trabajo de investigación.

Mediante las conclusiones y recomendaciones no solo se pone de manifiesto la línea final investigativa al presente trabajo sino también se mencionan los lineamientos para futuras investigaciones.

Situación problemática

El nivel competitivo de los negocios, los cambios que se han dado en las normas contables, los factores internos y externos, inciden en la necesidad de las compañías de mejorar constantemente sus procesos con el objetivo de ser más eficientes y optimizar sus recursos para generar mayores beneficios económicos. La empresa sujeta al estudio, actualmente requiere una mejora en los controles relacionados al proceso de compras, debido a que se han presentado ciertos inconvenientes en el manejo del inventario y que han sido detectados de manera tardía; esto es, cuando el personal responsable del área ya no se encuentra laborando dentro de la entidad.

De acuerdo con autores como Fernanda Molina (2012) en su trabajo de titulación denominado “Propuesta del diseño e implementación de un sistema de control interno financiero, aplicado en la empresa Aghemor Cía. Ltda., dedicada a la comercialización de productos alimenticios”; luego de la revisión de sus procesos actuales de compras se determinó que es importante mejorar los sistemas de control interno en el área de compras ya que así se precautela la integridad de la información que se ingresa y que servirá de base para el manejo del inventario.

Mientras que Eliana González (2009) en su trabajo titulado “Diseño de gestión operacional para mejorar las compras de la unidad Ipasme El Tigre”; menciona que la gestión de compras en las organizaciones se considera como una función primordial en las organizaciones ya que una empresa sin un sistema de compras debidamente estructurado no tendría las herramientas necesarias para funcionar adecuadamente.

Para Jeffrey Barrios & Martha Méndez (2012), en su trabajo “Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa Artprint Ltda.”; en donde como conclusión plantea que a través de un análisis sistemático en el área de compras se pudo determinar que allí se generan la mayor cantidad de pedidos no conformes, es por ello que un sistema de control interno permitirá establecer mejores estrategias que validen el proceso como tal.

Los trabajos mencionados en los puntos anteriores se relacionan al actual debido a que es necesario realizar una revisión de los actuales procesos de compras para luego establecer las falencias dentro de los mismos y determinar qué tipo de controles internos se pueden mejorar e implementar.

Para garantizar la confidencialidad de la compañía sujeta a análisis será denominada ABC siendo su característica principal en liderar la venta de vehículos, repuestos, accesorios y otros de marca "Toyota", dicha compañía tiene 200 empleados en nómina y su organigrama se encuentra claramente definido en departamentos, sin embargo se ha observado que sus procesos de compras no cuentan con los controles internos necesarios para el manejo de pedidos, decisiones de selección de proveedor y evaluación de la calidad de la mercadería entregada, generando que las adquisiciones de insumos se realice de manera arbitraria.

La falta de estos controles internos ha provocado grandes pérdidas económicas para la empresa, debido a que se descubren errores, omisiones o fraudes luego de mucho tiempo de ser cometidos e inclusive cuando los responsables ya no se encuentran laborando.

Es por este motivo que se presenta la necesidad de realizar un análisis acerca de los procesos actuales que se manejan en el área de compras con la finalidad de proponer los controles necesarios para mejorar y optimizar las actividades en el área, para ello será necesario realizar una revisión profunda de los procesos que se realiza el personal al momento de adquirir los bienes en la compañía. El objeto de estudio del presente proyecto es el análisis de los procesos de compras para determinar las mejoras a los controles internos en la empresa automotriz.

El campo de acción de la investigación se enfoca al análisis de los procesos en el departamento de compras de la compañía sujeta de estudio, para proponer los controles internos más efectivos.

Formulación del problema

Formulación del problema

El presente proyecto busca proponer mejoras sobre los controles internos en el proceso de compras de una empresa automotriz de la ciudad de Guayaquil para optimizar las actividades del departamento y ayudar al personal de auditoría interna al desarrollo de sus labores, es por ello que se ha formulado la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera se pueden mejorar los controles internos del proceso de compras en una compañía automotriz de la ciudad de Guayaquil?

Planteamiento de la hipótesis

Si se desarrolla una reestructuración del proceso de compras en una compañía automotriz de la ciudad de Guayaquil, entonces se podrán mejorar los controles internos relacionados al área.

Objetivos de la investigación

General

Desarrollar una propuesta de mejora de los procesos de compras en una compañía automotriz de la ciudad de Guayaquil

Específicos

- Analizar las teorías relacionadas al mejoramiento de controles internos y procesos.
- Determinar la situación actual de la compañía en cuanto al proceso de compras de inventarios como repuestos, vehículos y suministros.
- Realizar una propuesta de mejora en los procesos de compras de una empresa automotriz de la ciudad de Guayaquil.

Limitación del problema de investigación

El presente proyecto de investigación puede presentar los siguientes inconvenientes:

- La actual investigación se realizará en el centro de servicios al cliente matriz, el alcance no incluye las demás sucursales a nivel nacional.
- Políticas de seguridad de la información y accesos a los sistemas contables y de administración de inventario por lo general tienen permisos restringidos para personal que no pertenece a la compañía y este detalle acerca de sus políticas no es revelado a personas ajenas a la organización.

Delimitación de la investigación

El presente proyecto tendrá la siguiente delimitación:

El campo de acción se encuentra relacionado a la Contabilidad y Auditoría, el área de estudio se basará en el Control Interno; con relación al aspecto se tratará acerca de las mejoras de controles internos dentro del proceso de compras. Así mismo, el tema que se abordará trata las mejoras a los controles internos de compras en una empresa automotriz de la ciudad de Guayaquil, investigación que tendrá lugar en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil; Av. Carlos Julio Arosemena km 4.5; en el departamento administrativo y de compras.

CAPÍTULO 1

Marco teórico de la investigación

El presente capítulo aborda los temas relacionados con una breve introducción al sector, control interno y además las bases de las cuales estará compuesta la propuesta, tomando como idea principal la precaución de mejorar procesos con la finalidad que a futuro los errores de los empleados no perjudiquen el beneficio de la compañía en análisis.

La compañía se basa en un modelo de gestión de compra y venta de productos, por lo cual es importante que su inventario sea manejado de manera eficiente, para impedir que se lleven a cabo posibles costos que disminuyan su beneficio a corto plazo, por otro lado, mantener saldos disponibles veraces, adicionalmente que sirva como una buena alternativa para otras áreas.

El manejo eficiente de los recursos del área de compras no solamente está fundamentado en un proceso, sino de evaluadores constantes dentro del área, los cuales demandan ser actualizados. En algunos casos las administraciones basan su cambio cuando una variable perjudica el beneficio, sin embargo, lo ideal es tomar con cautela los procesos, adelantarse a posibles riesgos y luego de ello establecer controles actuales para que el recurso humano no cometa errores.

1.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se muestran los antecedentes más relevantes acerca del sector automotriz.

1.1.1. Antecedentes del sector automotriz

En el país, la comercialización de vehículos se inició en los años 70, en donde fueron tres las empresas que se encargaron de revolucionar el aprovisionamiento a los concesionarios de automóviles, ellas eran: Aymesa, Maresa y Omnibus, ésta última que es quien ensambla los autos marca Chevrolet en el Ecuador.

Es así que cerca de los años 80 ingresan al mercado ecuatoriano marcas como Toyota, Volkswagen, Mercedes Benz, Mitsubishi, quienes promocionaban sus automóviles con cierto valor agregado al momento de la venta del bien. Como el país no se encontraba preparado para que los inversionistas decidan abrir una planta ensambladora de aquellas marcas, notoriamente se evidenció un incremento en las importaciones debido a la gran demanda que existía en aquella época.

El mundo globalizado ha permitido que entidades como la Organización Mundial del Comercio establezcan acuerdos para mejorar las relaciones comerciales entre los países productores y comercializadores, de ésta manera se empezaron a instalar las concesionarias autorizadas por las marcas para que sus vehículos lleguen al consumidor final.

Al inicio del nuevo milenio, en el 2000 las empresas que se constituyeron como concesionarios autorizados iniciaron los servicios de post venta, el cual incluía las atenciones en talleres que cubrían los desperfectos de fábrica para mantener la garantía de fábrica de la marca, además de permitirle notificar al proveedor del vehículo los daños o inconvenientes con los modelos despachados.

El año 2008 se convirtió en la época de auge de la comercialización de vehículos livianos, los usuarios adquirieron 46.782 unidades de acuerdo con datos de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE). Sin embargo, para el

2010 se promovió un impuesto a favor del medio ambiente motivado por el calentamiento global, dicho impuesto se aplica sobre la matrícula del vehículo.

Para el 2009 la crisis incidió en Estados Unidos y sus negociadores, entre ellos Ecuador, siendo así que existió una disminución de un 37%, recuperándose en el 2010 con un 20% adicional las ventas de los concesionarios.

En el año 2011 la balanza comercial negativa del país, alarmó al Gobierno Nacional debido al incremento en las importaciones de vehículos y la poca acogida de los productos ecuatorianos, es por ello que hasta el mes de junio del período 2012, las concesionarias presentaban escenarios prometedores y prósperos en donde el sector no se restringía en cuanto a este tema debido a que los lotes de compra se fijaban por ciertas políticas microeconómicas de manera anual o mensual.

Para el segundo semestre del 2012, se implementó un plan para frenar la importación de los automotores por medio de una resolución del Comité de Comercio Exterior en donde se establecía un cupo límite de unidades que podían ser adquiridas en el exterior. Es por ello que a raíz de ésta política el sector empieza a evidenciar una disminución en su desarrollo y crecimiento, esto porque dichos cupos no sólo limitaban las unidades, sino también el valor FOB.

La financiación que otorga el sector bancario para la adquisición de vehículos hace que estos dos sectores trabajen de manera coordinada con el objetivo de que los usuarios adquieran los bienes sin necesitar del valor completo del automotor. Así el beneficio que percibe el sector automotriz hace que a partir del 2008 al 2012 se hayan incrementado las ventas de forma considerable. De acuerdo con la Asociación de Empresas Automotrices en el Ecuador, en el 2010 se registraron los precios más bajos en los vehículos lo que causaba una accesibilidad para el ecuatoriano de clase media que buscaba una solución de transporte para su familia. (AEADE, 2014)

1.2. Marco teórico del control interno

En el presente punto se detallan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación:

1.2.1. Sistemas administrativos

El departamento de administración es la columna vertebral de una organización. Un administrador eficaz es un activo para una organización. Él o ella es el vínculo entre los distintos departamentos de una organización y asegura el flujo fluido de información de una parte a la otra; así, sin una administración eficaz, una organización no funcionaría profesionalmente y sin problemas.

Un administrador eficaz debe tener la capacidad de:

- Comprender conceptos generales de Administración
- Mejorar la capacidad del personal de oficina para administrar y organizar la oficina de manera efectiva y profesional
- Archivar en la forma correcta y presentar la norma
- Desarrollar una estrategia adecuada de gestión de la oficina
- Desarrollar una estrategia adecuada de gestión de activos
- Capaz de desarrollar procedimientos administrativos
- Capaz de planificar y controlar el presupuesto administrativo

El deber de un administrador depende de la empresa para la que trabaja el administrador. La responsabilidad principal del trabajo de un administrador es asegurar el rendimiento eficiente de todos los departamentos de una organización. Actúan como un eslabón de conexión entre la alta dirección y los empleados. Proporcionan motivación a la fuerza de trabajo y les hacen comprender las metas de la organización.

La administración de oficinas es uno de los elementos clave asociados con un alto nivel de productividad y eficiencia en el lugar de trabajo. Es muy difícil dirigir una organización sin una buena facultad de administración. Es el administrador, que hace las reglas y los reglamentos y aplica estas reglas en una organización.

A veces, se piensa que el papel de un administrador no es importante en la empresa y descuida su presencia. Pero sin la presencia de un administrador una organización nunca puede trabajar de una manera sana. Todas las tareas y todos los departamentos están relacionados con la administración.

Los sistemas administrativos son un conjunto de reglas y regulaciones que deben seguir las personas que dirigen una organización. Estas reglas y regulaciones se ponen en marcha para ayudar a crear un mayor nivel de organización, más eficiencia y responsabilidad de la organización.

Los sistemas administrativos son importantes para los empleados, la gerencia y la junta directiva que son responsables de dirigir una organización. Los jefes de la organización deben ser responsables de todas las normas y reglamentos establecidos por los procedimientos administrativos. Deben ser capaces de respetar estas normas y deben ser responsables cuando no se cumplan estas normas.

Los gerentes de una organización también son responsables del respeto de las reglas y regulaciones establecidas por los sistemas y procedimientos administrativos. Estos procedimientos les dan una base para la gestión de los empleados y se asegurará de que su gestión sea justa y consistente. Los empleados no son tan fuertemente afectados por los sistemas y procedimientos administrativos, pero se espera que respeten las reglas de la organización. Los sistemas y procedimientos administrativos darán a la organización una base para establecer las reglas y regulaciones de los empleados. Se espera que los empleados sigan estas reglas de acuerdo con las reglas y regulaciones administrativas.

Un administrador del sistema es una persona que es responsable del mantenimiento, configuración y funcionamiento confiable de los sistemas informáticos, especialmente las computadoras multiusuario, como los servidores. El administrador del sistema busca asegurar que el tiempo de actividad, el rendimiento, los recursos y la seguridad de las computadoras que él o ella gestione satisfagan las necesidades de los usuarios, sin exceder el presupuesto.

Para satisfacer estas necesidades, el administrador del sistema puede adquirir, instalar o actualizar componentes y software del equipo; Proporcionar automatización de rutina; Mantener políticas de seguridad; Solucionar problemas; Entrenar o supervisar al personal; ofrecer soporte técnico para proyectos. Muchas organizaciones de personal de otros puestos de trabajo relacionados con la administración del sistema. En una empresa más grande, todas pueden ser posiciones separadas dentro de un departamento de soporte informático o de servicios de información (IS). En un grupo más pequeño pueden ser compartidos por unos pocos administradores de sistemas, o incluso una sola persona.

- Un administrador de base de datos (DBA) mantiene un sistema de base de datos y es responsable de la integridad de los datos y la eficiencia y el rendimiento del sistema.
- Un administrador de red mantiene la infraestructura de red, como switches y enrutadores, y diagnostica problemas con éstos o con el comportamiento de los equipos conectados a la red.
- Un administrador de seguridad es un especialista en seguridad informática y de red, incluyendo la administración de dispositivos de seguridad como firewalls, así como consultoría sobre medidas generales de seguridad.
- Un administrador web mantiene servicios de servidor web (como Apache o IIS) que permiten el acceso interno o externo a sitios web. Las tareas incluyen administrar varios sitios, administrar la seguridad y configurar componentes y

software necesarios. Las responsabilidades también pueden incluir la gestión del cambio de software.

- Un operador de computadora realiza el mantenimiento y mantenimiento de rutina, como cambiar las cintas de respaldo o reemplazar unidades fallidas en una matriz redundante de discos independientes (RAID). Tales tareas normalmente requieren presencia física en la sala con la computadora y, aunque son menos hábiles que las tareas sysadmin, pueden requerir un nivel similar de confianza, ya que el operador tiene acceso a datos posiblemente confidenciales.

A primera vista, el llamado a la administración democrática es algo paradójico. La democracia no puede ser entendida como la poli ateniense o, menos ambiciosamente, como ciudadanos que votan por representantes que a su vez gobiernan por mayoría de votos. Los poderes son delegados a las burocracias precisamente porque los parlamentos no quieren estar en el negocio de legislar minucias y decidir sobre la aplicación caso por caso de la ley. La administración responsable ante las instituciones democráticas al mismo tiempo que es rápida, experta y justa es la forma más exacta de poner en juego lo que las democracias liberales buscan al diseñar sus burocracias.

La rendición de cuentas, la imparcialidad, la experiencia y la velocidad son diferentes en la adjudicación y la reglamentación, las dos formas principales de administración gubernamental. Es conveniente pensar en una agencia como tribunal para algunos propósitos y una legislatura para otros. Cuando una agencia hace una determinación de responsabilidad individual basada en hechos pasados o presentes, está obligada a seguir procedimientos de tipo de juicio debido a su valor como herramientas de búsqueda de hechos y garantías de libertades individuales frente a la acción estatal.

1.2.2. Sistema de control

Por definición, "un Sistema de Control Administrativo es un conjunto de procedimientos diseñados e implementados para operaciones comerciales eficientes y comerciales que buscan asegurar la implementación plena y oportuna de las políticas y planes de la administración". (CGE, 2009)

Pueden incluir cualquier cosa, desde la forma en que solicita los suministros, hasta la forma en que programa el uso de los activos, asigna trabajos o administra el inventario. Bastante literalmente, no hay límite a lo que puede ser etiquetado como un "sistema de administración" dentro del alcance de las operaciones comerciales normales.

Hay dos dificultades comunes que rodean a los sistemas de control administrativo en las pequeñas empresas. La primera es reconocer áreas en las que existe la necesidad de un mayor control; Y el segundo es reconocer cuando los controles existentes son ineficientes o defectuosos.

Los malos controles dentro de cualquier organización de tamaño representan amenazas significativas incluyendo el uso ineficiente e ineficiente de recursos, errores de procesamiento, reducción de la rentabilidad, falta de cumplimiento normativo y robo o apropiación indebida de activos por parte de los empleados. Y, por desgracia para muchos propietarios de negocios, la necesidad de mejores procedimientos administrativos es generalmente una medida reactiva a la pérdida innecesaria en lugar de una preventiva.

En ausencia de control, un negocio no puede sobrevivir por mucho tiempo. Los planes de un negocio particular se realizan correctamente mediante mecanismos de control además de varios otros factores. No existe un sistema de control universal, que se ajuste a todas las organizaciones. El entorno y las necesidades de cada empresa son diferentes y cada sistema de control tiene ciertas características esenciales.

El control debe ser tal que sea fácilmente entendido por los gerentes y por los subordinados. Si los gerentes no están claros acerca de los controles, no serán ejercidos efectivamente. Por otra parte, los subordinados deben conocer el tipo de control al que estarán sometidos.

No sólo los altos directivos deben comprender el control, sino que los gerentes subalternos también deben ser claros sobre ellos. Los gerentes pueden diseñar ciertas fórmulas matemáticas o gráficos estadísticos para descubrir la desviación en el rendimiento. Las herramientas de control deben ser adecuadas a las necesidades de la organización.

Hay una serie de técnicas de control como el presupuesto, gráficos estadísticos, PERT, CPM, etc., pero estos no pueden ser utilizados en todo tipo de organización. El mejor control es el que se utiliza correctamente en una organización y es capaz de dar resultados.

