



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA COMISARIATO LA FAMILA UBICADA EN EL CANTÓN
LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniería en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.

AUTORAS:

Changoluisa Ayala Clara Isabel

Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi

TUTORA:

CPA. Torres Briones Rosa Marjorie

LA MANÁ – ECUADOR

AGOSTO - 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí, declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: **“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA COMISARIATO LA FAMILA UBICADA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”**, siendo la CPA Torres Briones Rosa Marjorie, Tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, declaramos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el trabajo investigativo son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Changoluisa Ayala Clara Isabel

C.I: 0504091703



Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi

C.I: 0504047564

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora de Investigación sobre el título:

“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA COMISARIATO LA FAMILIA UBICADA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, de Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi, de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos técnico suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Validación del Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, agosto del 2021.



MSc. Ing. Torres Briones Rosa Marjorie
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi con el Título del Proyecto de investigación: DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA COMISARIATO LA FAMILA UBICADA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del proyecto.

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

La Maná, agosto del 2021.

Para constancia firman:



Firmado electrónicamente por:

**CARMEN ISABEL
ULLOA MENDEZ**

Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel
C.I: 1205871641
LECTOR 1 (PRESIDENTA)

MSc. Ing. Ponce Álava Verónica Alexandra
C.I: 1203617111
LECTOR 2 (MIEMBRO)



**BRENDA ELIZABETH
OÑA SINCHIGUANO**

MSc. Ing. Brenda Elizabeth Oña Sinchiguano
C.I: 0502972037
LECTOR 3 (SECRETARIA)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, nuestro eterno agradecimiento a Dios por darnos la vida, fortaleza para afrontar las dificultades y llenarnos de bendiciones.

Expresamos nuestro agradecimiento fraterno a la Universidad Técnica de Cotopaxi-Extensión La Maná. A los docentes que han compartido sus conocimientos en las aulas, las cuales han ayudado a crecer académicamente. A la CPA. Torres Briones Rosa Marjorie, por su guía y orientación para el desarrollo de esta investigación.

A la propietaria y colaboradores de Comisariato mil gracias por su disposición para otorgar información.

Clara y Ruth.

DEDICATORIA

Con todo el cariño dedicamos este logro académico a nuestros padres por su amor y apoyo, por estar ahí dando ánimos y enseñando con ejemplos que los triunfos se consiguen con perseverancia y constancia.

Clara y Ruth.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TITULO: “DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA COMISARIATO LA FAMILIA UBICADA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autoras:

Changoluisa Ayala Clara Isabel

Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi

RESUMEN

La presente investigación sobre el desarrollo de un modelo de control interno administrativo para la empresa Comisariato La Familia, situada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, se detectó varios problemas en sus actividades administrativas, los cuales tuvieron como origen el bajo nivel de comunicación de la dirección a los subordinados. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos fue necesario el uso de la investigación de campo al momento de recopilar información a través de la entrevista, encuesta y el cuestionario de control interno. Los métodos empleados fueron el deductivo y analítico. Con la aplicación de cuestionario de control interno se pudo apreciar que en el componente de ambiente de control se obtuvo un nivel de confianza del 43,75%, el componente evaluación de riesgos se situó en el 33,33% de confianza, en las actividades de control un nivel de confianza del 50%, en tanto que el componente del información y comunicación evidenció un nivel de confianza del 56,25% y en las actividades de seguimiento y monitoreo un nivel de confianza del 66,67%. Los resultados de la entrevista y encuesta, pusieron en evidencia varias falencias como la inexistencia de control interno administrativo, políticas, procedimientos, direccionamiento estratégico. Ante las debilidades detectadas se propuso como el desarrollo de un modelo de control interno administrativo conformado por la visión, misión, valores, organigrama estructural, manual de funciones, mapa de procesos, flujogramas donde se describió los procesos de la búsqueda de proveedores, pedido de productos y proceso de venta. Ayudando a superar las dificultades que se presenten en la entidad y generando un impacto de mejora significativo en la gestión empresarial.

Palabras clave: Control Interno, administración, empresa comercial, procedimientos, políticas.

ABSTRACT

The present investigation on the development of a model of administrative internal control for the company Comisariato La Familia, Cotopaxi province, several problems were detected in their administrative activities, which originated from the low level of communication from the management to subordinates. In order to fulfill the proposed objectives, it was necessary to use field research when collecting information through the interview, survey and the internal control questionnaire. The methods used were deductive and analytical. With the application of the internal control questionnaire, it was observed that in the control environment component a confidence level of 43.75% was obtained, the risk assessment component was 33.33% of confidence in the activities of control, a confidence level of 50%, while the information and communication component showed a confidence level of 56.25% and in the follow-up and monitoring activities a confidence level of 66.67%. The results of the interview and survey revealed several shortcomings such as the lack of internal administrative control, policies, procedures, and strategic direction. Given the weaknesses detected, it was proposed to develop an administrative internal control model consisting of the vision, mission, values, structural organization chart, function manual, process map, flowcharts where the supplier search processes were described, product order and sales process. Helping to overcome the difficulties that arise in the entity and generating a significant impact of improvement in business management.

Keywords: Internal Control, administration, business enterprise, procedures, policies.

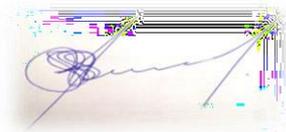
AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Idioma de Inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por los estudiantes Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi, cuyo título versa “DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA COMISARIATO LA FAMILIA UBICADA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

La Maná, 23 de Agosto del 2021

Atentamente,



MSc. Ramón Amores Sebastián
Fernando C.I: 050301668-5
DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS

ÍNDICE

Contenido

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
ABSTRACT	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
4.1. Beneficiarios Directos	4
4.2. Beneficiarios indirectos	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
5.1. Planteamiento del problema	4
5.2. Formulación del problema.....	6
5.3. Delimitación del objeto de estudio	6
6. OBJETIVOS	6
6.1. Objetivo general	6

6.2.	Objetivos específicos.....	6
7.	OBJETIVOS Y SISTEMA DE TAREAS OBJETIVOS PLANTEADOS	7
8.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO	8
8.1.	Antecedentes investigativos	8
8.2.	Fundamentación teórica.....	9
8.2.1.	Gestión administrativa.....	9
8.2.1.1.	Planificación	10
8.2.1.3.	Dirección	13
8.2.1.4.	Control	13
8.2.2.	Modelo COSO I.....	14
8.2.2.2.	Origen del modelo COSO I	14
8.2.2.1.	Importancia del control interno según el modelo COSO I	15
8.2.2.3.	Características del control interno	18
8.2.2.4.	Responsabilidad de control interno	18
8.2.2.5.	Mecanismos e instrumentos de control interno	19
8.2.2.6.	Tipos de control interno.....	19
8.2.2.7.	Elementos del control interno.....	22
8.2.2.9.	Componentes del Modelo COSO I.....	23
8.2.2.9.	Procedimientos de un sistema de control interno	33
8.2.2.10.	Métodos de evaluación del control interno.....	34
8.2.2.9.	Pautas para mantener un adecuado control interno	37
8.2.3.	Manual	38
8.2.3.1.	Manual de funciones.....	38
8.2.3.2.	Importancia del manual de funciones	39
8.2.3.4.	Elaboración del manual de funciones	39
8.2.3.5.	Manual de procedimientos.....	40
8.2.3.6.	Importancia del manual de procedimientos.....	40

8.2.3.7.	Elaboración del manual de procedimientos.....	41
8.2.3.9.	Partes del manual de procedimientos	42
8.2.4.	Empresa comercial	42
8.2.4.1.	Áreas de una empresa comercial	43
8.2.4.2.	Características de las empresas comerciales	43
8.2.3.3.	Tipos de empresas comerciales	44
8.3.	Marco conceptual	44
8.4.	Marco legal	46
8.4.1.	Código de Comercio.....	46
8.4.2.	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	47
8.4.3.	Impuesto al Valor agregado.....	48
8.4.4.	Código de trabajo.....	48
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS	50
10.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
10.1.	Tipo de investigación.....	51
10.1.1.	Aplicada.....	51
10.2.	Método de investigación.....	51
10.2.1.	Analítico	51
10.2.2.	Deductivo.....	51
10.3.	Técnica de investigación	52
10.3.1.	Encuesta.....	52
10.3.2.	Entrevista.....	52
10.4.	Instrumento de investigación.....	52
10.4.1.	Cuestionario.....	52
10.5.	Población y muestra.....	53
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	54
11.1.	Diagnóstico de la situación administrativa actual del Comisariato La Familia.....	54

11.1.1.	Resultados de la entrevista aplicada a la propietaria del Comisariato La Familia	54
11.1.2.	Resultados de la encuesta aplicada al personal del Comisariato La Familia.....	58
11.1.3.	Análisis FODA	73
11.1.3.1.	Estrategias.....	74
11.1.4.	Análisis	76
11.2.	Evaluación del Control interno del Comisariato La Familia	77
11.2.1.	Resumen del nivel de confianza y riesgo de la evaluación del control interno	92
11.2.1.	Hallazgos	93
11.3.	Desarrollo de la propuesta	101
11.3.2.	Justificación de la propuesta.....	101
11.3.3.	Objetivos de la propuesta	102
11.3.3.1.	Objetivo general	102
11.3.3.2.	Objetivos específicos.....	102
11.4.	Estructura del modelo de control interno, basado en el COSO I.....	102
11.4.1.	Generalidades de la empresa	103
11.4.1.1.	Antecedentes del Comisariato La Familia.....	103
11.4.1.2.	Base legal.....	103
11.4.1.3.	Misión y visión	104
11.4.2.	Estructura organizacional y funcional propuesto para el Comisariato La Familia..	106
11.4.2.1.	Organigrama estructural	106
11.4.2.2.	Diseño de un manual de funciones para el personal.....	106
11.4.3.	Mapa de Procesos estratégico para el Comisariato La Familia	116
11.4.4.	Descripción de los procesos efectuados en el Comisariato La Familia.....	118
11.4.1.1.	Descripción de proceso de búsqueda de proveedores	118
11.4.1.2.	Descripción de proceso de realización de pedidos	120
11.4.1.3.	Descripción de proceso ventas	122
11.4.1.4.	Descripción de proceso de selección del personal.....	124

11.4.5.	Estrategias administrativas	126
11.4.5.1.	Estrategias de previsión	126
11.4.5.2.	Estrategias de planificación	126
11.4.5.4.	Estrategias dirección.....	129
11.4.5.5.	Estrategia de control	129
11.4.5.6.	Indicadores de control de eficiencia	131
11.5.	Discusión	132
12.	IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y TÉCNICO	134
12.1.	Impacto económico.....	134
12.2.	Impacto técnico.....	134
12.3.	Impacto social.....	134
12.	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO	135
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
14.1.	Conclusiones.....	136
14.2.	Recomendaciones	137
15.	BIBLIOGRAFÍA	138
16.	ANEXOS	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades y sistema de tarea en relación a los objetivos planteados.....	7
Tabla 2. Descripción de la población	53
Tabla 3. Misión, visión y valores	58
Tabla 4. Objetivos y políticas en la empresa	59
Tabla 5. Toma de decisiones	60
Tabla 6. Conocimiento de estructura organizacional	61
Tabla 7. Organigrama estructural	62
Tabla 8. Manual de funciones.....	63
Tabla 9. Controles aplicados al desempeño del personal	64
Tabla 10. Delimitación de actividades	65
Tabla 11. Facilidades y recursos necesarios para el desempeño de actividades	66
Tabla 12. Ingreso y salida de personal	67
Tabla 13. Frecuencia de capacitaciones	68
Tabla 14. Existencia de Manuales y reglamentos.....	69
Tabla 15. Medición de resultados de Comisariato La Familia	70
Tabla 16. . Existencia de un modelo de control interno	71
Tabla 17. Importancia de un modelo de control interno para el área administrativa	72
Tabla 18. Análisis FODA del Comisariato La Familia	73
Tabla 19. Estrategias del análisis FODA	74
Tabla 20. Ambiente de control	77
Tabla 21. Niveles de ponderación: Ambiente de control	79
Tabla 22. Componente evaluación de riesgos	80
Tabla 23. Niveles de ponderación: Evaluación de riesgos	82
Tabla 24. Componente actividades de control.....	83
Tabla 25. Niveles de ponderación: Actividades de control	85
Tabla 26. Componente información y comunicación.....	86
Tabla 27. Niveles de ponderación: Información y comunicación	88
Tabla 28. Componente monitoreo y seguimiento.....	89
Tabla 29. Seguimiento y monitoreo	91
Tabla 30. Resumen del nivel de confianza y riesgo de la evaluación del control interno	92
Tabla 31. Tabla de interpretación	92
Tabla 32. Hallazgo 1.....	93

Tabla 33. Hallazgo 2.....	94
Tabla 34. Hallazgo 3.....	95
Tabla 35. Hallazgo 4.....	96
Tabla 36. Hallazgo 5.....	97
Tabla 37. Hallazgo 6.....	98
Tabla 38. Manual de funciones: Gerente.....	108
Tabla 39. Manual de funciones: Jefe de ventas.....	110
Tabla 40. Manual de funciones: Cajera.....	112
Tabla 41. Manual de funciones de perchero.....	114
Tabla 42. Manual de funciones: Bodeguero.....	115
Tabla 43. Descripción de proceso de búsqueda de proveedores.....	118
Tabla 44. Descripción de proceso de realización de pedidos.....	120
Tabla 45. Descripción de proceso ventas.....	122
Tabla 46. Descripción de proceso de selección de personal.....	124
Tabla 47. Socialización de organigrama y manual de funciones.....	127
Tabla 48. Actualización de organigrama y manual de funciones.....	128
Tabla 49. Contratación de personal.....	128
Tabla 50. Sistema de incentivos para colaboradores del Comisariato La Familia.....	129
Tabla 51. Control de personal.....	129
Tabla 52. Indicadores de control de eficiencia Aplicación y análisis.....	131
Tabla 53. Presupuesto.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales.....	9
Figura 2. Tipos de control interno.....	20
Figura 3. Componentes de control interno COSO I.....	23
Figura 4. Elementos del ambiente de control.....	24
Figura 5. Evaluación de riesgos.....	25
Figura 6. Símbolos de diagrama de flujo.....	36
Figura 7. Misión, visión y valores.....	58
Figura 8. Objetivos y políticas en la empresa.....	59
Figura 9. Toma de decisiones.....	60
Figura 10. Conocimiento de estructura organizacional.....	61

Figura 11: Organigrama estructural.....	62
Figura 12: Manual de funciones	63
Figura 13:Controles aplicados al desempeño del personal.....	64
Figura 14:Delimitación de actividades	65
Figura 15: Facilidades y recursos necesarios para el desempeño de actividades	66
Figura 16: Ingreso y salida de personal	67
Figura 17.Frecuencia de capacitaciones	68
Figura 18. Existencia de manuales y reglamentos.....	69
Figura 19. Medición de resultados de Comisariato La Familia.....	70
Figura 20. Existencia de un modelo de control interno	71
Figura 21. Importancia de un modelo de control interno para el área administrativa	72
Figura 22. Resumen del nivel de confianza y riesgo de la evaluación del control interno	92
Figura 23. Organigrama estructural.....	106
Figura 24: Mapa de procesos.....	117
Figura 25: Flujograma de proceso de búsqueda de proveedores.....	119
Figura 26. Flujograma de proceso de pedido de productos.....	121
Figura 27. Flujograma de proceso de venta.....	123
Figura 28. Flujograma de proceso de selección de personal	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Hoja de vida de la tutora.....	143
Anexo 2.Hoja de vida de la investigadora.....	144
Anexo 3.Hoja de vida de a investigadora.....	145
Anexo 4.Nómina de empleado del Comisariato Su Familia.....	146
Anexo 5. Cuestionario para la entrevista a la propietaria.....	147
Anexo 6. Cuestionario de las encuestas.....	148
Anexo 7. Formato cuestionario control interno.....	154
Anexo 8. Evidencias fotográficas.....	162
Anexo 9. RUC de la empresa.....	163
Anexo 10. Certificado del programa antiplagio Urkund.....	164
Anexo 11. Solicitud a la propietaria.....	165
Anexo 12. Carta aceptación para el desarrollo el proyecto.....	166

INTRODUCCIÓN

Es fundamental que las empresas pongan atención sobre el control interno porque es una herramienta administrativa que posibilita a la gerencia tener un nivel de seguridad superior respecto a los objetivos, proporcionando la capacidad de transmitir de forma transparente la información que interese a las partes interesadas, es por ello que el objetivo general de la presente investigación fue diseñar un modelo de control interno administrativo, para la empresa Comisariato La Familia, ubicado en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Uno de los aspectos que motivo al desarrollo de esta investigación fue que la mayoría de empresas familiares en este cantón no poseen normas y técnicas que permitan un control administrativo adecuado, sino que desarrollan de forma empírica, considerando su experiencia para efectuar las actividades diarias, esta problemática también se evidenció en el Comisariato La Familia, debido que es una empresa joven con una propietaria que tuvo bajo nivel de conocimiento sobre un modelo de control interno administrativo.

La investigación fue de tipo propositiva, puesto que se propuso el desarrollo de un modelo de control interno, teniendo como métodos el inductivo, deductivo y analítico, empleando las técnicas de la entrevista con preguntas abiertas y encuestas con preguntas de selección múltiple a una población conformada por la propietaria y cuatro colaboradores.

La propuesta del modelo de control interno administrativo estuvo conformada por una parte preliminar donde se describió los antecedentes del comisariato, la base legal, misión, visión, valores y el análisis FODA, en segunda instancia se planteó una estructura organizacional y funcional, seguido del diseño de un mapa de procesos, flujogramas de los procesos ejecutados en la organización y finalmente las estrategias administrativas.

La estructura de la investigación estuvo conformada por la información general, la descripción del proyecto, justificación, beneficiarios, la problematización, objetivos, actividades en relación a los objetivos planteados, la fundamentación científico técnica, las preguntas científicas, la metodología, análisis y discusión de los resultados, los impactos social, económico, técnico, presupuesto para la elaboración del proyecto, conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y anexos.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:	Diseño de un modelo de control interno administrativo en la empresa comisariato “la familia” ubicada en el cantón la maná provincia de cotopaxi.
Inicio:	Abril 2021
Finalización:	Septiembre 2021
Lugar de ejecución:	Comisariato La Familia - Cantón La Mana - Provincia de Cotopaxi
Unidad Académica que auspicia:	Estuvo auspiciada por la Facultad Académica de Ciencias Administrativas
Carrera que auspicia:	Contabilidad y Auditoria
Proyecto de investigación vinculado:	Macro proyecto de la Carrera de Contabilidad y Auditoría
Equipo de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • CPA. Torres Briones Rosa Marjorie • Changoluisa Ayala Clara Isabel • Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi
Área de Conocimiento:	5300 Ciencias Económicas 5303 Contabilidad Económica 530301 Contabilidad Financiera
Línea de investigación:	Administración y economía para el desarrollo humano y social Estuvo orientado a temas que tuvieron relación con el mejoramiento de procesos administrativo y la indagación de nuevos modelos económicos para logra consolidar un estado democrático.
Sub líneas de investigación de la Carrera:	Se enmarcó en las sub líneas de sistemas integrados del área de contabilidad que se orientan a fortalecer el ámbito competitivo y sostenible.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo primordial de este trabajo de investigación fue el diseño de un modelo de control interno administrativo, para la empresa Comisariato La Familia, ubicada en el cantón La Maná, cuya actividad económica es la comercialización de productos de consumo masivo, la motivación para abordar el tema surgió como respuesta a una serie de deficiencias asociadas a las etapas administrativas originadas por la debilidad del control interno, se pretende dar un aporte práctico que contribuya al aseguramiento del uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos. Para tal efecto se empleó el tipo de investigación descriptivo a través del cual se expuso la problemática identificando las causas y consecuencias generadas, además de dar a conocer la estructura organizacional y administrativa del establecimiento comercial. Mediante la investigación bibliográfica se efectuó una revisión teórica de las categorías implicadas gestión administrativa, control interno y empresa comercial. Por la forma de recolección de datos la investigación se enmarca como de campo, puesto que las investigadoras tuvieron que trasladarse a las instalaciones de la empresa y entraron en interacción con los involucrados en la problemática: el propietario y colaboradores. En relación a los métodos, fue necesario recurrir al analítico-sintético a través del cual se analizó la información recopilada de fuentes primarias, donde al final se estableció conclusiones que reflejaron los resultados alcanzados, la deducción-inducción también fue útil para el procesamiento de información. Para obtener la información se empleó las técnicas de entrevistas y encuestas que se aplicaron al propietario y 4 colaboradores respectivamente. En la parte de resultados se identificó que la situación administrativa actual de Comisariato La Familia presenta deficiencias como la inexistencia de un organigrama y manual de funciones, los elementos de direccionamiento no han sido claramente establecidos, el proceso de toma de decisiones fue calificado como regular. Los principales procesos del Comisariato La Familia están relacionados con las adquisiciones y ventas de mercadería. Por lo tanto se planteó un modelo de control interno basado en el COSO I que responde a tales requerimientos, contemplando aspectos inherentes a la empresa como la base legal, direccionamiento estratégico y el análisis FODA, fue pertinente delimitar las líneas de autoridad y comunicación existentes mediante un organigrama estructural que se complementó con la elaboración de un manual de funciones y el diseño de un mapa de procesos; y con la aplicación de un cuestionario se estableció el nivel de confianza y riesgo, se determinó hallazgos y efectuó el informe de control interno, para finalmente definir estrategias por cada una de las etapas administrativas.

3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un modelo de control interno administrativo para el Comisariato La Familia fue importante porque la misma otorgó una estructura definida, a través del desarrollo de un organigrama estructural, manual de funciones y un direccionamiento estratégico conformado por la misión, visión y valores para la empresa.

Fue relevante, puesto que la mayoría de empresas familiares en este cantón no poseen normas y técnicas que permitan un control administrativo adecuado, sino que desarrollan de forma empírica, considerando su experiencia para efectuar las actividades diarias, esta problemática también se evidenció en el Comisariato La Familia, por ello fue necesario el desarrollo de un diagnóstico situación previo, teniendo como instrumentos la entrevista, encuesta, que permitió conocer aspectos administrativo relevantes para el desarrollo de la propuesta.

La utilidad práctica se vio de manifiesto con la aplicación del cuestionario del control interno, la determinación del nivel de riesgo, confianza, la detección de hallazgo y el informe, porque el mismo constituyó un ejemplo para seguir poniendo en práctica en lapsos frecuentes con el propósito de detectar cualquier anomalía y tomar los respectivos correctivos a tiempo.

Fue factible por cuanto la investigación estuvo sustentada en fundamentos teóricos de diversos autores que permitieron ampliar la noción sobre las variables en estudio, además se obtuvo información de fuentes primaria a través de la entrevista, encuestas y el cuestionario de control interno, adicionado con la colaboración de la parte administrativas y trabajadores del comisariato, quienes mostraron interés en la otorgación de información.

Al aplicar el modelo de control interno en las actividades administrativas se contribuyó a tener un flujo de información confiable, para la toma de decisiones que será de utilidad para mejorar la gestión administrativa en el comisariato, donde los beneficiarios directos constituirán la propietaria, colaboradores y clientes.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios Directos

Como beneficiarios directos de la investigación estuvieron la propietaria y los empleados de la Empresa “Comisariato La Familia” del cantón La Maná.

4.2. Beneficiarios indirectos

Como beneficiarios indirectos de la investigación se mencionaron los estudiantes y docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Planteamiento del problema

En el Ecuador la demanda de Empresas Comerciales, se ha ido incrementado considerablemente, esto debido a los diferentes cambios sociales, políticos, económicos y naturales que se vienen presentando en la sociedad, es así que a nivel general se ha establecido una gran demanda en el mercado.

La globalización ha obligado a las empresas ecuatorianas a producir bienes y servicios más competitivos, en este contexto el control interno permite controlar y hacer eficiente las actividades operativas de las empresas y entidades. Pero no todas las empresas cuentan con un Diseño de Control Interno Administrativo, ya que en algunos casos por ser empresas pequeñas no se le da mucha importancia al control interno y ahí es donde surgen diferentes problemas porque no se podrá controlar las pérdidas por distintos factores que se presentan.

El control interno administrativo es una herramienta fundamental para las empresas Comerciales, porque tiene la finalidad de gestionar la información financiera adecuada para posteriormente ser utilizados por los directivos para la toma de decisiones correctas, por cuanto contribuye a la aplicación de estrategias de prevención de riesgos, detectar y corregir desviaciones que se presenten en la empresa, por ello para la organización constituye la base fundamental para el funcionamiento del control interno siendo este una herramienta esencial para el control de las empresas en el Ecuador

En la provincia de Cotopaxi existen una gran variedad de Empresas Comerciales dedicadas a realizar actividades relacionadas a la compra y venta de productos, que se mantienen en el

mercado por su gran acogida ante la población, pero que sin embargo se evidencia que en algunos casos por ser micro empresas no consideran la importancia de realizar un control interno que les permita proporcionar una seguridad razonable de sus operaciones y poder cumplir con sus metas planteadas.

El diseño de un modelo de control interno administrativo, será importante porque permitirá a la entidad una adecuada utilización de sus recursos, lograr un adecuado cumplimiento de las diferentes políticas, obtener un grado de confiabilidad en la información y por ende el modelo contribuirá al logro de los objetivos que persiga. Es necesario señalar que es indispensable contar con un buen modelo de control interno en las organizaciones, que permita medir la eficiencia, eficacia y los resultados de la gestión administrativa.

En el cantón La Maná encontramos el “Comisariato La Familia”, es una empresa que se dedica a la venta de variedad de productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, al por mayor y menor, es una Empresa que no posee una estructura organizacional adecuada, debido a que no tiene un modelo de control interno, que le permita tener información contable adecuada para la toma de decisiones, esto ha generado que la dirección de la empresa no posea una seguridad razonable, donde se mantengan registros para las diferentes actividades que se realizan en las áreas establecidas, lo que ocasiona una serie de irregularidades que pueden devenir en sanciones, multas, y problemas legales de los funcionarios responsables.

En la empresa “Comisariato La Familia” se determina que el principal problema que afronta a la misma, fue la inexistencia de un modelo de control interno que permitan a la gerencia determinar los riesgos que puedan afectar la veracidad del proceso de previsión, planificación, organización, dirección, supervisión y control. Teniendo como causas el bajo nivel de capacitación de la propietaria y colaboradores en temas administrativos, desconocimiento de los beneficios de contar con modelo de control interno definido para el comisariato, no disponer de instrumentos que permitan la medición de riesgos, otra causa que generó esta problemática es que no se documentó políticas, procedimiento ni un manual de funciones que orienten el accionar de los integrantes del Comisariato La Familia.

Las causas antes expuestas ocasionaron efectos como un bajo desarrollo empresarial, ineficiencia en las actividades administrativas, alta exposición a riesgos y dificultad para la toma de decisiones; aspectos que afectaron la rentabilidad económica y financiera de esta

empresa joven que buscó abrirse paso frente a la competencia en la venta de productos de primera necesidad.

Es allí donde surgió la necesidad de diseñar un modelo de control interno administrativo con el propósito de que la empresa pueda cumplir con los estándares operacionales establecidos para lograr sus objetivos propuestos.

5.2. Formulación del problema

¿Cómo mejorar el control interno administrativo en la empresa Comisariato La Familia, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?

5.3. Delimitación del objeto de estudio

Área: La investigación estuvo inmersa en el área Administrativa- Contable

Aspecto: Teniendo como aspecto el desarrollo de un control interno

Espacial: Comisariato La Familia

Temporal: Abril – Septiembre 2021

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de control interno administrativo, para la empresa Comisariato La Familia, ubicado en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa que permita la identificación de las falencias existentes.
- Evaluar el control interno con la metodología del COSO I, estableciendo del nivel de confianza y riesgo.
- Desarrollar un modelo de control interno basado en el COSO I, que contribuya a la mejora de los procesos administrativo del Comisariato La Familia.

7. OBJETIVOS Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 1. Actividades y sistema de tarea en relación a los objetivos planteados

Objetivos	Actividades	Resultado de la actividad	Medio de verificación
Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa que permita la identificación de las falencias existentes.	<p>Diseño de la entrevista y encuestas.</p> <p>Aplicación entrevista y encuestas.</p> <p>Tabulación y análisis de resultados.</p> <p>Diseño matriz FODA y estrategias.</p>	<p>Conocimiento sobre la situación administrativa actual de la Empresa Comisariato La Familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al propietario de la empresa. • Encuesta al personal. • Matriz FODA
Evaluar el control interno con la metodología del COSO I, estableciendo del nivel de confianza y riesgo.	<p>Diseño, aplicación y análisis del cuestionario de control interno.</p> <p>Cálculo del nivel de riesgos y confianza.</p> <p>Diseño del informe con los respectivos hallazgos.</p>	<p>Conocimiento sobre los niveles de confianza y riesgo por componentes y hallazgos detectados en cada componente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario control interno. • Fórmulas de cálculo del nivel de confianza y riesgo.
Desarrollar un modelo de control interno basado en el COSO I, que contribuya a la mejora de los procesos administrativo del Comisariato La Familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las generalidades, estructura organizacional y funcional. • Diseño del mapa de procesos y flujogramas. • Estrategias administrativas. 	<p>Disponer de una estructura administrativa, políticas y procedimientos para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de control interno administrativo.

Fuente: Investigación de campo.

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO

8.1. Antecedentes investigativos

Antecedente 1. Control interno de la gestión administrativa y su impacto en la importadora Adrián Cía. Ltda. del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

La investigación se desarrolló con el objetivo de evaluar el control interno de la gestión administrativa y su impacto en la Importadora Adrián Cía. Ltda. del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, fue motivada por la presencia de una serie de dificultades que estaban afectando los resultados; para ello se utilizó un enfoque de investigación cuali-cuantitativo como un proceso sistemático, organizado y objetivo destinado a dar respuestas a los problemas identificados. Se empleó el tipo de investigación explicativo, descriptivo, bibliográfico y exploratorio, cada uno de ellos resultó de gran utilidad para desarrollar distintas partes de la investigación; los métodos a los cuales se recurrió fueron la inducción y deducción para el procesamiento de información obtenida. Para la recopilación de información se aplicó encuestas a los empleados de la empresa comercial, para tal efecto se diseñó un cuestionario con preguntas de opción múltiples, asimismo se realizó una entrevista al propietario. La población objeto de estudio contempló a 21 empleados y 1 gerente propietario, por tanto, no fue necesario calcular la muestra. Los resultados dieron a conocer que en la Importadora Adrián Cía. Ltda. se realizó un control interno con el fin de mejorar las políticas y procedimientos establecidos que estén actualizados para realizar el proceso administrativo, se evidenció la falta de controles de igual forma los cargos, perfiles, competencias y funciones estaban claramente definidos; frente a ello se planteó un manual de procedimientos de control interno (Cárdenas y Gamarra, 2019).

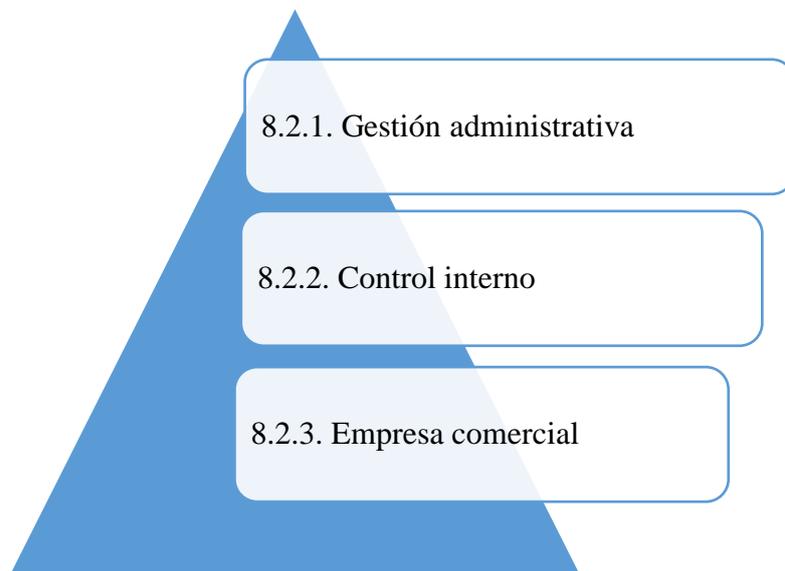
Antecedente 2. Diseño de un modelo de control interno administrativo para la empresa Cisnecolor Cia. Ltda del cantón Pelileo provincia de Tungurahua.

El presente trabajo investigativo denominado Diseño de un Modelo de Control Interno Administrativo y Financiero para la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, se lo realizó con la finalidad de que exista una adecuada inspección que permita el desarrollo razonable y eficiente de los procesos tanto administrativos como financieros de la organización. Para el desarrollo del proyecto de grado fue necesario visitar la entidad, aplicar encuestas a los empleados y socios, entrevistar al Gerente, revisar los procesos administrativos, financieros tanto internos como externos y realizar diagnósticos

enfocados en el proceso administrativo, lo cual permitió encontrar la ausencia de un manual de control de procedimientos para el área administrativa y financiera, cuyo efecto se ve reflejado en el manejo interno de la misma. Además, su personal no ha logrado aún definir su rol y funciones de acuerdo con su perfil profesional dentro de la empresa. Los procesos se los maneja de forma empírica sin que exista un manual de procedimientos, que evalúe el control de los procesos, impidiendo detectar debilidades en torno a las actividades realizadas. Se recomienda a la institución establecer y aplicar correctamente los manuales de control interno administrativo y financiero propuesto definiendo políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención y mejoramiento permanente, que deben seguir los funcionarios al momento de realizar sus actividades dentro de la entidad y así asegurar el mejoramiento continuo de la empresa (Llerena, 2019).

8.2. Fundamentación teórica

Figura 1: Categorías fundamentales



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

8.2.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa comprende un conjunto de acciones que permiten desempeñar las funciones de planificación, organización, dirección y control, es decir que se trata de aquella labor que conduce el esfuerzo y accionar humano para el logro de los resultados, cuya finalidad es la coordinación eficiente y eficaz de los recursos que posee un grupo social para alcanzar sus objetivos con la mayor productividad posible, comprende un proceso de

estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas que permiten llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Torres, 2016, pág. 29).

Esta tarea o labor se lleva a cabo en donde exista un organismo social, es el proceso integral de toma de decisiones que está direccionado a conseguir los fines organizativos de forma eficaz por medio de las funciones de planificación, organización, dirección y control; en otras palabras, se define como una ciencia cuya base lo constituyen una serie de técnicas por medio de las cuales se determinan clarifican y realizan los propósitos de un grupo humano en particular, puede ser vista también como la capacidad de coordinar de forma hábil el esfuerzo social dentro de un ente productivo para que pueda funcionar como una sola unidad (Castrillón, 2016, pág. 42).

La gestión administrativa aparece desde que las personas empiezan a trabajar en sociedad, es el órgano que se ocupa de brindar productividad a los recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos, se lleva a cabo por medio de la autoridad para organizar, dirigir y controlar, se emplea un conjunto de principios y técnicas con autonomía propia para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

8.2.1.1. Planificación

La planificación comprende la primera función del proceso administrativa que involucra la definición de los objetivos y acciones necesarias para alcanzarlos, por su naturaleza pertenece al grupo mecánico o teórico por así decirlo, sus resultados promueven la previsión, es decir se establece con anticipación lo que se pretende hacer dando respuestas a lo siguiente: ¿cómo, para qué y con qué? (Salas, 2015, pág. 6).

Como parte del proceso administrativo la planificación profundiza sobre la previsión, es aquí donde se establecen las estrategias a aplicar tomando en cuenta los factores internos y externos. Su labor va más allá de predicciones, contempla la estrategia de largo alcance de una empresa, abarca las tácticas de mediano plazo y asegura las bases del escenario en que deben ser llevadas a cabo cada una de las actividades para llegar a los objetivos establecidos (Pardo & Aguilar, 2016, pág. 4).

Se erige como la primera fase del proceso administrativo e involucra la selección de objetivos, así como de las acciones para llegar hacia ellos, aquello requiere de la toma decisiones, es decir un curso de actuación entre distintas alternativas, es de vital importancia porque permite

reducir el nivel de incertidumbre porque determina el trabajo que deben realizar las personas, es decir que se determina lo que se debe realizar en las siguientes etapas.

- **Elementos de la planificación**

Misión

La misión es un enunciado que revela el propósito de la empresa, la identifica y corresponde con los resultados que persigue de manera permanente, permite definir el escenario en que opera y papel que cumple en este, así brinda una visión común para todos los involucrados (Castrillón, 2016).

Visión

La visión por su parte es una declaración de la situación deseada, a la cual se aspira llegar en un periodo determinados tomando en cuenta que medios posee para lograrlo y qué debería realizar, se caracteriza por ser inspiradora, pero a la vez realista que motiva a los involucrados (Fuentes & Córdón, 2016).

Valores

Los valores determinan la personalidad de la empresa porque suponen principios éticos sobre los cuales se erigen los pilares de la cultura organizacional y permiten la estructuración de las pautas de comportamiento de sus miembros (Castrillón, 2016).

Matriz FODA

Uno de los instrumentos estratégicos más conocidos y que hasta la actualidad sigue siendo ampliamente utilizado es la matriz FODA, que consiste en relacionar las fortalezas y debilidades que posee la empresa con las oportunidades y amenazas que se hallan en el ambiente que opera (Larrarte, 2018).

En base al criterio de Torres (2016) los elementos de la matriz FODA se definen de la siguiente forma:

Fortalezas: se trata de aquellos aspectos positivos o capacidades que posee la empresa y le dan cierta ventaja en relación a la competencia.

Oportunidades: se trata de situaciones que podrían resultar beneficiosas para la empresa, al igual que las amenazas están inmersas en el ambiente, y de ser gestionadas adecuadamente resultan sumamente provechosas.

Debilidades: comprende aquellos factores en que la empresa presenta deficiencias y le dan una posición desfavorable.

Amenazas: involucra ciertos factores que se encuentran en el entorno y pueden influir negativamente sobre la actividad económica de la empresa.

8.2.1.2. Organización

La organización consiste en conformar una estructura que permite distribuir los recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos e información para llevar a cabo el trabajo orientándose hacia el logro de los objetivos planificados; en esencia esta fase tiene que ver con la asignación de tareas entre el personal disponiendo y coordinando todos los recursos disponibles. Este segundo elemento se define como un conjunto de reglas, cargos y comportamientos que han de seguir todas las personas que forman la empresa (Briones, Guanín y Morales, 2019, pág. 5).

Dentro de la etapa de organización se debe configurar una estructura operacional que dictamine con claridad cuáles son las tareas que deben ser efectuadas en el marco de funcionamiento de la empresa y quienes serán los responsables de llevarlos a la práctica, es decir determinando líneas jerárquicas y de comunicación que den sentido y razón al accionar de cada miembro de la empresa (Larrarte, 2018, pág. 38).

Se entiende por organización a la etapa cuyo propósito es proporcionar orden y lógica al accionar de la empresa, porque permite determinar y asignar responsabilidades a cada miembro, se estratifican los cargos y el tiempo disponible para llevarlas a cabo, se materializa a través de organigramas y manuales de funciones, dichas herramientas representan las líneas de comunicación, la distribución de responsabilidades y jerarquías.

- **Organigrama estructural**

Un organigrama es un esquema gráfico, abstracta y sistemática que permite representar la estructura formal de una organización, se trata de establecer las estructuras departamentales y como resultado se genera un esquema sobre las relaciones jerárquicas (Salavarría, 2016).

El propósito principal de un organigrama es servir como guía informativa para conocer los niveles de jerarquía y autoridad de los puestos de trabajo y la relación que existe entre estos. Existen diferentes tipos de organigrama: vertical, horizontal, mixto, circular, escalar y tabular. (Abdón y Arato, 2017).

8.2.1.3. Dirección

La dirección es una fase dinámica del proceso administrativo, cuyo objetivo es influenciar a las personas para el logro de objetivos empresariales; contempla varias actividades como: la ejecución de los planes, ofrecer un enfoque motivador al talento humano, atender y comprender las necesidades del equipo de trabajo y mantener una comunicación estable entre todas las áreas que conforman la empresa.

La dirección es una de las tareas que trae consigo una serie de complejidades, en vista que contempla como elemento primordial al talento humano, por tal razón requiere de liderazgo y motivación para ser desempeñada y contribuir al logro de los objetivos empresariales, orientando al personal en el accionar.

8.2.1.4. Control

El control es una función o etapa del proceso administrativo que conlleva la verificación y medición de los resultados alcanzados comparándolos con lo planificado a fin de identificar la conformidad o las desviaciones que hubieran surgido. De modo que el control se ejerce en relación a los planes por medio de la comparación frecuente y sistemática de las previsiones y la realización y la estimación de los errores identificados respecto a los objetivos trazados, en esencia se trata de contrastar lo realizado y lo que realmente se pudo conseguir para establecer mejoras.

Características del control

El control presenta varias características, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- **Integral:** se refiere a la adopción de un enfoque integral, es decir que involucra a toda la empresa.
- **Efectivo y eficiente:** Es un instrumento que contribuye al empleo adecuado de los recursos de la empresa.
- **Periodicidad:** Es sistemático y coherente, por tanto, sigue una secuencia predefinida.
- **Selectivo:** Mantiene énfasis en los aspectos de mayor relevancia para el cumplimiento de objetivos de área y empresariales.
- **Creativo:** Continuamente se indaga sobre nuevas formas que permitan conocer la realidad de la empresa y orientarlas hacia el logro de objetivos.

- **Flexible:** Los mecanismos e instrumentos del control se adaptan a la realidad de cada empresa.

8.2.2. Modelo COSO I

Las siglas COSO corresponden a Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU. Dicha entidad en 1992 publicó el primer informe Internal Control Integrated Framework denominado COSO I, con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de control interno. En síntesis, el control interno comprende el conjunto de esfuerzos que realizan las empresas para preservar la seguridad de sus recursos y el adecuado funcionamiento de sus procesos, su existencia obedece a la existencia de riesgo que puede poner en tela de juicio el cumplimiento de los objetivos de una empresa e inclusive generan un impacto negativo en relación a sus diferentes colectivos de interés. (Isaza, 2018, pág. 72).

Es el conjunto de planes, procedimientos, políticas, reglas, normas y métodos de organización, cuyo objetivo es mantener una eficiente seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión, tomando en cuenta la actitud de las autoridades y el personal organizado e instituido en cada empresa y brindar seguridad razonable de poder lograr los objetivos planteados (Santillana, 2015, pág. 43).

Se trata de un término o expresión que se emplea con el propósito de describir las acciones tomadas por la gerencia de las empresas para evaluar y mantener monitoreo constante sobre los procesos y tiene relación con el plan organizacional y la metodología que son coordinados y procedimientos que se arraigan con la finalidad de mantener a buen recaudo sus activos y comprobar la confiabilidad de la información de las distintas áreas de la empresa.

8.2.2.1. Origen del modelo COSO I

La historia del modelo COSO está enmarcada bajo dos aspectos fundamentales, primero contexto en la que se origina y el grupo de trabajo que hizo la propuesta, como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, es publicado en 1992, el modelo COSO en los Estados Unidos (Santacruz, 2015).

En aquel entonces prevalecía una gran variedad de definiciones o entendimientos acerca de CI. Por esto en el año 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control Integrated Framework (COSO I). De este modo se conjugaron diversos conceptos en un “Marco”, el que establece una definición común e identifica los componentes de control. Este marco fue el punto de partida para la evaluación de los sistemas de CI en los distintos tipos de organizaciones (Mayorga & Llagua, 2018).

El modelo COSO I nace como una respuesta a la preocupación generalizada respecto de los razonantes casos jurisprudenciales que evidencian situaciones límites, donde las quiebras están originadas en fallas de los administradores respecto al manejo de los patrimonios de las empresas.

8.2.2.2. Objetivos del modelo COSO I

Según Isaza (2018) considerando al control interno como un proceso desarrollado por las empresas para brindar seguridad razonable en atención al logro de los objetivos, presenta los siguientes objetivos:

- Eficiencia y eficacia de los procesos
- Confiabilidad de la información
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos de la empresa

Los objetivos del control interno se relacionan con un menor índice de fraudes, protección y manejo óptimo de los recursos evitando el desperdicio, contribuye al cumplimiento de las políticas operativas y la veracidad de los informes contables, mantener a buen recaudo los activos de la empresa y promover la eficiencia en operación fortaleciendo la adhesión de las normas establecidas por la gerencia.

8.2.2.3. Importancia del control interno según el modelo COSO I

De acuerdo a Pereira (2019) esta herramienta es importante puesto que constituye un medio o instrumento de gestión administrativa que brinda los siguientes beneficios:

- **A nivel organizacional**

El Informe Coso I sobresale por la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto de actividades adicionales, que daría como resultado procesos burocráticos (Henao, 2017).

- **A nivel normativo**

El Informe COSO pretende que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual antes de la aplicación del informe era complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno (Galo, 2015).

A nivel general

De acuerdo a Carrillo (2016) desde su elaboración, esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas empresas para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos planteados, por lo tanto, contribuye a la:

- Identificación de la cadena de valor (Carrillo, 2016)
- Alineación de los objetivos de las áreas con la misión, visión y objetivos.
- La evaluación permanente de la pertinencia de los planes, programas y procedimientos.
- Estímulo del cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
- El cumplimiento y medición de resultados
- Permite identificar con claridad el aporte del personal
- Fomenta la transparencia en el desarrollo de todos los procesos
- Promueve la actualización de los documentos relacionados con la administración
- Insta a la documentación de los procesos
- Generación de indicadores de gestión
- Mejoramiento del ambiente organizacional.
- Estimula la integridad de la gerencia y de los trabajadores

- Impulsa la práctica activa de valores

En consecuencia, es importante que las empresas pongan atención sobre el control interno porque se trata de una herramienta administrativa que posibilita a la gerencia tener un nivel de seguridad superior respecto a los objetivos, proporcionando la capacidad de transmitir de forma transparente la información que interese a las partes interesadas; para tal efecto dispone de un plan de organización que se estructura por planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos que involucra la actitud de las autoridades, directivos y el personal, es decir tiene un alcance integral sobre la organización (Cárdenas & Gamarra, 2019, pág. 34).

8.2.2.4. Enfoque del control interno según el modelo COSO I

El enfoque contemporáneo del modelo COSO I no define al control interno como un plan; lo presenta como un proceso, el cual es ejecutado por la junta directiva y por el resto del personal de una entidad, que se forma por cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma cómo la administración maneja el ente, los cuales se clasifican como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento (Mendoza, Delgado, García y Barreiro, 2018).

Así se reafirma que el control interno brinda garantía razonable para que los establecimientos económicos puedan mantener y mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, no obstante, cada empresa debe tener en cuenta sus características y necesidades para establecer un sistema de control que se adapte a su estructura organización y objetivos establecidos (Ortega, Padilla, Torres y Gómez, 2017).

En este contexto el modelo COSO I pretende convertirse en un estándar de referencia que involucra las principales directivas, normas, procedimientos y políticas para la implementación y administración de un sistema de control orientado por medio de la empresa en cada área para detectar los eventos que puedan afectar. Este modelo mantiene un enfoque integral y procedimientos para la implementación de un sistema de control interno efectivo que propicie mejoras sustanciales y continuas. Por tanto, su diseño tiende a controlar los riesgos que pueden repercutir negativamente sobre el cumplimiento de los objetivos, manteniendo dichos riesgos en parámetros aceptables.

8.2.2.5. Características del control interno

De acuerdo a (Isaza, 2018) el control interno como proceso presenta una serie de características que se desglosan de su definición:

- Es un proceso que puede ser analizado en cualquier momento de su desarrollo, adherido por una serie de acciones estructuradas y organizadas.
- En esencia es un medio para alcanzar un objetivo, no un fin en sí mismo.
- Debe contribuir al logro de los objetivos de las distintas áreas de la empresa y a la
- Es llevado a cabo por los colaboradores que laboran en las distintas áreas de la empresa.
- Los responsables de cada área de la organización, también se ocupa y responde por el control interno competente a las actividades de dicha área.
- Proporciona un grado de seguridad rescatable respecto al alcance de los objetivos establecidos. Es inherente al desarrollo de las actividades de la empresa.
- Debe tomar en cuenta la adecuada segregación de funciones.
- Los mecanismos de control deben estar debidamente redactados.
- No estima desviaciones, sino que permite identificarlas.

El diseño del control interno responde a la naturaleza, misión y visión de cada empresa en específico, requiere ser modificado paulatinamente por parte de los administrativos o de la máxima autoridad quienes tienen la responsabilidad de establecer mejoras y particularmente mantenerlo actualizado, a fin de que responda a las necesidades de la empresa, mismas que presentan fluctuaciones a través del tiempo y situaciones.

8.2.2.6. Responsabilidad de control interno

La responsabilidad del control interno directamente corresponde al personal directivo, no obstante, recae también sobre todo el personal que labora en la empresa, mismos que pueden plantear cambios en la forma de aplicación del control interno. En este contexto es vital que los trabajadores de la empresa tomen conciencia de que este proceso no es lejano o distante a ellos, sino que forman parte crucial de este (Santillana, 2015, pág. 13).

La aplicación del control interno es un proceso cuya responsabilidad le compete a la máxima autoridad, la dirección y el talento humano de cada empresa que brinde seguridad para la consecución de los objetivos institucionales y la protección de sus recursos, orientándose al

cumplimiento del ordenamiento administrativo, técnico y jurídico propiciando así los niveles de eficiencia y eficacia de las acciones realizadas garantizando así la pertinencia y confiabilidad de la información, al mismo tiempo que propicia la adopción de medidas oportunas para dar solución a las irregularidades de control (Vásquez, 2016, pág. 14).

8.2.2.7. Mecanismos e instrumentos de control interno

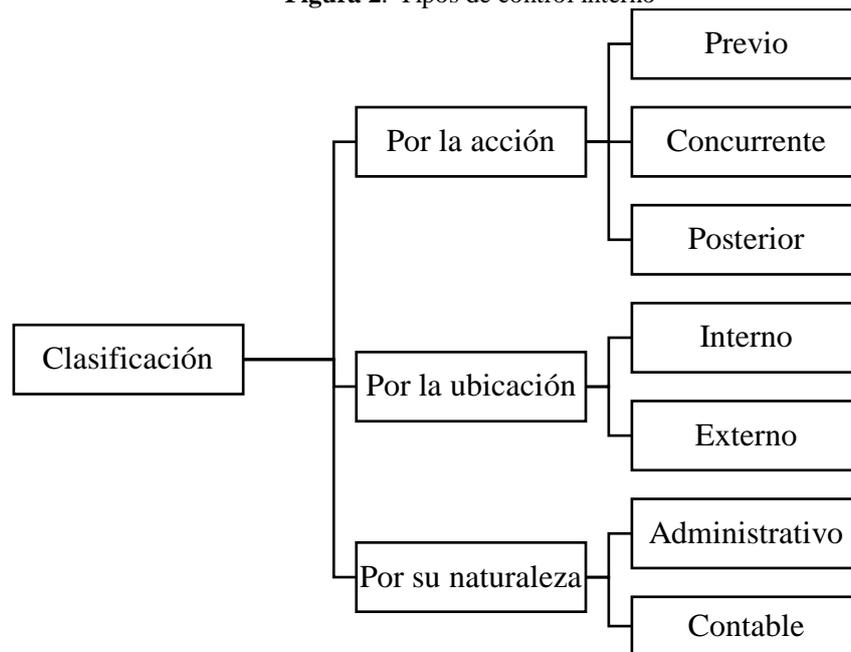
Las empresas pueden utilizar diferentes mecanismos e instrumentos de control interno, cuyo uso depende no solamente de la pertinencia o naturaleza, influyen también las cualidades del área en la que se aplican, en determinadas situaciones, pueden adquirir un matiz automática como verificación de información, estimación de consistencia y comparación (Pereira, 2019, pág. 103).

En este contexto las formas de controlar no solo dependen de la naturaleza, misión y visión de las empresas, sino que también de las características del área o departamento en que se aplican las normas, políticas y procedimientos de control, las modalidades de control deben estar en cuanto sea probable en concordancia con el proceso mismo de las actividades y no hallarse ajeno a ellas, de otro modo no posee significancia (Tamborino, 2016).

Quienes tienen la responsabilidad del diseño del control interno lo deben efectuar en cooperación con los colaboradores que a diario realizan las operaciones, así se logra tener un trabajo productivo y en consecuencia adquieren el compromiso mutuo de participar con transparencia, eficiencia y eficacia reconociendo que es parte fundamental de la empresa (Portal, 2016, pág. 9).

8.2.2.8. Tipos de control interno

Es posible clasificar el control interno tomando en cuenta distintos parámetros, tal como se muestra a continuación:

Figura 2: Tipos de control interno

Fuente: (Isaza, 2018).

a. Control previo

El control previo es denominado también como preliminar, se lleva a efecto con anterioridad a la realización de una actividad o proceso, su propósito es prevenir cualquier clase de situación de anomalía o errores que impidan el desarrollar con normalidad lo planificado. Se trata de anticipar los eventos no deseados con anterioridad a que sucedan (Pereira, 2019, pág. 27).

b. Control concurrente

Es aquel tipo de control que se mantiene durante la realización de las actividades, su función es velar que todo se efectúe de acuerdo a lo planificado, verificando las diferentes fases y garantizando que no se ponga en riesgo la seguridad o calidad. Se trata de identificar las eventualidades en el momento en que se presentan (Vásquez, 2016, pág. 7).

El término control concurrente tiene que ver con sus características de continuidad y constancia, esencialmente consiste en las actividades que llevan adelante los supervisores de cada área que dirigen el trabajo de sus subordinados y revisan el cumplimiento de las operaciones sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente (Soliz y Llamuca, 2020, pág. 10).

c. Control posterior

Este tipo de control también es conocido como de retroalimentación o correctivo, es realizado una vez que ha finalizado la actividad, su finalidad consiste en alcanzar información sobre el desempeño y las potenciales mejoras a desarrollar; se promueven para asegurar que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado porque sus efectos inciden negativamente sobre los resultados que la empresa aspira alcanzar (Santillana, 2015, pág. 78).

d. Control interno contable

Se denomina de esta manera al control de los movimientos patrimoniales y de los resultados que modifican la situación económica y financiera de la empresa, por tanto, comprende los controles y métodos determinados para asegurar la protección de los activos y la fiabilidad de los registros y sistemas contables (Isaza, 2018, pág. 56).

e. Control interno administrativo

El objetivo que persigue el control administrativo es la optimización del rendimiento operativo en términos de indicadores de eficiencia, por tanto, comprende los procedimientos existentes en la empresa en caminados a mejorar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los parámetros directivos, esta clase de control se refiere a un conjunto de acciones que no tienen relación con los estados financieros, puesto que su alcance se da sobre los procesos de planificación, producción, gestión del talento humano, etc. (Pereira, 2019, pág. 24).

El control interno administrativo está orientado al cumplimiento de objetivos y metas, alcanzándolo con eficiencia y responsabilidad de los colaboradores que realizan las acciones en las empresas, de modo que se vincula con el plan organizacional, métodos y procedimientos que coadyuvan a los directivos a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas empresariales. Es importante porque promueve el mejoramiento de la calidad por medio de la detección de errores para establecer medidas correctivas, mide la actividad desarrollada tomando en consideración criterios fijados.

8.2.2.9. Elementos del control interno

De acuerdo a Vásquez (2016) en el control interno se puede identificar varios elementos que son indispensables para su adecuado funcionamiento:

Organización

- Dirección
- Asignación de responsabilidades
- Segregación de tareas
- Coordinación

Sistemas y procedimientos

- Manuales de procedimientos
- Sistemas
- Formas
- Informes

Personal

- Interna
- Externa
- Autocontrol

En sí el conjunto de elementos mencionados comprende un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que determinan líneas de autoridad y responsabilidad en el área o departamento de la empresa, primero están los elementos, sistemas y procedimientos que se definen como un cuerpo adecuado para la autorización de operaciones seguros para registrar sus resultados.

Después están los elementos de seguridad que constituyen prácticas equilibradas para la consecución de las actividades y obligaciones de cada persona en la empresa, se contempla también el personal en todos sus niveles y las normas de calidad y desarrollo determinadas y difundidas entre el personal. Los elementos de supervisión hacen alusión a la independencia de la revisión del control interno en la medida que sea posible, de este modo se transforman en procedimientos de autocontrol.

8.2.2.10. Componentes del Modelo COSO I

De acuerdo al informe emitido por el Comité de Organismos Patrocinadores de la Comisión Treadway (COSO), los componentes del control interno son:

Figura 3: Componentes de control interno COSO I



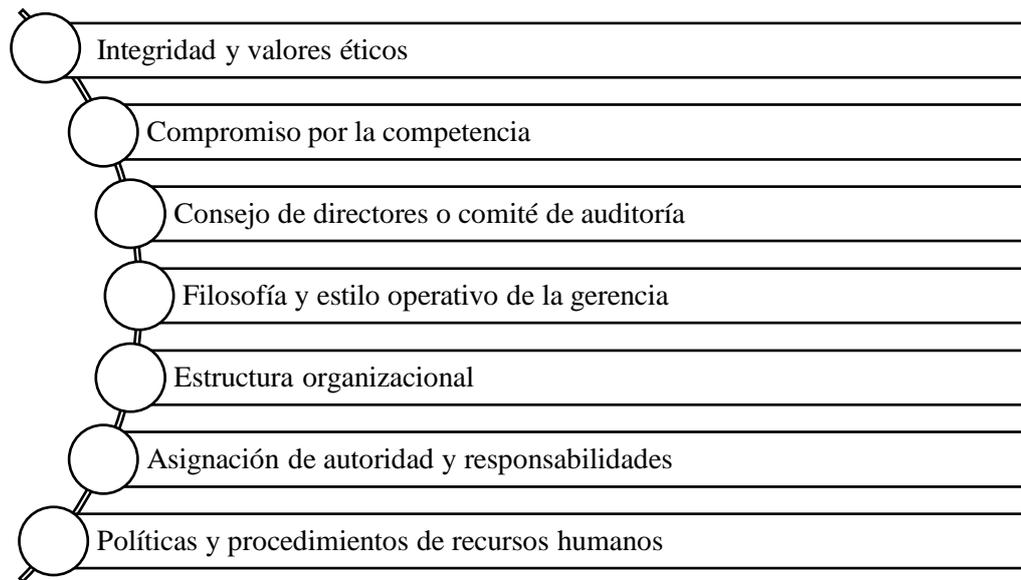
Fuente: (Isaza, 2018)

Ambiente de control

El ambiente de control se refiere a una serie de situaciones o circunstancias que alinean el accionar de una empresa bajo el enfoque del control interno y que son cruciales en el nivel de participación de sus principios sobre la conducta y procedimientos organizacionales. Este elemento surge como resultado de la filosofía y actitud que adopta la alta gerencia y los demás agentes con respecto a la relevancia de la función de control y la influencia que ejerce sobre las actividades y los resultados que se obtiene, en otras palabras, proporciona disciplina mediante la incidencia que posee en la conducta del talento humano (Pereira, 2019, pág. 52).

Comprende el establecimiento de un entorno que propicie y fomente la ejecución de las actividades laborales en un marco de control, por tanto, constituye la base de los demás elementos porque provee disciplina y estructura, incidiendo en la forma en que:

Figura 4: Elementos del ambiente de control



Fuente: (Pereira, 2019)

En el ambiente de control se distingue 7 factores que deben ser considerados: integridad y ítems que consideren la medición de valores éticos, el nivel de compromiso ejercido por compromiso por la competencia, el otro factor hace referencia al estilo de la gerencia y filosofía de la organización, la asignación del nivel de autoridad; y el proceso de manejo del recurso humano y las políticas; con tales factores se crea el tono de la empresa que permite ayudar a mitigar la posibilidad de irregularidad, así como el entorno de control vulnerable reduciendo la efectividad de los demás componentes (Santillana, 2015, pág. 57).

Elementos de ambiente de control

El componente de ambiente de control presenta varios elementos, a continuación, son detallados:

Integridad y valores éticos: se pueden promover a través de decisiones adoptadas por la alta gerencia para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional, mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética.

Competencia: Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

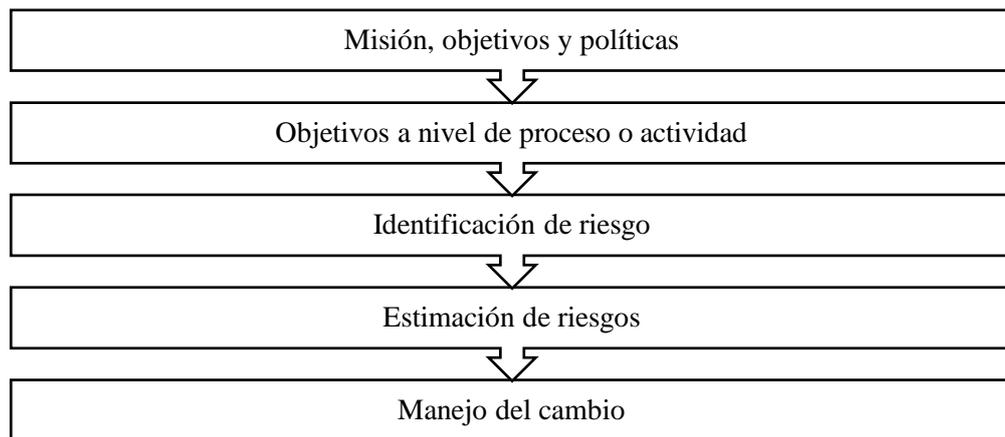
Consejo de Administración y Comités: El consejo de administración (junta directiva, directorio u otras denominaciones) de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes.

Estructura Organizativa: Hace alusión al marco de referencia que orienta al momento de planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades, incluyendo aspectos claves como las áreas claves que representan la autoridad y dirección del establecimiento con líneas adecuadas de información y comunicación que promuevan una coordinación eficiente.

Evaluación de los riesgos

La evaluación de los riesgos comprende la descripción del proceso con que los directivos determinan, estudian y gestionan los riesgos que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos. Este componente se enfoca en la valoración de los siguientes aspectos:

Figura 5: Evaluación de riesgos



Fuente: (Pereira, 2019)

La valoración de riesgos hace énfasis al proceso de identificar y analizar los riesgos más relevantes que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, constituyendo una base para el establecimiento de la forma de administración, en vista que las condiciones económicas, operativas y reguladoras están sujetas a cambios constantes, y necesitan procedimientos que permitan conocer y abordar los riesgos especiales que se relacionan con dichos cambios.

Elementos de la evaluación de riesgos

En las organizaciones a diario se enfrentan a una diversidad de riesgos y estos deben ser valorados, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Riesgos

El riesgo se define como una serie de posibilidades de ocurrencia de errores en el desarrollo de los procesos que pasan desapercibidos, pese al empleo de procedimientos de control existentes, es decir que se trata de una representación equívoca que podría generar una aseveración de importancia relativa, individualmente o por medio de su acumulación (Isaza, 2018, pág. 38).

Dentro del control interno el riesgo es lo contrario a la seguridad, por tanto, es latencia de un suceso que podría influir negativamente sobre el cumplimiento de los objetivos, se relaciona con la vulnerabilidad y las amenazas, las cuales se juntan y se transforman precisamente en un riesgo (Santillana, 2015, pág. 125).

Es la probabilidad de ocurrencia de una determinada acción negativa en cualquier situación sin previo aviso, por ello al tener una forma de estimar los riesgos ayuda a que las empresas puedan actuar ante situaciones imprevistas tanto en lo operacional como en lo económico y demás aspectos trascendentales. Así la vulnerabilidad es un factor esencial para la aparición de riesgos de cualquier tipo, por tanto, un análisis de factores y situaciones ayuda a su prevención, una evaluación constante aporta apoyo para disminuirlo en caso de la aproximación de los mismos.

Tipos de riesgo

Riesgo inherente: Este tipo de riesgo está fuera del control interno por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para disiparlo, porque es algo innato de la actividad realizada por la empresa. Está presente en cualquier momento, es aquella susceptibilidad de que las actividades que se desarrollan estén mal aun teniendo un control específico, podría indicarse en este caso que teniendo un control específico no se encuentra bien diseñado y no cumple con prevenir detectar o corregir.

Riesgo de control: está relacionado directamente con la posibilidad de que los procedimientos de control interno no puedan identificarlos y prevenir tales deficiencias o errores de manera oportuna, es aquel riesgo de que alguna representación errónea pueda ocurrir y que pudiera ser de importancia relativa que no sea prevenido, detectado o corregido por el control interno (Guachamín, 2019, pág. 10).

Riesgo de detección: este tipo de riesgo aun después de haber sido implantados los controles no puedan ser detectados, que aun recurriendo controles no puedan ser detectados, se refiere a aquel que perdura posterior a que la dirección desarrolle sus respuestas frente al riesgo (Cárdenas & Gamarra, 2019, pág. 11).

Actividades de control

Este elemento se refiere a las acciones que llevan a cabo la gerencia y el talento humano de la empresa para cumplir día a día con las funciones correspondientes. Son sumamente trascendentales porque comprende la manera adecuada de efectuar cada cosa, además las políticas, procedimientos y evaluación de su cumplimiento constituye el instrumento idóneo para garantizar que los objetivos empresariales sean alcanzados. Básicamente las actividades de control pueden dividirse en tres grupos:

- Controles de operación
- Controles de información financiera
- Controles de cumplimiento

Después de identificar y analizar los riesgos es posible determinar las actividades de control con el objetivo de disminuir la probabilidad de que se produzca un hecho y sus efectos negativos, sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cada actividad de control debe ser evaluada con herramientas de supervisión eficaces que bien podría tratarse de observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, entre otras que se considere útil. Los elementos que forman la estructura de este componente son las políticas para el logro de objetivos, coordinación entre las dependencias de la organización y el diseño de las actividades de control. Abarcando además actividades referentes a la protección de los activos a través de programas computarizados (Santillana, 2015, pág. 34).

Se trata de las políticas y procedimientos que coadyuvan a garantizar que se está poniendo en práctica las directrices administrativas, se determina con el fin de reafirmar el compromiso con las metas de la empresa, se dan como resultado del accionar de los directivos cuyo propósito es ejecutar una serie de políticas que posibilitan el alcance de las metas trazadas.

Elementos de las actividades de control

En una organización las actividades rigen en torno a las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad, todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización (Pereira, 2019, pág. 77).

De acuerdo a Portal (2016) los elementos de las actividades de control son:

- Políticas para el logro de objetivos
- Coordinación entre las dependencias de la entidad
- Diseño de las actividades de control

Información y comunicación

Este componente enfatiza que la información debe ser identificada, capturada, procesada y transferida al talento humano en forma y tiempo previsto de modo que posibilite el cumplimiento de las responsabilidades; sirve de apoyo a los demás componentes del control interno, es decir la gerencia debe dar a conocer información correspondiente a la responsabilidad de los colaboradores que posibiliten tener un panorama más claro de la actividad económica. En este contexto los sistemas de información pueden ser formales como informales, y los principios de interrelación son: uso de información relevante, comunicación interna y comunicación externa (Calle, Nárvaez y Erazo, 2020, pág. 12).

Este componente prestar atención sobre aquellos controles que:

- Establecen un adecuado ambiente de control (conciencia, actitud, disciplina)
- Influyen en la naturaleza o et carácter de los procedimientos de control sobre clases de transacciones o saldos significativos.
- Contribuyen al cumplimiento de los controles.
- Políticas y procedimientos presupuestales.
- Evaluación con base en control presupuestario.
- Seguimiento de las desviaciones de presupuesto
- Sistema para control de pagos a proveedores.
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Presupuestos de inversiones de capital.