El sistema de control debe ser tal que las desviaciones en el rendimiento sean reportadas rápidamente. Un gerente no puede controlar el pasado, pero las desviaciones sólo se determinan cuando se le informan las cifras reales. La necesidad es saber lo antes posible si el rendimiento es satisfactorio o no. Si no es hasta la marca, entonces pasos inmediatos son necesarios para evitar más pérdidas.

Los jefes ejecutivos tienen diferentes controles para evaluar el trabajo de sus subordinados. Una organización empresarial grande está obligada a tener un sistema de control complicado e involucrado que uno pequeño.

Cada negocio quiere crecer, tener éxito y sobrevivir por mucho tiempo. Y para que pueda alcanzar un desarrollo sostenible, establece los propios objetivos a perseguir delineando las responsabilidades entre los empleados mientras que los dirige y los motiva. Sin embargo, después de que se establezcan los planes y se deleguen las responsabilidades, no se garantiza necesariamente que los objetivos puedan alcanzarse de la manera prevista o deseada.

Puede haber varias razones por las que una empresa no alcance los objetivos. Es aquí donde la función de control de la gestión se hace evidente, mientras que la importancia se entiende en términos de los resultados que se alcanzan. Por lo tanto, el control es una función indispensable de la gestión.

El control como una función de la dirección es de gran valor e importancia en una organización empresarial para asegurar que el estado real de los asuntos de un negocio está en la línea de lo que se espera que sea. Uno de los beneficios más obvios de la función de control es que proporciona la información precisa que es lo que se desea para el proceso de toma de decisiones eficaz, así como el mantenimiento del estado de funcionamiento de un negocio.

Controlar es el proceso a través del cual las actividades no sólo se convierten en producir mejores resultados, sino que también se mejoran en una forma de continuar el éxito al eliminar los obstáculos que se ponen en camino de progreso del negocio. Además, la función de control tiene una gran aplicación durante los tiempos que requieren atención o acción inmediata. Si no se toma la acción oportuna, puede haber una pérdida considerable para un negocio. Por lo tanto, en tales ocasiones, la función de control es de gran utilidad para ofrecer ayuda oportuna y asistencia a las personas clave de un negocio. El control no sólo se limita a determinar si se están cumpliendo o no los planes, sino que también conduce a identificar las razones de las desviaciones ya tomar las medidas correctivas en consecuencia.

Los gerentes desempeñan una variedad de funciones en una organización. Y uno de los papeles más importantes que necesitan emprender es el control que asegura las reglas del trabajo y la disciplina mientras que conduce a conseguir las cosas hechas de una manera que se espera. Sin embargo, esta función no se debe tomar aisladamente mientras que hay una necesidad de entender su funcionalidad correctamente. Está dirigido a mejorar la eficacia, la eficiencia de una entidad empresarial y lograr mejores resultados.

Por lo tanto, se debe utilizar para apoyar a la organización en el logro del objetivo, no de otra manera. Hay que señalar que un sistema de control eficaz puede aportar mejores resultados, mientras que puede llevar a una organización empresarial a tener éxito, sobrevivir y lograr un desarrollo sostenible.

1.2.3. Mejoramiento administrativo

Administración o para ser muy específico, la burocracia desde un punto de vista tradicional siempre ha sido resistente al cambio, opaco y rígido. Por lo tanto, en los tiempos actuales, donde el mundo se ha convertido en una aldea global y el concepto de Estado de Bienestar y Buena Gobernanza se impone en gran medida se ha convertido en imprescindible transformar la maquinaria administrativa y reformarla para obtener los mejores resultados para que siga siendo importante y no se vuelven obsoletos.

Por lo tanto, la mejora administrativa y las reformas son una prioridad. Por lo tanto, hoy vamos a discutir este aspecto muy importante de la administración. Es una inducción artificial de la transformación administrativa contra la resistencia. Las reformas administrativas son un esfuerzo para mitigar la brecha entre la realidad y lo que es deseable de la administración. Y esta transformación es para un valor cargado y propósito moral o puede ser con el propósito de cambiar con los tiempos para mantener la continuidad, o ambos. (Melgar, 2002)

Existen algunos términos asociados con la mejora administrativa, y no debe ser mal interpretado como significando lo mismo, que son:

- Cambio administrativo - espontáneo, basado en la continuidad, el valor neutro, incremental que significa pequeños cambios de vez en cuando que son imperceptibles o no perceptibles.
- Reforma administrativa: Periódica, cargada de valor, y el cambio es sustancial (grande e importante en tamaño / valor) y notable.

- Reorganización administrativa: Es en el esfuerzo de la casa, que significa dentro de la administración misma y no necesariamente sirviendo a un propósito más grande.
- Revolución administrativa: fenómeno que provoca un cambio radical en la administración y su naturaleza.

Cualquiera de los anteriores cuando se lleva a cabo, ya sea de forma aislada o en continuo es la mejora administrativa.

- Obstáculos a las reformas administrativas:

- Tolerancia excesiva a la mala administración.
- Inercia política y burocrática.
- Falta de fondos e infraestructura.
- Falta de investigación, conocimiento y ideas / ideologías opuestas, etc.
- Los informes sobre los mismos se consideran idealistas y prácticamente imposibles de implementar.

- Instrumentos / técnicas de mejora administrativa:

- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS-. Es el examen sistemático de las actividades con el fin de mejorar el uso efectivo de los recursos humanos y otros materiales. Es altamente técnico y es conceptualizado e implementado por los especialistas / oficiales de alto nivel de una organización para eliminar el retraso, el despilfarro y la superposición, etc. Es un mecanismo interno que se emprende para acomodar e implementar cambios administrativos y reformas en Organización y métodos.

Los pasos básicos involucrados en O & M (Organización y Métodos) son:

- Seleccione el área / proceso que requiere atención (realizada por los estrategas de la organización)

- Registrar la situación actual que prevalece en ella.
- Examinar y analizar el escenario existente.
- Desarrollar, diseñar y evaluar soluciones alternativas y recomendar oportunidades de mejora.
- Implementar la solución elegida.
- mantener y supervisar la aplicación de esa solución para garantizar la adhesión y los beneficios y si es eficaz o no

Ahora se mencionan los detalles o técnicas utilizadas para seguir estos pasos en O & M:

- Estudio de Trabajo - El estudio científico y sistemático del trabajo que se está realizando o por mejorar. Los tipos o sub-técnicas del Estudio de Trabajo son:
 - Estudio del Método: Relacionado con las herramientas y técnicas, así como el camino que se está utilizando en el trabajo que se está estudiando. Es un escrutinio sistemático de todos los aspectos como qué, cuándo, cómo, por qué, dónde, quién, etc se estudia el caso de trabajo con el fin de obtener una comprensión adecuada de la misma y desarrollar una estrategia adecuada para la mejora para evitar el retraso y el despilfarro de Recursos.
 - Medición del Trabajo: Es un suplemento del Estudio del Método donde se realiza un estudio sobre el tipo de trabajo a mano y su contenido.
 - Análisis organizacional: toma una visión holística colocando el trabajo a mano como una parte integral de la organización y su contribución al funcionamiento de toda la organización y cómo afecta a la misma. Ayuda a entender cómo una sola mejora en el trabajo A mano afectará a toda la organización y cómo otros trabajos mejorarán automáticamente en tándem con éste, etc. Efectos negativos y positivos, ambos se ven.

- Gestión del trabajo - Es el proceso integrado que permite al administrador acceder a formas eficientes de realizar un trabajo en particular. Estrategias en detalle el trabajo dentro de la organización para hacer el trabajo más simple, mejor y eficiente.

Sus sub-técnicas importantes son:

- Diseño basado en tareas: Es el esquema detallado del trabajo general de la organización en la forma de un gráfico de trabajo simple.
- Cola de trabajo: Organización sustancial de varias actividades dentro de una tarea particular.

La selección y capacitación de buenos administradores es ampliamente reconocida como uno de los problemas más apremiantes de la industria estadounidense, hay sorprendentemente poco acuerdo entre ejecutivos o educadores acerca de lo que hace un buen administrador. Los programas de desarrollo ejecutivo de algunas de las principales corporaciones y colegios de la nación reflejan una tremenda variación en los objetivos.

En la raíz de esta diferencia está la búsqueda de la industria de los rasgos o atributos que objetivamente identificar el "ejecutivo ideal" que está equipado para hacer frente con eficacia a cualquier problema en cualquier organización. Como observó recientemente un observador de la industria estadounidense:

El supuesto de que hay un tipo ejecutivo es ampliamente aceptado, ya sea de forma abierta o implícita. Sin embargo, cualquier ejecutivo presumiblemente sabe que una empresa necesita todo tipo de gerentes para diferentes niveles de empleo. Las cualidades más necesitadas por un superintendente de la tienda es probable que sean muy opuestas a las necesarias por un vicepresidente coordinador de fabricación. La literatura del desarrollo ejecutivo está cargada de esfuerzos para definir las cualidades que necesitan los ejecutivos, y por sí mismas son bastante racionales.

Pocos, por ejemplo, cuestionarían el hecho de que un alto directivo necesita un buen juicio, la capacidad de tomar decisiones, la capacidad de ganar el respeto de los demás y todas las otras frases bien gastadas que cualquier hombre de gestión podría mencionar. Pero uno sólo tiene que mirar a los gerentes exitosos de cualquier empresa para ver cuán enormemente sus cualidades particulares varían de cualquier lista ideal de virtudes ejecutivas. Sin embargo, esta búsqueda del estereotipo ejecutivo se ha vuelto tan intensa que muchas empresas, al concentrarse en ciertos rasgos o cualidades específicas, corren peligro de perder de vista su verdadera preocupación: lo que un hombre puede lograr.

El propósito de este artículo es sugerir lo que puede ser un enfoque más útil para la selección y el desarrollo de los administradores. Este enfoque no se basa en lo que son buenos ejecutivos (sus rasgos y características innatas), sino en lo que hacen (los tipos de habilidades que exhiben para llevar a cabo su trabajo con eficacia). Como se usa aquí, una habilidad implica una habilidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no meramente en potencial. Por lo tanto, el criterio principal de habilidad debe ser la acción efectiva en condiciones variables.

Este enfoque sugiere que la administración efectiva se basa en tres habilidades básicas desarrollables que evitan la necesidad de identificar rasgos específicos y que pueden proporcionar una forma útil de ver y comprender el proceso administrativo. Este enfoque es el resultado de la observación de primera mano de los ejecutivos en el trabajo junto con el estudio de la investigación de campo actual en la administración.

En las secciones que siguen, se intentará definir y demostrar cuáles son estas tres habilidades; Para sugerir que la importancia relativa de las tres habilidades varía con el nivel de responsabilidad administrativa; Presentar algunas de las implicaciones de esta variación para la selección, capacitación y promoción de los ejecutivos; Y proponer maneras de desarrollar estas habilidades.

- Enfoque de tres habilidades

Se supone aquí que un administrador es aquél que (a) dirige las actividades de otras personas y (b) asume la responsabilidad de alcanzar ciertos objetivos a través de estos esfuerzos. Dentro de esta definición, la administración exitosa parece descansar en tres habilidades básicas, que llamaremos técnicas, humanas y conceptuales. Sería poco realista afirmar que estas habilidades no están interrelacionadas, sin embargo, puede haber un verdadero mérito en el examen de cada una por separado, y en el desarrollo de forma independiente.

- Habilidad técnica

Tal como se utiliza aquí, la habilidad técnica implica la comprensión y la competencia en un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas. Es relativamente fácil para nosotros visualizar la habilidad técnica del cirujano, el músico, el contador o el ingeniero cuando cada uno está realizando su propia función especial. La habilidad técnica implica conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica.

De las tres destrezas descritas en este artículo, la habilidad técnica es tal vez la más familiar porque es la más concreta, y porque, en nuestra época de especialización, es la habilidad requerida del mayor número de personas. La mayoría de nuestros programas de capacitación vocacional y en el trabajo se ocupan en gran medida del desarrollo de esta habilidad técnica especializada.

El objetivo de las actividades administrativas es asegurar el buen funcionamiento de los procesos de la organización mediante la coordinación de las personas que participan en los procesos y proporcionarles la información necesaria para completar las tareas. La administración se ocupa de recopilar, procesar y comunicar información. Prácticamente, todos los que trabajan para una organización participan en las actividades administrativas. Incluso aquellos que no poseen ningún cargo directivo participan al recibir instrucciones escritas u orales e informar sobre el resultado del trabajo.

La administración está regulada por normas (instrucciones operativas o procedimientos) que prescriben o recomienden quién debe hacer qué y en qué orden en cada tipo de procesos. Las reglas pueden existir en forma escrita o como una tradición. Incluso pueden ser incorporados en herramientas computarizadas.

Para llevar a cabo las actividades administrativas las personas emplean herramientas. Las herramientas típicas aquí son canales de comunicación, por ejemplo correo electrónico, teléfono, chats y medios de almacenamiento de información, entre ellos se encuentra las carpetas de papel, estantes, cajas, servidores de ordenador, sistemas de información, etc.

1.2.4. Definición del control interno

El control interno es un proceso que se ejecuta a través de diversas personas, entre ellas: los directores, administración u otro personal de la entidad, el mismo que proporciona una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos organizacionales como pueden ser:

- La efectividad y eficiencia de las transacciones que elaboran las empresas.
- Que la información sea confiable.
- Que se cumplan las leyes y regulaciones del país. (Mantilla, 2007, p. 25)

El control interno que se basa en el informe COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) es básico y fundamental para cualquier organización ya que ayuda a la dirección a controlar todas las operaciones financieras y administrativas de la entidad, con el objetivo de proteger los recursos, validar la fidelidad de la información y su precisión, promover el cumplimiento de las leyes y los objetivos planteados al inicio de un período.

1.2.4.1. Efectividad y eficiencia de las operaciones

Ésta se refiere directamente al desempeño del personal y la rentabilidad de los recursos con los que se trabaja, además de enfocarse a salvaguardar los activos de

la empresa, debido a que eficiencia está orientada en asegurar la utilización de los recursos que se disponen para la consecución de objetivos planteados.

1.2.4.2. Confiabilidad de la información financiera

Se relaciona a la elaboración de los estados financieros, los cuales deben ser oportunos, confiables, válidos y certeros.

1.2.4.3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Se relaciona al cumplimiento con las entidades de control que rigen el país tales como Superintendencia de compañías, Servicio de Rentas Internas, etc.

1.2.5. Objetivos del control interno

Como principal objetivo el control interno tiene:

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que actúa de dos maneras:

- Evitando que existan desviaciones en relación a los objetivos,
- Detectando de forma oportuna las desviaciones.

Con relación al primer punto el Control Interno previene la ocurrencia de dichas desviaciones, mientras que en el segundo punto permite que se alerte a la administración acerca de lo que ocurre a fin de que la alta dirección pueda tener una reacción rápida. En ambos casos, el control interno por sí sólo no ofrece garantías absolutas para evitar o detectar inconsistencias, es por ello que necesita estar apoyado de otro tipo de elementos que aseguren una la razonabilidad de las cifras de los estados financieros y del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Hluppi Ciencias Gerenciales, 2014).

A continuación, se analizará el concepto del COSO que servirá de apoyo para la evaluación del ambiente de control de la empresa.

1.2.6. El Marco COSO

El marco COSO consiste en un documento que permite la implementación, el control y medir la gestión de cualquier sistema que sirva para el Control Interno. Fue publicado en el año de 1992, y se ha convertido en el estándar de referencia en relación al Control Interno.

Existen tres versiones del marco COSO, una de ellas publicada en el año 1992, otra en el 2004 y finalmente una actualización del año 2013; básicamente la penúltima versión es una ampliación del original enfocada al Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo. Mientras que la última versión se enfoca a la necesidad de contar con criterios más claros acerca del control interno.

La misión del COSO como organización es proveer el liderazgo por medio de la elaboración de marcos para la gestión del riesgo empresarial, el manejo del control interno y la prevención del fraude en las entidades, para ello se han manejado actualizaciones por las múltiples situaciones que se han presentado a lo largo de los años en el mundo, sin embargo existen puntos que no han sufrido mayores cambios, a continuación se analizarán los aspectos que se mantienen:

- La definición del control interno,

Que se considera como una de las bases para comprender la metodología que rige la aplicación del COSO:

“Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo Directivo, la Administración y demás personal de la empresa, designado para proveer una seguridad razonable en relación al cumplimiento de los Objetivos relativos a Operaciones, Reporte y Cumplimiento”. (García, 2014)

- La estructura del cubo COSO,

Los objetivos se clasifican en operacionales, de reporte y cumplimiento, que se enfoca en lo que la compañía necesita alcanzar. Cada entidad debe buscar el planteamiento de estrategias y planes que le permitan llegar a alcanzar lo establecido. Se mantienen las 5 categorías de los componentes, los cuales son el apoyo de la administración para el cumplimiento de los objetivos.

Se muestran los niveles sobre los cuales se desarrollan los cinco componentes del marco COSO que son ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y las actividades de monitoreo, lo que demuestra que dicho marco es aplicable a toda la organización.

- La importancia del uso del criterio en relación al control interno

Se mantiene la importancia de mantener un criterio relacionado al control interno y a la emisión de un juicio profesional para su evaluación.

Para que la implementación de un sistema de control interno se considere efectivo, es necesario que analizar la subjetividad del juicio que resulte de su evaluación, es decir si es que los componentes funcionan en conjunto, si dan una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos.

A continuación, se muestra una imagen que representan las diferencias entre la primera y la segunda versión del marco COSO:

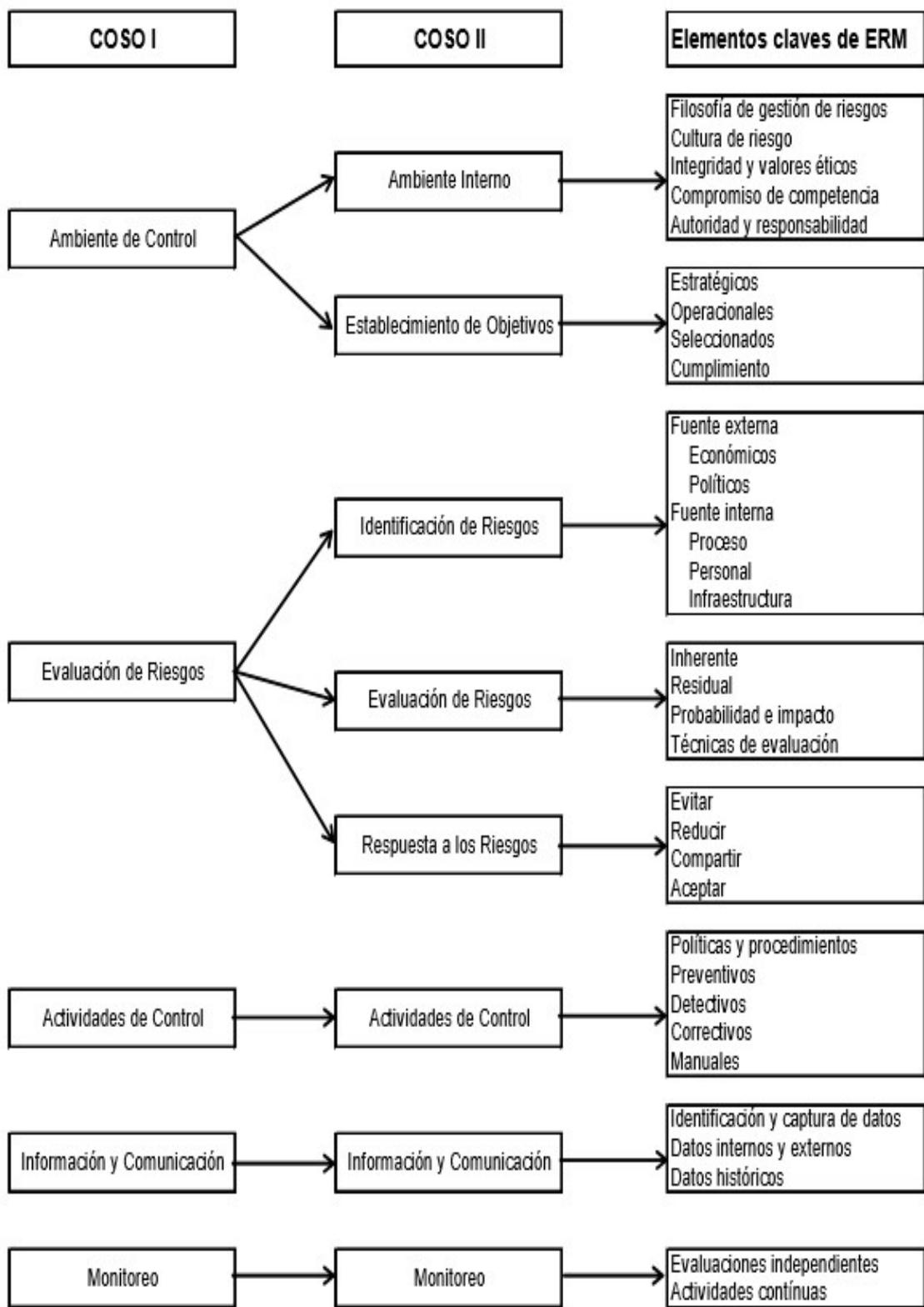


Figura 1. Diferencias entre el COSO I y II. Adaptado de: *Modelos contemporáneos de control interno*. Márquez (2011)

Mientras que las diferencias del marco COSO de la primera versión y la tercera se exponen a continuación a través de la siguiente figura proporcionada por la firma PWC:

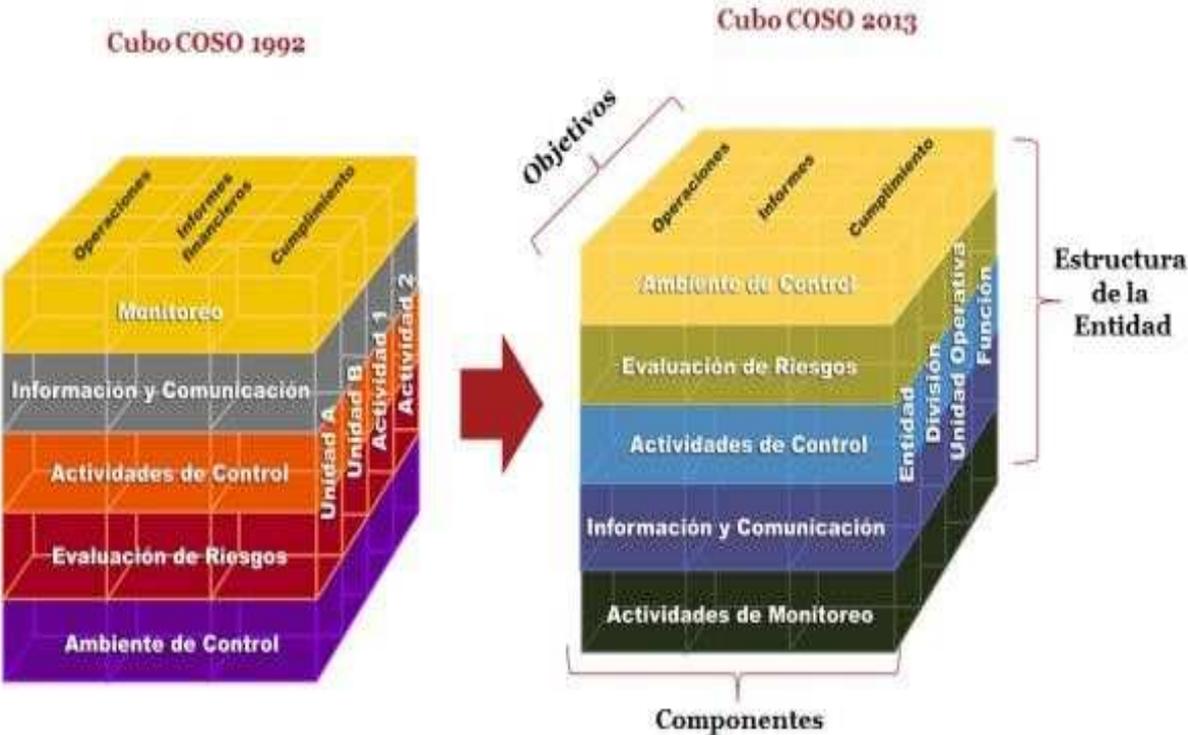


Figura 2. Diferencias entre el COSO I y III (ilustraciones). Adaptado de: *Publicaciones Empresariales 2014*. Buzo (2014)

1.2.6.1. Principios fundamentales del COSO 2013

Los principios fundamentales del COSO 2013 que se relacionan a los componentes del control interno son los siguientes:

- Ambiente de control:
 - ✓ *“Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.*
 - ✓ *Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.*
 - ✓ *Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.*
 - ✓ *Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.*
 - ✓ *Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno”, (Buzo, 2014)*
- Evaluación de riesgos:
 - ✓ *“Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.*
 - ✓ *Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.*
 - ✓ *Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.*

✓ *Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno”, (Buzo, 2014)*

- Actividades de control:

✓ *“Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.*

✓ *Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.*

✓ *Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos”, (Buzo, 2014).*

- Información y Comunicación:

✓ *“Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.*

✓ *Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.*

✓ *Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos”, (Buzo, 2014)*

- Actividades de monitoreo:
 - ✓ *“Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.*
 - ✓ *Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración”. (Buzo, 2014)*

1.2.7. Matriz de riesgo

La matriz de riesgos es una herramienta que generalmente se utiliza para controlar la gestión de una empresa a través del análisis de sus procesos y de los riesgos que existen dentro del mismo. Adicionalmente, se evalúan los factores sobre los cuales se puede producir un fraude.

Generalmente, se suelen establecer las actividades que presentan los riesgos más significativos para la empresa tanto en la probabilidad y el impacto que causa al momento de efectivizarse.

1.3. Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de investigación

1.3.1. Conceptualización de los términos básicos

- *Procesos.- “Actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (Pérez & Cía, 2010).*

- Controles internos.- *“Se define el control interno como “un proceso”. efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos”* (Auditores: Contadores y Consultores Financieros, 2014).
- Informe COSO.- *“El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno”* (Hluppi Ciencias Gerenciales, 2010).
- Compras.- *“Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado”* (Mendoza, 2013).

1.3.2. Variables de la investigación

Variable independiente:

Mejora de procesos

Variable dependiente:

Controles internos

1.4. Operacionalización de las variables conceptualizadas

Debido a que las variables conceptualizadas son: independiente – la mejora de los procesos y la dependiente – los controles internos entonces, se plantea la siguiente operacionalización:

- Categorización.- “Empresa”, debido a que el proyecto se enfocará a la revisión de los procesos administrativos de compras de la compañía, y a los controles que se puedan mejorar o implementar.

- Indicadores.- Esto es, de qué forma se medirá, por lo tanto se ha establecido que se lo hará por medio del análisis de la cantidad de procesos y controles internos que se hayan implementado en la empresa.
- Medición.- Las herramientas de medición serán las encuestas y la observación, debido a que se tratará de medir la percepción y conocimiento de las políticas, procedimientos y procesos que se han implementado en el área.

Tabla 1.
Operacionalización de la variable

Variables	Conceptualización
<p style="text-align: center;">INDEPENDIENTE Procesos</p>	<p>La palabra Proceso presenta origen latino, del vocablo processus, de procedere, que viene de pro (para adelante) y cere (caer, caminar), lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado.</p>
<p style="text-align: center;">DEPENDIENTE Controles internos</p>	<p>El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas última</p>

CAPÍTULO 2

Marco metodológico de la investigación

El marco metodológico del presente proyecto se enfoca en el diseño de la investigación que se requiere para la obtención de la información necesaria para la elaboración de la propuesta que se desarrollará en los siguientes capítulos. A continuación, se exponen las teorías de diversos autores acerca de la investigación, su diseño, tipos y enfoque.

Según Hernández Sampieri (2010) la investigación es un proceso por medio del cual se puede estudiar un fenómeno u objeto; es decir, por medio de una serie de pasos se logra analizar ciertas situaciones o cosas que requieren de un análisis completo, para luego emitir soluciones a dichos fenómenos, en éste proyecto se procederá a analizar los procesos de compras para establecer los puntos críticos en donde se podrán implementar mejoras en los controles internos.

Para ello se debe establecer un diseño de la investigación, es por esto que se aplicará la teoría de Solvey (2012), quien menciona que se deben establecer ciertas estrategias para la recolección de la información requerida que servirá de base para la realización de la propuesta.

Adicionalmente se debe definir el enfoque de la investigación que en éste caso será de corte mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, debido a que por medio del primero se utilizará la observación como herramienta de recolección de datos para establecer las situaciones críticas del proceso de compras y las falencias que se puedan encontrar. Así mismo el segundo tipo de enfoque permitirá tabular los resultados de la encuesta que se realizará al personal del área administrativa con el objetivo de conocer si están al tanto de los procesos que actualmente se manejan para la adquisición de mercaderías y el manejo de las mismas.

2.1. Enfoque de investigación

Mediante el presente proceso investigativo el enfoque de la investigación será de corte mixto ya que se recopilarán tanto información cualitativa de fuente primaria directamente de los responsables de los procesos evaluados como información numérica mediante la observación y diagnóstico del estado actual del control interno en los procesos mencionados, estableciendo nivel de riesgo y probabilidad de impactos económicos.

2.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se aplicarán serán los siguientes:

- Investigación de campo. - Se utilizará éste tipo de investigación debido a que se realizará la recolección de datos directamente desde la empresa en donde se da el fenómeno estudiado, con el objetivo de conocer los factores internos y externos de la problemática planteada. Además, para la realización de la investigación se seguirán los pasos descritos a continuación:
 - ✓ Elaborar un plan de investigación;
 - ✓ Escoger a la población;
 - ✓ Recolectar la información;
 - ✓ Analizar la información;
 - ✓ Presentar los resultados.

- Investigación bibliográfica – documental. - En donde se procederá a realizar una revisión de la información de la empresa por medio de documentos como por ejemplo:

- ✓ Manuales de políticas y procedimientos
 - ✓ Procesos
 - ✓ Otros estudios relevantes al tema de investigación.
-
- Investigación descriptiva. - Por medio de la descripción se puede exponer los resultados de la problemática encontrada, así mismo, las características del fenómeno y finalmente la solución que se plantea.

2.2.1. Técnicas de recolección de datos

Las herramientas de recolección de datos que se utilizarán en el presente proyecto son:

- La observación
- La encuesta.

2.2.1.1. La observación

Según teorías expuestas por autores como Fabbri (2015), la idea de observar es analizar un objeto o situación, es decir que se procederá a analizar los procesos de compras de la empresa automotriz para detectar las falencias en controles internos y proponer mejoras.

2.2.1.2. La encuesta

La encuesta de acuerdo a Rada (2001) es un conjunto de preguntas que buscan obtener información relevante acerca del fenómeno de estudio. En éste caso, la idea es conocer si los procesos y procedimientos son conocidos por el personal de la empresa, para medir el nivel de comunicación que existe en los departamentos administrativos y evaluar los posibles errores que pudieran cometerse al momento de solicitar la compra de inventarios.

2.2.1.2.1. Formato de la encuesta

Encuesta al personal administrativo de la compañía automotriz:

1.- ¿Conoce usted el proceso de compras dentro de la entidad?

Sí ____

No ____

2.- ¿Conoce las políticas relacionadas al departamento de compras?

Sí ____

No ____

3.- ¿Cuántas políticas relacionadas al área de compras existen?

Seis ____

Cuatro ____

Diez ____

4.- ¿A quién solicita las compras de inventario?

Jefe de compras ____

Auxiliar de bodega ____

Asistente de compras ____

5.- ¿Quién autoriza la compra de mercaderías?

Su jefe inmediato ____

Usted ____

El jefe de compras ____

6.- ¿Sale inventario sin los soportes de solicitud?

Sí___

No___

7. ¿Conoce usted algún caso de devolución de mercaderías que no fue registrada en el sistema?

Sí___

No___

8.- ¿A quién reporta si la mercadería no ha llegado completa?

Jefe de compras___

Jefe inmediato___

No lo hace___

9.- ¿Quién le hace la entrega de las mercaderías?

Jefe de compras___

Auxiliar de bodega___

Asistente de compras___

10.- ¿Recibe mercaderías que no ha solicitado?

Sí___

No___

2.3. Alcance de la investigación

La presente investigación se basará en el análisis de los procesos de compras de la empresa automotriz con el objetivo de determinar mejoras en los controles internos, a fin de que se puedan establecer los puntos críticos que existen en cada uno de los pasos que debe seguir el personal al momento de realizar solicitudes de inventario o mercaderías.

2.4. Población y muestra

Para determinar la población y la muestra se han seleccionado las teorías de Hernández Sampieri que se detallan a continuación:

2.4.1. Población

Hernández & otros (2010) mencionan que la población es un conjunto de objetos o personas que poseen características comunes, por lo tanto, en éste caso la población detectada en la empresa será el personal administrativo de la matriz de la compañía que son quienes hacen uso del departamento de compras, para ello se ha detectado 10 personas que serán encuestadas para medir el grado de conocimiento que tienen del proceso.

2.4.2. Muestra

Se dice que se debe calcular una muestra cuando no se tiene acceso a toda la población que se desea investigar. En el caso de éste proyecto no será necesario el cálculo de la muestra debido a que la población es muy pequeña para la aplicación de la fórmula de la población finita o infinita.

2.5. Novedad de lo que se investiga

Actualmente las grandes compañías buscan mejorar sus procesos y procedimientos con la implementación de controles internos ya que buscan reducir los niveles de fraudes internos o externos que pueden llegar a perjudicar económicamente a la empresa, debido a estas situaciones se considera relevante la realización de ésta investigación que servirá de guía para el departamento de organización y métodos de la empresa para evaluar la situación actual de la entidad.

CAPÍTULO 3

Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga

En el presente punto se determinará con la aplicación de las herramientas de recolección de datos la situación actual de la compañía sujeta al estudio con el objetivo de conocer de qué manera se puede mejorar e implementar controles internos más efectivos en los procesos de compras.

3.1. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados

A continuación, se desarrollarán los resultados de la observación y la encuesta. Como puntos recolectados durante la observación se tienen los antecedentes de la compañía, los procesos de compras que actualmente maneja el departamento de compras y un detalle de los controles internos de dichos procesos.

3.1.1. Antecedentes de la empresa

La compañía denominada como ABC, fue constituida en agosto del año 2000, con el objeto social de vender partes y piezas automotrices, así como vehículos marca Toyota. Al inicio de sus operaciones la nómina del personal constaba apenas de 3 empleados, sin embargo, en la actualidad se cuenta con cerca de 280 colaboradores.

La primera venta de la empresa se realizó a Cervecería Nacional y fue una flota de camionetas marca Hilux, consolidando su propósito de captar la atención y fidelidad de sus clientes, los cuales pertenecen a un target de clase media alta.

La empresa cuenta con diversos puntos de atención a sus clientes, agencias ubicadas en:

- Matriz, creada en el año 2000;
- Agencia Daule, creada en abril del 2003;
- Agencia Manta, creada en septiembre del 2004;
- Agencia Orellana, creada en junio del 2005;
- Agencia Samborondón, creada en abril del 2007;
- Agencia Portoviejo, creada en junio del 2008.

La empresa cuenta con seis líneas de negocios entre las cuales se puede mencionar:

- Repuestos;
- Talleres;
- Vehículos;
- Montacargas;
- Usados y
- Renting

Por los servicios que ofrece la empresa en relación a los vehículos de marca Toyota, ha podido ubicarse en el mercado nacional creando una imagen de durabilidad y resistencia frente a las carreteras del país. Adicionalmente, se puede mencionar que los servicios de post – venta hacen que el cliente sienta la confianza de viajar en un vehículo que se ha desarrollado para su exclusivo confort y satisfacción.

Una de las fortalezas que presenta ésta compañía es la filosofía que aplican desde la casa matriz de la marca en Japón hasta sus concesionarios en el mundo, la cual se conoce como Kaizen o “mejoramiento continuo” y que ha permitido que se innove en cuanto a la tecnología de los productos y atención de los clientes.



Figura 3. Logo de la marca más vendida por la empresa automotriz ABC. Obtenido de: Google imágenes.

3.1.1.1. Misión

La misión de la compañía es:

“Ofrecer estatus y garantizar la satisfacción de los clientes, desarrollo de su equipo humano y la rentabilidad de la empresa basándose en la filosofía de Toyota”.

3.1.1.2. Visión

La visión de la empresa:

“En el año 2020 ser el referente en servicio al cliente del Ecuador”.

3.1.1.3. Valores organizacionales

Los valores organizacionales que practica la compañía se encuentran los siguientes:

- Servicio al cliente:

“Una permanente actitud de respeto ante los requerimientos de los clientes internos y externos; así como una constante investigación de sus necesidades y alcanzar su satisfacción”.

- Excelencia en los procesos, productos y servicios:

“Ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia, considerando la protección del medio ambiente”.

- Transparencia interna y frente a la opinión pública

“Actuación empresarial y de sus funciones en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones reguladoras”.

- Compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados

“Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la empresa”.

- Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos

“Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización”.