Estos sistemas de información y comunicación no están imitados a la producción de datos, sino también al desarrollo de actividades de trascendencia que ayuden a la toma de decisiones para la presentación de información a terceros. Además, debe haber una comunicación eficiente en un contexto amplio direccionado hacia todas las áreas de la organización, es decir fluyendo en todas las direcciones (Vásquez, 2016, pág. 20).

Monitoreo

Supone un proceso que analiza la calidad de interacción y funcionamiento del control interno en el tiempo y posibilita al sistema responder de manera dinámica, variando y adaptándose a la situación y circunstancias si así lo ameritan. Este componente sugiere que este sistema requiere de un alto nivel de supervisión, es decir un proceso que garantiza su adecuado funcionamiento a pesar del paso del tiempo, aquello es posible alcanzarlo con actividades de monitoreo continuo (Portal, 2016, pág. 10).

Por su parte el alcance y frecuencia de las evaluaciones periódicas se vinculan directamente con la valoración de riesgo y de la eficacia de los procesos de control periódico. Las irregularidades identificadas en las medidas de control interno han de ser notificadas a nivel superior, en tanto que los directivos y el consejo de administración deben estar al tanto de las situaciones de mayor relevancia (Isaza, 2018, pág. 103).

Comprende la realización de un seguimiento de las acciones del sistema de control interno, se efectúa a través de evaluaciones de proceso o de resultados, buscando verificar la efectividad y eficacia del proceso de realización de tales controles, de esta forma pueden ser actualizados en base a las necesidades de la empresa. Los principios interrelacionados a las actividades de monitoreo son: desarrollo continuo de evaluaciones continuas o separadas y evaluación y comunicación de deficiencias.

Modelo COSO 2

Se trata de un proceso desarrollado por la Junta directiva o Consejo de Administración, la alta gerencia y demás personal de un establecimiento económico, que promueve la determinación de una estrategia orientada a identificar posibles eventos que podrían influir negativamente en la administración del riesgo que se encuentra inmerso en el ambiente, para así brindar seguridad razonable en relación al cumplimiento de objetivos. Los principal objetivo que persigue este modelo es el establecimiento de una definición común del control interno que

responda a las necesidades de las partes involucradas y facilitar un marco de referencia a través del cual las empresas puedan evaluar el sistema de control interno (Pereira, 2019, pág. 53).

Este modelo presenta un conjunto de ocho componentes que hacen referencia a aspectos relacionados con el ambiente de control interno, el establecimiento de objetivos organizacionales, continuando con la identificación de riesgos existentes, la evaluación de riesgos, que actividades se ejecutan para dar respuesta a los riesgos, el desarrollo de las actividades de control, información y comunicación y por último está el componente de supervisión o monitoreo (Isaza, 2018, pág. 108).

El marco de control interno en el nuevo enfoque pasa a ser parte fundamental al ser incorporado y permitir a las empresas mejorar sus prácticas o procedimientos de control interno, para evitar encaminarse a un proceso más completo de prevención del riesgo, por tanto se define este modelo como aquel proceso ejecutado por una entidad dictaminada por el consejo de administración, la dirección y el talento humano en general, es aplicado en el establecimiento de estrategias y a lo largo de la institución, diseñados para identificar potenciales situaciones que puedan dejar efectos negativos en la entidad y gestionar el riesgo de acuerdo a su tolerancia de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable en relación al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Melendez, 2016, pág. 53).

Modelo MICIL

La sigla MICIL corresponde a Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica es un modelo adaptado en parámetros de control interno para pequeñas, mediana y grandes empresas que fue promovido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Su finalidad se centra en el desarrollo de un estándar de general aceptación por parte de las entidades pertenecientes al sector público y privado en Latinoamérica para la gestión eficiente, efectiva y transparente de sus procesos internos, basa su metodología en la intercepción de cinco componentes que se correlacionan para lograr un eficiente sistema de control interno (Pereira, 2019, pág. 92).

Se trata de un modelo que posee algunos factores estandarizados, se estructura se orienta hacia las pequeñas, medianas y grandes empresas sin mantener criterios heterogéneos, el enfoque paulatinamente se hizo macroeconómico, y se mantiene un profundo interés sobre la verificación y transparencia.

Se nota claramente que prevalece la relación con el modelo COSO, empezando por la definición de control interno que presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo. Mediante 5 componentes se establece una pirámide que demuestra una solidez de implementación, indicando que estos primeros son la base del Diseño de MICIL, los factores a considerar son: Ambiente de control y trabajo, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y, Supervisión (Santillana, 2015, pág. 73).

Modelo CORRE

Para obtener el modelo CORRE se utilizó como bases técnicas, los dos estudios como fue el Informe COSO emitido en 1992 y la Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado emitido en el 2004. El modelo CORRE (Control de Recursos y los Riesgos Ecuador), especifica muy bien que es fundamental la conducta ética permanente en el trabajo de todo el personal de la institución, especialmente aplicado en la alta dirección de la empresa, los mismos que son necesarios para la administración eficiente y eficaz de las organizaciones. Señala que existe una relación directa entre los objetivos organizacionales y cada uno de los componentes que se encargan de facilitar su consecución, este vínculo simboliza la conocida matriz tridimensional bajo la figura de un cubo (Melendez, 2016, pág. 45).

De similar forma que el MICIL, el modelo CORRE es un marco integrado cuyas siglas corresponde a Control de Recursos y los Riesgos – Ecuador. El Modelo CORRE tiene como principal motivación el generar un marco integrado de Control Interno acorde con la realidad del país. Los objetivos que pretende alcanzar se orientan hacia el impulso del empleo racional de estrategias en las empresas, promover la eficiencia en las operaciones, alcanzar los objetivos empresariales, identificar y administrar los riesgos, dar cumplimiento las correspondientes normativas y ser de utilidad en la prevención de irregularidades y errores (Soliz y Llamuca, 2020, pág. 6).

Modelo COCO

El Instituto Canadiense de Contadores Certificados mediante un consejo que se ocupa de la estructuración y emisión de parámetros generales sobre control, dicho organismo difundió el modelo conocido por sus siglas COCO, que es producto de una serie de revisiones y estudios llevados a cabo por el Comité de Criterios de Control de Canadá, que tenía por finalidad proporcionar un modelo de mayor sencillez que pueda ser comprendido con facilidad, como

resultado su estructura presenta concisión y sinergia orientada a mejorar la función de control en las empresas, concibiéndolo de forma similar al modelo antes mencionado (Vásquez, 2016, pág. 19).

El principal cambio que introdujo el modelo COCO se basa en que conceptualiza el proceso de control interno no como una pirámide de componentes y elementos que mantienen relación entre sí, sino como un marco de referencia que adopta veinte criterios generales que el talento humano en toda la empresa puede utilizar para el diseño, desarrollo, modificación y evaluación del control. Además se estableció el ciclo de entendimiento básico del control como presenta en el modelo, se compone de cuatro fases que contienen los veinte criterios generales, dando lugar a un proceso coherente de acciones a realizar para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales (Isaza, 2018, pág. 142).

8.2.2.11. Principios del control interno

El desempeño del control interno involucra que se debe seguir una serie de principios, a continuación, se detalla en que consiste cada uno:

Equidad: se trata de que el control interno debe salvaguardar que los procesos de la empresa se enfoquen directamente al interés general, es decir no hacer excepciones con un empleado o grupo de ellos.

Moralidad: En general las operaciones se deben efectuar no solamente adoptando la normativa que se aplica a la empresa, sino observando los principios morales y éticos que rigen la sociedad.

Eficiencia: Se refiere a velar que, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la asignación de bienes o servicios se realiza con el nivel de costos más bajo posible con la máxima eficiencia y el mejor empleo de los recursos disponibles (Isaza, 2018, pág. 29).

Eficacia: Hace alusión al grado de consecución e influencia de los resultados de una empresa en relación a los objetivos. Se estima en todas las labores realizadas y particularmente al culminarlas; posibilita el establecimiento de los resultados alcanzados están alineados con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de los clientes (Isaza, 2018, pág. 29).

Economía: Vela por la distribución de los recursos, cuidando para que sea lo más adecuada posible, se manifiesta en la estimación racional de los costos y en la verificación de la asignación de los recursos para que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la de empresa (Isaza, 2018, pág. 29).

Rendición de cuentas: Este principio tiene que ver con la obligación del personal de justifica, responder, explicar, reportar ante un organismo superior, autoridad, directivo o ciudadanía por los recursos que están bajo su responsabilidad para el cumplimiento de las tareas.

Los principios del control interno son de trascendencia en cualquier empresa, porque contribuyen al logro de los objetivos y metas estipuladas, (Isaza, 2018, pág. 29).

8.2.2.12. Procedimientos de un sistema de control interno

De acuerdo a Santillana (2015) para el establecimiento de un sistema de control interno en cualquier empresa, se debe seguir una serie de procedimientos:

- Identificación y división de funciones de acuerdo a su naturaleza.
- Delimitación de responsabilidades del personal de la empresa.
- Determinación de autorizaciones de carácter general y particular.
- Prácticas equilibradas en el desarrollo del ejercicio.
- Segregación del procesamiento las transacciones.
- Prácticas de selección de personal que permita contar con colaboradores capaces y con valores.
- Identificación de puntos estratégicos de control en las actividades o procesos.
- Establecimiento de inspecciones e inventarios físico constantes
- Continua actualización de medidas de seguridad en la empresa
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Dejar constancia o documentación de toda la información generada.
- Mantener a buen recaudo los documentos.
- Determinación de metas y objetivos claros.

8.2.2.13. Métodos de evaluación del control interno

Los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno en las empresas son los siguientes:

Método descriptivo

Tal como su nombre lo refleja, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos mostrando la secuencia con que son desarrollados; es decir se explica los aspectos inherentes a la administración, categorizándola de forma ordenada (Isaza, 2018, pág. 34).

Por lo general el método descriptivo comprende una serie de procedimientos, registros, formularios y áreas que están involucradas en el sistema de control interno, debido a su naturaleza presenta ciertas limitantes relacionadas con la subjetividad y capacidad de las personas para efectuar esta labor, es decir la claridad de expresión de las ideas de manera documental considerando criterios de lógica, coherencia y síntesis, al existir falencias en este aspecto los resultados pasan por alto deficiencias que están afectando el funcionamiento de la empresa (Guachamín, 2019, pág. 26).

Método de cuestionario

Se refiere al diseño de un conjunto de interrogantes orientadas a abarcar los aspectos de mayor relevancia dentro del control interno que ha implementado una empresa, básicamente se plantean preguntas acordes a la situación y tipo de empresa que se analiza, es decir las preguntas son específicas y una respuesta negativa señalar la existencia de una deficiencia en el sistema. Sus principales ventajas giran en torno a la disminución de costos, facilita la función de administración del trabajo, constituyendo una guía orientadora que permite evaluar e identificar las áreas críticas, pronta detección de deficiencias y sobre todo busca una respuesta (Portal, 2016, pág. 20).

Se trata de uno de los métodos de mayor uso para la evaluación de control interno, es elaborado por el personal auditor tomando en cuenta cómo se llevan a cabo estrategias, además de que las respuestas afirmativas hagan énfasis a una adecuada acción o medida de control, contrario a ello las negativas muestran que se prescinde de este elemento o que existen deficiencias en los controles implementados (Pereira, 2019, pág. 61).

Las preguntas de los cuestionarios deben ser formuladas de manera que la respuesta afirmativa determine un punto óptimo en la estructura de control interno y las respuestas

negativas hagan énfasis a una debilidad; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA no aplicable. De ser necesario en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

Método gráfico

A través de este método se contempla el funcionamiento de la empresa, es decir los procesos necesarios que a diario se realizan, hace alusión al uso de herramientas de visualización como esquemas y diagramas con una simbología predefinida que permiten mostrar de forma objetiva los procesos y dinámica existente entre los departamentos o áreas (Vega, Pérez y Nieves, 2017, pág. 8).

Una de sus principales ventajas es permitir la detección de riesgos o aspectos que presentan debilidades asociadas al control, aquello compensa la inversión de tiempo en la elaboración de los flujogramas y capacidad para realizarlos (Castrillón, 2016, pág. 37).

En la evaluación de control interno el método gráfico consiste en exhibir a través de cuadros o gráficos los procesos, así se simplifica la tarea de descripción de los procedimientos y técnicas que proporcionan una imagen clara del sistema que reflejan la naturaleza y secuencia de actividades, división de responsabilidades, fuentes, generación de documentos, la técnica más utilizada de este método es la diagramación de procesos.

- **Diagramas de flujo**

Se define como una representación gráfica de los pasos estructurados y relacionados entre sí, que componen un proceso, es de gran utilidad para conocer y analizar cómo está siendo desarrollado en su totalidad (Muñoz, 2015). Para desarrollar un diagrama de flujo se requiere de una serie de figuras que poseen un significado predeterminado, a continuación, se muestra los de mayor uso:

Figura 6: Símbolos de diagrama de flujo

Símbolo	Significado
	Proceso
	Proceso alternativo
	Decisión
	Datos
	Documento
	Inicio/fin
	Operación manual

Fuente: (Cárdenas y Gamarra, 2019).

Pasos para desarrollar un diagrama de flujo

La adecuada elaboración de los diagramas de flujo permite reflejar el proceso de la forma en que se desarrolla, de esta forma todos los colaboradores poseen un conocimiento común y exacto de la sinergia del proceso (Pérez, 2017). El desarrollo de un diagrama de flujo de acuerdo a Muñoz (2015) contempla una serie de pasos, que a continuación se describen:

- Determinar de forma clara el inicio y fin del proceso a representar.
- Identificar cada una de las actividades que forman parte del proceso.
- Identificar los símbolos de inicio, actividades, decisiones, entradas, fin, etc. a utilizar.
- Efectuar la representación de las actividades seleccionando adecuadamente los símbolos
- Unir las actividades utilizando los conectores.
- Revisar el diagrama de flujo elaborado con los colaboradores involucrados.
- De ser necesario realizar correcciones en el diagrama.

8.2.2.14. Pautas para mantener un adecuado control interno

Son varias las pautas que se debe tomar en cuenta para mantener un adecuado sistema de control interno en la empresa:

Delimitación de responsabilidad: se refiere a determinar por escrito las funciones, deberes y atribuciones correspondientes al talento humano de la empresa.

Separación de funciones sin afinidad: Trata sobre la división de responsabilidades entre los empleados acorde al perfil de los colaboradores, con el propósito de evitar la polifuncionalidad y que aquello ocasione errores o irregularidades por la incompatibilidad de la naturaleza de las funciones (Portal, 2016, pág. 22).

No otorgar responsabilidad completa de una transacción a una sola persona: resulta poco acertado que un solo colaborador se ocupe de un ciclo completo de operaciones porque puede generar inconsistencias voluntarias o involuntarias debido al estrés asociado a su trabajo (Santillana, 2015, pág. 89).

Instrucciones documentadas: Al dar disposiciones al personal y son transmitidas de forma verbal prevalece el riesgo de confundir y generar que las actividades sean efectuadas erróneamente.

Evitar el uso de dinero en efectivo: Con excepción de los gastos menores caracterizados por su menor cuantía, todo desembolso debe tener sustento documental.

Depósitos inmediatos e intactos: las recaudaciones efectuadas deben ser depositadas en una cuenta de ahorros de una entidad financiera sólida a nombre de la empresa, tal como fueron receiptadas en un plazo máximo de 48 horas luego de haber sido recibidas (Cárdenas & Gamarra, 2019, pág. 24)

Adecuada selección de personal: La selección brinda la posibilidad de determinar al talento por su conocimiento y nivel de experiencia, tomando en cuenta que cada colaborador que preste sus servicios en la empresa debe cumplir con una serie de requisitos que están especificados en el manual de funciones, mismos que debe ser presentados y probados por los aspirantes de manera documental.

Mantener rotación de talento humano en actividades compatibles: es una práctica que permite movilizar a los empleados de un puesto a otro siempre y cuando sean similares, de

este modo los trabajadores están en la capacidad de reemplazar a alguno de sus compañeros de trabajo en caso de ser necesario (Pereira, 2019, pág. 56).

8.2.2.15. Hallazgos

Este parámetro está relacionado con el síntesis de la información sobre una determinada operación de una unidad administrativa evaluada, a través de evidencias reales halladas en el transcurso de la ejecución de la auditoría, estos hallazgos serán evaluados acorde al procedimiento y componentes establecidos para el efecto de manera conjunta, en cual se consideran aspectos como si las evidencias son competentes, basándose en ellas se emitirán conclusiones cuyo propósito es verificar si los objetivos determinados para cada componente en su conjunto han sido alcanzados (Llerena, 2019, pág. 24).

Comprende la parte de mayor trascendencia de la evaluación del control interno y constituye una narración explicativa y coherente de los hechos identificados referente a las debilidades, desviaciones, errores, irregularidades que presentan la empresa y en base a las cuales se determina las necesidades de cambio.

8.2.3. Manual

Un manual es aquel documento que contiene la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de funciones de una unidad administrativa o varias de ellas, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación; mejorando la coordinación, agilizando el trabajo (Silva y Oviedo, 2015).

La implementación de un manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad y el servicio de las entidades (Ruiz, Ruiz y Martínez, 2017). A continuación, se presentan los principales aspectos que conciernen al manual de funciones y al manual de procedimientos:

8.2.3.1. Manual de funciones

Se trata de un instrumento de trabajo de carácter instructivo a través del cual se establecen las labores específicas que los miembros de una empresa deben realizar en función de los cargos que ostentan. Es decir que permite documentar las obligaciones, responsabilidades y

requisitos de los puestos, todo ello basándose en la representación orgánico estructural de la empresa (Samaniego, 2019).

Un manual de funciones es una herramienta vital dentro de las empresas para el adecuado manejo de los recursos disponibles, su contenido presenta de manera ordenada y sistemática las instrucciones e información que concierne a los cargos existentes, así como las políticas, procedimientos y actividades que se efectúan en la empresa, este documento debe ser debidamente revisado y aprobado por el personal directivo correspondiente, y su diseño se encuentra a cargo del departamento de talento humano (Maldonado, 2020).

8.2.3.2. Importancia del manual de funciones

Su importancia radica en la función de catálogo administrativo para las empresas puesto que involucra el control eficiente en el modelo organizativo a través de este, es posible disminuir las irregularidades y posibles desfalcos o acciones que se pueden suscitar en el área de trabajo, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal, contiene esencialmente la estructura organizacional (Pérez, 2017).

Supone un sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones en la gestión de talento humano, es decir sobre: administración salarial, capacitación y evaluación de desempeño, también contiene información detallada sobre la identificación del puesto y descripción de responsabilidades lo cual posibilita desenvolverse en su cargo de manera eficiente y conjuntamente apoyando a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa demostrando capacidad y preparación (Maldonado, 2020).

8.2.3.3. Elaboración del manual de funciones

De acuerdo a Armas, Llanos, y Traverso (2017) el manual de funciones, no presenta una estructura inamovible, depende mucho del criterio del autor y las necesidades de la empresa, sin embargo, existen elementos generales que se debe contemplar:

- **Identificación:** Se refiere a la portada del manual donde se incluirá el logotipo y nombre de la organización, nombre de la persona o grupo de personas que lo elaboran, título del manual, y la fecha de elaboración principalmente.

- **Índice o contenido:** Incluye de una forma sintética y ordenada los capítulos que constituyen el manual.
- **Introducción:** Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.
- **Objetivos:** Consiste en una explicación del propósito del manual de políticas y procedimientos.
- **Responsables:** Se refiere a incluir todas las áreas o departamentos que intervienen en el procedimiento para el cual se realiza el manual.
- **Políticas:** Lineamientos generales que guían las operaciones.
- **Glosario:** Este elemento se incluye siempre y cuando se empleen términos técnicos en el manual.

8.2.3.4. Manual de procedimientos

Se trata de una herramienta de apoyo que consiste en la definición de las funciones, responsabilidades y decisiones asignadas a las diversas áreas de la empresa, además permiten formular políticas para la toma de decisiones (Taborda y Avila, 2017).

El manual incluye los cargos que intervienen precisando su responsabilidad y participación, suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, o cualquier otro dato que pueda contribuir al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa (Armas, et. al, 2017).

En este contexto los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales constituyen un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos, el manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica.

8.2.3.5. Importancia del manual de procedimientos

Un manual de procedimientos y políticas es indispensable en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, la demanda de productos o

servicios, los recursos que se les asignan y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional (Llerena, 2019).

Dichas circunstancias obligan a usar herramientas de ayuda a las empresas en su desempeño y crecimiento a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen, normas, políticas, y procedimientos para lograr una eficiente administración manteniendo así un alto nivel de competitividad (Mayorga y Llagua, 2018).

La importancia de los manuales de políticas y procedimientos también radica en que son documentos dinámicos cuya elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa. Deben estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarse y ajustarse a las tendencias actuales y ser documentos flexibles para reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

8.2.3.6. Elaboración del manual de procedimientos

De acuerdo a Samaniego (2019) la elaboración del manual de procedimientos comprende las siguientes etapas:

Etapa de planeación: la planeación del estudio permitirá diferenciar en las pláticas iniciales el alcance de la planeación del programa, y es en esta fase donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo.

Investigación documental: consiste primordialmente en recolectar y hacer un primer estudio de la información que exista de manera gráfica o escrita, en archivos de la organización, sobre elementos o procedimientos de que se trate (Samaniego, 2019).

Recopilación de datos: consiste en acumular información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente, para una buena recolección de la información pertinente a los procedimientos.

Observación directa: su objetivo es el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental.

Análisis de los datos: La información recopilada permitirá conocer las principales actividades que tiene un determinado puesto dentro de una organización, los grados de autoridad y responsabilidades.

Redacción de la información: tomando en consideración el esquema o modelo seleccionado se procede a redactar el documento con la información recopilada (Samaniego, 2019).

Distribución e implementación: cuando el manual haya sido confeccionado, la responsabilidad de su distribución debe quedar a cargo de un departamento de la organización

8.2.3.7. Partes del manual de procedimientos

De acuerdo a Fuentes y Cordón (2016) para la elaboración del manual de procedimientos, se debe contemplar el siguiente esquema, aunque es importante considerar que dicha estructura no es una camisa de fuerza, por tanto, puede ser adaptado a las necesidades del tipo de establecimiento o área a la cual se orienta:

- Portada
- Índice
- Objetivos
- Introducción
- Políticas
- Procedimientos
- Anexos

8.2.4. Empresa comercial

Las empresas comerciales son aquellas que tienen por actividad económica la compra y venta de productos elaborados, no desarrollan cambio alguno en ellos, es decir que actúan de intermediarias entre los productores y los consumidores finales, es decir que estos establecimientos no contemplan entre sus actividades el procesamiento de materia prima (Valle, 2020).

Se trata de aquellos establecimientos cuya principal característica es que sus operaciones no contemplan ningún proceso de transformación de materias primas, sino que adquieren artículos que se convierten en su inventario y posteriormente son vendidos obteniendo por ello determinado porcentaje de utilidad (Castrillón, 2016, pág. 56).

8.2.4.1. Áreas de una empresa comercial

Compra

La gestión de compras es una de las áreas de mayor importancia en una empresa comercial, porque asegura que los bienes, servicios y mercadería que se requiere para el óptimo funcionamiento sean adquiridos y se encuentren a tiempo, en condiciones y cantidades adecuadas, se ocupa también de controlar el costo de los bienes, los niveles de inventario y debe poseer la capacidad de desarrollar una relación satisfactoria con los proveedores (Larrarte, 2018, pág. 25).

Venta

El área de ventas de una empresa comercial es trascendental porque constituye el motor que promueve las estrategias comerciales, se responsabiliza por el flujo de salida de mercaderías, de modo que las principales funciones son: fijar metas, desarrollar seguimiento de los indicadores de rendimiento, planificar estrategias de venta, brindar atención al cliente y promocionar a la empresa (Torres, 2016, pág. 52).

8.2.4.2. Comisariato

Se trata de establecimientos de expendio de productos de consumo masivo, es decir alimentos, limpieza personal y del hogar, se localizan en zonas de gran afluencia comercial, generalmente el tipo de atención que brindan es de autoservicio y usualmente manejan precios inferiores a otro tipo de negocios de menor volumen en ventas (Valle, 2020, pág. 23).

Un comisariato es un almacén o negocio cuya actividad económica es la compra y venta de una gran variedad de líneas de productos en diferentes marcas, actúan como centro de distribución y expendio a los consumidores finales, quienes obtienen un mejor precio gracias a los volúmenes de compra con que operan estas empresas (Castrillón, 2016, pág. 33).

8.2.4.3. Características de las empresas comerciales

Las empresas comerciales presentan una serie de características, entre las de mayor importancia están:

- Promueven la actividad comercial que necesita la economía para su desarrollo.
- Se dedican a la compra y venta de bienes elaborados.
- No realiza procesos de transformación como parte de su actividad económica.

- Practican la intermediación ocupándose de la movilización, distribución y ventas.
- Ofrecen gran variedad de productos a sus clientes.
- En la actualidad algunas empresas son comerciales e industriales al mismo tiempo.

8.2.4.4. Tipos de empresas comerciales

De acuerdo al volumen o magnitud de ventas las empresas comerciales se clasifican de la siguiente forma:

- **Mayorista:** Son establecimientos que se dedican al comercio por grandes volúmenes, sus ingresos mayormente se generan por ventas a otras empresas.
- **Minorista:** Se trata de todas aquellas empresas cuyos ingresos provienen en su mayoría por ventas a los consumidores finales. Entre los principales tipos de tiendas minoristas se hallan: tiendas especializadas, supermercados, farmacia, etc.

8.3. Marco conceptual

Control interno: Conjunto de métodos, medidas y acciones que lleva a cabo una empresa para proteger sus recursos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información generada, con el fin de mantener eficiencia operativa y promover el cumplimiento de lo establecido (Melendez, 2016).

Concurrente: Se trata de un término que se aplica o refiere a aquello que se está desarrollando en el mismo periodo o tiempo (Calle et. al. 2020).

COSO: Significa Committee of Sponsoring Organizations of Treadway, se define como un documento cuya estructura establece los requisitos primordiales para la implementación, gestión y verificación de un sistema de control interno (Isaza, 2018) .

COCO: Significa Criteria of Control Commitee y fue emitido por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados, se trata de un modelo de control interno que busca brindar mayor comprensión sobre el impacto de la tecnología y la demanda de información (Isaza, 2018).

CORRE: Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador, desarrolla su estudio mediante ocho componentes: ambiente interno de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información

y comunicación y supervisión; son aplicados en las empresas para disminuir el riesgo (Melendez, 2016).

Delimitación: Consiste en trazar una división separando dos o más cosas, o en imponer un límite físico o simbólico (Castrillón, 2016).

Diagrama de flujo: Representa la esquematización gráfica de un proceso, que muestra los pasos a seguir para alcanzar la solución de un problema u obtener un producto (Larrarte, 2018).

Direccionamiento estratégico: Se define como el establecimiento de la finalidad y propósito para darle un aspecto común a la empresa unificando criterios que reflejen su esencia y orienten su accionar (Salas, 2015).

Estandarizar: Es un proceso que consiste en formular y aplicar lineamientos que permitan el desarrollo ordenado de una actividad con la finalidad de que todo los involucrados tengan un marco de referencia similar (Fuentes & Cordón, 2016).

Gestión: Conjunto de acciones coherentes y sistemáticas que son efectuadas para dirigir y administrar una organización (Larrarte, 2018).

Gestión de inventario: Se trata un conjunto de tareas que permiten dar seguimiento a los bienes que posee la empresa para la venta, estas actividades hacen posible la obtención de información para conocer la frecuencia y cantidades que se debe solicitar a los proveedores (Fresneda, 2019).

Hallazgo: En la evaluación de control interno un hallazgo es el resultado de la comparación efectuada entre un criterio y el evento analizado (Pereira, 2019).

Inherente: Adjetivo utilizado para referirse a algo que es característico y se mantiene en algo porque forma parte de su estructura o funcionamiento (Isaza, 2018).

Manual de procedimientos: Documento que contiene información sobre las operaciones que son llevadas a cabo en la empresa o una de las áreas que la conforman de manera detallada dando a conocer quiénes son los responsables, es un instrumento de naturaleza interna y es elaborado por la empresa.

MICIL: Marco Integrado de Control para Latinoamérica, es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas cuyo desarrollo se

atribuye al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway del Congreso Estadounidense (Melendez, 2016).

Rotación: Se trata de alternar o cambiar algo, generalmente se refiere a personal, procedimientos, actividades o recursos (Salas, 2015).

Salvaguardar: Proteger, amparar o mantener a buen recaudo algo en particular, disminuyendo los riesgos que podrían afectarlo (Isaza, 2018).

Segregación: Consiste en dividir o separar una cosa de otra tomando en cuenta un criterio o factor que los identifica (Fuentes & Córdón, 2016).

Talento humano: Fuerza humana o conjunto de colaboradores que son partícipes del funcionamiento de una empresa (Laporte, 2016).

Procedimiento: Se define como la forma o modo de proceder que se implementa para desarrollar determinadas acciones (Fuentes & Córdón, 2016).

8.4. Marco legal

8.4.1. Código de Comercio

Art. 1.-El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio a pesar de no ser ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Según la presente normativa son comerciantes:

Las personas naturales que teniendo capacidad legal para contratar han acogido el comercio como actividad económica.

Las sociedades legalmente constituidas con arreglo a las leyes mercantiles

Las sociedades extranjeras, sus agencias o sucursales que operen en territorio nacional

Art. 7. Se conoce como actos de comercio para fines legales:

- La adquisición o permuta de bienes muebles, destinados a enajenación.
- La adquisición o permuta de bienes muebles para efectos de arrendarlos
- La compra o enajenación de establecimientos de comercio, y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos;

- La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las acciones, participaciones o partes sociales;
- La producción, transformación, manufactura y circulación de bienes;
- El transporte de bienes y personas;
- Las operaciones descritas y reguladas por el Código Orgánico Monetario y Financiero, sin perjuicio de que las mismas se encuentran sometidas a dicha ley;
- Las actividades de representación, prestadas por terceros, a través de las cuales se colocan productos o se prestan servicios en el mercado;
- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes (Código de Comercio, 2019).

Art. 12. Para efectos de legalidad se determina que una persona ejerce el comercio en cualquiera de las dos situaciones:

- Al tener un establecimiento de comercio abierto al público
- Cuando se anuncie al público como comerciante o a través de la oferta de productos o servicios.

8.4.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Impuesto a la Renta

Art. 1.-Objeto del impuesto a la Renta: se establece que el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, acorde a las disposiciones de la presente ley.

Art. 2. Concepto de renta. - Para efectos de renta se contempla los ingresos de fuente proveniente del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en recurso monetario,

Ar. 7. Ejercicio impositivo. - El ejercicio impositivo es anual y contempla el lapso que va del 01 de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta empieza en fecha posterior cerrará de forma obligatoria al 31 de diciembre de cada año (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004).

8.4.3. Impuesto al Valor agregado

Art. 52.-Objeto de impuesto: Se determina que el Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava el valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de carácter corporal en todas sus modalidades y etapas de comercialización, así como los derechos de autor, de propiedad industrial y de derechos conexos, y al valor de los servicios prestados, en forma y condiciones que establece la correspondiente ley (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004).

Art. 53. Son objeto de transferencia:

Todos aquellos actos o contratos desarrollados por personas naturales o sociedades que tenga por finalidad transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos, a pesar de que la transferencia se realice a título gratuito, independientemente de la asignación que se otorgue a los contratos o negociaciones que den lugar a aquella transferencia y de las condiciones que determinen los involucrados (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004).

8.4.4. Código de trabajo

Art. 1.- Ámbito de este Código: Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, son aplicables a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 8.-Contrato individual: Es el convenio a través del cual una persona se compromete con una o varias personas a prestar servicios enmarcados en los límites de lo legal y personales, estando bajo su dependencia a cambio de recibir una remuneración determinada por medio del convenio (Código de Trabajo, 2005).

Ar. 42.- Obligaciones del empleador: son obligaciones del empleador, entre otras:

- Pago justo de la remuneración pactada.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los implementos, materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores.
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Código de Trabajo, 2005).

Art. 45.- Obligaciones del trabajador: son obligaciones del trabajador:

- Efectuar las actividades correspondientes acorde a lo pactado.
- Realizar el trabajo con prolijidad y esmero.
- Cuidar y dar buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.
- Mantener buena conducta durante la jornada de trabajo
- Cumplir las disposiciones del control interno
- Dar aviso al empleador en caso de faltar al trabajo
- Etc. (Código de Trabajo, 2005).

8.4.5. Normas de control interno

La presente investigación tiene como base legal la Norma Ecuatoriana de Auditoría NEA N° 10: Evaluación de riesgo y control interno, a continuación, se presenta un breve extracto:

10.8. El control interno hace énfasis al conjunto de políticas y procedimientos generadas por la parte administrativa de la organización para contribuir a la consecución de los objetivos, asegurar en la medida de lo posible la conducción eficiente y organizada de la actividad económica, contemplando la adhesión a las políticas de administración, manteniendo a buen recaudo los recursos, previniendo riesgos de errores y fraudes, la precisión e integridad de la información.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS

¿Cuáles son las falencias identificadas por medio del diagnóstico de la situación administrativa actual del Comisariato La Familia?

Entre las falencias detectadas a través de la aplicación de la entrevista a la propietaria y encuestas a los colaboradores fue una estructura organizacional débil, donde resaltó la inexistencia de un organigrama y manual de funciones, además de no poseer un direccionamiento estratégico conformado por la: misión, visión y valores empresariales, además se evidenció que el proceso de toma de decisiones fue calificado como regular al igual que el control sobre el desempeño de los colaboradores, teniendo como posibles causa la ausencia de un modelo de control interno definido acorde a las necesidades de la empresa.