3.1.1.4. Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos planteados por la alta dirección son los siguientes:

- Ser considerados como un referente en cuanto a la atención y servicio al cliente.
- Ser un soporte en la gestión de la imagen interna y externa de la compañía en cada una de sus áreas.

3.1.1.5. Organigrama de la empresa

La empresa ABC, posee una estructura organizacional dividida en las áreas comerciales, de post – venta, alquiler de flotas, de servicio al cliente, financiera, talento humano.

Se realizan juntas directivas de la compañía de manera trimestral con la finalidad de evaluar los indicadores de cada uno de los departamentos y poder establecer medidas correctivas de ser el caso. Adicionalmente, se manejan reuniones anuales en donde se definen metas y objetivos para el siguiente período.

A continuación, se puede evidenciar el organigrama de la empresa y las divisiones existentes al momento:

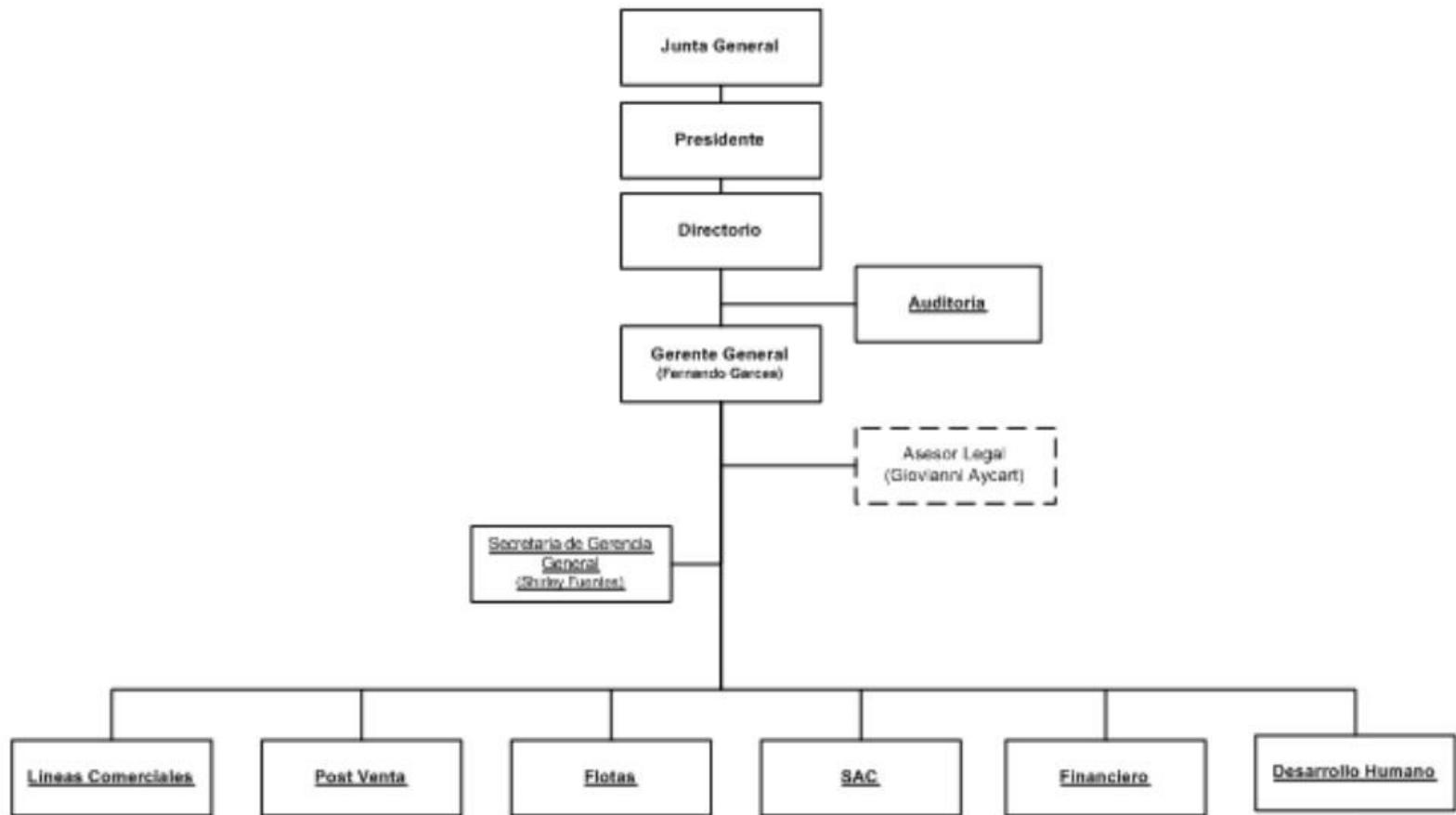


Figura 4. Organigrama de la empresa. Obtenido de: Intranet Empresa Automotriz ABC

3.1.1.6. Productos y servicios de la empresa

La empresa ofrece productos y servicios entre los cuales se destacan los siguientes:

3.1.1.6.1. Vehículos nuevos

Los vehículos comercializados por la empresa son de la marca Toyota, la cual presenta diversos modelos entre los cuales podemos mencionar:

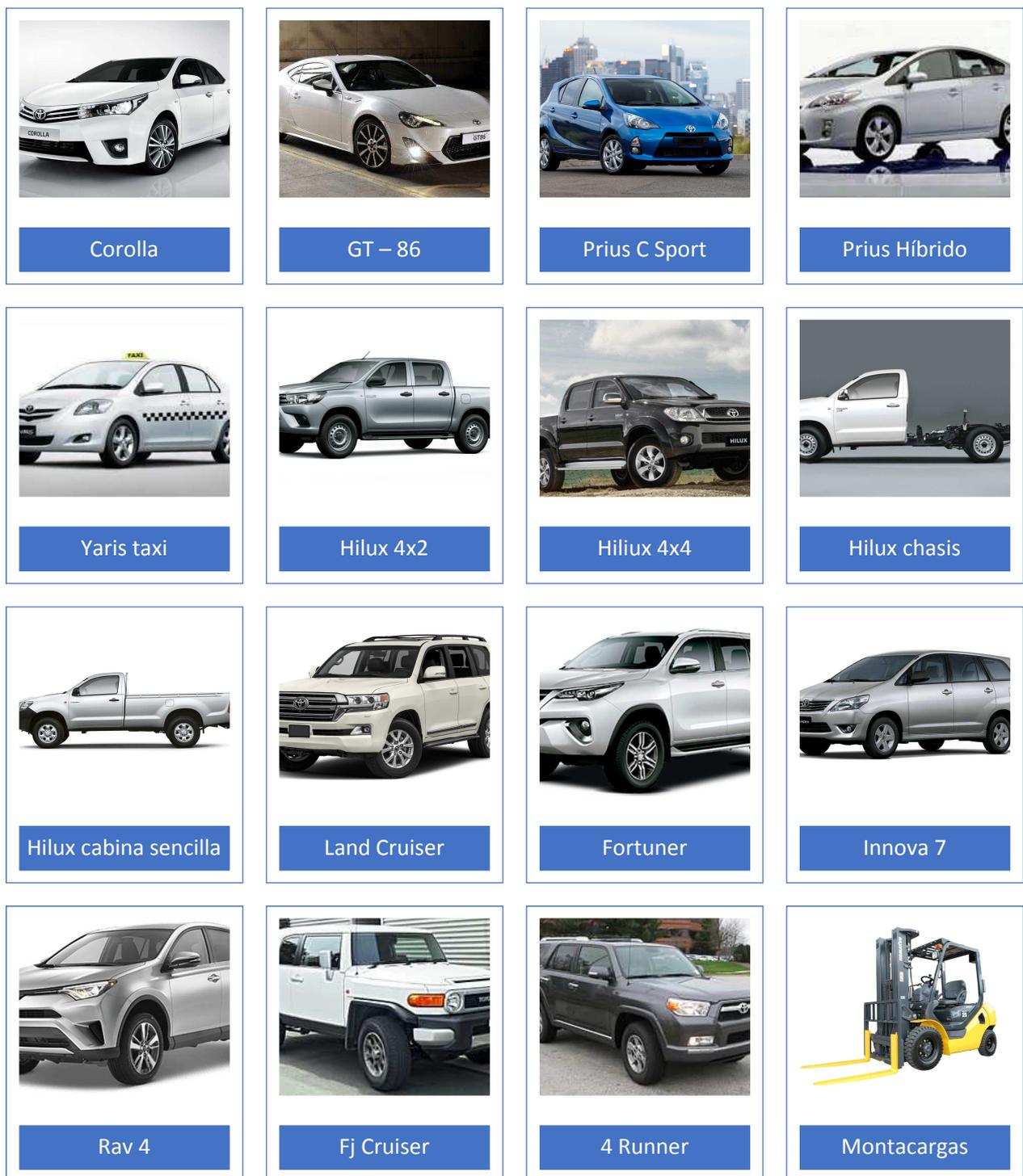


Figura 5. Tipos de vehículos

3.1.1.6.2. Vehículos usados o seminuevos

Ésta es una división de la compañía que permite la adquisición de un vehículo nuevo entregando como parte de pago uno usado, el mismo que es sometido a una evaluación técnica y mecánica que garantiza al nuevo comprador el óptimo uso del mismo.

3.1.1.6.3. Rent

La división de rent se encarga de alquilar vehículos, camionetas, montacargas, etc., de acuerdo a las necesidades del cliente, dándole la oportunidad de conducir durante un tiempo determinado un automotor Toyota.

3.1.1.6.4. Repuestos y accesorios

Ésta área se encarga de promocionar la venta de no sólo repuestos para el mantenimiento de los vehículos, sino también de accesorios como chompas, autos miniatura, etc.

3.1.1.6.5. Distribución de llantas “Pirelli”

Desde hace tres años aproximadamente la empresa se convirtió en un distribuidor autorizado de llantas marca “Pirelli”.

3.1.1.6.6. Post – Venta

El servicio de post venta consta de talleres, mecánica y pintura, en donde el cliente se asegura que los mantenimientos y reparaciones de sus vehículos se realizan con auténticos repuestos y materiales de la marca.

3.1.1.7. Estados Financieros

En cuanto a los estados financieros de la empresa a continuación se expone los obtenidos de la página de la Superintendencia de Compañías (<http://www.supercias.gob.ec/portal/>):

Tabla 2.
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2015

ACTIVO		\$ 28,893,206.71
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 13,031,273.20	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 383,977.03	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	\$ 6,040,188.93	
INVENTARIOS	\$ 6,114,429.62	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 41,391.75	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 451,285.87	
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 15,861,933.51	
PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS	\$ 10,268,224.92	
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 2,164,593.49	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	\$ 3,157,200.40	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 271,914.70	
PASIVO		\$ 20,171,316.00
PASIVOS CORRIENTES	\$ 12,787,519.90	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 4,759,083.11	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ 5,363,813.31	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 91,804.88	
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 258,967.97	
PROVISIONES CORRIENTES	\$ 165,723.74	
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 2,148,126.89	
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 7,383,796.10	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES	\$ 6,711,844.47	
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 567,836.13	
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 104,115.50	
PATRIMONIO		\$ 8,721,890.71
CAPITAL SUSCRITO	\$ 6,000,000.00	
RESERVAS	\$ 849,697.44	
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 852,922.42	
OTROS RES. INTEGRALES ACUM.	\$ 1,019,270.85	

Fuente: Superintendencia de compañías, 2015.

Tabla 3.
Estado de Resultado al 31 de diciembre de 2015

INGRESOS		\$ 51,561,066.97
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 51,243,434.04	
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 317,632.93	
COSTOS Y GASTOS		\$ 49,834,613.90
COSTO DE VENTAS	\$ 37,426,153.10	
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$ 12,408,460.80	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 1,726,453.07
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 258,967.96	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 142,818.97	
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 1,610,304.08

Fuente: Superintendencia de compañías, 2015.

En cuanto a la parte financiera de la compañía se puede mencionar que el 36% de los activos totales corresponde al rubro de propiedades, plantas y equipos, el 21% en cuentas y documentos por cobrar, lo que quiere decir que no tiene poder negociación con los clientes debido a que el crédito es una forma para motivar a las ventas del negocio. Adicionalmente, el contar con un porcentaje tan alto en propiedades, plantas y equipos denota que opera directamente con capital de trabajo.

Con respecto a los pasivos se evidencia un 33% de endeudamiento con instituciones financieras a largo plazo y adicionalmente un 27% de endeudamiento a corto plazo.

3.1.1. Resultados de las encuestas realizadas

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada al personal de la compañía ABC:

Pregunta:

- 1. ¿Conoce usted el proceso de compras dentro de la entidad?

Tabla 4.
Conocimiento del proceso de compras

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

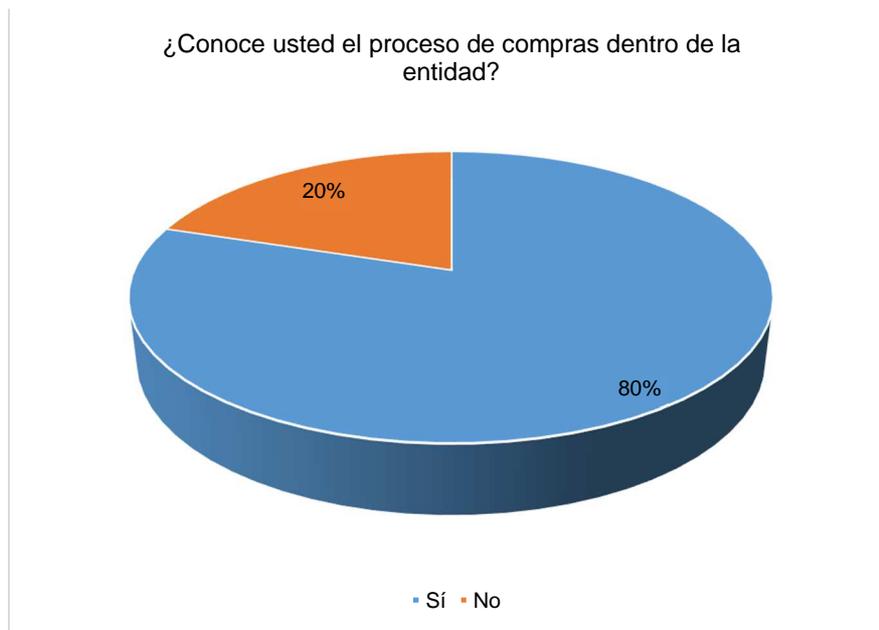


Figura 6. Conocimiento de proceso de compras. Fuente: autoría propia

De acuerdo con las encuestas realizadas en la empresa sujeta de estudio el 80% de los colaboradores conocen de las políticas y procesos relacionados con las compras de suministros, inventarios, activos fijos. Sin embargo, el 20% de la población indicó que desconocían estos procesos, principalmente porque sus actividades no les permiten revisar los manuales de políticas publicados en la intranet.

Además, en la compra de activos fijos interviene directamente el jefe inmediato del departamento por lo tanto los usuarios no conocen la ejecución del proceso de compra como tal.

Con el objetivo de medir el grado de conocimiento en relación a las políticas que la administración ha planteado en la empresa con relación al departamento de compras se procedió a plantear la siguiente pregunta al personal de la compañía.

Pregunta:

2. ¿Conoce las políticas relacionadas al departamento de compras?

Tabla 5.

Conocimiento de las políticas de compras

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

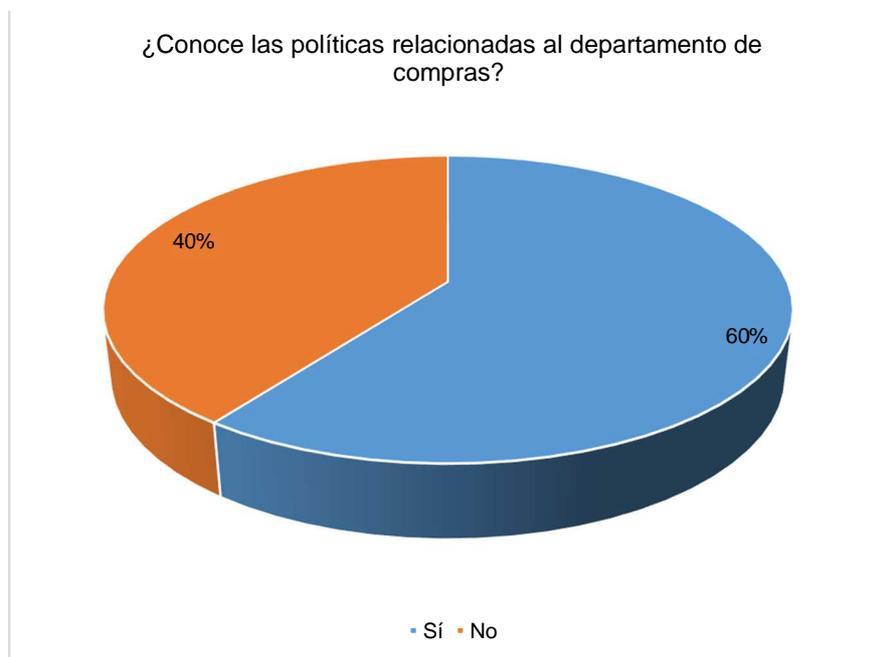


Figura 7. Conocimiento de las políticas de compras. Fuente: Autoría propia.

Como resultado de medir el conocimiento de las políticas de compras, se tiene que el 60% del personal domina los puntos clave relacionados a las políticas de compras, es decir los aspectos más relevantes. Mientras que el 40% de los colaboradores ha indicado que desconoce acerca de dichas políticas.

Para tener una idea acerca de la cantidad de políticas que conoce el personal de la empresa se ha realizado la siguiente pregunta:

Pregunta:

3. ¿Cuántas políticas relacionadas al área de compras existen?

Tabla 6.

Cantidad de políticas de compras

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Seis	3	30%
Cuatro	2	20%
Diez	5	50%
Total	10	100%

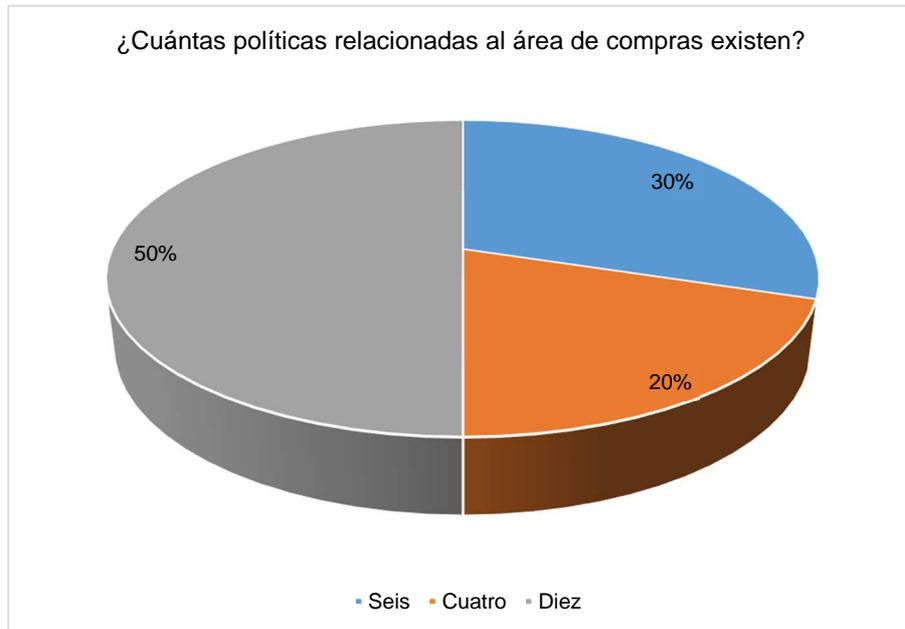


Figura 8. Cantidad de políticas de compras. Fuente: Autoría propia

Se ha podido evidenciar que apenas el 50% del personal conoce exactamente las diez políticas de compras que existen, mientras que el 30% piensa que son seis y el 20% que son cuatro.

Pregunta:

4. ¿A quién solicita las compras de inventario?

Tabla 7.

Responsable de las compras de inventario

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Jefe de compras	7	70%
Auxiliar de bodega	0	0%
Asistente de compras	3	30%
Total	10	100%

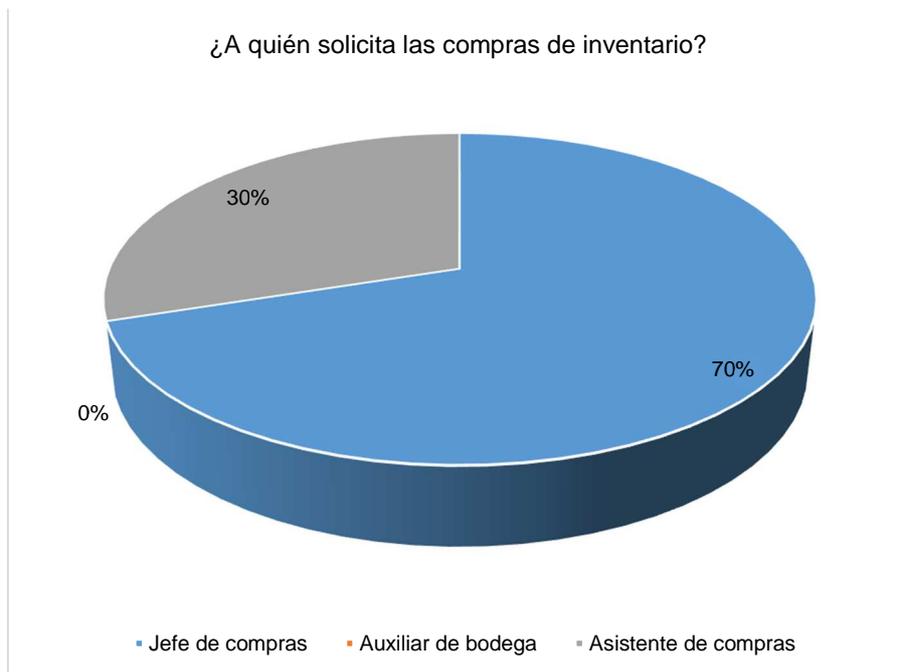


Figura 9. Responsable de las compras de inventario. Fuente: Autoría propia

El 70% de la población encuestada sabe que el responsable de la realización de las compras es el Jefe de compras, el 30% piensa que lo realiza el Asistente de compras, esto se debe a que en diversas ocasiones es éste último quien realiza o aprueba las compras sobre todo cuando se trata de suministros, lo que genera una confusión en el personal.

Por lo tanto, se puede mencionar que al momento de la recepción de las solicitudes de compras de suministros, activos fijos o inventario los jefes de cada área deben enviar al Jefe de compras las listas con los requerimientos; sin embargo, la mayoría del personal direcciona sus pedidos directamente al asistente, por lo tanto, ésta persona termina receptando solicitudes, cotizando con proveedores, realizando la compra y recibiendo los productos.

Para medir el conocimiento acerca de quiénes son los responsables de la autorización de las compras se realizó la siguiente pregunta a los colaboradores de la empresa.

Pregunta:

5. ¿Quién autoriza la compra de mercaderías?

Tabla 8.

Responsable de la autorización de compras

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Su jefe inmediato	4	40%
Usted	1	10%
El jefe de compras	5	50%
Total	10	100%

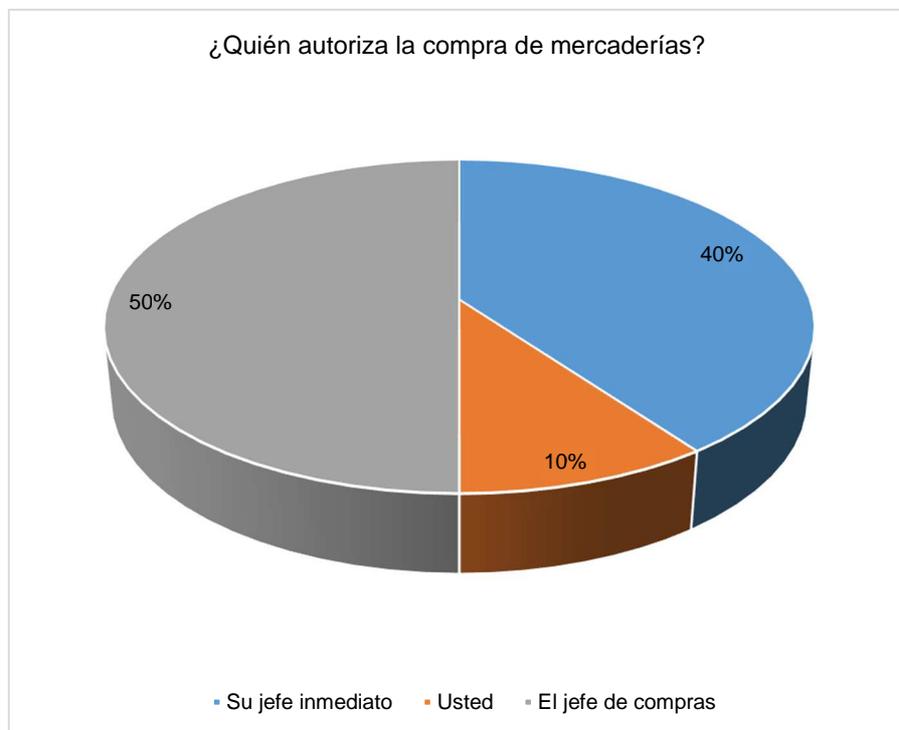


Figura 10. Responsable de las compras de compras. Fuente: Autoría propia

Existe una confusión en el personal en relación a quien aprueba las compras de productos, el 50% de la población considera que es responsabilidad del Jefe de compras, el 40% del jefe inmediato y el 10% de la misma persona que hace el requerimiento.

De acuerdo con la política, el primer filtro para la compra de suministros es el jefe directo del departamento, quien debe consolidar los requerimientos de sus subordinados y enviarlos al Jefe de compras que es quien realiza el proceso para la adquisición de los productos.

Pregunta:

6. ¿Sale inventario sin los soportes de solicitud?

Tabla 9.

Salida de inventario sin soportes

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

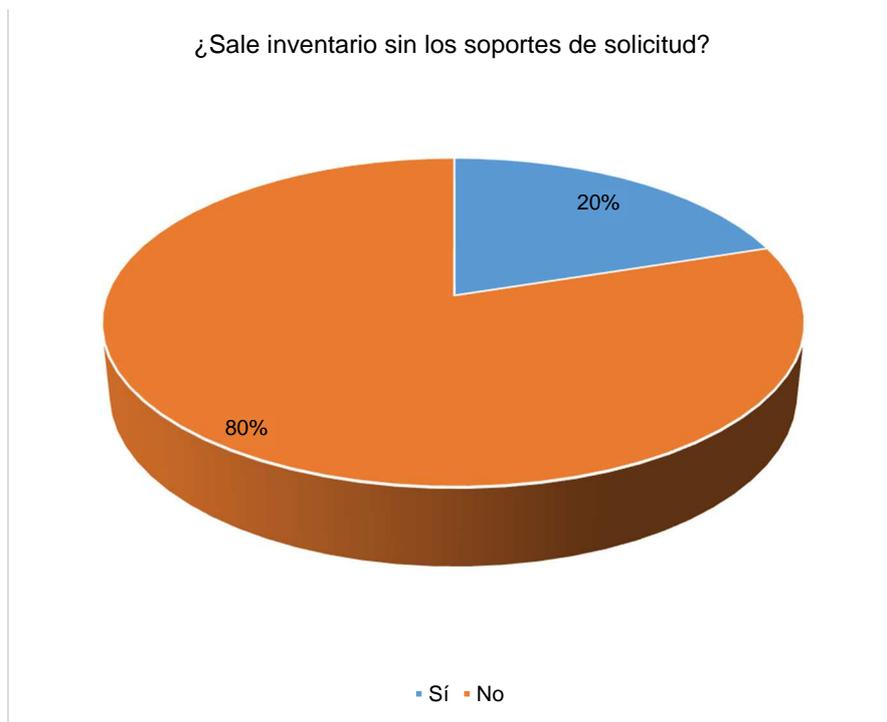


Figura 11. Salida de inventario sin soportes. Fuente: Autoría propia

De acuerdo con las encuestas el 80% de los colaboradores indican que han firmado los reportes de entrega de suministros, activos fijos o inventario en el momento en que se les despacha lo solicitud. Sin embargo, el 20% restante indican que si han tenido casos en los que no les han hecho firmar este documento.

Pregunta:

7. ¿Conoce usted algún caso de devolución de mercaderías que no fue registrada en el sistema?

Tabla 10.

Casos de devoluciones no registradas

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

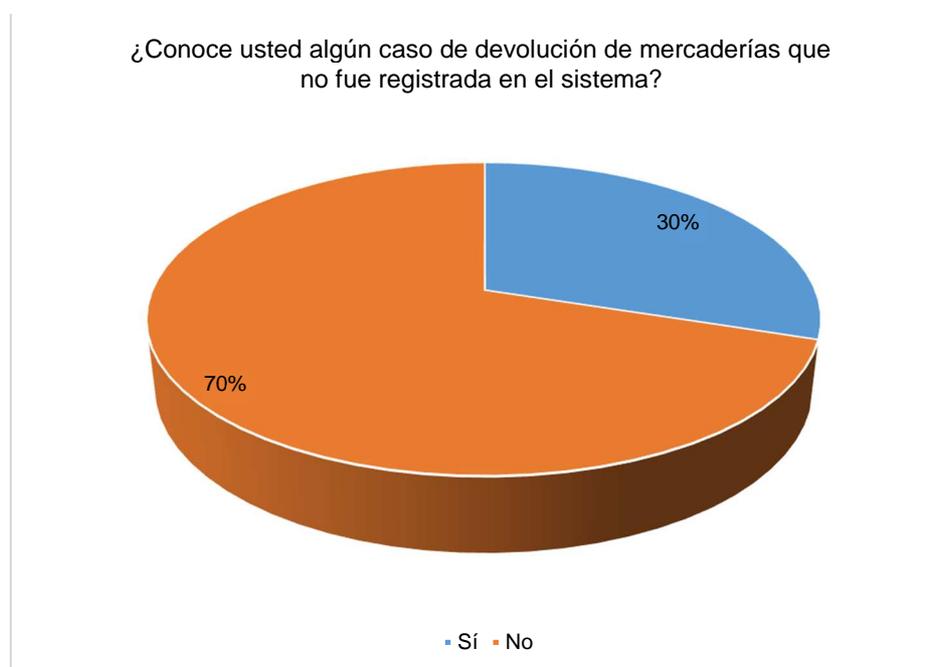


Figura 12. Casos de devoluciones no registradas. Fuente: Autoría propia

Aunque el 70% de los encuestados indica que no ha observado casos en los que se haya procesado devoluciones de mercaderías sin realizar los ajustes correspondientes en el sistema, el 30% restante mencionó que si han existido situaciones en las cuales no se ha procedido con la devolución en el sistema y por lo tanto se han generado descuadres tanto en el inventario de repuestos como en los suministros.

Es evidente que al momento de realizar una devolución se debe tener en cuenta el proceso a registrar en el sistema, con el fin de que los saldos de los productos en bodega se encuentren debidamente cuadrados de acuerdo a lo que indica los libros contables.

Adicionalmente, el proceso actual en cuanto a devoluciones le corresponde al bodeguero y al asistente de compras realizar los ajustes por aquellos productos entregados que no correspondan a los pedidos realizados por los usuarios.

Pregunta:

8. ¿A quién reporta si la mercadería no ha llegado completa?

Tabla 11.

Reporte de novedades

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Jefe de compras	6	60%
Jefe inmediato	3	30%
No lo hace	1	10%
Total	10	100%



Figura 13. Reporte de novedades. Fuente: Autoría propia

En cuanto a los reportes de novedades con respecto a los pedidos, el 60% de la población tiene claro que es el Jefe de compras quien debe conocer sobre las diferencias o faltantes de los productos requeridos por los departamentos. El 30% piensa que es el jefe inmediato el responsable del manejo de las novedades y finalmente, el 10% del total de los colaboradores consultados menciona que no reporta las diferencias.

Pregunta:

9. ¿Quién le hace la entrega de las mercaderías?

Tabla 12.

Responsable de la entrega de mercaderías

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Jefe de compras	1	10%
Auxiliar de bodega	1	10%
Asistente de compras	8	80%
Total	10	100%

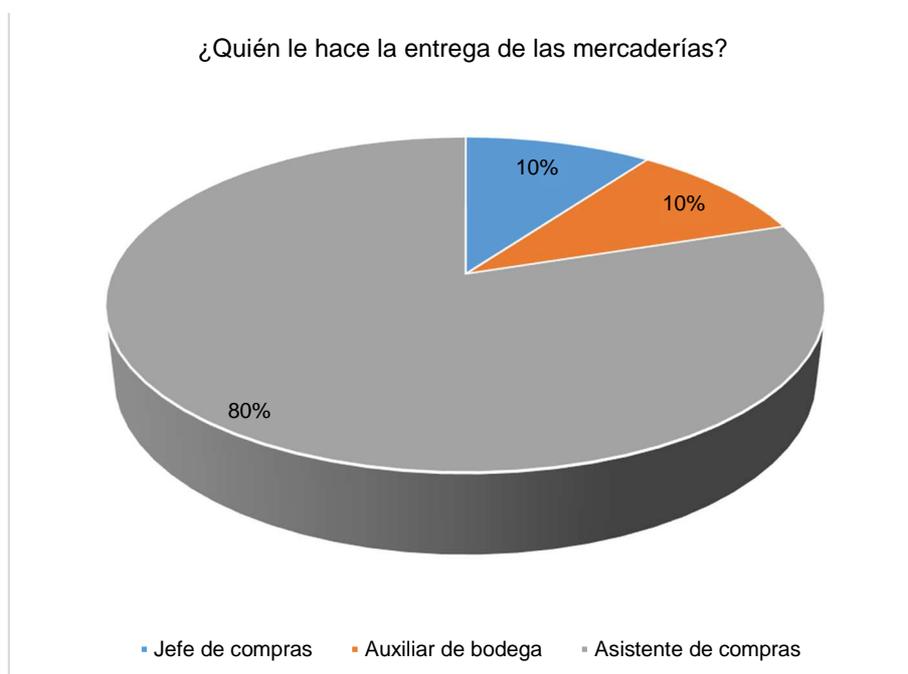


Figura 14. Responsable de la entrega de mercaderías. Fuente: Autoría propia

De acuerdo con las encuestas el 80% de la población está consciente de que el asistente de compras y el bodeguero son las personas que se encargan de realizar el despacho de los productos.

Pregunta:

10. ¿Recibe mercaderías que no ha solicitado?

Tabla 13.
Recepción de mercaderías no solicitadas

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

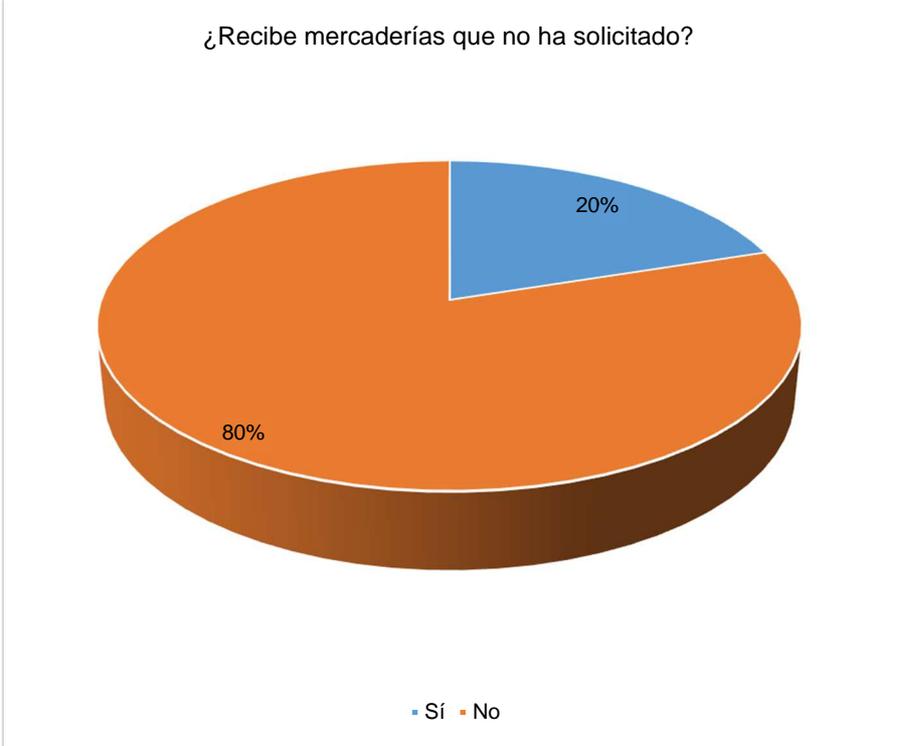


Figura 15. Recepción de mercaderías no solicitadas. Fuente: Autoría propia.

Finalmente, el 80% de la población menciona que no ha recibido mercaderías sin haberlas solicitado, sin embargo, aún existe el 20% de los colaboradores que indican que sí se han presentado este tipo de circunstancias.