¿Son adecuados los niveles de confianza y riesgo del control interno en el Comisariato La Familia?

No son adecuados porque se obtuvo a nivel global, un nivel de confianza bajo con el 50% y un nivel de riesgo alto con el mismo porcentaje, evidenciando con ello que el Comisariato se encontró en nivel crítico de exposición frente a los riesgos. Por lo cual fue prioritario el desarrollo de una propuesta que permita contrarrestar las falencias detectadas.

¿Cuáles serán los aportes que proporciona la propuesta de un modelo de control interno basado en el COSO I en los procedimientos administrativos al Comisariato La Familia?

El modelo de control interno basado en el COSO I, que contempló la descripción de la base legal, direccionamiento estratégico, análisis FODA, un organigrama estructural que se complementó con la elaboración de un manual de funciones, diseño de un mapa de procesos constituyó una herramienta útil para lograr un control eficiente de las actividades administrativas que son un eje fundamental para el éxito de una empresa a través de las detección de falencias que conducen a una acertada toma de decisiones.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Tipo de investigación

La presente investigación por su naturaleza se enmarcó en el siguiente tipo de investigación:

10.1.1. Aplicada

Este tipo de investigación es aquella que busca generar nuevos conocimientos a través de la aplicación directa a los diversos problemas de la sociedad o el sector productivo, es decir busca un enlace entre la teoría y la práctica, dando respuesta a varias interrogantes específicas, está basado en la investigación básica (Caminotti & Toppi, 2019).

Fue de carácter aplicada debido que la presente investigación estuvo basada en fundamentos teóricos con el propósito de proponer una alternativa de solución frente a la problemática de la inexistencia de un modelo de control interno detectado en el Comisariato La Familia del cantón La Maná, dando una alternativa de solución a un problema real a través de los conocimientos teóricos adquiridos en la formación académica.

10.2. Método de investigación

10.2.1. Analítico

El método analítico-sintético consiste en la separación de los elementos que intervienen en una problemática, identificando sus causas, la naturaleza y las consecuencias que genera, no sin antes haberlos relacionado, por su parte la síntesis consiste en reconstrucción de las partes de un todo para comprenderlo (Caminotti & Toppi, 2019).

Este método resultó de vital importancia para el análisis de la información que se recopiló mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas, donde al final se estableció conclusiones que mostraron de forma resumida los resultados alcanzados.

10.2.2. Deductivo

El método deductivo empieza por las ideas generales y pasa a los casos puntuales, es decir que permite concluir o emitir un resultado, mientras que la inducción plantea un tipo de razonamiento que se sostiene en premisas particulares para generar postulados generales, es decir que se emplea para analizar un fenómeno (Caminotti & Toppi, 2019).

Por medio de este método se dedujo las conclusiones obtenidos del diagnóstico situacional de la empresa comercial de una forma lógica, y posteriormente estos resultados permitieron el desarrollo de la propuesta del modelo de control interno acorde a las falencias existentes en el Comisariato La Familia.

10.3. Técnica de investigación

10.3.1. Encuesta

La encuesta es una técnica para recopilar información cualitativa o cuantitativa de una de una muestra representativa de una población mucho más amplia, para tal efecto se elabora un conjunto de preguntas específicamente orientadas a un tema en particular, a través de procesos uniformes con el propósito de obtener resultados con características objetivas y subjetivas (Caminotti y Toppi, 2019).

Esta técnica brindó un gran aporte a la investigación, porque permitió recopilar información valiosa sobre la situación actual del control interno, fue aplicada a los empleados que forman parte de Comisariato La Familia.

10.3.2. Entrevista

Es una técnica directa e interactiva de recolección de datos e información con una intencionalidad y un propósito implícito establecido por la investigación, consiste en un diálogo donde intervienen el entrevistado y el entrevistador (Baena, 2017).

La entrevista se aplicó a la propietaria de Comisariato La Familia con el propósito de conocer la situación organizacional y administrativa y poder levantar un diagnóstico apegado a la realidad en base a información de primera fuente.

10.4. Instrumento de investigación

10.4.1. Cuestionario

Un cuestionario es aquel instrumento de investigación que consiste en una serie de interrogantes u otra clase de indicaciones cuyo fin es obtener información, generalmente el tipo de preguntas que se plantean son de carácter abierto o cerrado (Baena, 2017).

Para la aplicación de las encuestas se diseñó un cuestionario con preguntas acorde a las variables en estudio, estas fueron de selección múltiple, para el desarrollo de la entrevista fue

necesario el planteamiento de preguntas abiertas, enfocada a obtener información relevante sobre la situación administrativa actual del Comisariato La Familia.

Para el desarrollo de la evaluación del control interno se efectuó un cuestionario acorde a los componentes del COSO I.

10.5. Población y muestra

Se trata del conjunto de elementos ya sean personas, objetos, organismos, medidas o eventos que tienen ciertas cualidades observables en un lugar y en un momento establecido, que es objeto de un estudio estadístico, las principales características que presenta son homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad (Caminotti y Toppi, 2019).

La población objeto de estudio de la presente investigación constituyeron la propietaria y los colaboradores de Comisariato La Familia, los cuales se describieron a continuación:

Tabla 2. Descripción de la población

Población	Cantidad	Técnica
Gerente	1	Entrevista
Empleados	4	Encuestas
Total:	5	

Fuente: Comisariato La Familia. 2021.

10.5.1. Muestra

Al tratarse de una población menor a 100, no resultó necesario desarrollar el cálculo de la muestra, por lo tanto, las técnicas de recopilación de información fueron aplicadas a la totalidad de colaboradores y la propietaria del Comisariato La Familia del cantón La Maná.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Diagnóstico de la situación administrativa actual del Comisariato La Familia

Con el propósito de conocer la situación administrativa actual del Comisariato La Familia se desarrolló una entrevista al propietario, encuestas a los colaboradores, cuyos resultados se presentan a continuación:

11.1.1. Resultados de la entrevista aplicada a la propietaria del Comisariato La Familia

1. ¿Cuál es el proceso de planificación que se emplea en el Comisariato La Familia?

Según lo manifestado por la propietaria de Comisariato La Familia el proceso de planificación se realiza de forma empírica, es decir no cuentan con procesos establecidos o información integral que contribuya a la toma de decisiones.

2. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados en el comisariato?

Acorde a la información proporcionada por la entrevistada uno de los principales parámetros que se utiliza para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados es la cantidad de ingresos que se obtiene cada semana por las ventas, en relación a la existencia de algún otro tipo de forma de evaluación, se mencionó que no.

3. ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?

El proceso de toma de decisiones se realiza de forma centralizada, es decir la gerente propietaria analiza de acuerdo a su experiencia y criterio que alternativa podría representar mayor beneficio para la empresa, en consecuencia, es aplicada. De aquello se resalta que la opinión de los colaboradores no es tomada en cuenta, de igual forma no se dispone de información actualizada e integral que minimice los niveles de incertidumbre con la adopción de una u otra decisión, dicha situación representa una debilidad porque pone en riesgo el cumplimiento de objetivos de la empresa.

4. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional del comisariato? ¿Se encuentra documentada esta estructura?

La estructura organizacional del Comisariato La Familia está conformada, por el nivel administrativo dentro del cual se encuentra el cargo de gerencia y el nivel operativo que contempla los cargos de cajeros y percheros. No obstante, esta estructura no se encuentra formalizada, solo se mantiene de forma implícita.

5. ¿Qué tipo de documentación se ha diseñado en el comisariato para normar las actividades administrativas? (Manuales, políticas, reglamentos internos)

En esta interrogante, fue posible conocer que en el Comisariato La Familia no se dispone de manuales, políticas, ni reglamento interno, siendo que dichos elementos son de gran utilidad porque orientan el accionar del personal administrativo.

6. ¿Tiene conocimiento acerca del control interno y los objetivos que persigue?

Según la información proporcionada por la gerente del Comisariato La Familia, su conocimiento sobre control interno y los objetivos que persigue son mínimo, no obstante, existe predisposición para innovar sobre el tema, porque efectivamente es una herramienta que permitirá mejorar los resultados alcanzados en el Comisariato La Familia.

7. ¿En el Comisariato La Familia existen mecanismos determinados para el almacenamiento de información que contribuya a la adecuada toma de decisiones?

En relación a esta pregunta se manifestó que se cuenta con mecanismos predefinidos para el almacenamiento de información que sirva de sustento para la toma de decisiones, siendo aquello fundamental para garantizar que la decisión tomada contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa.

8. ¿Mediante qué documentos se da a conocer a los empleados las actividades que deben efectuar?

En el Comisariato La Familia, según información proporcionada por la gerente se da a conocer a los colaboradores qué actividades deben desarrollar de forma verbal, generalmente aquello se realiza una vez que el empleado ingresa a la empresa, es decir que no se utiliza ningún documento para este proceso.

9. ¿El Comisariato tiene estandarizado sus procesos administrativos?

No, los procesos administrativos no se encuentran estandarizados, son desarrollados de forma espontánea, sin la existencia de planeación.

10. ¿Qué tipo de control administrativo se realiza en el comisariato La Familia?

En el comisariato La Familia uno de los tipos de control que se realiza es previo en relación a los materiales y herramientas que requiere el personal para sus actividades, también se aplica control posterior porque se aplica a los resultados alcanzados ya sea de forma semanal o mensual.

11. ¿Cree usted que el comisariato debe realizar acciones correctivas en cuanto a los procesos administrativos? Mencione en qué aspectos:

De acuerdo a la percepción de la gerente propietaria en el Comisariato La Familia, si se debería efectuar acciones correctivas en cuanto a los procesos administrativos, porque actualmente son realizados de forma empírica, carecen de información adecuada y por tanto no permiten alcanzar resultados óptimos, siendo causal en ocasiones de pérdidas de recursos materiales y económicos, mermando el nivel de rentabilidad de la empresa.

12. ¿Existe algún mecanismo de control del ingreso y salida del personal?

En el Comisariato La Familia el control de ingreso y salida del personal se realiza por revisión ocular por parte de uno de los colaboradores a quien se atribuye dicha función, de modo que no existe constancia documental de estos procesos.

13. ¿El desempeño del personal es frecuentemente evaluado, de qué forma se realiza?

El desempeño del personal se evalúa conforme los colaboradores desarrollan sus actividades, la forma utilizada es ocular, así lo expresó la gerente propietaria del Comisariato La Familia.

14. ¿Los procesos y actividades que a diario se realizan en el Comisariato La Familia están debidamente sustentados con documentación?

De acuerdo a la gerente propietaria algunas actividades si cuentan con la debida documentación de respaldo, entre ellas se encuentran las de ventas y compras, los demás procesos no poseen sustento documental.

15. ¿Se capacita al personal, con qué frecuencia y sobre qué temas?

En relación a las capacitaciones, fue posible conocer que el personal en el Comisariato La Familia es capacitado con una frecuencia en ocasiones semestral o anual, el tema de mayor recurrencia en la formación del personal es atención al cliente.

16. ¿Considera indispensable el diseño de un modelo de control interno con procedimientos administrativos para el Comisariato La Familia? ¿Por qué?

Una vez conocidas las implicaciones del control interno y su importancia, la entrevistada manifestó que el diseño de esta herramienta si es vital para el Comisariato La Familia, porque de esta manera se reducen los niveles de riesgo en la toma de decisiones y se garantiza en mayor medida el cumplimiento de los objetivos.

Análisis

Entre los aspectos más relevantes que se pudo conocer con el desarrollo de la entrevista a la propietaria fue que el proceso de toma de decisiones se realizó de forma centralizada, es decir la gerente propietaria analiza de acuerdo a su experiencia y criterio que alternativa podría representar mayor beneficio para la empresa, también se apreció que la estructura no se encuentra formalizada, solo se mantiene de forma implícita. Otro hecho relevante que se denoto fue que no se disponía de manuales, políticas, ni reglamento interno, siendo que dichos elementos son de gran utilidad porque orientan el accionar del personal administrativo. Los resultados antes mencionados dejaron serias deficiencias en el ámbito administrativo del Comisariato La Familia.

11.1.2. Resultados de la encuesta aplicada al personal del Comisariato La Familia

1. ¿En el Comisariato se ha definido la misión, visión y valores que orienten el accionar del personal?

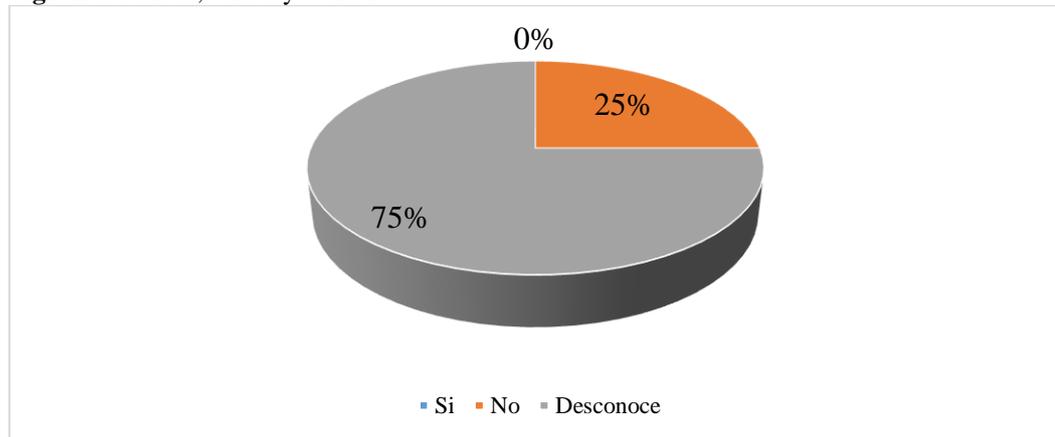
Tabla 3. Misión, visión y valores

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	0	0%
No	1	25%
Desconoce	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 7: Misión, visión y valores



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

En base al gráfico actual fue posible evidenciar que el 75% de los colaboradores de Comisariato La Familia desconoce sobre la existencia de la misión, visión y valores que permitan orientar el desarrollo de las funciones del personal y el 25% señaló que la empresa no cuenta con aquellos elementos; los resultados de la encuesta permitieron conocer que existe desconocimiento sobre direccionamiento estratégico entre la mayor parte de personal, siendo que aquello es indispensable para instaurar un ambiente de trabajo propicio donde todos los colaboradores tengan claro que su desempeño es importante y cuáles son los objetivos del Comisariato La Familia.

2. ¿Cree usted que Comisariato La Familia cuenta con objetivos y políticas bien definidas?

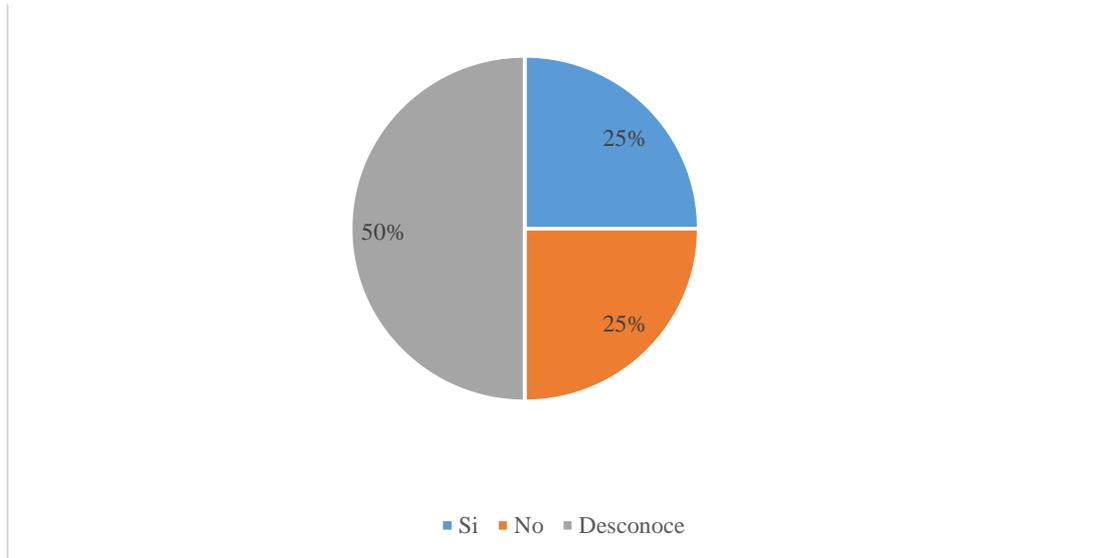
Tabla 4. Objetivos y políticas en la empresa

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	1	25%
No	1	25%
Desconoce	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 8: Objetivos y políticas en la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

De acuerdo al presente gráfico fue posible conocer que el 50% de personal manifestó desconocer acerca de la existencia de objetivos y políticas en el Comisariato La Familia, el 25% afirmó que si están establecidos y el otro 25% argumentó que no; aquellos resultados reflejaron que los objetivos y políticas no se encuentran claramente definidas, por tanto, prevalece el desconocimiento sobre dichos aspectos entre el personal de la empresa.

3. ¿Cómo calificaría el proceso de toma de decisiones del Comisariato La Familia?

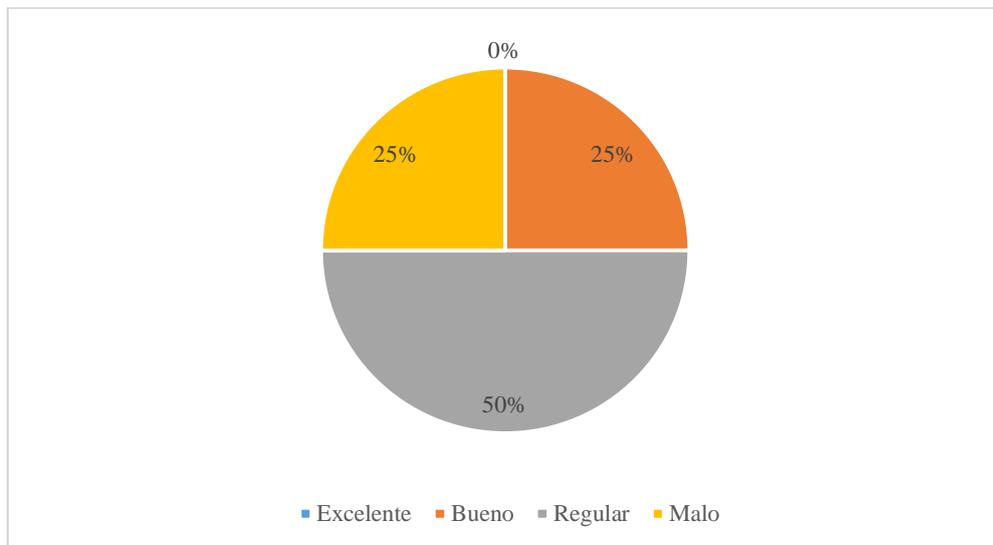
Tabla 5. Toma de decisiones

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Excelente	0	0%
Bueno	1	25%
Regular	2	50%
Malo	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí.

Figura 9: Toma de decisiones



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

Según la información contenida en el gráfico actual se evidencia que el 50% de los colaboradores expresó que la toma de decisiones es regular, el 25% la calificó como buena y el 25% como malo; de los resultados de la encuesta es posible concluir que el grupo mayoritario de personal cree que la toma de decisiones en el Comisariato La Familia es regular, tales afirmaciones reflejan deficiencias en el desempeño de los procesos administrativos específicamente en la planificación.

4. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la estructura organizacional que posee la empresa en la cual labora?

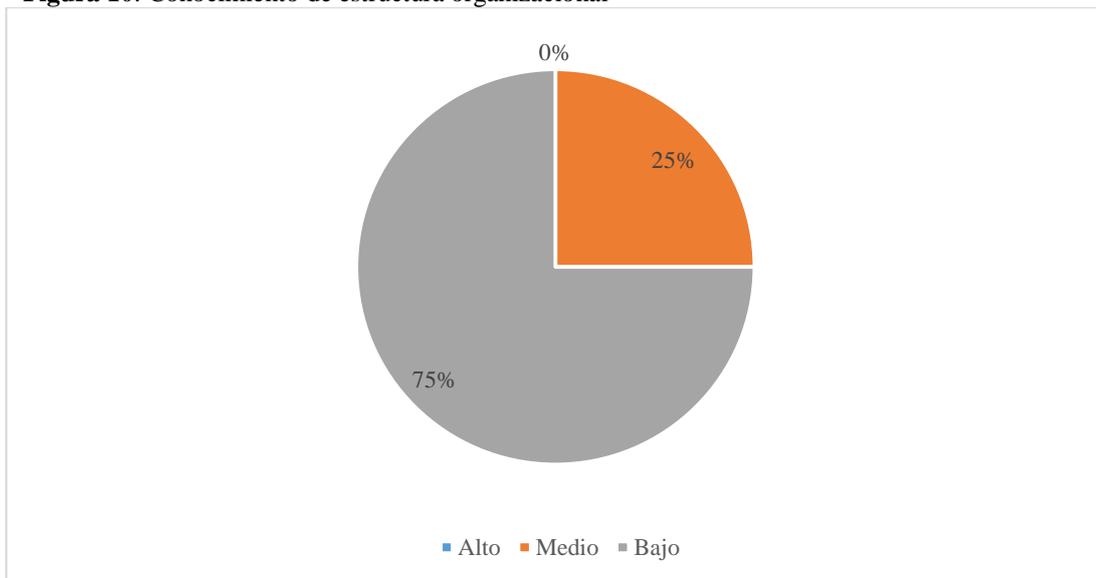
Tabla 6. Conocimiento de estructura organizacional

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Alto	0	0%
Medio	1	25%
Bajo	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 10: Conocimiento de estructura organizacional



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

A través del gráfico se presentó información sobre el nivel de conocimiento de los colaboradores del Comisariato La Familia sobre la estructura organizacional: el 75% manifestó que es bajo, mientras que el 25% lo calificó como medio; de los resultados alcanzados en la encuesta se concluye que la estructura organizacional de la empresa no se encuentra claramente definida, situación que podría relacionarse con deficiencias en la asignación de jerarquías, las líneas de comunicación y responsabilidad en las funciones.

5. ¿Cuenta el Comisariato La Familia con un organigrama estructural definido?

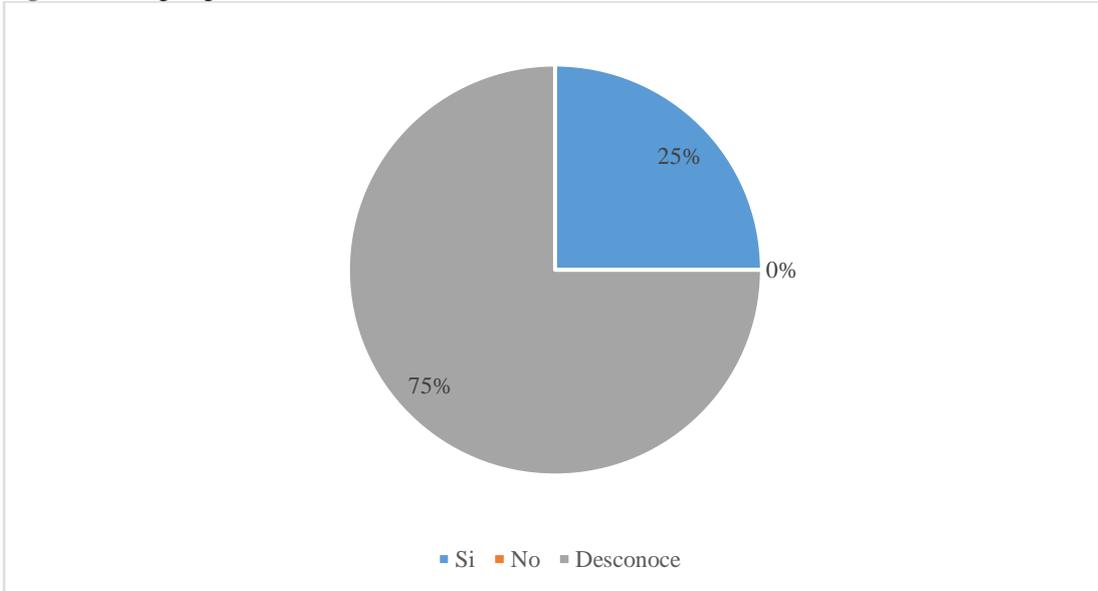
Tabla 7. Organigrama estructural

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	1	25%
No	0	0%
Desconoce	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 11: Organigrama estructural



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

Por medio del presente gráfico fue posible evidenciar que el 75% de encuestados manifestó que desconoce si la empresa cuenta con un organigrama, mientras que el 25% señaló que sí; tales resultados permitieron conocer que la estructura organizacional en el Comisariato La Familia no está formalmente establecida por medio de un organigrama, siendo que dicha herramienta es de vital importancia a nivel informativo, de esta manera los colaboradores visualizan aspectos inherentes a la jerarquía, autoridad y líneas de comunicación existentes en la empresa.

6. ¿En el Comisariato La Familia se dispone de manuales de funciones que permitan a personal cumplir satisfactoriamente su trabajo?

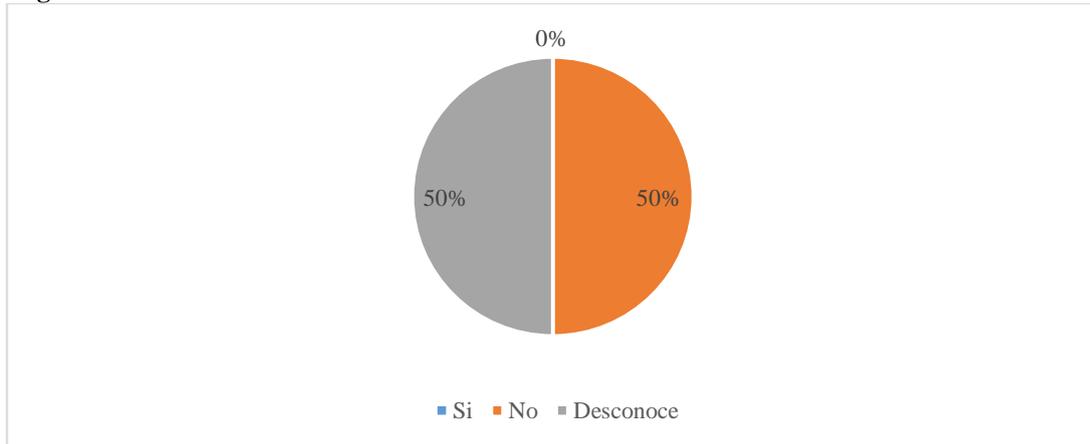
Tabla 8. Manual de funciones

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	0	0%
No	2	50%
Desconoce	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 12: Manual de funciones



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

Por medio de la presente interrogante se cuestionó acerca la existencia de un manual de funciones en la empresa: el 50% señaló no estar seguro razón por la cual señalaron la opción desconozco, por su parte el 50% contestó que no; de los resultados alcanzados se concluye que en el Comisariato La Familia no existe en manual de funciones que permita a los empleados conocer con exactitud sus responsabilidades y qué actividades deben desarrollar como parte del cargo que ocupan.

7. ¿En el Comisariato se efectúa controles frecuentes en el desempeño de sus actividades?

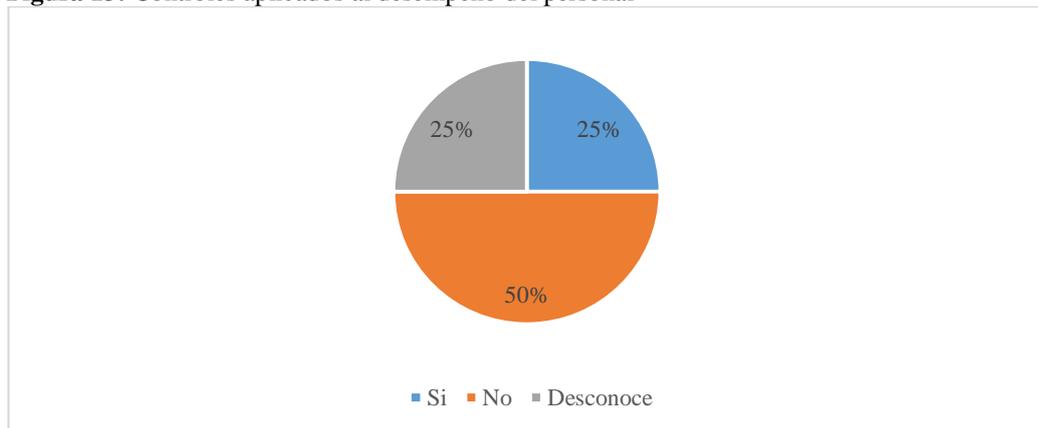
Tabla 9. Controles aplicados al desempeño del personal

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	1	25%
No	2	50%
Desconoce	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 13: Controles aplicados al desempeño del personal



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se estableció que el 50% de los colaboradores de la empresa manifestó que no se desarrollan controles frecuentes a su desempeño, el 25% señaló que si y el 25% desconoce; de lo anterior se dedujo que existe un bajo nivel de control sobre las acciones que el personal realiza a diario que generalmente se encuentran enmarcadas dentro del área operativo.

8. ¿Considera que realiza actividades que no corresponden a su cargo?

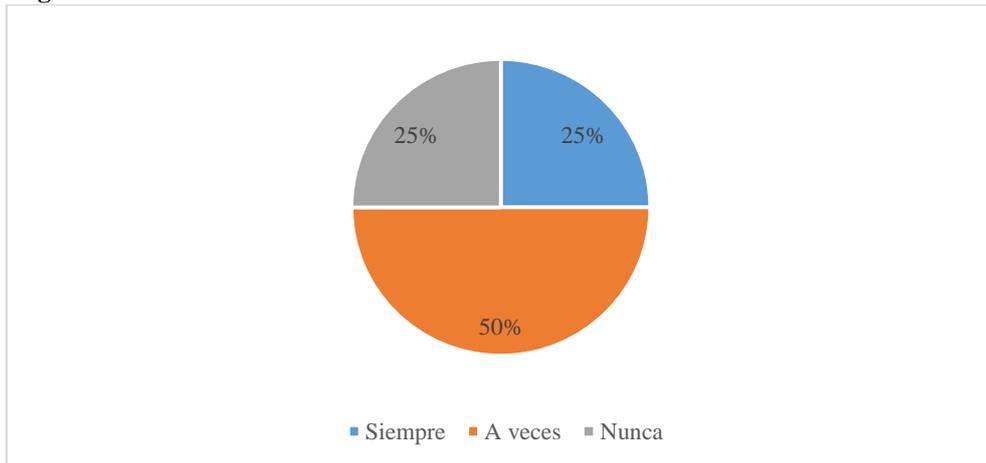
Tabla 10. Delimitación de actividades

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Siempre	1	25%
A veces	2	50%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 14: Delimitación de actividades



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

En el presente gráfico se muestran los resultados correspondientes a la delimitación de actividades de cada cargo: el 50% manifestó que a veces desarrollan labores competentes al cargo, el 25% señaló que siempre y el 25% nunca; de los resultados expuestos se extrae que las tareas de cada cargo no están debidamente asignadas, esta situación da lugar a confusiones entre el personal porque no tienen la certeza acerca de sus responsabilidades y tareas, en ocasiones se generan conflictos interpersonales o resulta difícil establecer quién responder por determina

9. ¿En el Comisariato La Familia le otorgan las facilidades y recursos necesarios para desarrollar las actividades competentes a su cargo?

Tabla 11. Facilidades y recursos necesarios para el desempeño de actividades

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Siempre	2	50%
A veces	2	50%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 15: Facilidades y recursos necesarios para el desempeño de actividades



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

En el presente gráfico se presentó los resultados correspondientes a la existencia de facilidades de pago en el Comisariato La Familia, frente a dicho cuestionamiento el 50% aseveró que siempre, en tanto que el 50% sostuvo que siempre, mientras que otro porcentaje similar afirmó que a veces; tales aspectos mostraron de la empresa generalmente no otorgaba créditos. Es importante aclarar que: la naturaleza de las actividades de la empresa conlleva la realización de ventas por unidad o al detalle.

10. ¿De qué forma se efectúa el control de ingreso y salida del personal?

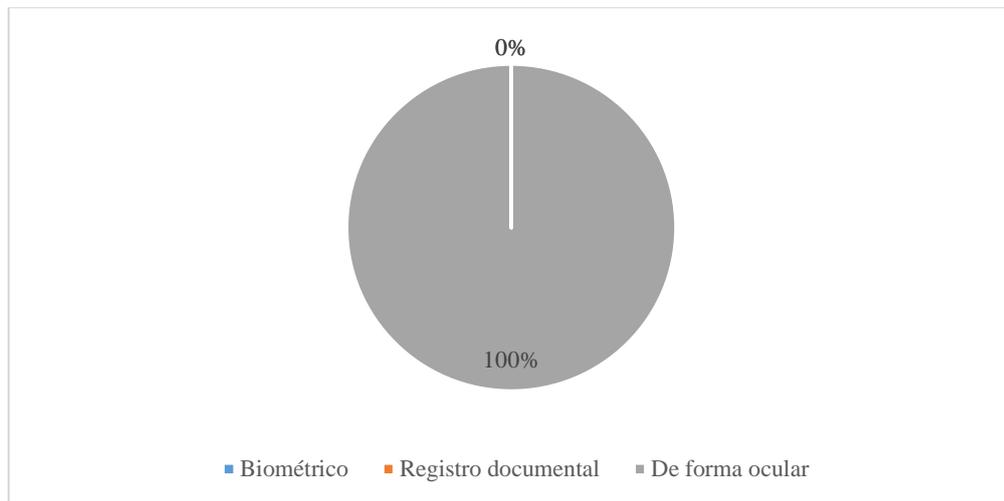
Tabla 12. Ingreso y salida de personal

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Biométrico	0	0%
Registro documental	0	0%
De forma ocular	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 16: Ingreso y salida de personal



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

En relación al control de ingreso y salida, por medio del gráfico se muestra que la forma de control de empleados del Comisariato La Familia se basa en la revisión ocular, generalmente realizada por el gerente propietario o alguno de los colaboradores a los que se encarga la verificación correspondiente; tales resultados muestran que no existe otro tipo de mecanismo para ejercer dicha función en la empresa.

11. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones que le permitan desarrollar adecuadamente su cargo?

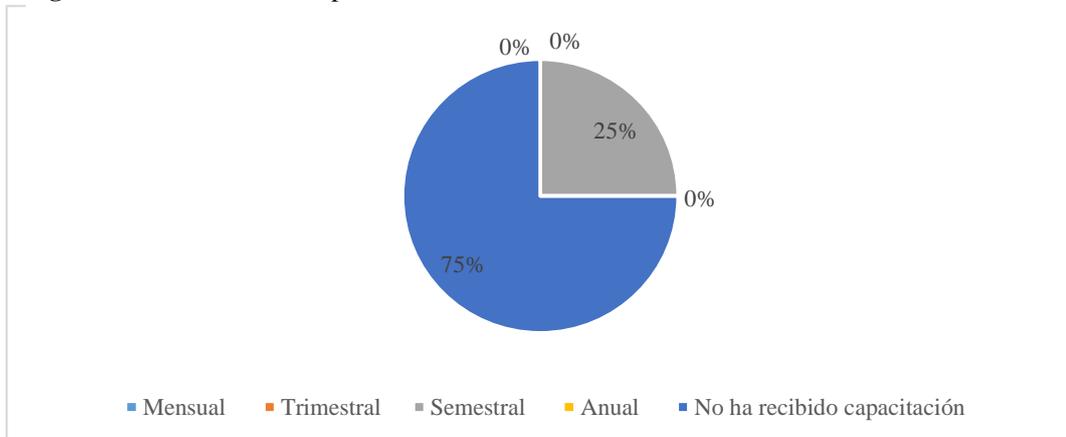
Tabla 13. Frecuencia de capacitaciones

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	1	25%
Anual	0	0%
No ha recibido capacitación	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 17: Frecuencia de capacitaciones



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

Los resultados de la encuesta aplicada al personal del Comisariato La Familia contenidos en el gráfico actual, permitieron conocer que: el 75% no ha recibido capacitaciones y el 25% señaló haberlas recibido semestralmente. Esta información dio a conocer que en la empresa no existe un sistema formal de capacitaciones que responda a las necesidades de desarrollo de los colaboradores y les permita mejorar constantemente sus conocimientos y habilidades, que posteriormente deberían ser puestos en práctica al ejercer sus cargos de trabajo.

12. ¿Disponen en la empresa de manuales y reglamentos para la ejecución de los procesos de mayor relevancia (compras, ventas)?

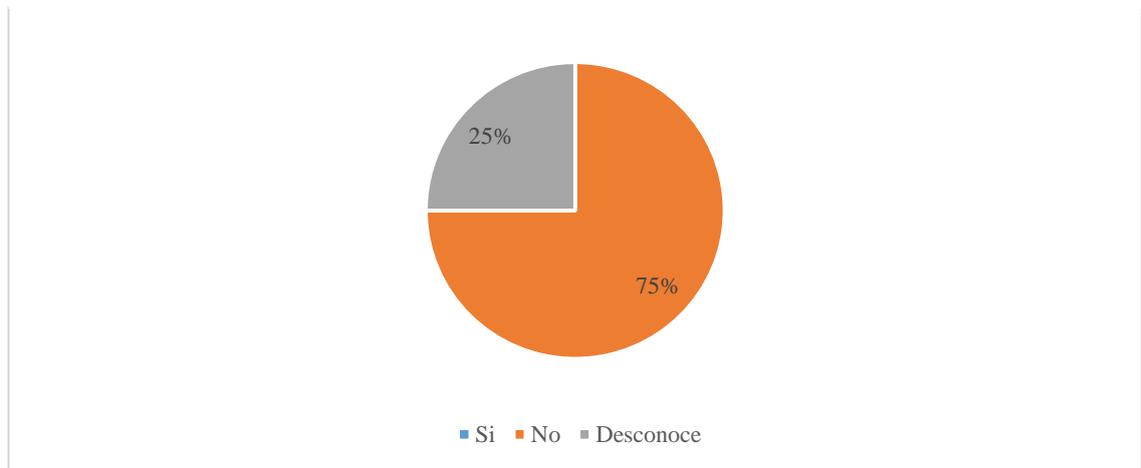
Tabla 14. Existencia de Manuales y reglamentos

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	0	0%
No	3	75%
Desconoce	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 18: Existencia de manuales y reglamentos



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

En base a los resultados del presente gráfico fue posible evidenciar que el 75% de colaboradores afirmó que la empresa no dispone de manuales y reglamentos para la ejecución de los procesos de mayor relevancia (compras, ventas), por su parte el 25% desconoce sobre el tema; tales porcentajes permitieron concluir que la mayoría de personal del Comisariato La Familia afirmó que no se ha desarrollado estas herramientas, que permitan direccionar el desempeño del personal, por medio de la descripción de funciones y determinación de directrices.

13. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados de la empresa?

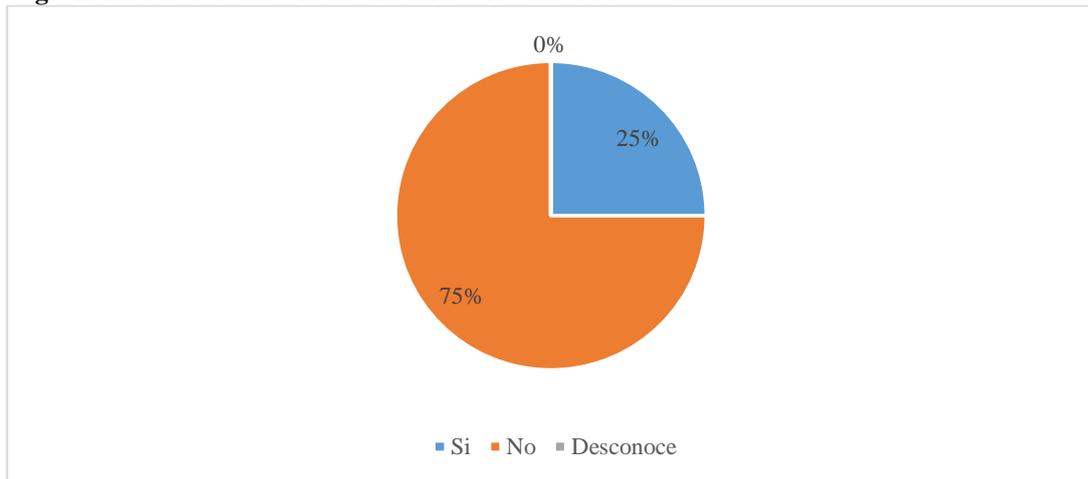
Tabla 15. Medición de resultados de Comisariato La Familia

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	1	25%
No	3	75%
Desconoce	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 19: Medición de resultados de Comisariato La Familia



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

Al ser cuestionados sobre la medición de los resultados, en la empresa, el personal emitió las siguientes opiniones: el 75% señaló que no se efectúa periódicamente, mientras que el 25% añadió que sí; tales porcentajes dieron a conocer que el Comisariato La Familia no ha establecido mecanismos que permitan conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos propuestos, por tanto sería recomendable el establecimiento de parámetros o criterios que faciliten estimar si el accionar de la empresa está siendo eficaz frente a los objetivos que se prevé alcanzar a corto y largo plazo.

14. ¿Se dispone de un modelo de control interno para el área administrativa en el Comisariato La Familia?

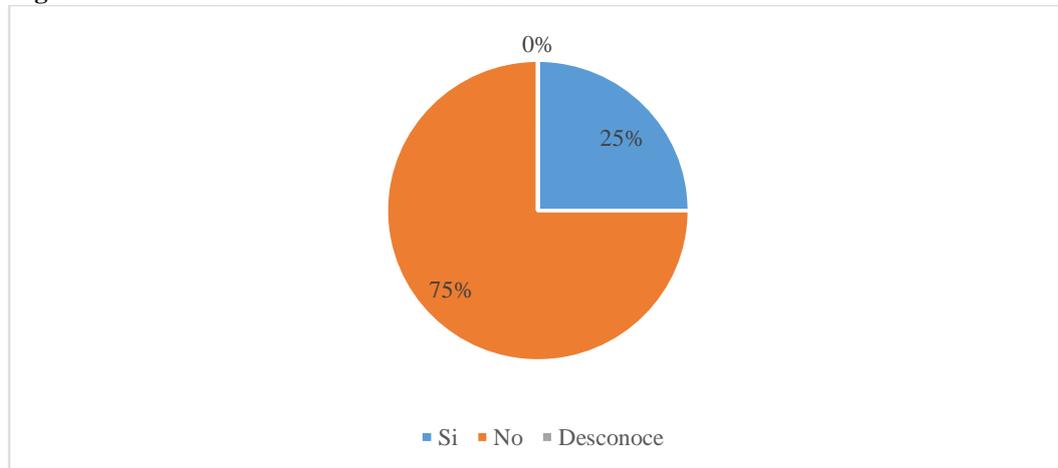
Tabla 16. Existencia de un modelo de control interno

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Si	1	25%
No	3	75%
Desconoce	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 20: Existencia de un modelo de control interno



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

En base al presente gráfico fue posible conocer que el 75% de los colaboradores de la empresa consideró que no disponen de un modelo de control interno, por su parte el 25% señaló lo contrario; de los resultados obtenidos por medio de la encuesta se concluye que el Comisariato La Familia no dispone de esta herramienta de control, misma que permitiría brindar un mayor nivel de seguridad al accionar de los colaboradores, gestión de los recursos y en consecuencia garantizaría en mayor medida el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha trazado a corto y largo plazo.

15. ¿Considera indispensable el diseño de un modelo de control interno para el área administrativa del Comisariato La Familia

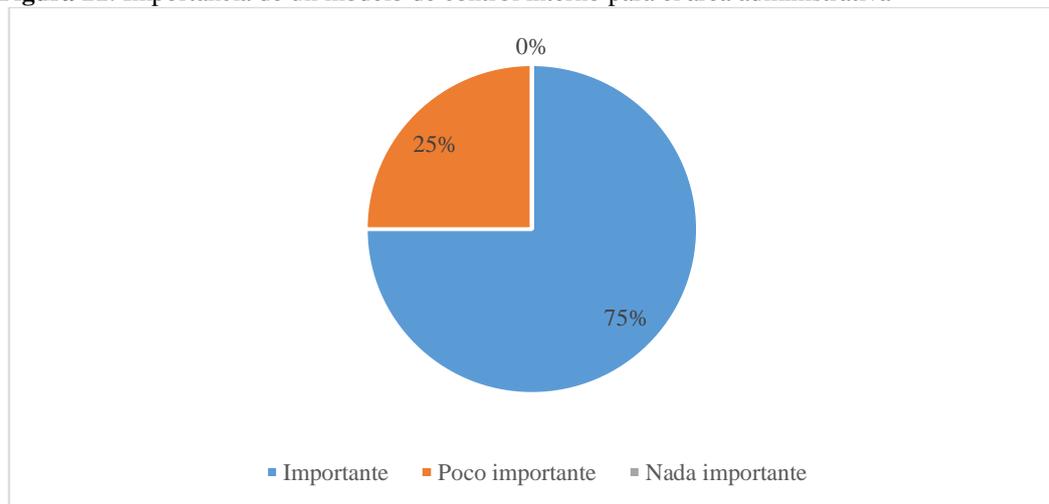
Tabla 17. Importancia de un modelo de control interno para el área administrativa

Alternativas	Valor relativo	Valor porcentual
Importante	3	75%
Poco importante	1	25%
Nada importante	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Figura 21: Importancia de un modelo de control interno para el área administrativa



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta efectuada a los colaboradores del comisariato La Familia.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Análisis e interpretación:

Al observar el presente gráfico fue posible visualizar la percepción del personal de la empresa en relación a la necesidad de implementación de un modelo de control interno: el 75% de los empleados señaló que es importante, mientras que el 25% cree que es poco importante. De los porcentajes expuestos fue posible evidenciar que la mayoría de personal está consciente de la importancia del control interno para el mejoramiento general de la empresa.

11.1.3. Análisis FODA

Tomando como fundamento la información recopilada por medio de la entrevista y las encuestas se presentan los principales aspectos positivos como negativos que se encuentran inmersos en el ambiente interno y externo de la empresa:

Tabla 18. Análisis FODA del Comisariato La Familia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos en diferentes marcas. • Ubicación estratégica del establecimiento comercial. • Amplio local comercial • Compromiso del personal con el desempeño de su trabajo. • Buena imagen del Comisariato ante los clientes. • Nivel de precios competitivo frente a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de planificación • No se dispone de elementos de direccionamiento estratégico. • Estructura organizacional informal • Inexistencia de manuales de funciones. • Limitado nivel de capacitación del personal • Procesos y procedimientos administrativos no definidos formalmente. • No se efectúa con frecuencia tomas físicas de inventario. • Pérdidas por caducidad de los productos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de financiamiento con bajas tasas de interés. • Incremento de la demanda de productos de primera necesidad. • Capacitaciones para el personal administrativo y operativo. • Tecnificación de procesos de almacenamiento de información. • Conseguir proveedores competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la carga tributaria para las microempresas. • Reducción del poder adquisitivo de las familias por la pandemia. • Incremento de la competencia • Incremento del Impuesto al Valor Agregado.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.1.3.1. Estrategias

Frente a las deficiencias detectadas, se plantearon las siguientes estrategias que ayudarán a consolidar las fortalezas existentes ya hacer frente a las debilidades, disminuyendo con ello posibles amenazas e incrementando las oportunidades para el Comisariato La Familia del cantón La Maná.

Tabla 19. Estrategias del análisis FODA

FODA	Fortalezas	Debilidad
	F1. Variedad de productos en diferentes marcas.	D1. Bajo nivel de planificación
	F2. Ubicación estratégica del comisariato	D2. No se ha definido un direccionamiento estratégico.
	F3. Amplio local comercial	D3. Estructura organizacional informal
	F4. Compromiso del personal su trabajo.	D4. Inexistencia de manuales de funciones.
	F5. Buena imagen del Comisariato ante los clientes.	D5. Limitado nivel de capacitación del personal
	F6. Nivel de precios competitivo frente a la competencia.	D6. Procesos y procedimientos administrativos no definidos formalmente.
		D7. No se efectúa con frecuencia tomas físicas de inventario.
		D8. Pérdidas por caducidad de los productos.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Obtención de financiamiento con bajas tasas de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y formalización de direccionamiento estratégico.
O2. Incremento de la demanda de	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores que permitan 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del nivel de pérdidas por caducidad

productos de primera necesidad.	ofrecer precios competitivos a los	estableciendo controles en el área administrativa y
O3. Capacitaciones para el personal administrativo y operativo.	clientes.	operativa.
O4. Formalización de estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la variedad de productos del comisariato para captar la creciente demanda de productos de primera necesidad. 	
O5. Conseguir proveedores competitivos.		
O6. Establecer controles en el área administrativa y operativa.		

Amenazas

Estrategias FA

Estrategias DA

A1. Incremento de la carga tributaria para las microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el factor diferencial de atención de calidad para hacer frente a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el manual de funciones que permita mejorar el desempeño del personal para generar una ventaja frente a la competencia.
A2. Reducción del poder adquisitivo de las familias por la pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer descuentos para promover las compras de los productos de primera necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer formalmente procesos y procedimientos de control para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias.
A3. Incremento de la competencia		
A4. Incremento del Impuesto al Valor Agregado.		

11.1.4. Análisis

- Los resultados de la entrevista efectuada a la propietaria del Comisariato La Familia reflejaron que el proceso de planificación se realiza de forma empírica, es decir no cuentan con procesos establecidos o información integral que contribuya a la toma de decisiones, también es importante resaltar que la estructura no se encuentra formalizada, solo se mantiene de forma implícita, porque no se dispone de manuales, políticas, ni reglamento interno, siendo que dichos elementos son de gran utilidad porque orientan el accionar del personal administrativo.
- A través del desarrollo de las encuestas fue posible evidenciar que los colaboradores del Comisariato La Familia desconoce sobre la existencia de la misión, visión y valores que permitan orientar el desarrollo de las funciones; además mencionaron que la estructura organizacional de la empresa no se encuentra claramente definida, situación que podría relacionarse con deficiencias en la asignación de jerarquías, las líneas de comunicación y responsabilidad en las funciones. Otro aspecto relevante que se pudo conocer es la inexistencia de un sistema formal de capacitaciones que responda a las necesidades de desarrollo de los colaboradores, permitiendo mejorar constantemente sus conocimientos y habilidades.
- En el Comisariato La Familia no dispone de un modelo de control interno para la gestión administrativa, que permita brindar un mayor nivel de seguridad al accionar de los colaboradores, gestión de los recursos y en consecuencia garantizaría en mayor medida el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha trazado a corto y largo plazo.

11.2. Evaluación del Control interno del Comisariato La Familia

Con la finalidad de evaluar el control interno sobre las funciones del personal administrativo de la empresa Comisariato La Familia, se elaboró un cuestionario que buscó obtener información relevante que sirvió para el desarrollo de la propuesta, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 20. Ambiente de control

		CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi			REF:001-010
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
#	PREGUNTAS	SI	NO	S/N	OBSERVACIONES
1	¿En el Comisariato se ha definido y difundido los objetivos estratégicos?	X			De forma empírica
2	¿Se ha definido la misión, visión y valores de la empresa		X		La parte administrativa no ha considerado este aspecto.
3	¿El comisariato cuenta con políticas administrativas claramente definidas?	X			Se dispone de políticas que se han manifestado de forma formal.
4	¿El personal conoce las funciones y responsabilidad a desempeñar?	X			Socialización de forma verbal, no existen documentos formales.
5	¿Existen normas y procedimientos para la realización de actividades?		X		No se dispone de documentos que especifiquen procedimientos ni responsabilidades.
6	¿Se elaboran presupuestos y cronogramas para la realización de actividades en el comisariato?	X			Sí, pero de manera poco frecuente y no existe un seguimiento del mismo.
7	¿Disponen de planes y programas que ayuden al desarrollo de las actividades administrativas?		X		La parte administrativa no dispone de capacitación previa para el desarrollo de estas herramientas administrativas.
8	¿El comisariato cuenta con un organigrama formalmente establecido?		X		No se han definido de manera formar un

					organigrama.
9	¿Se ha socializado el organigrama con el personal que labora en el comisariato?		X		No se dispone del mismo.
10	¿Para el cumplimiento de sus funciones el personal cuenta con un manual de funciones?		X		Inexistencia de un manual de funciones de forma documentada.
11	¿Las responsabilidades y jerarquías se encuentran claramente establecidas en el comisariato?		X		En el comisariato no se ha especificado de forma clara este ítem.
12	¿Existe duplicidad de funciones en el personal	X			Esto se suscita debido que no existen actividades y funciones establecidas de manera formal.
13	¿Disponen de políticas formalmente establecidas que regulen el comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones?	X			De forma verbal e informal.
14	¿Existe una delimitación de funciones y responsabilidad para trabajador?	X			De forma verbal e informal.
15	¿Existe un código de ética que orienta el accionar de los trabajadores?		X		No se dispone de esta documentación.
16	¿Se ha establecido formalmente un sistema de capacitaciones para el personal del comisariato?		X		Se ha omitido en la capacitación al personal operativo y administrativo.
		7	9		

Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Establecimiento del nivel de riesgo y confianza del componente: Ambiente de control

A continuación, se describe la tabla que se empleó para la interpretación de los resultados obtenidos en el control interno.

Tabla 21. Niveles de ponderación: Ambiente de control

Confianza	% obtenido	Riesgos
Interpretación		Interpretación
Alto	Valores entre el 76% -95%	Bajo
Moderado	Valores entre el 51% -75%	Moderado
Bajo	Valores entre el 15% -50%	Alto

Fuente: (Isaza, 2018)

Cálculo de las fórmulas:

Fórmula:

$$NC = \frac{7}{16} \times 100$$

Cálculo:

$$NC = 43,75\%$$

Nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 43,75\%$$

$$NR = 56,25\%$$

Análisis:

Los resultados obtenidos evidenciaron que el componente de control interno reflejó un nivel de confianza bajo con el 43,75%, lo cual dio como resultado un nivel de riesgo del 56,25% equivalente a moderado, por estar expuesto a riesgos como: no disponer de una misión, visión, objetivos estratégicos, manual de funciones que rijan el accionar administrativo del comisariato. De la misma forma se pudo apreciar que no se cuenta con una estructura organizacional y funcional para la empresa, afectos que generan una amenaza administrativa latente.

Tabla 22. Componente evaluación de riesgos

	CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi	REF:003-010			
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
#	PREGUNTAS	SI	NO	S/N	OBSERVACIONES
1	¿Se disponen de técnicas o instrumentos que permitan la detección de riesgo en la gestión administrativa?		X		No se disponen de técnica ni instrumentos para este efecto.
2	¿En el ámbito administrativo se han establecido estrategias que permitan hacer frente a las amenazas del área de ventas?	X			Sí, pero no se encuentran documentados ni han sido socializados a los colaboradores.
3	¿Los riesgos detectados son comunicados de manera inmediata?		X		No se efectúan actividades de detección de riesgos.
4	¿Se dispone de lineamientos claros para el archivo de documentación que respalden las actividades de ventas en el comisariato?	X			Se ha especificado estos lineamientos de manera verbal.
5	¿En el comisariato se dispone de un plan de contingencia para hacer frente a posibles riesgos administrativos?		X		La parte administrativa del comisariato desconoce sobre la elaboración del mismo.
6	¿Se efectúan reuniones frecuentes para la detección y análisis de los riesgos presentes en la gestión administrativa del comisariato?		X		No se desarrollan este tipo de actividades en el comisariato.
7	¿Se mantiene una constancia de las reuniones y las posibles soluciones de los riesgos detectados?		X		Ausencia de este tipo de actividades.
8	¿Los productos y la infraestructura están cubiertos por un seguro?		X		La propietaria está aún en el proceso de

					aseguramiento.
9	¿Se restringe el uso de las computadoras solo a personal autorizado?	X			Se han designado claves para su ingreso.
10	¿En el Comisariato La Familia se efectúa investigaciones que permitan conocer los riesgos en la gestión administrativa?		X		No efectúan este tipo de estudios encaminado a este fin.
11	¿En caso de detectar algún riesgo administrativo se toman medidas inmediatas frente a los mismos?	X			Pero el índice de detección es bajo, porque no se dispone de herramienta adecuada para este fin.
12	¿La cantidad de productos requerida es determinada en base a presupuestos?	X			
13	¿Se mantienen registros de los gastos menores generado en el comisariato?	X			
14	¿Se han efectuado actividades encaminadas a la prevención y eliminación de riesgos en el área administrativas?		X		De manera formal no se ha efectuado este tipo de actividades.
15	¿Se aplican indicadores que permitan medir el nivel de riesgo administrativo en el comisariato?		X		No se disponer de indicadores de riesgos administrativos.
	NIA 400: Evaluación control interno	5	10		

Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Establecimiento del nivel de riesgo y confianza del componente: Evaluación de riesgos

A continuación, se describe la tabla que se empleó para la interpretación de los resultados obtenidos en el control interno.

Tabla 23. Niveles de ponderación: Evaluación de riesgos

Confianza	% obtenido	Riesgos
Interpretación		Interpretación
Alto	Valores entre el 76% -95%	Bajo
Moderado	Valores entre el 51% -75%	Moderado
Bajo	Valores entre el 15% -50%	Alto

Fuente: (Isaza, 2018)

Cálculo de las fórmulas:

Fórmula:

$$NC = \frac{5}{15} \times 100$$

Cálculo:

$$NC = 33,33\%$$

Nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 33,33\%$$

$$NR = 66,67\%$$

Análisis:

Los resultados obtenidos en el componente de evaluación de riesgo son preocupantes, puesto que el nivel de confianza fue bajo con el 33,33%, elevando de manera significativa el riesgo a un nivel moderado, esto como consecuencia de no disponer de mecanismos para la detección de riesgos, ausencia de indicadores y planes de contingencia enfocados a este fin, lo cual expone al Comisariato La Familia a varios riesgos en el ámbito administrativo, que afecta de manera a las fases de planificación, organización, dirección y control.

Tabla 24. Componente actividades de control

		CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi			REF:005-010
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL					
#	PREGUNTAS	SI	NO	S / N	OBSERVACIONES
1	¿Están claramente definidos los procedimientos para las áreas de compras y ventas del comisariato?		X		Se ha descuidado este aspecto, puesto que no se disponen de un documento con procedimientos definidos para estas actividades.
2	¿Existen procedimientos establecidos para realizar pedidos de mercadería?	X			De manera informal, que conoce la propietaria.
3	¿Se ha determinado límites de montos máximos y mínimos para realizar los pedidos?		X		No existe un documento que especifique un techo de montos económicos para el desarrollo de pedido.
4	¿Se mantiene un control de los registros de compras y ventas en el comisariato?	X			Programa Galixsoft.
5	¿Se dispone de un control en el registro de inventarios de los productos del comisariato?	X			Se dispone del programa Galixsoft.
6	El gerente revisa de manera continua los documentos soporte y efectúa sugerencias para su control y custodia?	X			Pero no se mantienen registros de dicha actividad.
7	¿Existe un control adecuado para evitar que se filtre información interna a terceras personas?		X		No se han establecido mecanismos para este efecto.
8	¿Se han definido estrategias que permitan el control adecuado de los ingresos generados a diario en el comisariato?	X			Mediante un programa informático.
9	¿Estas salidas son efectuadas con la autorización de personal autorizado?	X			No se cuentan con respaldos documentados.

10	¿Esto procesos se encuentran debidamente respaldados?		X		No se mantienen respaldos documentados.
11	¿Existe revisión continua de los registros de ingreso y egresos?	X			De forma diaria
12	¿Se mantiene un control de los informes de productos con defectos y poco movimiento?	X			De manera empírica.
13	¿Se controla el cumplimiento de las responsabilidades de cada colaborador?		X		No se ha definido una metodología formal para este efecto.
14	¿Se efectúan actividades de control que permitan una gestión administrativa adecuada?		X		Las actividades de control han sido bastante descuidadas por cuanto no se disponen de instrumentos para realizar un control efectivo.
15	¿Estos procedimientos son evaluados bajo algún indicador?		X		No se cuentan con indicadores para efectuar esta actividad.
16	¿Se ha designado responsables para el control de las actividades administrativas?		X		En el comisariato no se ha efectuado esta designación.
17	¿Se dispone de datos actualizados de los colaboradores?	X			
18	¿Se mantiene un registro del ingreso y salida de los colaboradores del comisariato?		X		No se disponen de ningún mecanismo para este control.
NIA 400: Evaluación control interno		9	9		

Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Establecimiento del nivel de riesgo y confianza del componente: Actividades de control

A continuación, se describe la tabla que se empleó para la interpretación de los resultados obtenidos en el control interno.

Tabla 25. Niveles de ponderación: Actividades de control

Confianza	% obtenido	Riesgos
Interpretación		Interpretación
Alto	Valores entre el 76% -95%	Bajo
Moderado	Valores entre el 51% -75%	Moderado
Bajo	Valores entre el 15% -50%	Alto

Fuente: (Isaza, 2018)

Cálculo de las fórmulas:

Fórmula:

$$NC = \frac{9}{18} \times 100$$

Cálculo:

$$NC = 50,00\%$$

Nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 50\%$$

$$NR = 50\%$$

Análisis:

El componente de actividades de control evidenció el 50% de confianza equivalente a bajo y nivel de riesgo alto; sin embargo, estos valores se encuentran en un umbral que puede convertirse en moderado, por lo cual fue necesario tomar las medidas necesarias.

Tabla 26. Componente información y comunicación

	CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi	REF:007-010			
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
#	PREGUNTAS	SI	NO	S/N	OBSERVACIONES
1	¿Se han establecido mecanismos para recopilar información interna y externa en el comisariato?		X		En el comisariato no se ha definido ninguno de estos mecanismos.
2	¿Existe un protocolo definido en caso de surgir un problema o inconformidad en el comisariato?	X			El mismo no ha se ha definido de forma documentada.
3	¿Considera que la comunicación entre la parte administrativa y colaboradores es horizontal?	X			La propietaria da lugar a la opinión de sus colaboradores.
4	¿Se realizan reuniones frecuentes para comunicar eventualidades surgidas en el comisariato?	X			De forma mensual.
5	¿Se efectúan actas de las reuniones realizadas?		X		Se omite esta actividad en las reuniones.
6	¿Es adecuado el canal de comunicación empleado en comisariato?	X			
7	¿Se mantienen canales de comunicación para conocer la opinión de los clientes?		X		No se evidencia buzones, ni líneas telefónicas disponibles para este efecto.
8	¿Se realiza un seguimiento post venta a los clientes?		X		No se realiza ninguna actividad que permita conocer la percepción de los clientes al respecto.
9	¿Se han establecido mecanismos para procesar y recopilar información?	X			La información de ingreso y gastos es obtenida a

					través del programa informático Galixsoft.
10	¿En caso de surgir un problema en el comisariato se comunica de inmediato a la parte directiva?	X			De forma verbal.
11	¿Se notifica con anticipación cualquier eventualidad o cambio en las actividades del comisariato?	X			De manera personal o por el grupo de WhatsApp del comisariato.
12	¿El sistema informático empleado en el comisariato refleja información confiable?	X			Pero aún falta capacitación para su óptimo manejo.
13	¿Se emplean medios publicitarios para difundir los productos que ofrece el comisariato?		X		No se ha efectuado ninguna publicidad.
14	¿Se elaboran informes de los objetivos a conseguir en el comisariato?	X			De manera empírica.
15	¿Se socializa estos informes a los colaboradores?		X		No existen registros documentados de los mismos.
16	¿Existen procesos de capacitación y difusión de políticas para la obtención de información interna?		X		La parta administrativa no se dispone de un plan de capacitaciones.
	NIA 400: Evaluación control interno	9	7		

Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Establecimiento del nivel de riesgo y confianza del componente: Información y comunicación

A continuación, se describe la tabla que se empleó para la interpretación de los resultados obtenidos en el control interno.

Tabla 27. Niveles de ponderación: Información y comunicación

Confianza	% obtenido	Riesgos
Interpretación		Interpretación
Alto	Valores entre el 76% -95%	Bajo
Moderado	Valores entre el 51% -75%	Moderado
Bajo	Valores entre el 15% -50%	Alto

Fuente: (Isaza, 2018)

Cálculo de las fórmulas:

Fórmula:

$$NC = \frac{9}{16} \times 100$$

Cálculo:

$$NC = 56,25\%$$

Nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 56,25\%$$

$$NR = 43,75\%$$

Análisis:

Se apreció un nivel de confianza del 56,25% (moderado) y un nivel de riesgo alto, sin embargo, el análisis permitió conocer falencia existente en cuanto a la existencia de documentos formales del desarrollo de reuniones o comunicados efectuados en el Comisariato La Familia, todo ello como resultado de un bajo nivel de capacitaciones de la parte administrativa que permita una mejor gestión en lo que respecta a la información y comunicación.

Tabla 28. Componente monitoreo y seguimiento

	CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi	REF:009-010			
COMPONENTE: MONITOREO Y SEGUIMIENTO					
#	PREGUNTAS	SI	NO	S/N	OBSERVACIONES
1	¿En el comisariato existe una rutina permanente de monitoreo y seguimiento de las actividades administrativas?		X		No se ha considerado actividades que permitan este proceso.
2	¿Existe supervisión y monitoreo de los documentos soporte de ingreso y egresos generados en el comisariato?	X			Pero no existe una periodicidad frecuente establecida.
3	¿Se ha definido técnicas e instrumentos para supervisar las actividades administrativas?		X		Se realiza una supervisión manual, sin definir una frecuencia ni el uso de instrumentos ni técnicas.
4	¿Se dispone de un modelo de control interno para la gestión administrativa en el comisariato?		X		En el comisariato no se dispone de ningún tipo de modelo de control interno.
5	¿Se efectúan los correctivos necesarios en caso de detectar algunas anomalías?	X			Es poco eficiente, puesto que no se desarrolla un proceso de detección de riesgos adecuado.
6	¿Se evalúa de manera continua al personal administrativo del comisariato?		X		No se han definido mecanismos para este tipo de evaluación.
7	¿Se mantiene un registro de estas evaluaciones?		X		Inexistencia de evaluaciones formales.
8	¿Se efectúa un monitoreo frecuente de los datos reflejados por el sistema informático para el control de ingresos	X			De forma mensual por parte de la propietaria.

	y egresos?				
9	¿Se ha designado una persona encargada de supervisar las actividades desarrolladas en el comisariato?	X			La propietaria.
10	¿Las transferencias electrónicas de dinero son comparados con los respaldos físicos?	X			Esta actividad la realizar la parte administrativa del comisariato.
11	¿Las ineficiencias detectadas en el proceso de monitoreo es comunicado de manera inmediata a la parte administrativa?	X			A la propietaria de forma verbal.
12	¿Se monitorea de manera frecuente que las cantidades y precios sean acorde a lo registrado en las facturas?	X			La secretaria efectúa esta actividad.
13	¿La administración solicita la presentación de informes, detallando las actividades desarrolladas?	X			Solo para el área contable.
14	¿Se efectúa un monitoreo continuo de las cuenta por vencer?	X			La secretaria verifica estas cuentas.
15	¿La parte administrativa supervisa que las ventas efectuadas coincidan con los datos de los inventarios existentes?	X			Esta actividad se desarrolla cada semana.
NIA 400: Evaluación control interno		10	5		

Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Establecimiento del nivel de riesgo y confianza del componente: Seguimiento y monitoreo

A continuación, se describe la tabla que se empleó para la interpretación de los resultados obtenidos en el control interno.