3.1.1.1. Procesos y políticas relacionados con las compras

Con relación a los procesos de compras se tiene que se puede elaborar una diferenciación entre las compras de suministros y activos fijos o inventario. En la actualidad las políticas de compras con relación a los suministros son las siguientes:

- Los jefes de cada área deben enviar un reporte con los suministros que requieren para la elaboración de sus actividades durante el mes en curso, éste reporte debe ser enviado los días 25 de cada mes.
- El responsable de la aprobación de las compras de suministros será el Jefe de compras.
- Se necesitarán tres cotizaciones como mínimo para la compra de los suministros.
- El asistente de compras es quien recepta los pedidos e ingresa a bodega de suministros, controla y despacha los productos de acuerdo a los requerimientos recibidos.
- Ningún suministro podrá salir de bodega sin su respectivo documento de salida, el mismo que debe ser firmado por la persona solicitante y su jefe inmediato.

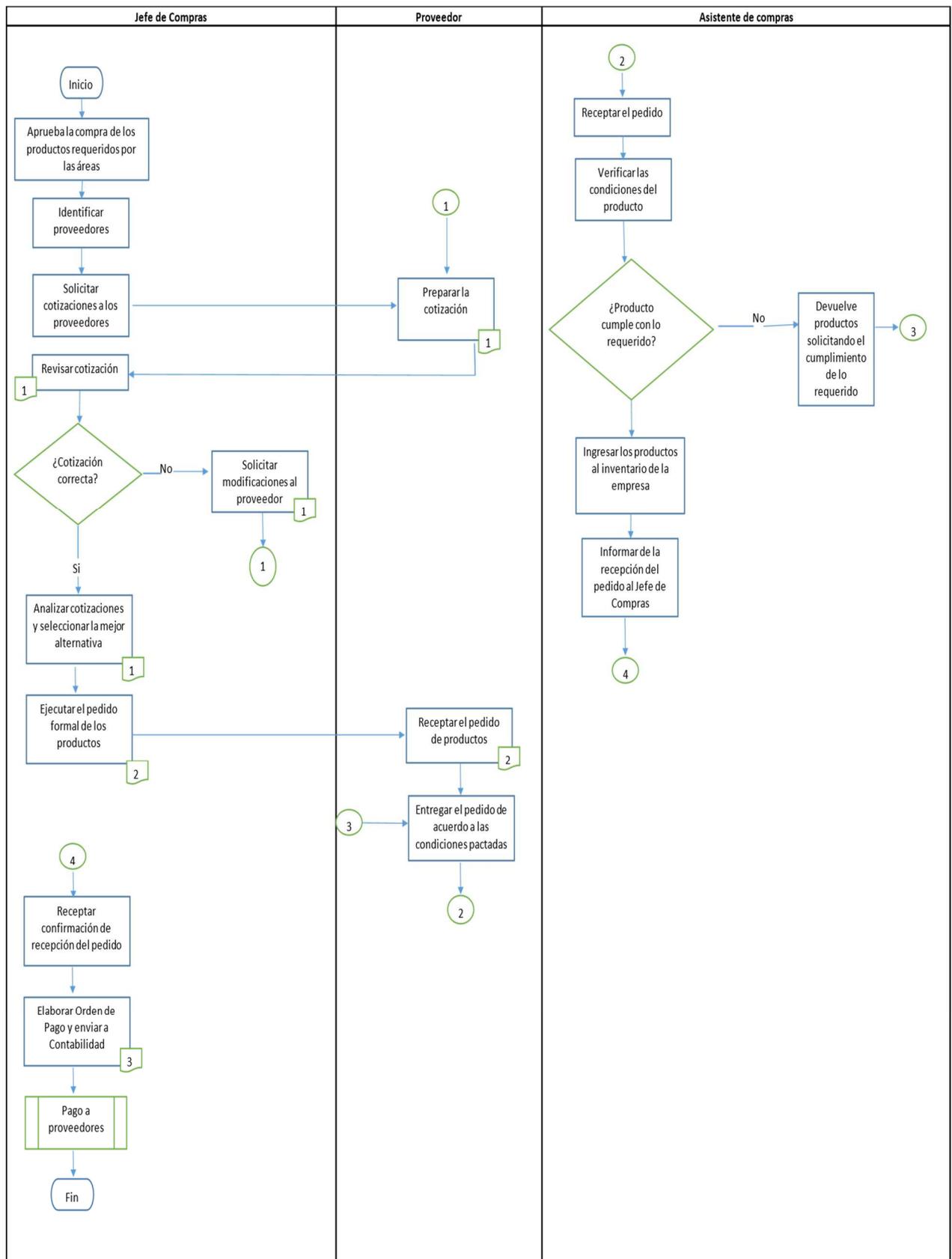


Figura 16. Flujo proceso de compras suministros. Fuente: Intranet de la empresa

En el caso de las políticas de compras de suministros se da un caso particular debido a que existe una bodega virtual que es manejada por el Asistente de Compras, que debe realizar un reporte de ingresos, salidas y devoluciones de los suministros que solicita el personal.

Teóricamente ningún artículo ingresado a ésta bodega puede salir sin el documento de egreso en el cual debe constar la firma de la persona que solicita los suministros y de su jefe inmediato ya que es quien en primera instancia valida la necesidad de su departamento.

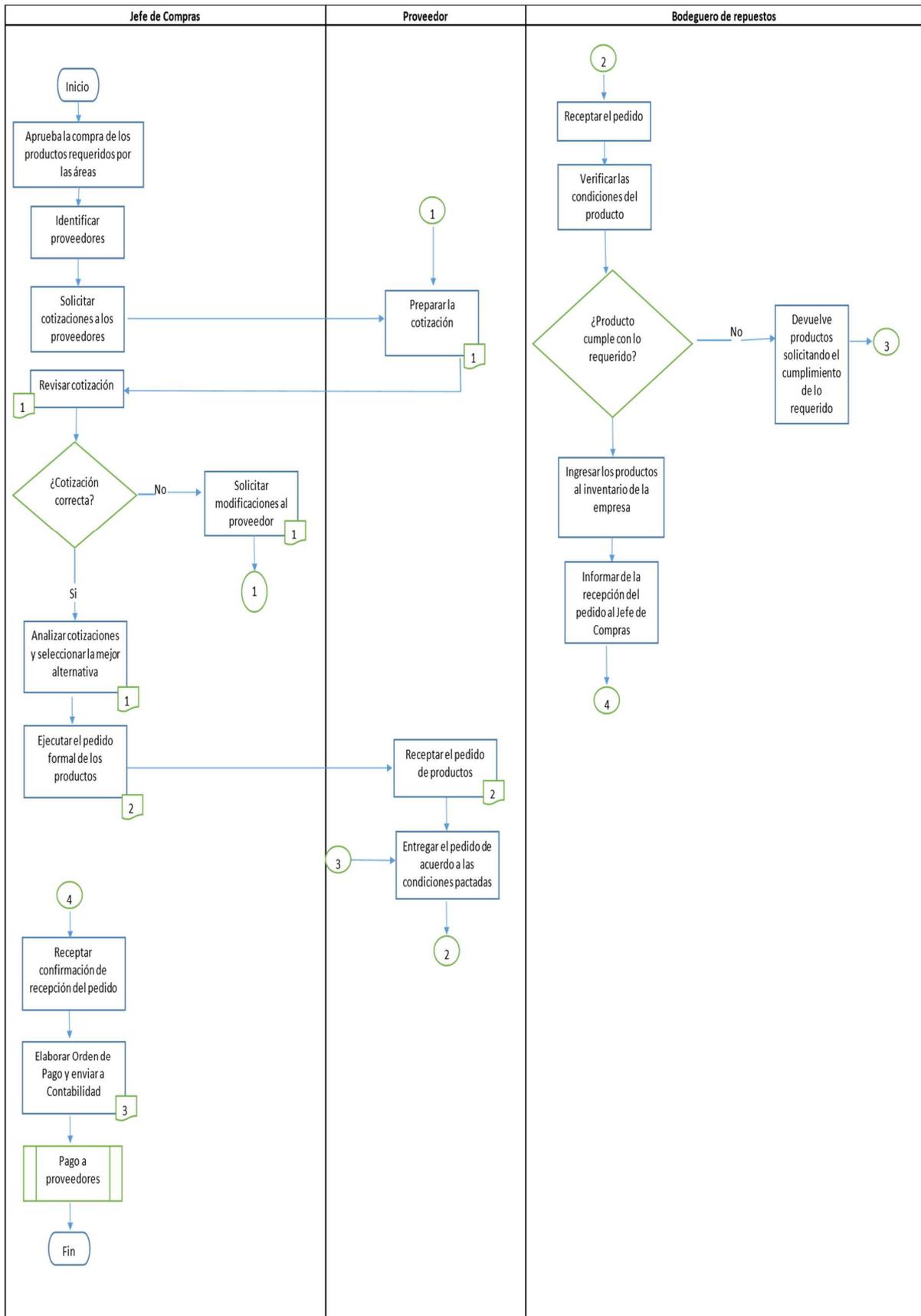


Figura 17. Flujo proceso de compras activos fijos e inventarios. Fuente: Intranet

Para la compra de activos fijos e inventario, la situación cambia ya que el encargado de almacenar estos productos es el bodeguero. Para ello se contemplan las siguientes políticas:

- El bodeguero no despachará ningún ítem del inventario sin los debidos soportes de pedido.
- Las compras de activos fijos son aprobadas por el Jefe de compras y la Gerencia General.
- Para la solicitud de compra del inventario se deberá presentar los soportes correspondientes que evidencien los máximos y mínimos de bodega.
- El asistente de compras no podrá aprobar ninguna compra ya sea de activo fijo, suministros e inventario.

3.2. Interpretación de los resultados del diagnóstico

En el presente punto se procederá a evaluar los riesgos inherentes de los procesos de compras, para lo cual se utilizará la matriz de riesgo y confianza para determinar qué tipo de controles se podrá utilizar.

3.2.1. Evaluación de los riesgos

Para la evaluación de los riesgos se procederá a utilizar la matriz de probabilidad e impacto, lo que permitirá analizar los puntos sobre los cuales la compañía ABC debe trabajar para fortalecer sus controles.

Tabla 14.

Matriz de probabilidad

RANGO	PROBABILIDAD
1 - 2	RARO
3 - 4	IMPROBABLE
5 - 6	POSIBLE
7 - 8	PROBABLE
9 - 10	CASI SEGURO

La matriz de probabilidad que se presenta en la tabla 15, muestra un rango sobre el cual los riesgos pueden derivarse en fraudes, por lo tanto se clasifican los mismos de la siguiente manera:

- 1 – 2: Raro que ocurra
- 3 – 4: Improbable que ocurra
- 5 – 6: Posible que ocurra
- 7 – 8: Probable que ocurra
- 9 – 10: Casi seguro que ocurra

Se ha contemplado la elaboración de la matriz de impacto de acuerdo al monto que maneja la empresa en relación a sus inventarios de suministros, repuestos y accesorios, para lo cual se maneja las categorías:

- Insignificante
- Menor
- Moderado
- Mayor
- Catastrófico.

Tabla 15.

Matriz de impacto sobre los inventarios

RANGOS	PORCENTAJE	IMPACTO	CIFRAS	
1 – 2	0% - 20%	INSIGNIFICANTE	1,222,885.92	
3 – 4	20,01 % - 40%	MENOR	1,223,497.37	2,445,771.85
5 – 6	40,01 % - 60%	MODERADO	2,446,383.29	3,668,657.77
7 – 8	60,01 % - 80%	MAYOR	3,669,269.21	4,891,543.70
9 – 10	80,01 % - 100%	CATASTRÓFICA	4,892,155.14	6,114,429.62

Mientras que para evaluar el impacto económico que tendría la ejecución de algún fraude por la compra de activos fijos se ha considerado la siguiente matriz de impacto:

Tabla 16.

Matriz de impacto en la compra de activos fijos

RANGOS	PORCENTAJE	IMPACTO	CIFRAS	
1 – 2	0% - 20%	INSIGNIFICANTE	2,053,644.98	
3 – 4	20,01 % - 40%	MENOR	2,054,671.81	4,107,289.97
5 – 6	40,01 % - 60%	MODERADO	4,108,316.79	6,160,934.95
7 – 8	60,01 % - 80%	MAYOR	6,161,961.77	8,214,579.94
9 – 10	80,01 % - 100%	CATASTRÓFICA	8,215,606.76	10,268,224.92

Para determinar dentro de la matriz los riesgos inherentes se ha procedido a la elaboración de la siguiente tabla en donde, en el rango del:

- 1 – 15 se considera bajo;
- 16 – 29 se considera como medio;
- 30 – 59 se considera como alto y
- > a 60 se considera como extremo.

Tabla 17.

Nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO		
Bajo	1 - 15	
Medio	16- 29	
Alto	30- 59	
Extremo	> a 60	

Adicionalmente, se ha procedido con la elaboración de una tabla en donde se puede evidenciar el tipo de control detectado en el proceso de compra de inventarios y activos fijos:

Tabla 18.

Controles detectados en la compra de inventarios y activos fijos

Área	Riesgo de Fraude	Código	Tipo de Control
Compras	Robo de inventarios	R01	Preventivo
Compras	Alianza con proveedores para obtener beneficios	R02	Preventivo / Detectivo
Compras	Duplicidad en pagos a proveedores	R03	Preventivo / Detectivo

Se ha determinado que los riesgos que se pueden presentar dentro del proceso son los siguientes:

- Robo de inventarios;
- Alianzas con proveedores para obtener beneficios y
- Duplicidad en pagos a proveedores.

En donde, el robo de inventarios se puede presentar cuando el responsable de realizar la compra se pone de acuerdo con el proveedor para facturar cierta cantidad de ítems según el pedido, mientras que al momento del ingreso físicamente no cuadra con el documento de adquisición. Para ello el proceso debe contemplar a un tercero que supervise el ingreso físico de los inventarios a la bodega, pues si el bodeguero y la persona de compras se unen en colusión puede generarse el fraude. Por la falta de controles preventivos podría originar que la oportunidad sea un factor determinante para el cometimiento de fraudes o errores al momento de procesar la compra lo que impactaría a la empresa con un nivel de riesgo alto.

La alianza con proveedores para obtener beneficios funciona de una manera similar, puesto que al momento de que el encargado cotice con los proveedores, ellos podrían ofrecer “comisiones a terceros” a fin de que los mantengan como proveedores recurrentes. A pesar de que el proceso indica que se debe contar con mínimo tres cotizaciones, muchas veces el Jefe de Compras no realiza este procedimiento lo que es peligroso pues estas situaciones impactarían en un nivel de riesgo alto a la compañía.

La duplicidad en el pago a proveedores se da con la colusión entre el proveedor, el Jefe de Compras y el personal de Tesorería o contabilidad, debido a que en el proceso actual no existe una revisión de los soportes de ingreso vs el comprobante de venta, por lo tanto, existe un factor de incentivo y oportunidad que puede terminar en la ejecución del fraude por la falta de controles, teniendo como resultado un nivel de riesgo medio en la empresa.

A continuación se expondrá en una tabla el análisis de los riesgos que afectan a la empresa y su nivel de impacto y probabilidad:

Tabla 19.

Controles detectados en la compra de inventarios y activos fijos (nivel de riesgo)

Proceso	Área	Riesgo de Fraude	Código	Factor de Fraude	Probabilidad	Impacto	Resultado	NIVEL RIESGO
1	Compras	Robo de inventarios	R01	Oportunidad	6	6	36	ALTO
2	Compras	Alianza con proveedores para obtener beneficios	R02	Incentivo / Oportunidad	6	6	36	ALTO
3	Compras	Duplicidad en pagos a proveedores	R03	Incentivo / Oportunidad	4	4	16	MEDIO
							29	NIVEL DE RIESGO

Para la elaboración de la matriz de riesgo, probabilidad e impacto se ha considerado la codificación de los riesgos de acuerdo a como se muestra en la siguiente tabla:

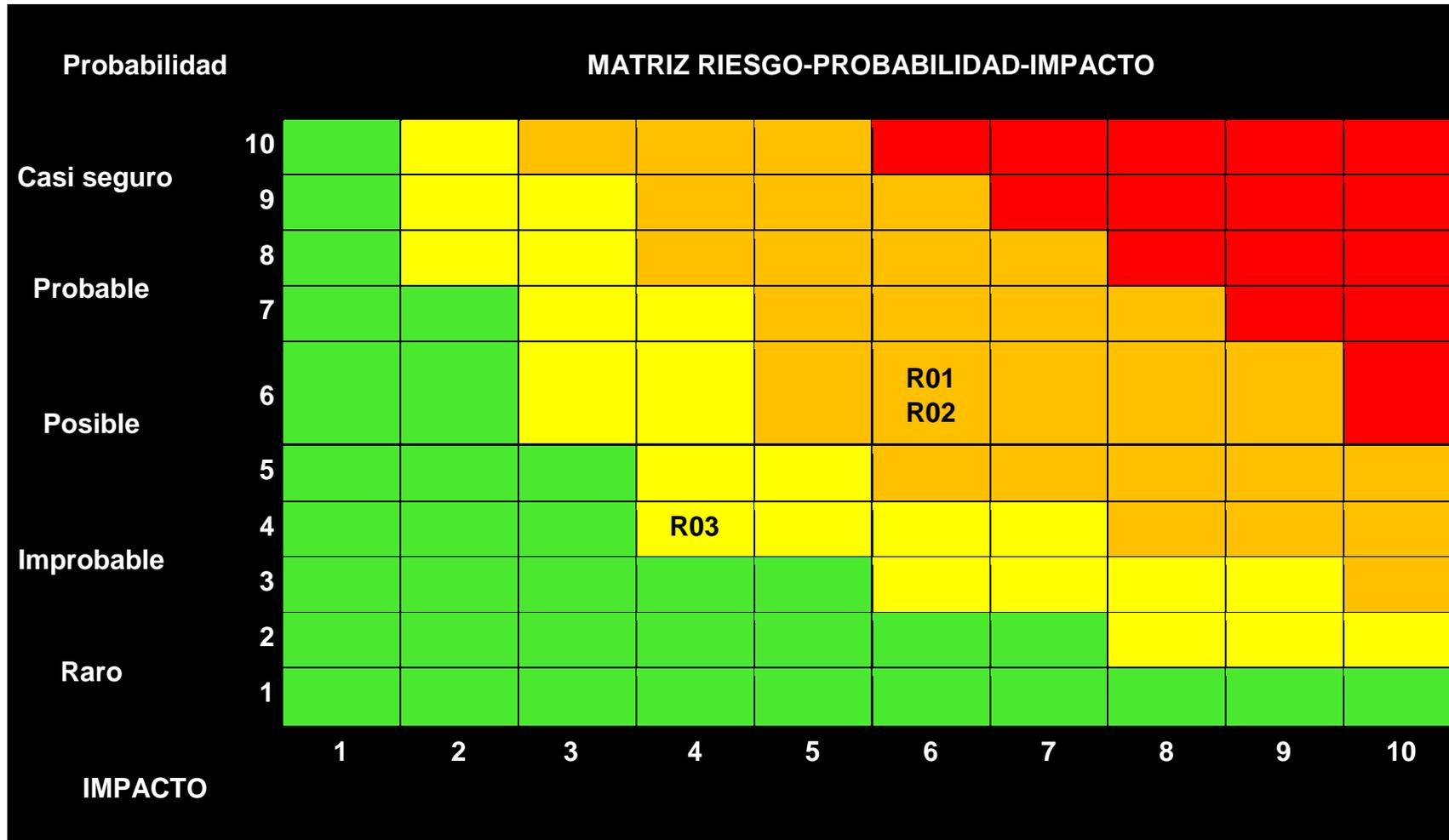
Tabla 20.
Riesgos

Código	Riesgos
R01	Robo de inventarios
R02	Alianza con proveedores para obtener beneficios
R03	Duplicidad en pagos a proveedores

Como se muestra en la matriz de riesgo, probabilidad e impacto el robo de inventarios y la alianza con proveedores se ha considerado como nivel de riesgo alto identificado con el color naranja, mientras que la duplicidad en los pagos a proveedores se ha considerado como nivel de riesgo medio identificado con el color amarillo.