Tabla 29. Seguimiento y monitoreo

Confianza	% obtenido	Riesgos
Interpretación		Interpretación
Alto	Valores entre el 76% -95%	Bajo
Moderado	Valores entre el 51% -75%	Moderado
Bajo	Valores entre el 15% -50%	Alto

Fuente: (Isaza, 2018)

Cálculo de las fórmulas:

Fórmula:

$$NC = \frac{10}{15} \times 100$$

Cálculo:

$$NC = 66,67\%$$

Nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 66,67\%$$

$$NR = 33,33\%$$

Análisis:

Se pudo constatar un nivel de confianza del 66,67% (moderado), con un nivel de riesgo alto, no obstante, persistió problemas en cuanto al desarrollo de actividades de supervisión y monitoreo formalmente establecidas, puesto que no existen datos archivados y tampoco la existencia de instrumentos ni metodologías establecidas.

11.2.1. Resumen del nivel de confianza y riesgo de la evaluación del control interno

A continuación, se presentó el resumen de los niveles de confianza y riesgo de los cinco componentes evaluados mediante la metodología del COSO I.

Tabla 30. Resumen del nivel de confianza y riesgo de la evaluación del control interno

Componente evaluado	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
Ambiente de control	43,75%	56,25%
Evaluación de riesgo	33,33%	66,67%
Actividades de control	50,00%	50,00%
Información y comunicación	56,25%	43,75%
Monitoreo y supervisión	66,67%	33,33%
Promedio de riesgo y confianza	50%	50%

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

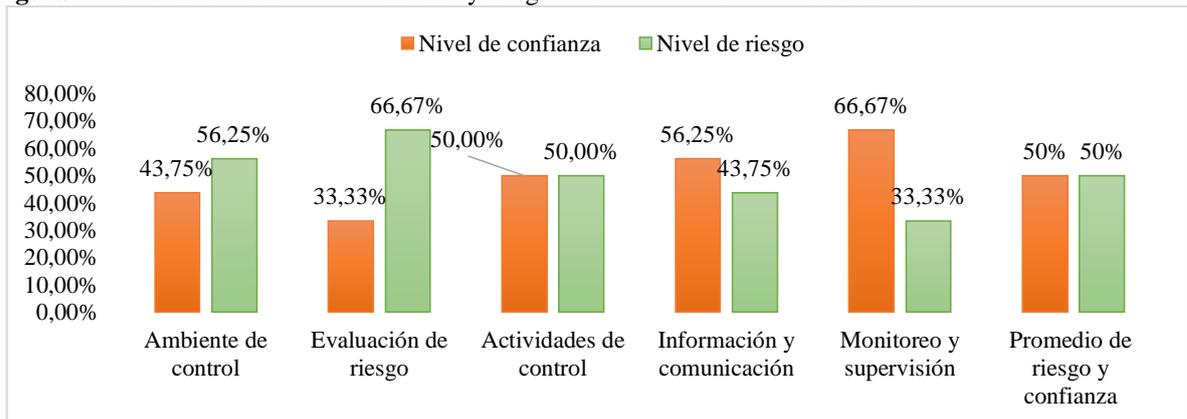
Tabla 31. Tabla de interpretación

Confianza Interpretación	% obtenido	Riesgos Interpretación
Alto	Valores entre el 76% -95%	Bajo
Moderado	Valores entre el 51% -75%	Moderado
Bajo	Valores entre el 15% -50%	Alto

Fuente: Evaluación del control interno Comisariato La Familia

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth

Figura 22: Resumen del nivel de confianza y riesgo de la evaluación del control interno



Fuente: Evaluación del control interno Comisariato La Familia

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth

Como se pudo apreciar en el gráfico sobre el promedio del nivel de confianza de los cinco componentes evaluados se situó en un 50% equivalente a un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto con el 50%, aspecto muy preocupante debido que, en la mayoría de componentes, excepto el de monitoreo y supervisión con un riesgo moderado. Esta situación fue preocupante por lo cual es prioritario del desarrollo de una propuesta que permita contrarrestar las falencias detectadas en cada componente.

11.2.1. Hallazgos

Tabla 32. Hallazgo 1.

	<p align="center">CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi</p>	<p>REF:001</p>
HOJA DE HALLAZGOS		
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL		
<p>Hallazgo 1. Inexistencia de un organigrama estructural para el Comisariato La Familia</p>		
<p>Condición:</p>		
<p>En el desarrollo del control interno se pudo conocer que en el Comisariato La Familia no ha diseñado un organigrama con la estructura que conforma la empresa.</p>		
<p>Criterio: Al no disponer de un organigrama estructural la empresa no está dando cumplimiento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, órgano regulatorio de las MIPYMES, Artículo 54. Que trata sobre promover los principios y criterios necesarios de organización que permitan lograr un servicio de calidad.</p>		
<p>Causa:</p>		
<p>Bajo nivel de formación académica de la propietaria y escaso desarrollo de capacitación que permitan el desarrollo de estas estrategias administrativas.</p>		
<p>Efecto:</p>		
<p>Los integrantes de la empresa no tienen un conocimiento idóneo sobre la estructura departamental.</p>		
<p>Conclusión: El hecho de no contar con una estructura orgánica definida incide de manera directa en los resultados administrativos del proceso de organización.</p>		
<p>Recomendación: Es prioritario que la parte directiva de Comisariato la Familia considere la elaboración de un organigrama estructural para la empresa.</p>		
<p>Elaborado: Changoluisa Ayala Clara Isabel Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi</p>	<p>Revisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie</p>	
<p>NIA 500: Evidencia de auditoría</p>		
<p>Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.</p>		

Tabla 33. Hallazgo 2

	<p style="text-align: center;">CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi</p>	<p style="text-align: center;">REF:002</p>
HOJA DE HALLAZGOS		
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL		
<p>Hallazgo 2. No contar con un manual de funciones para el personal del Comisariato La Familia</p>		
<p>Condición: Los datos obtenidos del control, interno al ambiente de control, permito evidenciar que en el comisariato no se cuenta con un manual de funciones, donde se detalle la actividades a desarrollar por los colaboradores.</p>		
<p>Criterio: Considerando que la empresa no ha definido un manual de funciones se ve clara omisión al literal h. Al documento sobre el Código de la Producción, Comercio e Inversiones que hace énfasis sobre el desarrollo de herramientas y actividades de información y desarrollo organización.</p>		
<p>Causa: Bajo nivel de capacitación para el diseño de la misma y despreocupación de la parte directiva para el desarrollo de esta importante herramienta de organización administrativa.</p>		
<p>Efecto: Puede existir duplicidad de funciones y bajo nivel del desempeño de los colaboradores, debido que no disponen de una guía clara sobre las actividades a desempeñar por cada cargo.</p>		
<p>Conclusión: Al no contar con un manual de funciones para los colaboradores del Comisariato La Familia se está exponiendo a factores como la duplicidad de funciones, confusión o bajo nivel del desempeño laboral de sus colaboradores y directivos.</p>		
<p>Recomendación: Se recomienda a la propietaria que se diseñe y socialice un manual de funciones donde se especifique de manera clara las actividades a desempeñar.</p>		
<p>Elaborado:</p>	<p>Revisado por:</p>	
<p>Changoluisa Ayala Clara Isabel Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi</p>	<p>CPA. Torres Briones Rosa Marjorie</p>	
<p>NIA 500: Evidencia de auditoría</p>		
<p>Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.</p>		

Tabla 34. Hallazgo 3

	<p style="text-align: center;">CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA</p> <p style="text-align: center;">Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi</p>	<p>REF:003</p>
HOJA DE HALLAZGOS		
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL		
Hallazgo 3. Ausencia de un direccionamiento estratégico para el Comisariato La Familia		
Condición:		
<p>En el Comisariato La Familia no se dispone de un direccionamiento estratégico compuesto por la: misión, visión, valores que orienten las actividades a desarrollar.</p>		
Criterio: El artículo 320. Del Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, estipula que las organizaciones comerciales deben estar sujetas a principios y normas que permitan la valoración del trabajo y su eficiencia económica y social y a no contar con un direccionamiento estratégico está evidenciando una clara omisión de la misma.		
Causa:		
<p>Una de las causas fundamentales de no disponer de un direccionamiento estratégico es no haber elaborado un plan de negocio previo que contenga estos aspectos fundamentales para la creación de una empresa.</p>		
Efecto:		
<p>Al no disponer un direccionamiento estratégico no existe metas claras a cumplir por los integrantes del comisariato, y con ellos disminuye el nivel de compromiso hacia la empresa.</p>		
Conclusión:		
<p>Se hace evidente que al no contar con un direccionamiento estratégico definido no existe un compromiso sólido de los integrantes hacia el Comisariato La Familia.</p>		
Recomendación:		
<p>Es fundamental que la propietaria considere la adopción y socialización de un direccionamiento estratégico conformado por la: misión, visión</p>		
Elaborado:	Revisado por:	
Changoluisa Ayala Clara Isabel Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	
<p>NIA 500: Evidencia de auditoría</p>		
<p>Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.</p>		

Tabla 35. Hallazgo 4.

	<p align="center">CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi</p>	<p>REF:004</p>
HOJA DE HALLAZGOS		
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Hallazgo 4. No disponen de instrumentos para la medición de riesgos administrativos		
Condición:		
<p>En el Comisariato La Familia no se dispone de instrumentos que permitan conocer los riesgos administrativos a los que está expuesto el comisariato.</p>		
Criterio: Se apreció una clara omisión del Art. 53, que entre otras cosas trata sobre el monitoreo y evaluación de los riesgos.		
Causa:		
<p>Uno de los aspectos de no poseer instrumentos para la medición de riesgos es el desconocimiento de la importancia sobre la aplicación de los mismos por parte de la propietaria.</p>		
Efecto:		
<p>El Comisariato La Familia se encontró muy expuesta antes diversos riesgos administrativos, puesto que no cuentan con instrumentos para este efecto.</p>		
Conclusión:		
<p>El hecho de no contar con instrumentos para la detección de riesgos es preocupante porque no se puede tomar los correctivos a tiempo.</p>		
Recomendación:		
<p>Se recomienda el diseño de instrumentos que permitan la medición de riesgos administrativos.</p>		
Elaborado:	Revisado por:	
Changoluisa Ayala Clara Isabel Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	
<p>NIA 500: Evidencia de auditoría</p>		
<p>Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.</p>		

Tabla 36. Hallazgo 5

	<p style="text-align: center;">CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi</p>	<p>REF:005</p>
HOJA DE HALLAZGOS		
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL		
Hallazgo 5. Inexistencia de indicadores de control de eficiencia		
Condición:		
<p>Los resultados obtenidos evidenciaron la inexistencia de indicadores que permitan conocer el nivel de eficiencia, por lo cual se desconocen los niveles obtenidos en este ítem.</p>		
Criterio: Al no disponer de indicadores de eficiencia se apreció una omisión de lo dispuesto en la Normativa de la Ley de la Cámara de Comercio del cantón La Maná sobre las funciones del Gerente que debe salvaguardar la integridad de la empresa.		
Causa:		
<p>Como causa relevante de este hallazgo se menciona el bajo nivel de adiestramiento y no contar con un profesional que permita el desarrollo, aplicación y análisis de estos indicadores.</p>		
Efecto:		
<p>En el Comisariato La Familia se desconoce el nivel de eficiencia de los procesos administrativo, lo cual dificulta la toma de decisiones acertadas para la propietaria.</p>		
Conclusión:		
<p>Al no contar con indicadores de eficiencia se estuvo generando desconocimiento sobre ellos, lo cual dificulta la toma de decisiones adecuadas en torno a las actividades administrativas.</p>		
Recomendación:		
<p>Se recomienda a la propietaria que se trabaje en el diseño y aplicación de indicadores de eficiencia de manera inmediata con el propósito de mejorar la toma de decisiones.</p>		
Elaborado:	Revisado por:	
Changoluisa Ayala Clara Isabel Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	
NIA 500: Evidencia de auditoría		

Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.

Tabla 37. Hallazgo 6

	<p style="text-align: center;">CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi</p>	<p>REF:006</p>
HOJA DE HALLAZGOS		
COMPONENTE: MONITOREO Y SEGUIMIENTO		
Hallazgo 6. Inexistencia de un control interno administrativo		
Condición:		
<p>La evaluación de este componente refleja que en el Comisariato La Familia no dispone de un modelo de control interno administrativo que permita la detección de posibles riesgos que afecten a esta área.</p>		
Criterio: Omisión del Art. 29 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones que trata sobre las actividades de monitoreo.		
Causa:		
<p>Como causa relevante de este hallazgo se mencionó el desconocimiento de la propietaria sobre planes o programas que permitan el monitoreo adecuado de riesgos en la empresa.</p>		
Efecto:		
<p>Uno de los efectos relevantes que generó la ausencia de un modelo de control interno fue que el comisariato no disponía de políticas, procedimientos que guíe y oriente hacia un adecuado control de los procesos ejecutados por la propietaria y colaboradores.</p>		
Conclusión:		
<p>El no contar con modelo de control administrativo definido, afecto de manera significativa a las diversas actividades ejecutada en el comisariato, dificultando la toma de decisiones a la parte administrativa.</p>		
Recomendación:		
<p>Es fundamental el desarrollo de un modelo de control interno administrativo con estrategias acorde a las necesidades del Comisariato La Familia.</p>		
Elaborado:	Revisado por:	
Changoluisa Ayala Clara Isabel Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	
<p>NIA 500: Evidencia de auditoría Fuente: Comisariato La Familia. Mayo 2021.</p>		

La Maná, 25 de junio del 2021

Sra. Luzmila Chitupanta
GERENTE PROPIETARIA DEL COMERCIAL LA FAMILIA

De nuestras consideraciones:

Expresamos un cálido saludo y los mejores éxitos en las actividades que usted dignamente dirige, a través del presente escrito se da a conocer los resultados obtenidos en la evaluación del control interno administrativo en el Comisariato La Familia, durante el año 2021.

Se describen los hallazgos detectados:

Hallazgo 1. Inexistencia de un organigrama estructural para el Comisariato La Familia

Recomendación a la propietaria:

Es prioritario que la parte directiva de Comisariato la Familia considere la elaboración de un organigrama estructural para la empresa.

Hallazgo 2. No contar con un manual de funciones para el personal del Comisariato La Familia

Recomendación a la parte administrativa y propietaria:

Que se diseñe y socialice un manual de funciones donde se especifique de manera clara las actividades a desempeñar.

Hallazgo 3. Ausencia de un direccionamiento estratégico para el Comisariato La Familia.

Recomendación a la propietaria:

Es fundamental que la propietaria considere la adopción y socialización de un direccionamiento estratégico conformado por la: misión, visión.

Hallazgo 4. No disponen de instrumentos para la medición de riesgos administrativos

Recomendación a la propietaria:

Se recomienda el diseño de instrumentos que permitan la medición de riesgos administrativos.

Hallazgo 5. Inexistencia de indicadores de control de eficiencia

Recomendación a la propietaria:

Que se trabaje en el diseño y aplicación de indicadores de eficiencia de manera inmediata con el propósito de mejorar la toma de decisiones.

Hallazgo 6. Inexistencia de un control interno administrativo**Recomendación a la propietaria:**

Es fundamental el desarrollo de un modelo de control interno administrativo con estrategias acorde a las necesidades del Comisariato La Familia.

Opinión: Acorde a los resultados obtenido se emite una opinión con salvedades debido a la inexistencia e incumplimiento de las normas y procedimientos administrativos.

Recomendaciones para la propietaria:

Socializar el modelo de control interno y entregar copias a los colaboradores de direccionamiento estratégico y manual de funciones.

Atentamente:



Changoluisa Ayala Clara Isabel

CC: 05040



Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi

CC: 0504091703

11.3. Desarrollo de la propuesta

Título: Modelo de control interno con procesos administrativos para el Comisariato La Familia, basado en modelo COSO I.

11.3.1. Datos informativos de la propuesta:

- **Entidad comercial:** Comisariato La Familia
- **Representante Legal:** Sra. Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta
- **RUC:** 0502701329001
- **Equipo investigador:**
- **Coordinadora:** CPA. Rosa Torres Briones
- **Investigadoras:** Changoluisa Ayala Clara Isabel
Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi

11.3.2. Justificación de la propuesta

La motivación esencial para el desarrollo de la presente propuesta sobre un modelo control interno con procedimientos administrativos para el Comisariato La Familia, fue que se evidenció un problema evidente de desorganización en el ámbito administrativo, como lo reflejo el desarrollo de la entrevista efectuada a la propietaria, donde se apreció la inexistencia de la misión, visión, objetivos que rijan el accionar de la empresa.

Fue importante, porque a través del modelo de control interno se pondrá a disposición del personal del comisariato un manual de funciones donde especifique las actividades a desarrollar por cada uno de los colaboradores de manera eficiente, evitando la duplicidad de labores y optimizando la productividad de los procesos efectuados; así también se diseñará un organigrama estructural, donde muestre la división departamental.

Tuvo relevancia, debido que el modelo de control basado en el COSO I, fue estructurado acorde a la realidad y necesidades del comisariato, el cual fue aplicado, explicando de manera clara como identificar los niveles de confianza y riesgo por componentes y el desarrollo de hallazgos con su respectivo informe, que permitirán la detección de amenazas y su oportuna accionar para prevenir o disminuir su impacto.

La finalidad de la propuesta es contribuir de manera relevante con el desarrollo de las actividades administrativas, en vista que son un eje fundamental para el éxito o fracaso de una empresa, más si la parte directiva no cuenta con la debida formación y capacitación que permita actuar con eficacia en los procesos de planificación, organización, dirección, control, integración y previsión, donde los beneficiarios directos constituyeron la propietaria, colaboradores, clientes y forma indirecta los proveedores y la aprobación del cantón la Maná.

11.3.3. Objetivos de la propuesta

11.3.3.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de control interno con procesos administrativos para el Comisariato La Familia, basado en modelo COSO I.

11.3.3.2. Objetivos específicos

- Describir las generalidades, direccionamiento estratégico del Comisariato La Familia.
- Establecer una estructura orgánica y un manual de funciones para las partes administrativas y colaboradoras.
- Plantear estrategias administrativas de control interno para las diversas etapas administrativas.

11.4. Estructura del modelo de control interno, basado en el COSO I

I. PROPUESTA DEL MODELO DE CONTROL INTERNO

1.1. Información general

1.2. Justificación

1.2. Objetivos de la propuesta

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes del Comisariato La Familia

2.2. Base legal

2.3. Misión y visión

2.4. Valores

III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PROPUESTO

3.1. Diseño de un organigrama estructural para el comisariato

3.2. Diseño de un manual de funciones para el personal

IV. PROCESOS

4.1. Diseño del mapa de procesos

V. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EJECUTADOS EN EL COMISARIATO

5.1. Flujograma proceso de búsqueda de proveedores

5.2. Flujograma proceso de pedido de productos

5.3. Flujograma proceso de ventas

5.4. Flujograma de proceso de selección de personal

VI. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

6.1. Estrategias de planificación

6.2. Estrategias de organización

6.3. Estrategias dirección

6.4. Estrategia de control

6.5. Integración

6.6. Previsión

11.4.1. Generalidades de la empresa

11.4.1.1. Antecedentes del Comisariato La Familia

El Comisariato La Familia es un establecimiento comercial que funciona bajo el Registro Único de Contribuyente 0502701329, en el Régimen microempresarial, se dedica al comercio de productos de primera necesidad en diferentes marcas y presentaciones, lleva en el mercado del cantón La Maná alrededor de un año. El local comercial está ubicado en la Avenida Amazonas y Calabí, cuenta con amplias instalaciones y mobiliario que en su mayoría corresponde a vitrinas, perchas y mostradores.

11.4.1.2. Base legal

Ley de Régimen Tributario Interno

La empresa Comisariato La Familia se encuentra legalmente constituida de acuerdo al Registro Único de Contribuyente 0502701329, bajo la modalidad de Régimen Microempresarial, y debe cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración mensual o semestral del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Declaración del Impuesto a la Renta
- Anexo en Relación de Dependencia.

Código de Trabajo

De acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo (2005), las obligaciones de los trabajadores son:

- Mantener un registro de las actividades de los colaboradores con datos como nombres, apellidos, la edad, lugar de procedencia, estado civil, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
- Dotar de la indumentaria respectiva para el desarrollo de su trabajo, garantizando además las condiciones necesarias para un ambiente laboral agradable.
- Entre otras que se encuentran estipuladas en el correspondiente Código.

Ley de Seguridad Social

A través del artículo 2 de la ley de Seguridad Social, (2001) hace énfasis a los sujetos que tienen derecho a la protección" del Seguro General Obligatorio, en la condición de afiliados, en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

11.4.1.3. Misión y visión

- **Misión**

Somos Comisariato La Familia una empresa comercial que ofrece a los consumidores del cantón La Maná gran variedad de productos de primera necesidad en diferentes marcas y presentaciones, a precios competitivos que reflejan el balance perfecto precio/calidad. Contamos con personal calificado que brinda a los clientes un ágil y excelente servicio antes y durante la compra.

- **Visión**

Ser reconocidos como la empresa comercial líder en el mercado de productos de primera necesidad del cantón La Maná, por medio del establecimiento de buenas relaciones con los colaboradores y proveedores, que permitirán ofrecer productos de calidad y atención al cliente que satisfaga las expectativas de los consumidores, que reafirmen día a día la buena imagen y posicionamiento de Comisariato La Familia.

11.4.1.4. Valores

Comisariato “La Familia” para su adecuado funcionamiento requiere del establecimiento y práctica de los siguientes valores:

- **Respeto**

Este valor es imprescindible para mantener un trato saludable y equilibrado con los colaboradores y proveedores, en el comisariato se respeta los distintos puntos de vista y diferencias de todos y cada uno de sus miembros, considerando que el respeto es precisamente la base para la estructuración de un ambiente laboral que propicie un óptimo desempeño.

- **Honestidad**

Se denota en el accionar de la empresa al mostrar la información de interés para todos los involucrados, es decir no ocultar nada.

- **Compromiso**

Se reafirma el deber del Comisariato La Familia de satisfacer las necesidades de productos de consumo masivo con todos los grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores y comunidad en general.

- **Innovación**

La innovación es uno de los pilares a través del cual se busca el mejoramiento continuo tanto a nivel de procesos como de atención al cliente, con el fin de superar las expectativas de los clientes y consolidarse como líder en el mercado.

- **Enfoque hacia la calidad**

El accionar del todo el personal de la empresa se enfoca hacia el mejoramiento de la calidad, tomando en consideración la implicación de los colaboradores, procesos y los recursos tecnológicos.

- **Trabajo en equipo**

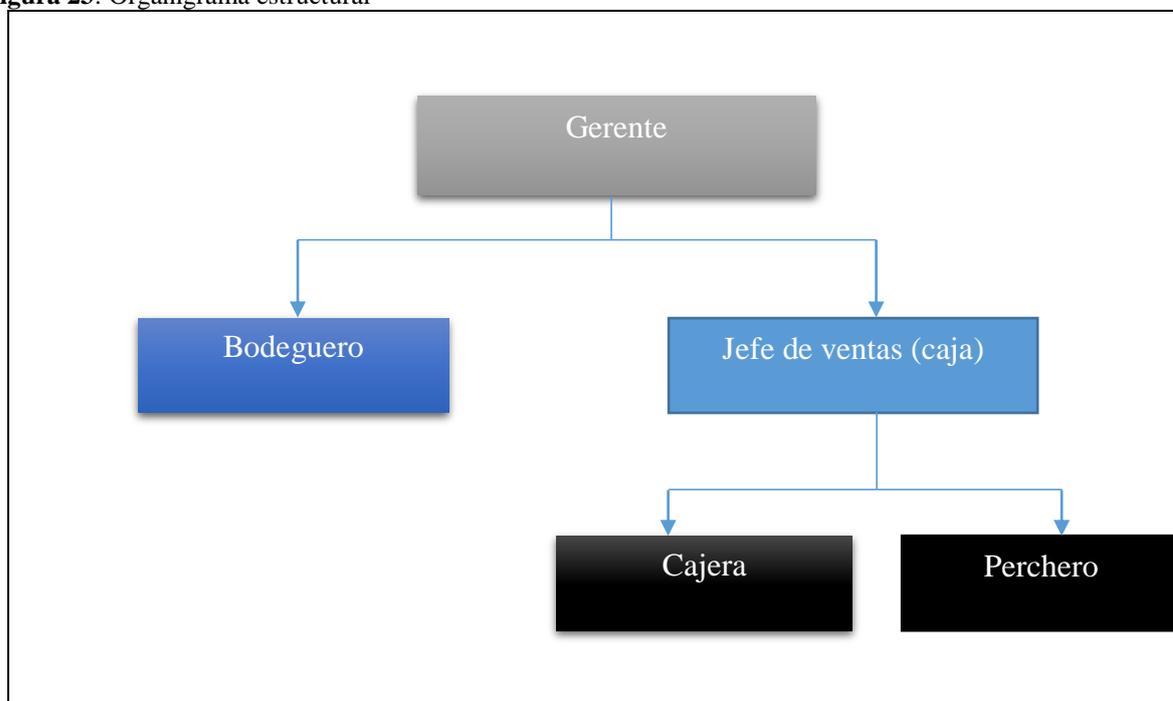
En Comisariato “La Familia” se promueve el trabajo en equipo considerando que todos y cada uno de los colaboradores cumple una función esencial para el adecuado funcionamiento de la empresa.

11.4.2. Estructura organizacional y funcional propuesto para el Comisariato La Familia

11.4.2.1. Organigrama estructural

A continuación, se define un organigrama estructural para el Comisariato La Familia, que contempla la autoridad, asignación de tareas y las líneas de comunicación existentes en la empresa. Dentro del nivel administrativo se aprecia la existencia del cargo de gerencia, mientras que en el nivel operativo se encuentran los cargos de Jefe de ventas, el bodeguero, cajera y perchero.

Figura 23: Organigrama estructural



Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.2.2. Diseño de un manual de funciones para el personal

Una vez que se estableció los cargos existentes en Comisariato La Familia, se procedió a desarrollar manuales de función para cada uno, empezando por el área administrativa específicamente por el cargo de gerente.

<p>MANUAL DE FUNCIONES COMISARIATO LA FAMILIA</p> <p>La Maná – Cotopaxi</p>		<p>Pág. 1/6</p>
<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN LA MANÁ</p> <p><i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p> 		
<p>Elaborado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>Fecha de elaboración:</p>
<p>Changoluisa Ayala Clara Chitupanta Chasipanta Ruth</p>	<p>CPA. Torres Briones Rosa Marjorie</p>	<p>25/07/2021</p>
<p>Primera versión.</p>		

Tabla 38. Manual de funciones: Gerente

<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES COMISARIATO LA FAMILIA</p>		<p align="center">Pág. 2/6</p>
<p>Área: Administrativa</p>	<p>Cargo: Gerente</p>	
<p>Reporta a</p>	<p>No reporta</p>	
<p>Objetivo del cargo</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proceso administrativo, coordinar los recursos y responsabilizarse por el equilibrado funcionamiento de la empresa a nivel administrativo y operativo. 		
<p>Descripción del cargo</p>		
<p>La persona que ocupa este cargo se encarga de dirigir la empresa y se responsabiliza por los resultados que se obtengan, formula las políticas adecuadas para el funcionamiento idóneo de cada área, autorizando y controlando el desempeño empresarial.</p>		
<p align="center">Requisitos para el puesto</p>		
<p>Instrucción académica</p>	<p>Título de tercer nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas • Comercio y administración 	
<p>Experiencia mínima</p>	<p>2 años en cargos similares</p>	
<p>Edad</p>	<p>Más de 20 años</p>	
<p>Sexo</p>	<p>Indistinto</p>	
<p>Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación • Comunicación • Análisis y resolución de conflictos • Trabajo en equipo • Buen manejo de relaciones públicas • Proactividad 	
<p>Relaciones del cargo</p>	<p>Relaciones internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona que desempeña este cargo se relaciona con los colaboradores de las demás áreas de la empresa. 	

	<p>Relaciones externas</p> <p>A nivel externo debe mantener vínculos con los:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Entidades crediticias • Clientes • Entidades de regulación: SRI, GAD municipal, Cuerpo de Bomberos.
--	---

Funciones principales

- Representar legalmente al Comisariato La Familia.
- Realizar los procesos de gestión del talento humano.
- Gestionar y supervisar al talento humano que está a su cargo en el Comisariato.
- Planificar y organizar las estrategias de ventas.
- Autorización de políticas y procedimientos generales de administración
- Autorización de los pedidos de mercadería de forma oportuna.
- Búsqueda y negociación con los proveedores.
- Autorización y realización de pagos a los proveedores colaboradores.
- Evaluar con frecuencia el desempeño del personal.

Actividades principales

Las principales actividades que debe efectuar el gerente de la empresa “Comisariato La Familia”:

- Elaborar programas y presupuestos mensuales
- Tomar decisiones sobre inversión y endeudamiento
- Búsqueda y negociación de proveedores que representen mayor beneficio para el Comisariato.
- Velar por el cumplimiento de las actividades y responsabilidad del personal
- Planificar mejoras en los procesos de comercialización y servicio al cliente.
- Analizar los resultados mensuales alcanzados y compararlos con lo planificado.
- Coordinar y llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Changoluisa Ayala Clara Chitupanta Chasipanta Ruth	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	25/07/2021

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

En la siguiente tabla se desarrolló el manual de funciones correspondiente al Jefe de ventas cuyo cargo se encuentra en el nivel operativo, reporta al gerente y a través del contenido se presentaron el objetivo, requisitos y funciones del cargo que deben ser desempeñadas por la persona que ostente dicho cargo en la empresa Comisariato “La Familia”.

Tabla 39. Manual de funciones: Jefe de ventas

<p>MANUAL DE FUNCIONES COMISARIATO LA FAMILIA</p>		<p>Pág.3/6</p>
<p>Área: Operativa</p>	<p>Cargo: Jefe de ventas</p>	
<p>Reporta a</p>	<p>Gerente</p>	
<p>Relaciones del cargo:</p>	<p>Internas</p> <p>Debe mantenerse en contacto permanente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente • Colaboradores del área de ventas <p>Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes (resolución de problemas, quejas) 	
<p>Objetivo del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar los procesos de ventas y supervisar el personal a su cargo. 		
<p>Descripción del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cargo de jefe de ventas consiste en la planificación y organización del personal y trabajo del área de ventas, se responsabiliza por los resultados alcanzados en dicha área. 		
<p style="text-align: center;">Requisitos para el puesto</p>		
<p>Instrucción académica</p>	<p>Título de tercer nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas • Comercio y administración 	
<p>Experiencia mínima</p>	<p>2 años en cargos similares</p>	

Edad	25 en adelante
Sexo	Indistinto
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Capacidad de adaptación • Comunicación asertiva • Proactividad • Creatividad e innovación

Funciones

- Supervisar y coordinar al personal del área de ventas.
- Informar sobre cualquier situación de anomalía al gerente
- Analizar las necesidades de capacitación del personal de ventas
- Disponer la realización de arqueos de caja
- Control del ingreso de personal a su cargo
- Realizar pronósticos mensuales de ventas
- Efectuar informes de las cantidades vendidas por semana
- Proponer promociones y descuentos por cada línea de producto.

Actividades principales:

- Elaborar informes de los resultados de ventas para la gerencia
- Realizar los pedidos de mercadería
- Realizar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Informar de la necesidad de personal para los puestos del área de venta
- Supervisar la realización del arqueo de caja
- Coordinar con el gerente la selección de personal

Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Changoluisa Ayala Clara Chitupanta Chasipanta Ruth	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	25/07/2021

Elaborado por: Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

En la siguiente tabla se presentó el manual de funciones del cargo de cajera que corresponde al nivel operativo, se detalló la información general, el objetivo que persigue, los requisitos y las funciones a desarrollar por la persona que ocupe dicho cargo en la empresa Comisariato “La Familia”.

Tabla 40. Manual de funciones: Cajera

MANUAL DE FUNCIONES COMISARIATO LA FAMILIA		Pág. 4/6
Área: Operativa	Cargo: Cajera	
Reporta a	Jefe de ventas	
Relaciones del cargo	Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de ventas • Colaboradores del área de ventas Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes 	
Objetivo del cargo		
Efectuar los respectivos cobros de forma eficiente a los clientes del Comisariato La Familia.		
Descripción del cargo:		
El cargo de cajera involucra entrar en contacto con los clientes para concretar el proceso de venta a través de la facturación y cobro de los artículos seleccionados.		
Requisitos para el puesto		
Instrucción académica	Título de bachiller	
Experiencia mínima	1 año en cargos similares	
Edad	18 en adelante	
Sexo	Indistinto	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad y rapidez • Amabilidad en el trato • Manejo de programas de facturación 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de facturación • Manejo de programas del paquete Office
--	---

Funciones

- Mantener actualizado el programa de inventario de mercaderías
- Preguntar a los clientes el tipo de facturación que desean.
- Realizar los cobros a los clientes
- Cerciorarse de que los billetes no sean falsos
- Asegurarse de que los cambios entregados a los clientes sean correctos.
- Revisar que los productos despachados en cada compra sean los solicitados por el cliente.
- Empacar en bolsas los productos de acuerdo al tipo para su posterior despacho
- Realizar el arqueo de caja acorde a la periodicidad establecida.
- Mantener a buen recaudo las herramientas y equipos que están bajo su responsabilidad.
- Mantener en orden y limpieza su sitio de trabajo.

Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Changoluisa Ayala Clara	CPA. Torres Briones Rosa	25/07/2021
Chitupanta Chasipanta Ruth	Marjorie	

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

En la siguiente tabla se desarrolló el manual de funciones correspondiente al cargo de perchero, que se encuentra en el nivel operativo, a través del contenido se presentaron el objetivo, requisitos y funciones del cargo que deben ser desempeñadas por la persona que ostente dicho cargo en la empresa Comisariato “La Familia”.