Tabla 21.

Matriz de riesgo, probabilidad e impacto



3.2.2. Evaluación de las políticas y procedimientos

De acuerdo a la observación de las políticas y los procedimientos que se realizan en la empresa se ha podido determinar lo siguiente:

- Los procesos contemplan niveles de supervisión, sin embargo existen vacíos en áreas como la recepción de los productos, la selección de proveedores o la validación de la documentación que se recibe.
- A pesar de que la política menciona que el Jefe de Compras es quien debe aprobar las mismas, muchas veces quien realiza ésta actividad es el asistente.
- Se han presentado casos de compras en las cuales el proveedor al que se le compra presenta la cotización más alta, sin considerar las alternativas más económicas y los productos de la misma calidad de otras empresas.
- El asistente de compras entrega los suministros sin la debida documentación, lo que produce descuadres del módulo de inventarios ya que no se evidencia la salida de la bodega.
- No hay políticas que hablen sobre los descuentos al personal en el caso de descuadres de bodegas de repuestos, inventario o activos fijos.
- La política de activos fijos no contempla el proceso de entrega del bien al custodio.

Considerando estos aspectos importantes en el capítulo siguiente se procederá a elaborar la propuesta que ayude a mitigar riesgos y a optimizar los controles en ésta área.

Las encuestas realizadas al personal demuestran que existe una desinformación en relación a la comunicación de procesos, políticas y procedimientos; lo cual debilita el ambiente de control de la empresa.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

Características esenciales de la propuesta

La propuesta como resultado del presente proceso investigativo y luego de considerar los riesgos identificados en la estructura de control interno asociados a los procesos de compra y gestión de inventario.

Partiendo de dicha premisa las características esenciales de la propuesta se describen mediante el siguiente gráfico.

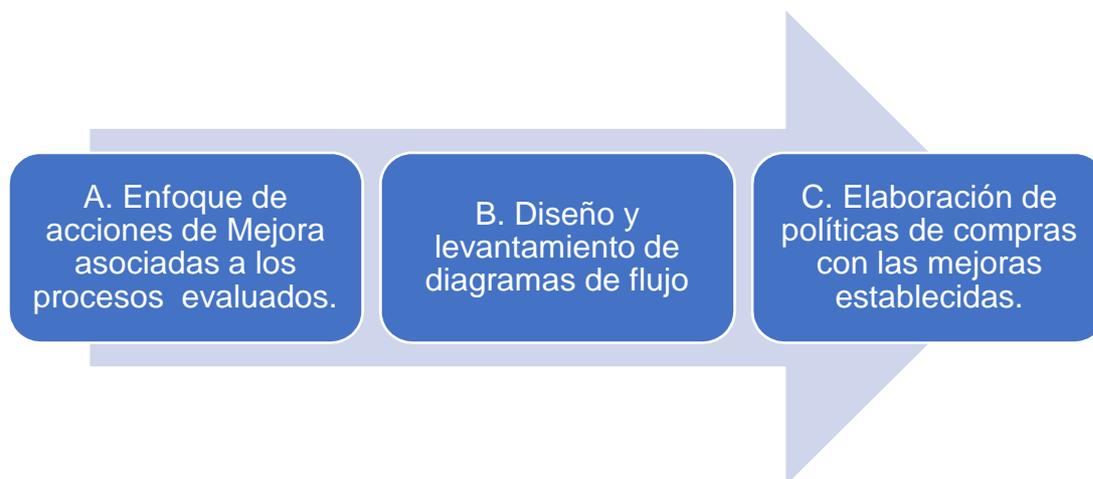


Figura 18. Proceso esencial de la propuesta. Fuente: Autoría propia.

Siguiendo dicha secuencia para la descripción de la propuesta se procede a continuación a detallar el desarrollo de cada uno de los puntos antes mencionados:

A. Enfoque de acciones de Mejora asociadas a los procesos evaluados

Para la realización del enfoque es preciso asociar las observaciones levantadas con cada uno de los riesgos identificados en la evaluación. Por ello se ha estructurado la siguiente matriz de enfoque, la cual nos permitirá reconocer el objetivo final de la propuesta y garantizar el fortalecimiento de los controles.

Es importante indicar que una propuesta de mejora en el marco de control interno resulta extensa y costosa para una organización cuando no se delimita el alcance de la misma.

El presente trabajo investigativo únicamente direcciona los esfuerzos hacia el área de compras y gestión del inventario por lo cual la viabilidad del trabajo resulta mucho más cierta.

Tabla 22.

Enfoque de las mejoras planteadas en la propuesta

Detalle de deficiencias en los procesos evaluados	Riesgo identificado R01 [P] Robo de inventarios	Riesgo identificado R02 [PD] Alianza con proveedores para obtener beneficios	Riesgo identificado R03 [PD] Duplicidad en pagos a proveedores
Los procesos contemplan niveles de supervisión, sin embargo, existen vacíos en áreas como la recepción de los productos, la selección de proveedores o la validación de la documentación que se recibe.	Trazabilidad del producto con enfoque en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y despacho.	El proceso de selección de proveedores debe reflejar criterios claros de selección. Dicha gestión debe reflejar una política de evaluación continua.	El proceso debe identificar trazabilidad del producto considerando pagos y validación de la información.
A pesar de que la política menciona que el Jefe de Compras es quien debe aprobar las mismas, muchas veces quien realiza ésta actividad es el asistente.	N/A	N/A	Política de aceptación y tratamiento de órdenes de compras.
Se han presentado casos de compras en las cuales el proveedor al que se le compra presenta la cotización más alta, sin considerar las alternativas más económicas y los productos de la misma calidad de otras empresas.	N/A	Política de aceptación y tratamiento de órdenes de compras. Debe considerar diversidad de criterios de acuerdo a: a. Inventario para la venta. b. Propiedad planta y equipo. c. Bienes varios no objeto de desgaste en el tiempo.	N/A

El asistente de compras entrega los suministros sin la debida documentación, lo que produce descuadres del módulo de inventarios ya que no se evidencia la salida de la bodega.	Considerar trazabilidad del producto con enfoque en respaldo de la documentación del proceso de aprovisionamiento.	N/A	Política de recepción de la mercadería para mejora de los controles.
No hay políticas que hablen sobre los descuentos al personal en el caso de descuadres de bodegas de repuestos, inventario o activos fijos.	Considerar en las políticas los siguientes aspectos: a. Política comercial de concesión de créditos. b. Política de tratamiento de diferencias de inventarios. c. Política de tratamiento contable de las pérdidas por deterioro o inventario no existente. d. Baja de inventario de acuerdo a los requisitos de Ley.	N/A	N/A
La política de activos fijos no contempla el proceso de entrega del bien al custodio.	Política de control y tratamiento de activos fijos.	N/A	N/A

B. Diseño y levantamiento de diagramas de flujo

Para el presente trabajo investigativo la metodología más adecuada para levantamiento de la información se ha determinado la BPMM (Business Process Management) ya que le permitirá a la Unidad de Compras de la compañía no solo contar con procesos eficientes y eficaces, sino también encaminar su gestión hacia la mejora continua de los mismos.

Para el diseño de los procesos detallados y diagramas de flujos de funciones se usará un Software especializado acorde a la metodología indicada, de tal manera que brinde la funcionalidad a la información levantada y ésta guarde coherencia para con los demás procesos donde refleje interacciones.

De esta manera los procesos que se diseñaron de acuerdo a la metodología planteada constituyen uno de los principales aportes en ingeniería de procesos que la actual propuesta aportara en la mejora de la gestión de compras en la compañía.

Proceso de compras y aprovisionamiento de inventario para la venta: Este diagrama de flujo tiene por finalidad establecer los mecanismos para la determinación de necesidades de compra, revisión de disponibilidad de productos y proveedores, ejecución de órdenes de compra y recibimiento del pedido y aceptación del nuevo inventario.

Ventajas del diagrama de flujo mejorado

- Proceso de compras y aprovisionamiento de inventario para venta:
 - ✓ Controles eficientes en el proceso
 - ✓ Mejora en el aprovisionamiento y disponibilidad de inventario
 - ✓ Control a nivel de mercadeo de las especificaciones técnicas de los productos
 - ✓ Evaluación y aceptación de proveedores

- ✓ Control de las especificaciones técnicas de los productos para la mejora en la gestión de almacenamiento.

- Proceso de compras y aprovisionamiento de activos fijos e insumos varios:
 - ✓ Control necesario en la compra de activos fijos e insumos varios de acuerdo a las necesidades de cada área.
 - ✓ Uso de presupuesto de gastos y la coordinación en la gestión financiera.
 - ✓ Segregación de funciones desde la gestión administrativa y la gestión financiera de la compañía.

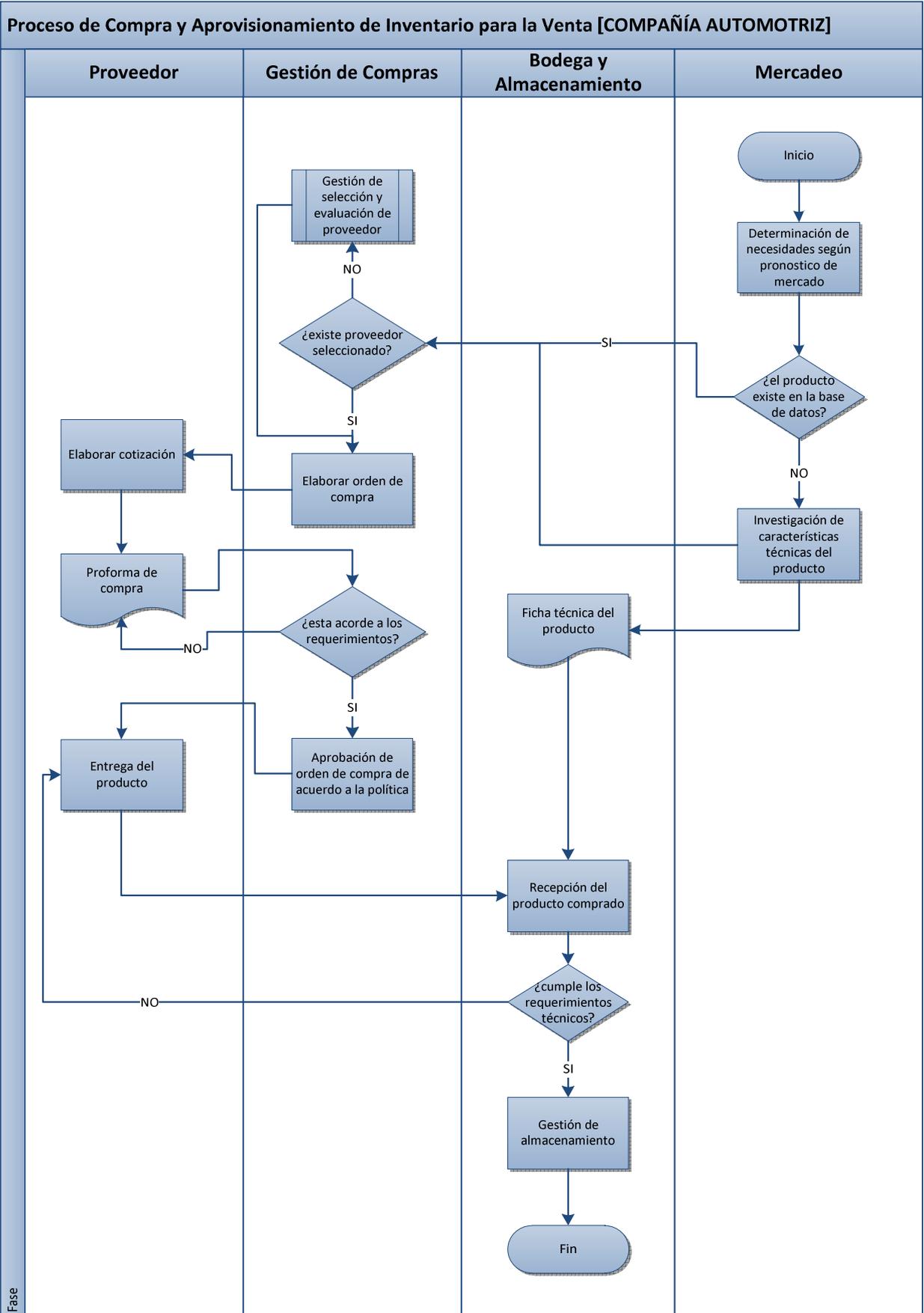


Figura 19. Proceso mejorado de compras de Inventario. Fuente: Empresa ABC

Proceso de Compra y Aprovisionamiento de Activos Fijos - Insumos Varios [COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ]

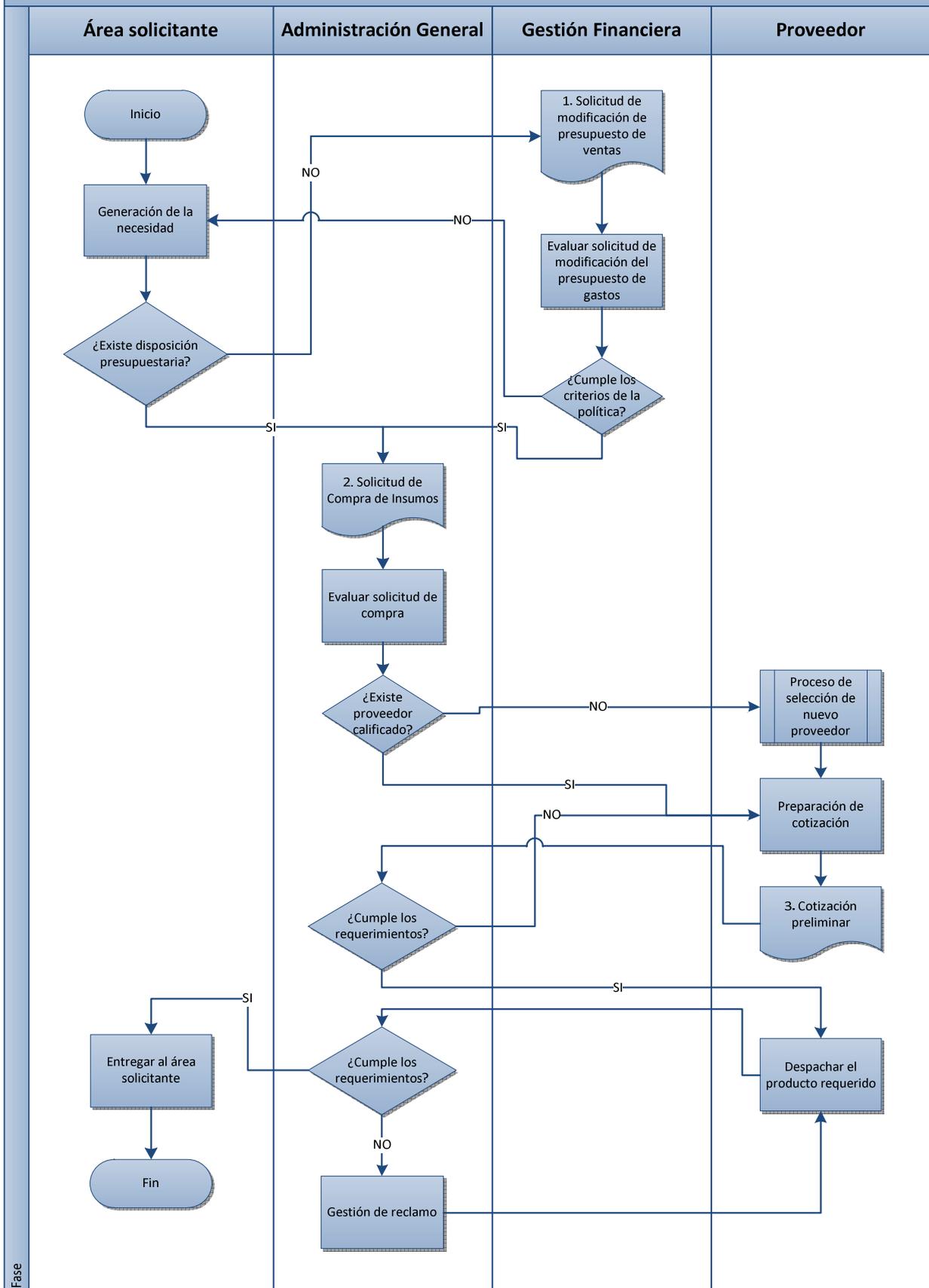


Figura 20. Proceso mejorado de compras de activos fijos. Fuente: Empresa.

C. Políticas de compra para la mejora

Tabla 23.

La política de activos fijos proceso de entrega del bien al custodio

Proceso	Compras
Política	La política de activos fijos proceso de entrega del bien al custodio
Objetivo	Garantizar la transparencia y el respaldo de la información y soporte documentado en la entrega de activos fijos a los custodios en la compañía.
<p>i. Dichas áreas exclusivamente pueden realizar compras a proveedores que se encuentren inscritos en el sistema de registro de proveedores que maneja la organización, proveedores que se han inscrito en alguna de dichas áreas y han sido autorizados para funcionar como tal por la Dirección de Finanzas.</p> <p>ii. La Oficina de Proveeduría es la encargada de efectuar todo tipo de compra de activos fijos en la empresa podrá hacerlo solo en el caso de remodelaciones u obras nuevas que realice.</p> <p>iii. Para ejecutar cualquier requisición de activos fijos la dependencia solicitante debe asegurarse de tener la respectiva disponibilidad presupuestal para la compra en el correspondiente rubro de inversiones.</p>	

- iv. Toda requisición de compra de activos fijos debe estar de acuerdo al presupuesto aprobado.

- v. No se aceptan requisiciones mixtas de productos de consumo y de activos fijos. Cada requisición debe venir en su formato correspondiente.

- vi. Toda requisición de activos fijos debe traer el máximo de información posible para que la compra se realice de forma eficaz y eficiente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Tabla 24.

La política de activos fijos proceso de entrega del bien al custodio

Proceso	Compras
Política	Políticas descuentos al personal en el caso de descuadres de bodegas de repuestos, inventario o activos fijos
Objetivo	Respaldar mediante instrumentos de control las penalizaciones por descuido, pérdida, deterioro o desviación de cualquier bien de la compañía por parte del responsable / custodio
<p>i. Cuando se trate de mercancías de fácil destrucción o pérdida, las unidades del inventario final pueden disminuirse hasta en un tres por ciento (3%) de la suma del inventario inicial más las compras. Si se demostrare la ocurrencia de hechos constitutivos de fuerza mayor o caso fortuito, pueden aceptarse disminuciones mayores.</p> <p>ii. El aplicativo para descuento de activos fijos es el auxiliar contable, por eso la importancia de tenerlo actualizado y depurada su información.</p> <p>iii. Ingresar un activo fijo a la aplicación significa registrar su entrada con todos los datos que lo identifican como descripción, proveedor, centro de costo usuario, responsable del activo, etc.</p>	

iv. El área de contabilidad en cuanto al ingreso de los Activos Fijos en la aplicación con base en los documentos que sin excepción debe recibir de parte de las áreas que los adquieren y básicamente son:

- a. Copia de la factura
- b. Copia de la orden de compra
- c. Copia del pedido o de la constancia de recibido del activo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Tabla 25.

Seguridad de información en el área

Proceso	Compras
Política	Seguridad de información en el área
Objetivo	Precautelar el uso y ejecución de información confidencial de la compañía para fines de actividades que constituyen una desviación a los intereses y bienestar de la compañía.
<p>i. Está prohibida la sustracción, entrega, comercialización y revelación de información respecto a los precios de compras, ordenes de compras, negociaciones con proveedores, lista de proveedores, especificaciones de productos, estrategias de mercadeo, desarrollo de nuevos productos, etc. A personal no calificado de otras áreas diferente a la de compras o externo de la compañía.</p> <p>ii. La compañía le suministrara los equipos informáticos necesarios para el normal y buen desempeño de sus funciones, por lo tanto queda explícitamente prohibido el uso de PC o dispositivos personales que estén fuera del dominio y control de la compañía. Asimismo, la reproducción de información confidencial mediante correos no autorizados o nubes de datos virtuales.</p> <p>iii. Cambiar cuando menos cada trimestre los password de acceso a los sistemas de colocación de órdenes de compra y al sistema de autorizaciones electrónicas.</p>	

iv. El uso de la cuenta en el sistema informático es único e intransferible. Está totalmente prohibido el uso de un usuario que no sea el asignado por la compañía. Cualquier desviación a la política será causar de amonestación mediante el Ministerio de Relaciones Laborales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Tabla 26.

Evaluación y aceptación de proveedores de inventario para la venta

Proceso	Compras
Política	Evaluación y aceptación de proveedores de inventario para la venta.
Objetivo	Garantizar la transparencia y reducir los niveles de fraude y contubernio entre los funcionarios del área de compras y los proveedores.
<p>i. Contar con un procedimiento para la evaluación y aceptación de proveedores; debe contemplar el análisis de la capacidad del proveedor para surtir la cantidad, calidad y entrega oportuna de los servicios; el procedimiento debe contemplar la no dependencia de los proveedores para las operaciones de la empresa, ya que se corre el riesgo de crear un conflicto de intereses que podría ser desastroso para la empresa, por lo que se sugiere que el procedimiento considere contar con más de un proveedor por insumo. En todo momento se debe observar que los mismos proveedores tengan sus propias políticas de comercialización y que éstas sean éticas.</p> <p>ii. Elaborar un manual de procedimiento que filtre compras innecesarias; por ejemplo, determinando los niveles de inventarios en máximos y mínimos.</p>	

- iii. Crear niveles de autorización basados en importes monetarios en congruencia con el organigrama de la empresa.
- iv. Establecer procedimientos secuenciales como:
 - a. Elaboración de requisiciones por parte del usuario.
 - b. Elaboración de 3 cotizaciones con proveedores evaluados y aceptados.
 - c. Colocar la orden de compra al proveedor que tenga el mejor precio y estándares de calidad establecidos por el área de ingeniería de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Tabla 27.

Tratamiento contable de las compras

Proceso	Compras
Política	Tratamiento contable de las compras
Objetivo	Establecer los mecanismos para el correcto tratamiento e instauración de controles contables asociados a la gestión de compras.
<p>i.</p> <p>ii. En caso que la orden de compras y las negociaciones con el cliente estipulen el pago de un anticipo. Este debe ser aprobado por la máxima autoridad en la gestión de compras de acuerdo a la política y el anticipo debera ser registrado contra aprobación de la cotización y factura preliminar. El pasivo se registrará contra la entrega de la documentación fisica completa.</p> <p>iii. Queda absolutamente prohibida la aceptación de regalos, presentes, aguinaldos o bienes por parte de los proveedores hacia los funcionarios de la compañía. Dichos objetos deberán ser entregados al departamento de RRHH para los fines pertinentes.</p> <p>iv. El tratamiento de los descuentos y pagos por anticipados sera manejado directamente por la maxima autoridad de la gestión de compras.</p> <p>v. Es muy recomendable realizar rotaciones de actividades dentro del personal del área de compras.</p> <p>vi. Se recomienda que cuando menos se realicen cambios de</p>	

actividades cada 6 meses; por ejemplo, se recomienda que las personas que realizan compra de materias primas, a los 6 meses, realicen compra de refacciones, con ello se rompen círculos que se pudiesen estar creando con los proveedores, además de que se le da crecimiento al personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

5.1. Forma y condiciones de aplicación

Proceso de compra y abastecimiento

La primera fase se encarga de crear valor al proceso de compra y esta conformada de 4 pasos que se muestran a continuación:

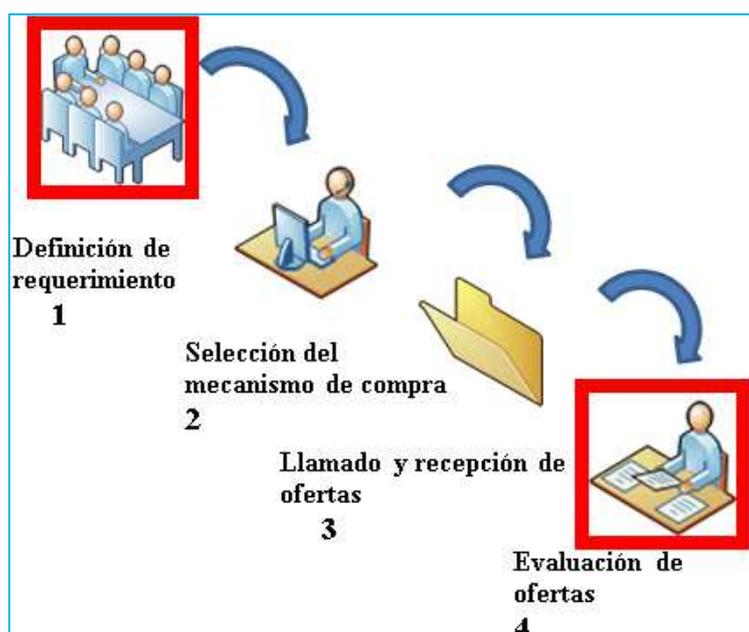


Figura 21. Flujo de trabajo del proceso. Fuente: Autoría propia.

Luego en la segunda fase se encarga de aplicar dichos procedimientos y está conformada de 3 pasos para obtener una optimización en las compras.

Cuadro ponderación ofertas presentadas

Se ordenan las ofertas con sus evaluaciones técnicas y económicas para luego asignarles los puntos establecidos según los “Criterios de Evaluación”.

Consideraciones para la segregación de funciones

- Debe existir además de la política la correcta segregación de funciones, en la cual se prohíba que el asistente de compra realice las aprobaciones de adquisiciones.
- La segregación de funciones significa que las funciones se distribuyen entre las personas de forma que nadie pueda controlar todas las fases del proceso de una transacción de modo tal que puedan pasar inadvertidos errores o irregularidades.
- Se ha tener en consideraciones el volumen, la complejidad y la materialidad de los distintos tipos de operaciones y la secuencia de pasos necesarios para procesarlas. Un aspecto que ha de tenerse siempre en cuenta es el coste de mantenimiento de los controles en relación con el riesgo de las pérdidas por error o fraude que podrían producirse en ausencia de aquéllos.
- Para analizar si existe una adecuada segregación de funciones incompatibles, tanto en sistemas informatizados como no, es importante obtener respuesta a los siguientes tipos de preguntas del cuestionario de control.

Metodología para futuros diagnósticos de control interno

Tabla 28.

Cuestionario de Control Interno

EMPRESA AUTOMOTRIZ				
Cuestionario del Control Interno				
N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	PT
1	¿Las responsabilidades de las funciones de formulación de solicitudes de compra, compras y recepción, están segregadas de las funciones de tramitación de facturas, cuentas por pagar y contabilidad?	1	0	1
2	¿Las responsabilidades de la función de compras están segregadas de las actividades de formulación de solicitudes de compra y recepción?	0	1	1
3	¿Las responsabilidades de las funciones de tramitación de facturas y de cuentas por pagar están segregadas de la función de contabilidad?	1	0	1
4	¿Las responsabilidades de las funciones de preparación y aprobación de los pagos están segregadas de las funciones de contabilización de los pagos y de contabilidad?	0	1	1
5	¿Las responsabilidades de la función de aprobación de los pagos están segregadas de las responsabilidades de la función de preparación de los mismos?	1	0	1
	CALIFICACION TOTAL:	3	2	5
Nivel de confianza del control interno:		Nivel de de riesgo del control interno:		
NC= $CT \cdot 100 / PT$		NR= $(100 - NC)\%$		
NC= $3 \cdot 100 / 5$		NR= $(100 - 60)\%$		
NC= 60,00%		NR= 40%		

CONCLUSIONES

Las conclusiones del trabajo investigativo de acuerdo al proceso planteado a lo largo del desarrollo se muestran a continuación:

La metodología de control interno usada en la actualidad en las organizaciones constituye una de las herramientas más efectivas que posee la dirección estratégica no sólo en la administración de los diferentes procesos incluidos en la estructura organizacional, sino también para precautelar los impactos de posibles desviaciones de los recursos de la entuna adecuada gestión de riesgo corporativo ERM. La compañía objeto del presente estudio acoge en el proceso investigativo los elementos teóricos y metodológicos apropiados para la instauración o mejora de la actual estructura organizativa.

Al realizar las entrevistas de acuerdo al enfoque metodológico planteado en el capítulo correspondiente, los encargados del proceso de compras no conocen la metodología en cuanto al diagnóstico de procesos y determinación de niveles de riesgos asociados. Según las entrevistas realizadas y la recopilación de información dicha metodología se aplica por primera vez en la compañía y constituye de gran ayuda para el correcto funcionamiento de los procesos y procedimientos asociados a la gestión de compras.

El diagnóstico de control interno realizado a los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de compras dieron como resultados tres riesgos plenamente identificados robo de inventario (medio), alianza con proveedores para obtener beneficios (medio), duplicidad en los pagos a proveedores (bajo).

Se concluyó que una propuesta de mejora de los procesos de compras que sirva de guía para cualquier empleado de la compañía constituye la principal necesidad de la misma, en ella se ilustran las principales necesidades desde el responsable de realizar la cotización, contratación de servicios, monto autorizado, selección de proveedores, parámetros de selección, metodología de compras, indicadores de su gestión, responsable del inventario, entre otros.

RECOMENDACIONES

Para la redacción de las recomendaciones se debe tener en cuenta las diferentes conclusiones a las que la presente investigación pudo llegar, mismas que se detallan a continuación:

De acuerdo a los resultados presentados en la propuesta técnica para la mejora de los controles del proceso de compras, en concordancia con el diagnóstico de control interno realizado en la metodología de la investigación. Es posible recomendar la acogida de dicha propuesta para los fines corporativos pertinentes.

Como complemento a la propuesta se puede recomendar la realización conjunta entre todas las áreas de la empresa, un presupuesto de compras, mediante el cual todos los implicados ajusten las necesidades de la empresa automotriz, y de este modo se pueda cumplir las políticas establecidas. Este presupuesto tiene la finalidad de elaborarse para cada año, mes, quincena y semana con el fin de hacerlo lo más acertado posible, esto implica y exige hacer las compras de todos los productos mensualmente.

Se recomienda para futuros trabajos investigativos de corte académico la revisión y evaluación de la estructura organizacional y de procesos centrales de la compañía para garantizar el correcto funcionamiento de la misma y empoderar a la gestión de organización y métodos de una herramienta que permita diagnosticar el estado actual de los procesos con los cuales la gestión de compras presenta una interacción significativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEADE. (2014). *Asociación de empresas automotrices del Ecuador*. Recuperado el 8 de octubre de 2014 de: <https://www.aeade.net/cifras.htm>
- Audidores, Contadores y Consultores Financieros. (2014). *Audidores & Contadores*. Recuperado de: <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-elcontrol-interno-y-cuales-son-los-elementos>
- Barrios Rodríguez, J. M., & Méndez Castañeda, M. G. (2012). *Propuesta de mejoramiento del proceso de compras para la empresa ARTPRINT LtDA*. (Tesis de grado) Universidad Javeriana, Medellín, Colombia. Recuperada de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13637/BarriosRodriguezJeffreyMauricio2012.pdf?sequence=1>
- Buzo, J. (2014). Pricewaterhousecoopers México. Recuperado de: <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-puntovista.pdf>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill
- Del Estado, C. G. (2009). *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Normas de Control Interno, Suplemento RO, 87.*
- De Viteri Arranz, D. S. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71-86.
- Fabbri, M. S. (2015). Fhumyar. Recuperado de: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- García, L. A. M. (2016). *Indicadores de la gestión logística*. Ecoe Ediciones.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2014). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. *Industrial Data*, 6(1), 089-094.
- García, V. (1 de junio de 2014). Vhg Consulting. Obtenido de Vhg Consulting: <http://www.vhgconsulting.com/coso-2013-articulo-parte-3/>

- González Barroso, E. M. (2009). *Diseño de gestión operacional para mejorar el proceso de compras* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Experimental, Bolívar, Venezuela
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hluppi Ciencias Gerenciales. (2010). Blog de Control interno. Recuperado de: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/10/el-informe-coso.html>
- Hluppi Ciencias Gerenciales. (2014). Blog de Control interno. Recuperado de: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/10/el-informe-coso.html>
- Mantilla B., S. A. (2007). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Melgar, C., & María, J. (2002). *Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas*. MC María, Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas.
- Mendoza, L. A. (20 de septiembre de 2013). Prezi. Recuperado de: <https://prezi.com/dzfuj3hz7z2i/concepto-de-compras-yabastecimiento/>
- Molina Saravia, F. V. (febrero de 2012). DSpace. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/332/1/T.UCE.0003-10.pdf>
- Pérez & Cía. (2010). *Segregación de funciones*. Recuperado de: <http://www.jbp.com.co/pdf/JBPerezCIA-2.pdf>
- Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. ESIC EDITORIAL.
- Rangel, F. M. S., Sánchez, L. J. V., Jaramillo, W. E., & Nieto, Y. O. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para el Departamento Contable de la empresa Gamatelo SA, basado en la metodología" COSO"*. Colección Académica de Ciencias Estratégicas, 2(1), 51-66.
- Solvey, B. (2012). *Mi Tesis en 100 Días*. Palibrio.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Contreras Rodas Diana Lissette, con C.C: # 0922595871 autora del trabajo de titulación: “Diseño de un sistema de control para la mejora administrativa del Departamento de Compras de una empresa automotriz en Guayaquil” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 9 de marzo del 2017



f _____

Nombre: Contreras Rodas Diana Lissette

C.C: # 0922595871

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, González González Isabel María, con C.C: # 0930707658 autora del trabajo de titulación: “Diseño de un sistema de control para la mejora administrativa del Departamento de Compras de una empresa automotriz en Guayaquil” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 9 de marzo del 2017

f.  _____

Nombre: González González Isabel María

C.C: # 0930707658

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un sistema de control para la mejora administrativa del departamento de compras de una empresa automotriz en Guayaquil		
AUTOR(ES)	Contreras Rodas Diana Lissette González González Isabel María		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Vera Pinto Roddy Salustio, Mba.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría, CPA		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de marzo del 2017	No. DE PÁGINAS:	124
ÁREAS TEMÁTICAS:	Control Interno, Proceso de Compras, Mejora Continua		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Abastecimiento, Compras, Control Interno, Procesos, Riesgos, Inventario		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>Desde la emisión de la norma de control interno por parte del comité internacional, las entidades a lo largo de los años han venido desarrollando e implementando dicha metodología para el correcto desarrollo de los procesos y procedimientos, cumplir con los objetivos tanto organizacionales como financieros y precautelar los bienes y el patrimonio de la compañía. La administración y gestión de riesgo constituyó la arista quizá menos entendida de dicha metodología, pero en la actualidad ya no es posible separar la gestión de control interno de la identificación de riesgos asociados a cada proceso evaluado. Uno de los procesos de una entidad que considera mayor impacto económico en la evaluación de riesgos, lo es la gestión de compras. Las compañías que dependen tanto de un proceso productivo per se, como de un ciclo de comercialización dependen en gran medida de la correcta y eficiente gestión de aprovisionamiento. Dicha gestión desarrollado de forma eficaz, garantiza a la entidad no solo la disponibilidad de inventario para la venta, la satisfacción del cliente por el cumplimiento de sus requisitos de calidad sino también el aprovechamiento de los recursos financieros con el objetivo de reflejar resultados más atractivos para los inversionistas en un periodo fiscal</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono +593-4-098692893/0996188623	E-mail: dianacontrerasr.20@gmail.com chabika_12_uvita@live.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Yong Amaya, Linda Teléfono: +593-4- 2200804 ext.1609 E-mail: linda.yong@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			