Tabla 41. Manual de funciones de perchero

MANUAL DE FUNCIONES			Pág. 5/6
COMISARIATO LA FAMILIA			
Área: Operativa	Cargo: Perchero		
Reporta a	Jefe de ventas		
Objetivo del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> Mantener en orden y limpieza los diferentes productos destinados a la venta en el Comisariato La Familia. 			
Requisitos para el puesto			
Instrucción académica	Título de bachiller		
Experiencia mínima	Ninguna		
Edad	18 en adelante		
Sexo	Indistinto		
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Agilidad y rapidez Amabilidad en el trato 		
Relaciones del cargo	Internas Colaboradores del área de ventas Externas <ul style="list-style-type: none"> Clientes 		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> Colocar los productos en sus respectivos lugares. Colocar en fundas los productos para despacharlos a los clientes. Revisión de las fechas de caducidad de los productos. Colocar las etiquetas de precios en los estantes y códigos en los productos. Mantener productos, vitrinas y estantes libres de cualquier tipo de suciedad. Proporcionar información sobre la ubicación o existencia de productos si los clientes lo requieren. Mantener a buen recaudo las herramientas y equipos que están bajo su responsabilidad. Mantener orden y limpieza en el sitio de trabajo. 			
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha de elaboración:	
Changoluisa Ayala Clara Chitupanta Chasipanta Ruth	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie	25/07/2021	

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

En la siguiente tabla se desarrolló el manual de funciones correspondiente al cargo de bodeguero cuyo cargo se encuentra en el nivel operativo, reporta al gerente y a través del

contenido se presentaron el objetivo, requisitos y funciones del cargo que deben ser desempeñadas por la persona que ostente dicho cargo en la empresa Comisariato “La Familia”.

Tabla 42. Manual de funciones: Bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES COMISARIATO LA FAMILIA			Pág. 6/6
Área: Operativa	Cargo: Bodeguero		
Reporta a	Gerente		
Objetivo del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Precautelar y mantener en orden las mercaderías que se encuentran en el área de bodega del Comisariato. 			
Descripción del cargo			
El cargo de bodeguero consiste en gestionar el área de bodega y responsabilizándose por lo existente en ella.			
Requisitos para el puesto			
Instrucción académica	Título de bachiller		
Experiencia mínima	Ninguna		
Edad	18 en adelante		
Sexo	Indistinto		
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad y rapidez • Manejo de sistema de inventarios • Conocimientos de informática básica 		
Relaciones del cargo	Internas <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de ventas 		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar registros documentales de la mercadería que ingresa y sale de bodega. • Revisar el estado de la mercadería previa la aceptación de ingreso. • Ubicar de forma estratégica la mercadería, en función de parámetros que permitan mantenerla en perfecto estado. • Revisar el estado de la bodega a fin de prevenir aspectos como humedad, exceso de calor o cualquier otro tipo de situación que podría afectar la mercadería. • Mantener a buen recaudo las herramientas y equipos que están bajo su responsabilidad. • Mantener en orden y limpieza su sitio de trabajo. 			
Elaborado por:	Aprobado por:		Fecha de elaboración:
Changoluisa Ayala Clara Chitupanta Chasipanta Ruth	CPA. Torres Briones Rosa Marjorie		25/07/2021

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Ruth Noemí

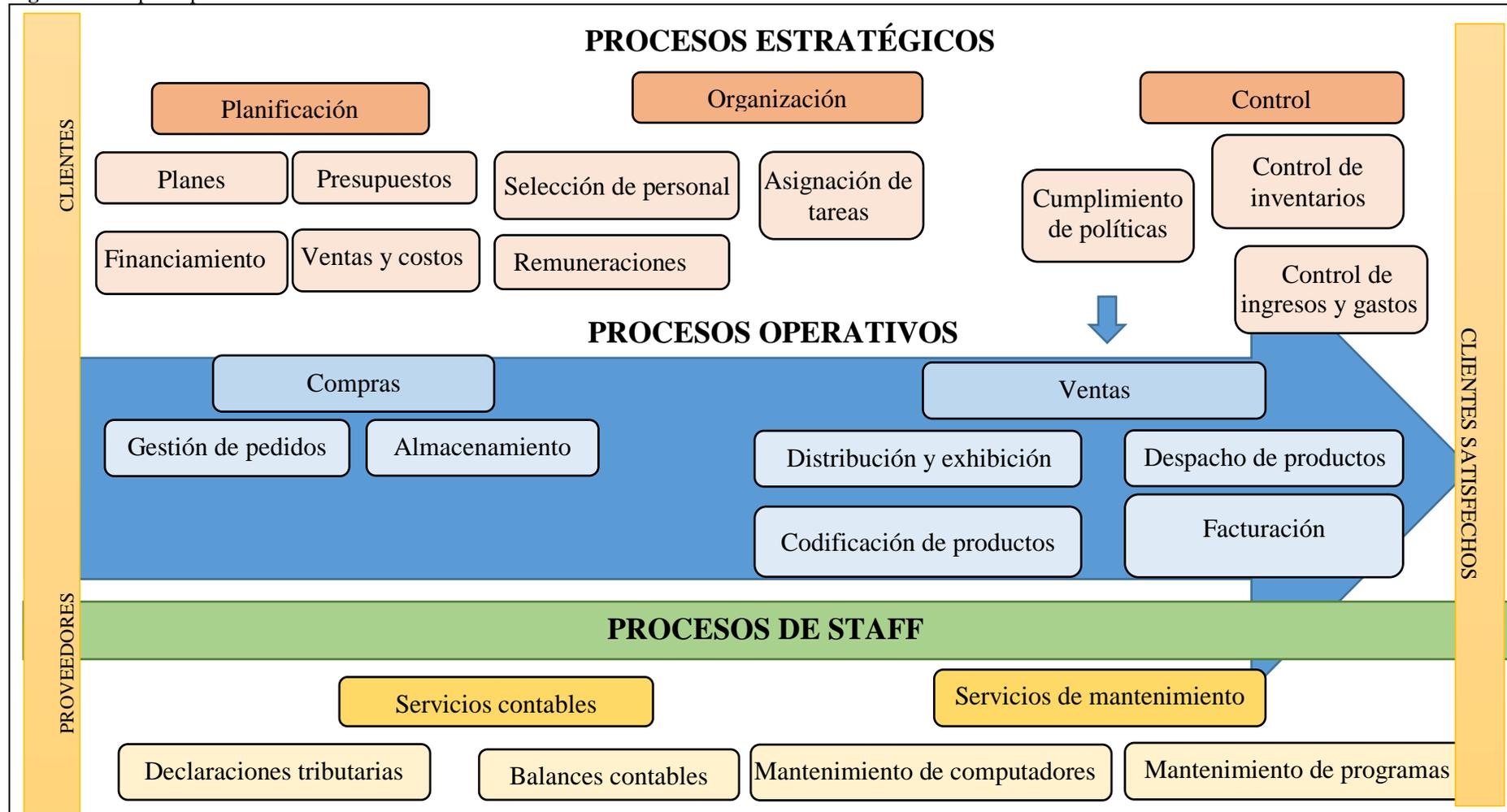
11.4.3. Mapa de Procesos estratégico para el Comisariato La Familia

Se efectuó el mapa estratégico para identificar de forma gráfica los procesos que forman parte del funcionamiento de la empresa Comisariato “La Familia”, para tal efecto fue necesario seguir los pasos que a continuación se detallan:

- Se estableció las entradas y las salidas que corresponden a los requerimientos de los clientes
- Se definió los procesos existentes
- Se clasificó los procesos ya sean estratégicos, operativos o de staff.
- Posteriormente se grafican los procesos tomando en cuenta a qué tipo corresponden.
- Para tener una mejor visualización del mapa estratégico se asignó colores de acuerdo al tipo de proceso: estratégico, operativo y staff.

A continuación, en la tabla se detalló el mapa de procesos sugerido para el Comisariato La Familia:

Figura 24: Mapa de procesos



Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.4. Descripción de los procesos efectuados en el Comisariato La Familia

Para la descripción de los procesos efectuados en el Comisariato La Familia se seleccionó, aquellas actividades más frecuentes que se ejecutan en las mismas, las cuales se presentan a continuación:

11.4.1.1. Descripción de proceso de búsqueda de proveedores

Tabla 43. Descripción de proceso de búsqueda de proveedores

N°	Actividad	Responsable
1	Contactar al proveedor	Gerente
2	Solicitar catálogo de productos	Gerente
3	Análisis de relación precio calidad	Gerente
4	Solicitar opinión al jefe de ventas	Gerente
5	Realizar un análisis	Jefe de ventas
6	Emite informe crítico	Jefe de ventas
7	Revisión de informe	Gerente
8	Tomar la decisión de realizar negocios con el proveedor	Gerente
9	Autoriza realizar pedidos al proveedor	Gerente
10	Finaliza el proceso	

El proceso de búsqueda de proveedores es un proceso fundamental en el Comisariato La Familia, y es realizado de la siguiente forma:

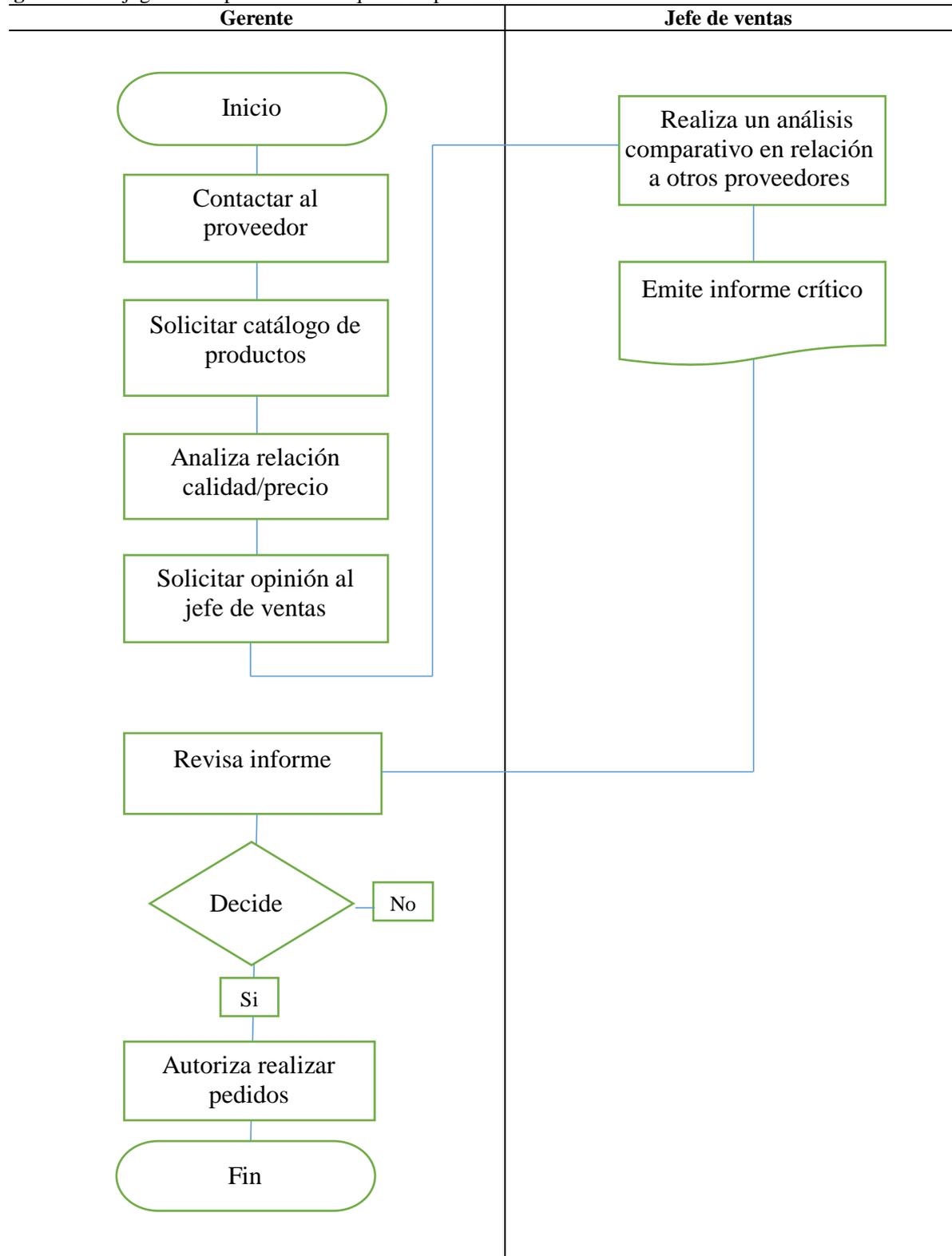
El gerente se pone en contacto con el proveedor, procede a solicitar el catálogo de los productos que ofrece dicha empresa que le permita efectuar una comparación o análisis de la relación precio/calidad de la mercadería. En este punto son varios los aspectos que se toman en cuenta como entre ellos está la marca, rotación, el margen de ganancia del producto, entre otros que se relacionan directamente con el tipo de producto ofertado.

Para poder tomar una decisión más acertada respecto al establecimiento de relaciones comerciales con el proveedor se solicita opinión y un informe crítico al Jefe de ventas que ratifique que tan conveniente resultaría realizar compras a dicho proveedor.

En base a la información previa y el informe emitido el gerente toma una decisión.

A continuación, se describió el proceso de búsqueda de proveedores a través del siguiente flujograma:

Figura 25: Flujograma de proceso de búsqueda de proveedores



Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.1.2. Descripción de proceso de realización de pedidos

Tabla 44. Descripción de proceso de realización de pedidos

N°	Actividad	Responsable
1	Solicitar informe de existencias de productos	Jefe de ventas
2	Revisión de existencias en bodega	Bodeguero
3	Realiza un informe de productos a solicitar	Bodeguero
4	Recepción y análisis de informe de productos	Jefe de ventas
5	Confirma que la lista de pedido es adecuada	Jefe de ventas
6	Se efectúa el pedido de los productos al proveedor	Jefe de ventas
7	Recepta el pedido de los productos	Proveedor
8	Corroboración existencia de los productos	Proveedor
9	Confirma el despacho	Proveedor
10	Solicita autorización de pago del pedido.	Jefe de ventas
11	Autoriza el pago	Gerente

El proceso de pedidos de mercadería es un proceso fundamental en el Comisariato La Familia, y es realizado de la siguiente forma:

El Jefe de ventas debe solicitar al bodeguero una revisión de existencias y en base a tales resultados elaborar un informe de productos a solicitar que debe entregar al Jefe de ventas.

Una vez que se revisa dicho informe o lista se corrobora y en caso de estar correcta se procede a realizar el pedido, de no ser así el Jefe de ventas rectifica las cantidades y procede a contactar al correspondiente proveedor.

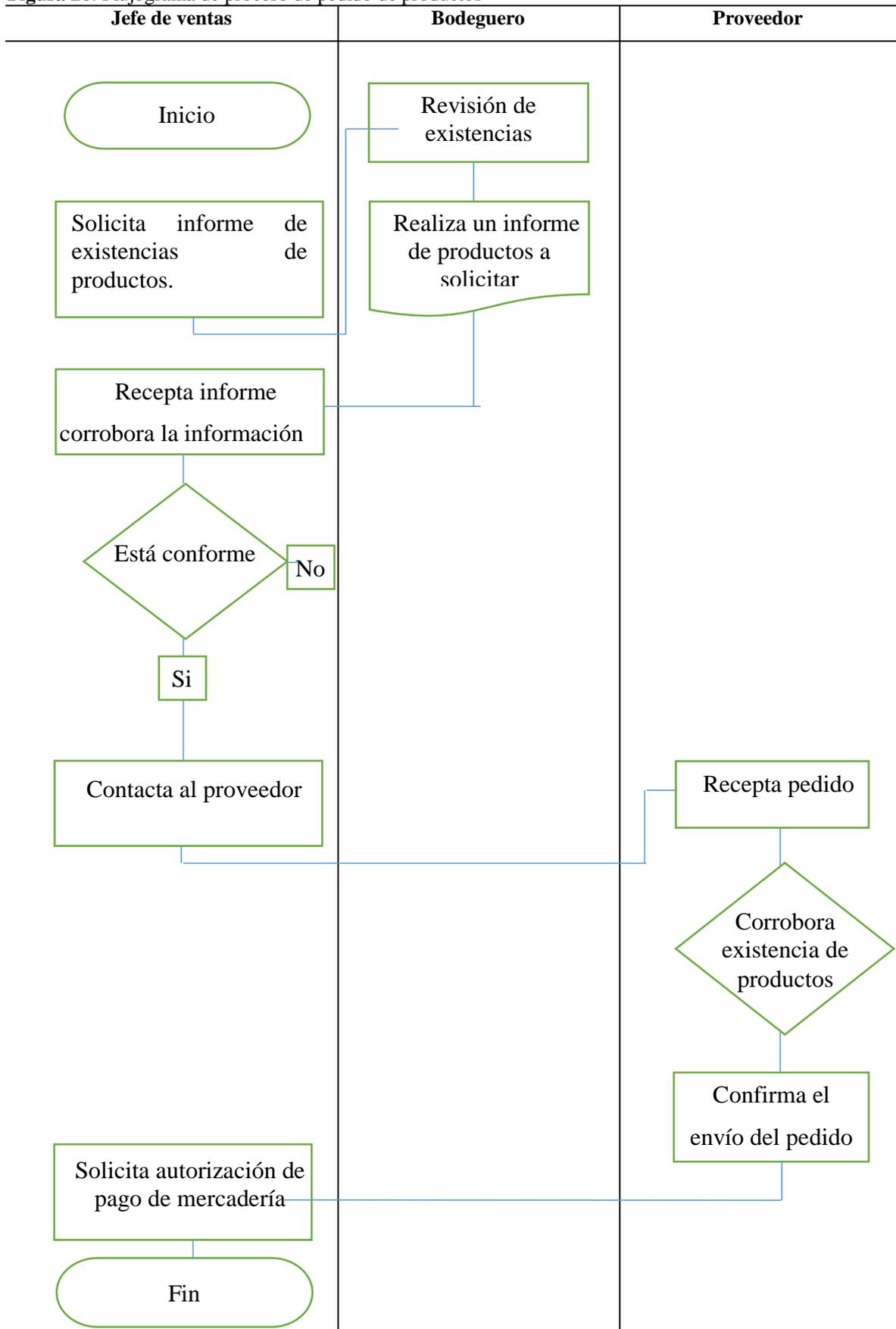
El proveedor recepta el pedido, y debe corroborar la disponibilidad de los productos solicitados por Comisariato La Familia.

Una vez que lo ha hecho confirma el despacho, los productos son receptados por la empresa en caso de estar acordes a lo solicitado. El Jefe de ventas solicita al gerente autorice y efectúe el pago.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

A continuación, se describió el proceso de pedido de productos a través del siguiente flujograma:

Figura 26: Flujo de proceso de pedido de productos



Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.1.3. Descripción de proceso ventas

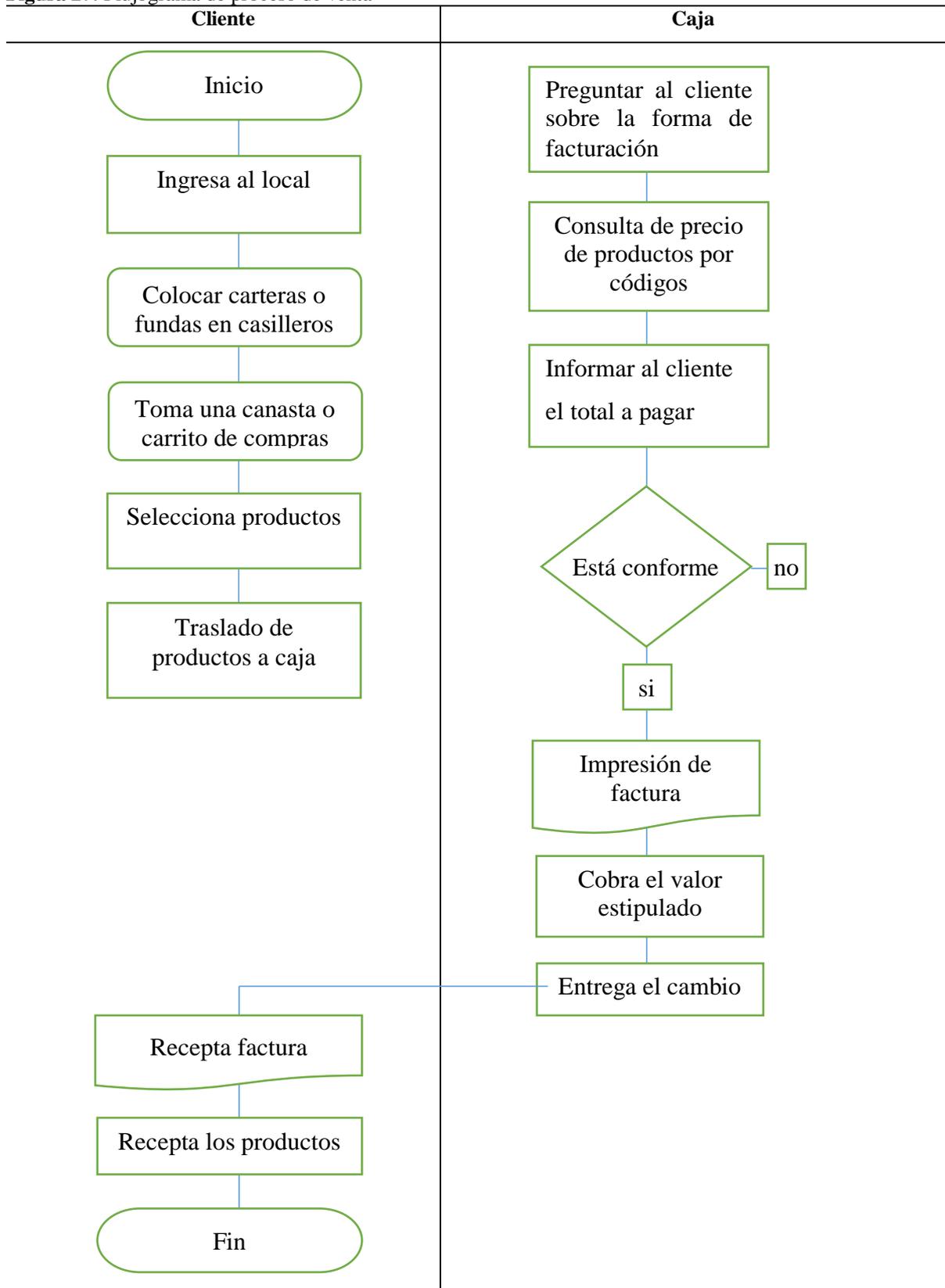
Tabla 45. Descripción de proceso ventas

N°	Actividad	Responsable
1	El proceso inicia cuando el cliente ingresa al local del Comisariato “La Familia”.	Cliente
2	Coloca carteras o fundas en los correspondientes casilleros.	Cliente
3	Toma una canasta o carrito de compra	Cliente
4	Selecciona los productos que desea adquirir	Cliente
5	Traslada los productos al área de caja	Cliente
6	Solicita al cobro de los productos seleccionados	Cliente
7	Preguntar al cliente sobre la forma de facturación	Cajero
8	Consulta de precios de los productos mediante el código en el sistema.	Cajero
9	Informa al cliente el valor a pagar por la compra	Cajero
10	El cliente confirma la compra	Cajero
11	Se cobra el valor correspondiente	Cajero
12	Se verifica la autenticidad de los billetes colocando yodo.	Cajero
13	La factura de imprime y entrega al cliente junto al cambio en caso de existir.	Cajero
14	Se verifica visualmente que los productos estén en buenas condiciones	Cajero
15	Los productos se colocan en fundas	Cajero
	Se efectúa el despachado y se entrega al cliente los productos adquiridos.	Cajero

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Con el propósito de describir de manera detallada el proceso de venta se efectuó el siguiente flujograma:

Figura 27: Flujoograma de proceso de venta



Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.1.4. Descripción de proceso de selección del personal

Tabla 46. Descripción de proceso de selección de personal

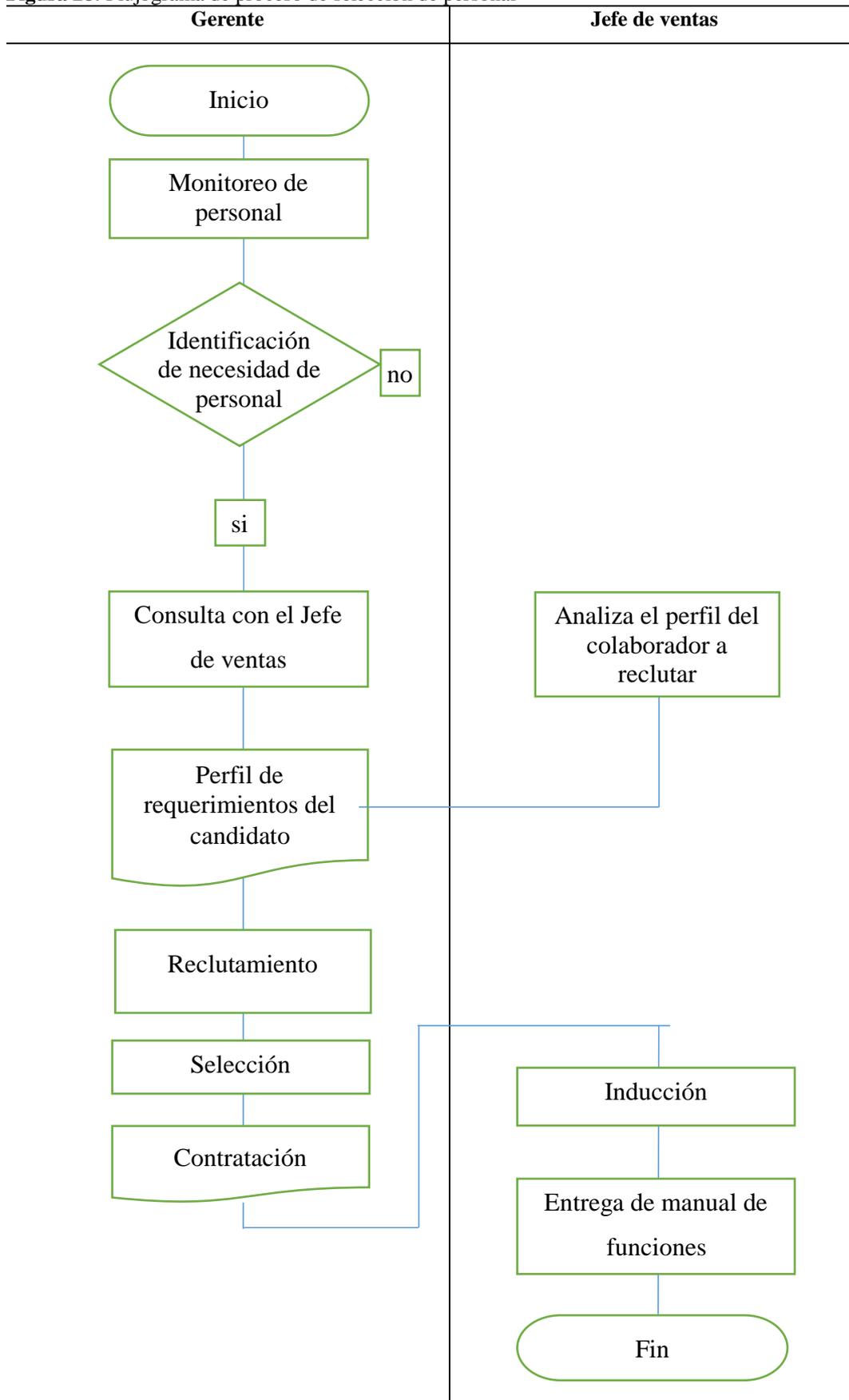
N°	Actividad	Responsable
1	Se lleva a cabo el monitoreo del personal	Gerente
2	En caso de existir algún puesto vacante el proceso continúa.	Gerente
3	Consulta con el Jefe de ventas sobre el puesto vacante.	Gerente
4	Análisis del perfil y requisitos del colaborador a reclutar	Jefe de venta
5	Se efectúa el reclutamiento por medio de redes sociales.	Gerente
6	Se receptan carpetas de los candidatos y se escogen varias que se adapten en mayor medida al perfil requerido.	Gerente
7	Se procede a realizar una entrevista de selección a los seleccionados.	Gerente
8	Corresponde tomar la decisión y comunicarlo al participante seleccionado	Gerente
9	Contratación del colaborador	Gerente
10	Se debe efectuar el debido proceso de inducción	Jefe de ventas
11	Entrega del manual de funciones	Jefe de ventas
12	Finaliza el proceso de selección.	

El proceso de selección de personal en la empresa Comisariato La Familia se realiza con el propósito de proporcionar en forma oportuna y en la medida necesaria colaboradores que desempeñen adecuadamente sus actividades, para tal efecto es necesario realizar las actividades anteriormente descritas, y que en síntesis comprenden las fases de reclutamiento, selección e inducción.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

A continuación, se diseñó el flujograma del proceso sugerido para la selección del personal:

Figura 28: Flujograma de proceso de selección de personal



Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.5. Estrategias administrativas

Mediante la aplicación de las estrategias administrativas, nos permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos, lo que nos hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

11.4.5.1. Estrategias de previsión

Uno de los aspectos relevantes para la toma de decisiones es la previsión, por lo cual se sugiere recopilar información relevante del Comisariato La Familia con el objeto de analizar en periodos posteriores y contrastar el accionar y los resultados alcanzados, aquello resultaría sumamente útil para definir el curso de acción de la empresa, es decir las estrategias que se adoptará a fin de maximizar los recursos que posee, facilitando con ello el proceso de la toma de decisiones.

Otra de las estrategias sería la aplicación de encuestas para analizar el mercado, de esta manera se reduce los niveles de incertidumbre en relación a la toma de decisiones de financiamiento efectuados por la gerencia.

11.4.5.2. Estrategias de planificación

Dentro de las estrategias de planificación se contempló el establecimiento de políticas para el adecuado desarrollo de los procesos de planificación:

- La toma de decisiones debe estar sustentada sobre la realización de estudios de mercados, presupuestos y demás información de carácter actual e histórico.
- La misión, visión y valores empresariales.
- La toma de decisiones con respecto a la selección de personal se desarrolla en base a los criterios determinados por medio del perfil de cargos.
- El gerente es la única persona encargada de efectuar los pagos a los proveedores, luego de haber recibido la respectiva nota de pedido emitida por el Gerente de ventas.
- La implementación de una nueva línea de productos en el Comisariato requiere de un estudio de mercado previo, mismo que sustentará la toma de decisiones.
- Los pagos al personal se realizan por medio de transferencias bancarias, únicamente el último día sábado del mes.

- La selección de personal requiere de la detección de necesidades y del establecimiento del perfil de cargo a ocupar.
- Establecimiento de un sistema de capacitación para el talento humano acorde a sus necesidades cuya frecuencia mínima sea de bimestral.

11.4.5.3. Estrategias de organización

La etapa administrativa de organización está estrechamente relacionada con la asignación de autoridad, responsabilidades, comunicación y tareas, al fortalecer este proceso se facilita el proceso de la toma de decisiones con respecto a las jerarquías y cargos de Comisariato La Familia.

- Difusión del organigrama y manual de funciones del Comisariato entre todo el personal.

Tabla 47. Socialización de organigrama y manual de funciones

Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Lugar	Costo
Socializar el organigrama y manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Exposición informativa del organigrama y manual de funciones. • Entrega de copias de herramientas socializadas. • Despejar inquietudes • Refrigerio • Cierre 	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Material impreso. • Copias del organigrama y manual de funciones. • Laptop • Gaseosas • Galletas 	Instalaciones del Comisariato	\$25

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

- Revisión continua y actualización del organigrama y manual de funciones acorde a los cambios que se dan en el Comisariato de esta manera se asegura una toma de decisiones más certera y apegada a la realidad.

Tabla 48. Actualización de organigrama y manual de funciones

Objetivo	Situaciones en que se aplica	Responsable	Recursos	Lugar	Costo
Mantener actualizada la información del organigrama y manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la empresa. • Creación de nuevos puestos de trabajo. • Eliminación de puestos de trabajo 	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Material impreso. • Copias del organigrama y manual de funciones. • Laptop • Gaseosas • Galletas 	Instalaciones del Comisariato	\$25

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.5.4. Estrategia de integración

En esta etapa administrativa se halla inmersa la adhesión del personal a la empresa, para tal efecto se considera fundamental que este proceso se efectúe de manera adecuada:

Tabla 49. Contratación de personal

Objetivo	Actividades	Tipos	Técnicas	Responsable	Lugar
• Contar con personal idóneo para ocupar los cargos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar • Seleccionar • Contratar • Inducción • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Externo • Interno • Mixto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Test • Pruebas técnicas • Manual de funciones. • Ficha de evaluación de necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de ventas 	Instalaciones del Comisariato

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí.

11.4.5.5. Estrategias dirección

Dentro de la etapa administrativa de dirección se contempla motivar a los colaboradores, por tanto, se establece acciones, que permita mejorar el desempeño laboral, al contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa se fortalece el proceso de toma de decisiones al contar con sus valiosos criterios.

Tabla 50. Sistema de incentivos para colaboradores del Comisariato La Familia

Objetivo	Incentivos	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los colaboradores por medio de incentivos para mejorar su desempeño. 	Celebraciones de cumpleaños Comidas por fechas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de ventas

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.4.5.6. Estrategia de control

Para el establecimiento de estrategias de control se tomó en consideración las siguientes estrategias a través de políticas:

Tabla 51. Control de personal

Objetivo	Ámbito	Políticas	Orientado a:
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un marco normativo para el accionar del personal 	Permisos	La autorización de permisos es efectuada por la gerencia.	Colaboradores de Comisariato
	Faltas	El empleado debe presentar por escrito la causal de inasistencia al trabajo.	La Familia
	Horario de trabajo	Los colaboradores deben registrar su ingreso y salida en el respectivo registro documental y firmarlo.	
	Almuerzo	La hora de ingreso del personal es de 07: 00 am a 18:00 pm. El personal dispone de una hora para el almuerzo, que	

	comprende de la 12: 00 a 13: 00.
Medidas de bioseguridad	Todos los empleados deben cumplir con el uso del uniforme.
Prohibiciones	El uso de mascarilla, alcohol y lavado de manos es obligatorio para todos los colaboradores Si el empleado incurre en faltas injustificadas por más de tres veces seguidas o no en el mes, la empresa está en la facultad de despedirlo. Consumir bebidas alcohólicas o fumar en las instalaciones del Comisariato.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Establecimiento de indicador de control de eficacia del personal

Resulta indispensable realizar la estimación de la eficacia del personal como parte de la función de control, para tal efecto se plantea:

- Establecer el número promedio de unidades vendidas por día: 180 unidades
- Identificar el número de horas de trabajo diario: 8 horas
- Efectuar la división del número promedio de productos vendidos por día para el número de horas trabajadas, quedando como resultado 22.25.
- En consecuencia, se identifica que la productividad promedio de trabajo por hora es de 22.25 por hora.

Indicadores de control de eficiencia

Para analizar en qué medida el accionar de la empresa está respondiendo a los objetivos planteados se utiliza la siguiente fórmula:

Tabla 52. Indicadores de control de eficiencia

Factor objeto de control	Fórmula
Eficiencia	$(\text{Resultados alcanzados} * 100) / (\text{Resultado planificado})$
Rotación de inventarios	Costo de ventas/Inventario promedio
Rotación de activos totales	Ventas/Activos totales
Rotación de caja y bancos	Caja y Bancos*360/Ventas
Periodo promedio de pago a proveedores	Cuentas por pagar promedio*360/Compras a proveedores
Rentabilidad general	Beneficio neto/Capital

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

Tabla 53. Interpretación de indicadores

Factor objeto de control	Fórmula
Eficiencia	Su resultado muestra en qué medida se ha alcanzado o realizado una tarea u objetivo.
Rotación de inventarios	Indica el total de veces que el inventario de mercaderías se renueva con nuevas existencias, mientras más alto sea quiere decir que presenta un buen nivel de ventas.
Rotación de activos totales	Indica la cantidad de unidades monetarias que se vende por cada dólar existente en el activo.
Rentabilidad sobre activo	Refleja que mientras más alto sea el resultado del indicador mejor es el rendimiento de la empresa.
Periodo promedio de pago a proveedores	El resultado de este indicador muestra el periodo promedio de días en que la empresa paga a sus proveedores.
Rentabilidad general	Este indicador muestra la forma en que se están utilizando los recursos de la empresa.

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

11.5. Discusión

La actual investigación sobre el diseño de un modelo de control interno en la empresa Comisariato La Familia ubicada en el cantón La Maná, obedece a la problemática que afrontó esta empresa como fue la inexistencia de un modelo de control interno que permitan a la gerencia determinar los riesgos en los procesos de previsión, planificación, organización, dirección, supervisión y control, generados por el bajo nivel de capacitación de la propietaria y colaboradores en temas administrativos, además del desconocimiento de los beneficios de contar con modelo de control interno definido para el comisariato.

De la misma en la empresa Importadora Adrián del cantón La Maná, presentó problemas relacionados a la inexistencia de un modelo de control interno, aspecto que afectó el conocimiento real sobre el inventario y la toma de decisiones a la hora de la toma de decisiones, factor que perjudicó a sus actividades administrativas. Además, Cárdenas y Gamarra (2019) analizando la situación administrativa de la empresa anterior, se pudo evidenciar algo particular, a pesar de ser una empresa con varias sucursales a nivel regional, no disponía de un modelo de control interno establecido, aspecto que reflejó la situación de la mayoría de empresas y microempresas del cantón La Maná.

Por otro lado Llerena (2019) asevero que en la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. los procesos evidenciaron falencias administrativas y financieras similares a los detectados en el Comisariato La Familia del cantón La Maná, reflejando con ello, que sin importar la actividad o giro de las microempresas a nivel regional las deficiencias existentes en las mismas se asemejan, puesto que se apreció la inexistencia de un direccionamiento estratégico, organigrama estructural, manual de funciones de forma documentada; aspecto que dificulta lograr un desarrollo empresarial idóneo; estos factores sin lugar a dudas se suscitan por el bajo nivel de capacitaciones de los propietarios, quienes desconocen sobre el procedimiento de diseño de un modelo de control interno y las ventajas que esta brinda para lograr un mayor control de los riesgos existentes.

En tanto que en el Comisariato La Familia, se pudo apreciar un nivel de confianza bajo en los componentes de ambiente de control con el 43,75% en la evaluación de riesgos con el 33,33%, las actividades de control reflejó un nivel del 50%, aspectos que denotaron la importancia de disponer un modelo de control interno definido. En tanto que Cárdenas y Gamarra (2019) obtuvieron un nivel de confianza bajo para el departamento de contabilidad

con el 47% y un nivel de confianza del 59% equivalente a moderado, debido a inconsistencias en la parte admisnistrativa como la inexistecia de un manual de funciones, además el fondo de caja chica fue utilizado frecuentemente sin autorización, los datos expuestos revelaron que en la Empresa Importadora Adrián prevaleció el índice de un bajo nivel de confianza bajo-moderado al igual que en el Comisariato La Familia, a pesar de ser empresas en la comercialización de diferentes productos, la tendencia en lo que respecta a los niveles de confianza y riesgo fueron similares, como se pudo corroborar con los resultados de Llerena (2019) que obtuvo un nivel global de confianza bajo con la calificación de 1 en la mayoría de ítems evaluados, debido que los incidentes potenciales se presentaron más de una vez al año, sumado al hecho de no disponer de un modelo de control interno establecido para la Empresa Cisne Color.

Po ello tal como mencionaron Mendoza, Delgado, García y Barreiro, (2018) el control interno brinda garantía razonable para que los establecimientos económicos puedan mantener y mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, no obstante, cada empresa debe tener en cuenta sus características y necesidades para establecer un sistema de control que se adapte a su estructura, organización y objetivos establecidos.

En lo que respecta a las estrategias del modelo de control interno sugerido se consideró relevante el diseño de la misión, visión, valores que rijan el accionar de todos los integrantes, también se sugirió un modelo de organigrama estructural, manual de funciones, un mapa de procesos. Continuando con la descripción de los procedimientos a través de flujogramas de los procesos de la búsqueda de proveedores, pedido de productos, ventas, selección del personal y finalmente estrategias de planificación, organización, dirección, control, integración y previsión.

Mientras que los autores Cárdenas y Gamarra, (2019), optaron por sugerir un modelo de control interno con estrategias como: la visión, misión, conocimiento del entorno, una estructura orgánica y funcional, procedimientos de control interno y flujogramas de los procesos ejecutados en la Importadora Adrián. Como se evidenció existieron diversos aspectos que denotaron similitud entre las falencias y estrategias diseñadas como alternativa de solución frente a la inexistencia de un modelo de control interno.

12. IMPACTOS

Los impactos obtenidos con el desarrollo de la presente propuesta se mencionaron a continuación:

12.1. Impacto económico

Al implementar el modelo de control interno administrativo en el Comisariato La Familia se pretendió mejorar el control de las actividades, disminuyendo con ello la exposición ante los diversos riesgos y tomando decisiones que prevengan o disminuyan su impacto, con ello se mejora el manejo de los recursos de la empresa, es decir al poner en práctica las estrategias sugeridas se incrementará la estabilidad económica que conducirá a un desarrollo empresarial más acelerado de esta empresa que tienen pocos años en el mercado del cantón La Maná.

12.2. Impacto técnico

En vista que las diversas actividades administrativas desarrolladas en el Comisariato La Familia fueron ejecutadas de manera empírica, al implementar las estrategias sugeridas se estuvo ofreciendo lineamientos, políticas, una estructura orgánica, funcional, indicadores para la medición de los resultados, con ello se está tecnificado los procesos administrativos, incrementado la eficiencia en la toma de decisiones por parte de la propietaria.

12.3. Impacto social

En el ámbito social su impacto será positivo por cuanto al mejorar la toma de decisiones administrativas se está contribuyendo a lograr una mejor calidad de vida de la propietaria y colaboradores del comisariato, porque se puso a disposición una herramienta diseñada acorde a las necesidades de la empresa complementada con el sustento científico de diversos autores a través del marco teórico.

12. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

El presupuesto requerido para el desarrollo de la presente investigación se detalla a continuación:

Tabla 53. Presupuesto

ÍTEMS	Interno			TOTALES:
	Gestión propia	UTC	Comunidad	
Componente 1:				
Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa que permita la identificación de las falencias existentes.				250,00
Actividad 1. Diseño de la entrevista y encuestas.	80,00			
Actividad 2. Aplicación entrevista y encuestas.	80,00			
Actividad 3. Tabulación y análisis de resultados.	90,00			
Componente 2.				
Describir los principales procesos ejecutados en el Comisariato la Familia, que permita una visión más amplia de las labores administrativas.				
Actividad 1. Diseñar flujogramas de los procesos	100,00			100,00
Componente 3.				
Desarrollar la propuesta de un modelo de control interno con procedimientos administrativos, en la que se defina su estructura organizacional.				350,00
Actividad 1. Diseñar las generalidades de las empresas.	50,00			
Actividad 2. Establecer la estructura organizacional y funcional.	50,00			
Actividad 3. Diseño mapa de procesos.	50,00			
Actividad 4. Evaluación del control interno.	100,00			
Actividad 5. Planteamiento de las estrategias administrativas.	100,00			
SUBTOTALES:				700,00
% para actividades imprevistas (10%)				70,00
TOTAL:				770,00

Elaborado por: Changoluisa Ayala Clara Isabel y Chitupanta Chasipanta Ruth Noemí

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Por medio del diagnóstico se identificó que la situación administrativa actual de la empresa Comisariato La Familia presenta una serie de deficiencias en primera instancia asociados a una débil estructura organizacional donde resalta la inexistencia de un organigrama y manual de funciones, en el mismo contexto los elementos de direccionamiento estratégico (misión, visión y valores empresariales) no han sido claramente establecidos, se evidenció que el proceso de toma de decisiones fue calificado como regular al igual que el control sobre el desempeño de los colaboradores.
- Una vez efectuado la evaluación al control interno administrativo en el Comisariato La Familia se pudo apreciar un nivel de confianza del (43,75%) y un riesgo del 56,25% para el componente de ambiente de control, en el componente de evaluación de riesgos reflejó un nivel de confianza del 33,33%, y un riesgo del 66,67%, en lo que respecta al componente de actividades de control se apreció un nivel de confianza del 50% e igual porcentaje para el nivel de riesgo, en el componente de información y comunicación se obtuvo un nivel de confianza del 56,25% y un valor residual de riesgo del 43,75% y finalmente en el componente de monitoreo y seguimiento con un nivel de confianza del 66,67% y un riesgo del 33,33%, es decir a nivel global el nivel de confianza fue bajo, debido a hallazgos como: la inexistencia de un organigrama funcional y estructural, no disponer de un direccionamiento estratégico, ausencia de indicadores de control eficiencia y sobre todo no contar con un modelo de control interno administrativo definido.
- Una vez identificadas las necesidades que presenta Comisariato La Familia se planteó un modelo de control interno basado en el COSO I, contemplando aspectos inherentes a la empresa como la base legal, direccionamiento estratégico, fue pertinente delimitar las líneas de autoridad y comunicación existentes mediante un organigrama estructural que se complementó con la elaboración de un manual de funciones y el diseño de un mapa de procesos; y con la aplicación de un cuestionario se estableció el nivel de confianza y riesgo, se determinó hallazgos y efectuó el informe de control interno, para finalmente definir estrategias por cada una de las etapas administrativas.

14.2. Recomendaciones

En torno a las conclusiones antes mencionadas se sugirió las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere que la parte directiva de la empresa Comisariato La Familia continúe con el desarrollo de actividades diagnósticas con el propósito de mantener seguimiento sobre el cumplimiento de los elementos del direccionamiento estratégico: misión, visión, valores, así como el organigrama estructural y objetivos, con la finalidad de verificar su vigencia y concordancia con la situación de la empresa y del mercado.
- Las exigencias del sector comercial de productos de consumo masivo instan a mejorar continuamente a nivel administrativo, es por ello que se incita al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de la evaluación de control interno con la finalidad de disminuir el índice de riesgo persistente en los cinco componentes evaluados y elevar el nivel de confianza a un nivel óptimo.
- Puesto que la propuesta de control interno basado en el modelo del COSO I, fue diseñado acorde a las necesidades del Comisariato La Familia, es prioritario sugerir su implantación y cumplimiento inmediato con el propósito de lograr un adecuado desarrollo en los procesos administrativos que demostraron deficiencias relevantes y es necesario tomar medidas correctivas inmediatas.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Abdón, M., & Arato, F. (2017). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para EXPRESO ALEX S.A.* Instituto Uiversitario Aeranaútico .
- Alarcón, F., & Torres, M. (Julio de 2017). Evaluación de control interno y gestión del riesgo aplicando el informe coso i, ii, iii; en los procesos administrativos y financieros de las entidades públicas. *Revista Organización y Dirección de empresas*, 11(2). Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/544>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad Ecotec. doi:978-9942-960-29-0
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercer ed.). México: Ediciones Patria.
- Briones, W., Guanín, E., & Morales, L. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Revista Ciencias Holguín*, 25(2). doi: 1027-2127
- Calle, G., Nárvaez, C., & Erazo, J. (Junio de 2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista Dominio de las Ciencias*, 6(1). doi:<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1155/pdf>
- Caminotti, M., & Toppi. (2019). *Metodología de la investigación social: caja de herramientas*. Buenos Aires: Ediciones Eudeba.
- Cárdenas, G., & Gamarra, I. (2019). *Control interno de la gestión administrativa y su impacto en la importadora Adrián Cia. Ltda del cantón La Maná, provincia de*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Carrillo, P. (2016). *Propuesta de implementación de un sistema de control mediante la metodología COSO ERM aplicado a la empresa integral Solution S.A en Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12974/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castrillón, A. (2016). *Fundamentos generales de administración: administración general* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.

- Código de Comercio. (497 de 29-may.-2019. de 2019). *Ley 0*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento: <https://www.derechoecuador.com/codigo-de-comercio-actualizado>
- Código de Trabajo. (16 de Diciembre de 2005). *Registro Oficial Suplemento 167* . Obtenido de Codificación 17: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Código de Trabajo. (Diciembre de 2005). *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005*. Obtenido de Codificación 17: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Fresneda, J. (17 de Junio de 2019). *Pasos en un proceso de gestión de inventarios y beneficios para la empresa*. Obtenido de Revista Digital INESEMEN: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/el-proceso-de-gestion-de-inventarios/>
- Fuentes, M., & Cordon, E. (2016). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Ediciones Pirámide. doi:8436834003
- Galo, H. (2015). *Implementación de normas y procedimientos del control interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el municipio de Ocotol*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2215/1/1808.pdf>
- Guachamín, C. (2019). *Propuesta de diseño de un sistema de control interno para un negocio dedicado a la comercialización de productos ópticos*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf?sequence=1>
- Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. (Tercera ed.). Madrid: Ediciones de la U.
- Laporte, R. (2016). *Costos y gestión empresarial*. Colombia: Ediciones Ecoe. Obtenido de 9587713559

- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de administración* (Primera ed.). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria del Area Andina. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1447/174%20FUNDAMENTOS%20DE%20ADMINISTRACION%20C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley de Seguridad Social. (31 de Noviembre de 2001). *Ley 55*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_segu.pdf
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (17 de Noviembre de 2004). *Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de Noviembre*. Obtenido de Decreto Legislativo No. 00.
- Llerena, P. (2019). *Diseño de un modelo de control interno administrativo para la empresa Cisnecolor Cia. Ltda del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de.
- Maldonado, O. (2020). *Manual de funciones de los procesos desarrollados en la empresa agrícola frutas surtidas Afrusursa S.A*. Machala: UTMACH. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16201/1/E-11776_MALDONADO%20MACHUCA%20OSCAR%20ROLANDO.pdf
- Mayorga, M., & Llagua, V. (2018). La evaluación del sistema del control interno como soporte estratégico en la gestión de objetivos en las finanzas populares del Ecuador. *Apuntes contables*, 2(1), 117-126. doi:DOI:<https://doi.org/10.18601/16>
- Melendez, J. (2016). *Control interno* (Primera ed.). Perú: Universidad Católica de Chimote. doi:978-612-4308-03-1
- Mendoza, W., Delgado, M., García, T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. doi:ISSN: 2477-8818
- Muñoz, P. (2015). *Aplicación del flujograma a una pyme y resultados de la experiencia*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13078/Experimentando%20El%20Flujograma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ortega, A., Padilla, S., Torres, J., & Gómez, R. (Febrero de 2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Revista Unisimón*.
- Pardo, M., & Aguilar, L. (2016). Una introducción a la administración pública. *Redalyc*, 3(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/133/13349779008/index.html>
- Pereira, A. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad* (Primera ed.). México: IMCP.
- Pérez, V. (2017). *mplementación y Rediseño de un manual de funciones y perfiles de cargo por competencias laborales en una Institución Educativa en Quito*. Tesis de grado. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2396>
- Portal, J. (Julio de 2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. *Revista El Cotidiano*, 18(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/325/32546809002.pdf>
- Ruiz, I., Ruiz, A., & Martínez, P. (2017). *Gestión del talento en la selección del personal administrativo* (Primera ed.). Guayaquil: Grupo Editorial Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>
- Salas, A. (Agosto de 2015). *Fundamentos de administración*. Obtenido de La administración y la empresa: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Salavarría, J. (2016). *Elaboración de un organigrama estructural y funcional*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Samaniego, F. (2019). *Elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles Ocupacionales por Competencias en la Empresa FRANCO GRANDA DIMALVID CIA. LTDA*. Quito: Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17789/1/T-UCE-0007-CPS-088.pdf>
- Santacruz, M. (Junio de 2015). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de investigación de contabilidad*, 1(6).
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno* (Segunda ed.). Madrid: Ediciones Pearson.

- Silva, R., & Oviedo, M. (2015). *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos* (Segunda ed.). Colombia: Editorial IAEN. doi:978-9942-07-094-4
- Soliz, V., & Llamuca, S. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO,. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1244>
- Taborda, C., & Avila, N. (2017). *Aplicación de la metodología COSO I para el diseño de un sistema de control interno en el proceso de cultivo de café en la empresa Agrícola Betania*. Valle del Cauca: Universidad del Valle de Caicedonia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12483/0586420.pdf;jsessionid=CD7DDDF02FF943EF7020F1E948B8BE70?sequence=1>
- Tamborino, G. (2016). La responsabilidad del control interno en el gobierno corporativo: caso Portugal/España. *Revista*. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/84h.pdf
- Torres, Z. (2016). *Teoría general de la administración* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Valle, M. (2020). *Economía de la empresa* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Editex.
- Vásquez, O. (Julio de 2016). Visión integral del control interno. *Revista Universidad de Antioquía*, 1(69). Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434>
- Vega, L., Pérez, M., & Nieves, A. (Julio de 2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. *Revista Científica Visión del Futuro*, 21(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446006.pdf>

16. ANEXOS

Anexo 1: Hoja de vida tutora de proyecto de investigación

DATOS INFORMATIVOS DEL TUTOR DEL PROYECTO CURRICULUM VITAE



CEDULA	APELLIDOS	NOMBRES	SEXO
1203617111	Torres Briones	Rosa Marjorie	Femenino
FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	TIPO DE SANGRE
30/08/1974	Ecuatoriana	Unión libre	A+
CONTACTO	TELEFONO CONVECIÓNAL	TELEFONO CELULAR	
	052785970	0994069974	
EMAIL		rosa.torres@utc.edu.ec	

INSTRUCCIÓN FORMAL

NIVEL	REGISTRO SENESCYT	INSTITUCION EDUCATIVA	TITULO OBTENIDO	PAÍS DONDE SE REALIZÓ LOS ESTUDIOS
Tercer	1014-04-489120	Universidad técnica estatal de Quevedo	Técnico Superior en Contabilidad y Auditoria	Ecuador
Tercer	1014-09-947341	Universidad técnica estatal de Quevedo	Contador Público Autorizado	Ecuador
Cuarto	1014-13-86034804	Universidad técnica estatal de Quevedo	Magister en Contabilidad y Auditoria	Ecuador

Anexo 2. Hoja de vida de la investigadora

HOJA DE VIDA DATOS PERSONALES



NOMBRES Ruth Noemi Chitupanta Chasipanta

DOCUMENTO DE IDENTIDAD 0504091703

FECHA DE NACIMIENTO 13 de Abril de 1993

LUGAR DE NACIMIENTO COTOPAXI/ LA MANÁ /LA MANÁ

ESTADO CIVIL Soltera

DIRECCIÓN EL Progreso

TELÉFONO 0968805802

E-MAIL ruth.chitupanta1703@utc.edu.ec

ESTUDIOS REALIZADOS

UNIVERSITARIOS: Universidad Técnica De Cotopaxi.
Ingeniería En Contabilidad y Auditoría.

ESTUDIOS SECUNDARIOS: Colegio Instituto Tecnológico Superior La Maná .
Bachillerato en Contabilidad y Auditoría.

ESTUDIOS PRIMARIOS: Escuela Juan Tulcanaz Arroyo
Cantón: Pujili

CURSOS REALIZADOS

PRÁCTICAS TRIBUTARIAS: Universidad Técnica de Cotopaxi

CONTABILIDAD Y AUDITORIA PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA: Universidad Técnica de Cotopaxi

Anexo 3. Hoja de vida investigadora

HOJA DE VIDA
DATOS PERSONALES



NOMBRES Clara Isabel Changoluisa Ayala

DOCUMENTO DE IDENTIDAD 0504047564

FECHA DE NACIMIENTO 16 de Marzo de 1991

LUGAR DE NACIMIENTO COTOPAXI/SIGCHOS/LA MANÁ

ESTADO CIVIL Soltera

DIRECCIÓN El Carmen

TELÉFONOS 0962007158

E-MAIL clara.changoluisa7564@utc.edu.ec

ESTUDIOS REALIZADOS

UNIVERSITARIOS: Universidad Técnica De Cotopaxi.
Ingeniería En Contabilidad y Auditoría.

ESTUDIOS SECUNDARIOS: Colegio Instituto Tecnológico Superior La Maná .
Bachillerato en Contabilidad y Auditoría.

ESTUDIOS PRIMARIOS: Escuela Juan José Flores
Cantón: Sigchos

CURSOS REALIZADOS

COMPUTACIÓN BÁSICA: americano

PRÁCTICAS TRIBUTARIAS: Universidad Técnica de Cotopaxi

CONTABILIDAD Y AUDITORIA PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA: Universidad Técnica de Cotopaxi

Anexo 4. Nómina de empleados del Comisariato La Familia

Cédula	Nombres y apellidos	Cargo
0502701329	Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta	Propietaria
0503901951	Eliana Nataly Bonilla Esquivel	Cajera
0504058462	Adriela Elisa Chitupanta Chasipanta	Cajera
0550372171	Tatiana Aracely Chasipanta Paredes	Percheros
2300431422	Diego Rolando Cárdenas Cárdenas	Bodega

Fuente: Comisariato La Familia. 2021.

Anexo 5. Cuestionario para la entrevista dirigida a la propietaria del Comisariato La Familia.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Entrevista dirigida a la propietaria del Comisariato Su Familia**

- **Objetivo:** Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa que permita identificar las falencias existentes.

1. ¿Detalle el proceso de planificación que se emplea en el Comisariato La Familia?

.....
.....
.....

2. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados en el comisariato?

.....
.....
.....

3. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional del comisariato? ¿Se encuentra documentada esta estructura?

.....
.....
.....

4. ¿Qué tipo de documentación se ha diseñado en el comisariato para describir para normar las actividades administrativas? (Manuales, políticas, reglamentos internos)

.....
.....
.....

5. ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?

.....
.....
.....

6. ¿Tiene conocimiento acerca del control interno y los objetivos que persigue?

.....
.....
.....

7. ¿En Comisariato La Familia existen mecanismos determinados para el almacenamiento de información que contribuya a la adecuada toma de decisiones?

.....
.....
.....

8. ¿El Comisariato tiene estandarizado sus procesos administrativos?

.....
.....
.....

9. ¿Mediante qué documentos se da a conocer a los empleados las actividades que deben efectuar?

.....
.....
.....

10. ¿Qué tipo de control administrativo se realiza en el comisariato La Familia?

.....
.....
.....

11. ¿Cree usted que el comisariato debe realizar acciones correctivas en cuanto a los procesos administrativos? Mencione en qué aspectos:

.....
.....
.....

12. ¿Existe algún mecanismo de control del ingreso y salida del personal?

.....
.....
.....

13. ¿El desempeño del personal es frecuentemente evaluado, de qué forma se realiza?

.....
.....
.....

14. ¿Los procesos y actividades que a diario se realizan en Comisariato La Familia están debidamente sustentados con documentación?

.....
.....
.....

15. ¿Se capacita al personal, con qué frecuencia y sobre qué temas?

.....
.....
.....

16. ¿Considera indispensable el diseño de un modelo de control interno con procedimientos administrativos para el Comisariato La Familia? ¿Por qué?

.....
.....
.....

Anexo 6. Cuestionario de las encuestas dirigida a los colaboradores de la empresa Comisariato La Familia.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Entrevista dirigida a los colaboradores de Comisariato Su Familia

- **Objetivo:** Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa que permita identificar las falencias existentes.

1. ¿En el Comisariato se ha definido la misión, visión y valores que orienten el accionar del personal?

- Si ()
- No ()
- Desconoce ()

2. ¿Cree usted que Comisariato La Familia cuenta con objetivos y políticas bien definidas?

- Si ()
- No ()
- Desconoce ()

3. ¿Cómo calificaría el proceso de toma de decisiones de Comisariato La Familia?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

4. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la estructura organizacional que posee la empresa en la cual labora?

- Alto ()
- Medio ()

Bajo ()

5. ¿Cuenta el Comisariato La Familia con un organigrama estructural definido?

Si ()

No ()

Desconoce ()

6. ¿En Comisariato La Familia se dispone de manuales de funciones que permitan a personal cumplir satisfactoriamente su trabajo?

Si ()

No ()

Desconoce ()

7. ¿Se lleva a cabo controles frecuentes al desempeño de los empleados?

Si ()

No ()

Desconoce ()

8. ¿Considera que realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

9. ¿En el Comisariato La Familia le otorgan las facilidades y recursos necesarios para desarrollar las actividades competentes a su cargo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

10. ¿De qué forma se efectúa el control de ingreso y salida del personal?

Biométrico ()

Registro documental ()

De forma ocular ()

11. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones que le permitan desarrollar adecuadamente su cargo?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

No recibe capacitaciones ()

12. ¿Disponen en la empresa de manuales y reglamentos para la ejecución de los procesos de mayor relevancia (compras, ventas)?

Si ()

No ()

Desconoce ()

13. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados de la empresa?

Si ()

No ()

Desconoce ()

14. ¿Se dispone de un modelo de control interno para el área administrativa en el Comisariato La Familia?

Si ()

No ()

Desconoce ()

15. ¿Considera indispensable el diseño de un modelo de control interno para el área administrativa del Comisariato La Familia?

Importante ()

Poco importante ()

Nada importante ()

Anexo 7. Formato cuestionario control interno



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Objetivo: Evaluar el control interno sobre las funciones del personal administrativo de la empresa el Comisariato La Familia.

	CONTROL INTERNO COMISARIATO LA FAMILIA Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta 0502701329001 La Maná- Cotopaxi	REF:001-001
--	---	-------------

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

#	PREGUNTAS	SI	NO	S/N	OBSERVACIONES
1	¿En el Comisariato se ha definido y difundido los objetivos estratégicos?		X		
2	¿Se ha definido la misión, visión y valores de la empresa		X		
3	El comisariato cuenta con políticas administrativas claramente definidas?	X			Se dispone de políticas que se han manifestado de forma formal.
4	¿El personal conoce las funciones y responsabilidad a desempeñar?	X			
5	¿Existen normas y procedimientos para la realización de actividades?		X		No se dispone de documentos que especifiquen procedimientos ni responsabilidades.
6	¿Se elaboran presupuestos y cronogramas para la realización de	X			Sí, pero de manera poco frecuente y no existe un

	actividades en el comisariato?				seguimiento del mismo.
7	¿Disponen de planes y programas que ayuden al desarrollo de las actividades administrativas?		X		
8	¿El comisariato cuenta con un organigrama formalmente establecido?		X		No se han definido de manera formar un organigrama.
9	¿Se ha socializado el organigrama con el personal que labora en el comisariato?		X		No se dispone del mismo.
10	¿Para el cumplimiento de sus funciones el personal cuenta con un manual de funciones?		X		Inexistencia de un manual de funciones de forma documentada.
11	¿Las responsabilidades y jerarquías se encuentran claramente establecidas en el comisariato?		X		En el comisariato no se ha especificado de forma clara este ítem.
12	¿Existe duplicidad de funciones en el personal	X			Esto se suscita debido que no existen actividades y funciones establecidas de manera formal.
13	¿Disponen de políticas formalmente establecidas que regulen el comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones?	X			De forma verbal e informal.
14	¿Existe una delimitación de funciones y responsabilidad para trabajador?	X			De forma verbal e informal.
15	¿Existe un código de ética que orienta el accionar de los trabajadores?		X		No se dispone de esta documentación.
16	¿Se ha establecido formalmente un sistema de capacitaciones para el personal del comisariato?		X		Se ha omitido en la capacitación al personal operativo y administrativo.
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Se disponen de técnicas o		X		No se disponen de técnica

	instrumentos que permitan la detección de riesgo en la gestión administrativa?				ni instrumentos para este efecto.
2	¿En el ámbito administrativo se han establecido estrategias que permitan hacer frente a las amenazas del área de ventas?				
2	¿Se conocen los riesgos existentes en el área administrativa?		X		Se desconoce los riesgos que amenazan a esta área.
3	¿Los riesgos detectados son comunicados de manera inmediata?		X		No se efectúan actividades de detección de riesgos.
4	¿Se dispone de lineamientos claros para el archivo de documentación que respalden las actividades de ventas en el comisariato?				
5	¿En el comisariato se dispone de un plan de contingencia para hacer frente a posibles riesgos administrativos?				
6	¿Se efectúan reuniones frecuentes para la detección y análisis de los riesgos presentes en la gestión administrativa del comisariato?		X		No se desarrollan este tipo de actividades en el comisariato.
7	¿Se mantiene una constancia de las reuniones y las posibles soluciones de los riesgos detectados?		X		Ausencia de este tipo de actividades.
8	¿Los productos y la infraestructura están cubiertos por un seguro?		X		La propietaria está aún en el proceso de aseguramiento.
9	¿Se restringe el uso de las computadoras solo a personal autorizado?				
10	¿En el Comisariato La Familia se desarrolla estudios que permitan conocer los riesgos en la gestión				

	administrativa?				
11	¿En caso de detectar algún riesgo administrativo se toman medidas inmediatas frente a los mismos?				
12	¿La cantidad de productos requerida es determinada en base a presupuestos?				
13	¿Se mantienen registros de los gastos menores generado en el comisariato?				
14	¿Se han efectuado actividades encaminadas a la prevención y eliminación de riesgos en el área administrativas?				
15	¿Se aplican indicadores que permitan medir el nivel de riesgo administrativo en el comisariato?				

ACTIVIDADES DE CONTROL

1	¿Están claramente definidos los procedimientos para las áreas de compras y ventas del comisariato?		X		Se ha descuidado este aspecto, puesto que no se disponen de un documento con procedimientos definidos para estas actividades.
2	¿Existen procedimientos establecidos para realizar pedidos de mercadería?	X			De manera informal, que conoce la propietaria.
3	¿Se ha determinado límites de montos máximos y mínimos para realizar los pedidos?		X		No existe un documento que especifique un techo de montos económicos para el desarrollo de pedido, más bien se rige acorde a las necesidades de ventas.
4	¿Se mantiene un control de los registros de compras y ventas en el comisariato?	X			Programa Galixsoft.
5	¿Se dispone de un control en el registro	X			Se dispone del programa

	de inventarios de los productos del comisariato?				Galixsoft.
6	¿El gerente revisa de manera continua los documentos soporte y efectúa sugerencias para su control y custodia?	X			Pero no se mantienen registros de dicha actividad.
7	¿Existe un control adecuado para evitar que se filtre información interna a terceras personas?		X		No se han establecido mecanismos para este efecto.
8	¿Se han definido estrategias que permitan el control adecuado de los ingresos generados a diario en el comisariato?				
9	¿Estas salidas son efectuadas con la autorización de personal autorizado?				
10	¿Estos procesos se encuentran debidamente respaldados?				
11	¿Existe revisión continua de los registros de ingreso y egresos?				
12	¿Se mantiene un control de los informes de productos con defectos y poco movimiento?				
13	¿Se controla el cumplimiento de las responsabilidades de cada colaborador?				
14	¿Se efectúan actividades de control que permitan una gestión administrativa adecuada?				
15	¿Estos procedimientos son evaluados bajo algún indicador?				
16	¿Se ha designado responsables para el control de las actividades administrativas?				
17	¿Se dispone de datos actualizados de los colaboradores?				

18	¿Se mantiene un registro del ingreso y salida de los colaboradores del comisariato?				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿Se han establecido mecanismos para recopilar información interna y externa en el comisariato?		X		En el comisariato no se ha definido ninguno de estos mecanismos.
2	¿Existe un protocolo definido en caso de surgir un problema o inconformidad en el comisariato?	X			El mismo no ha se ha definido de forma documentada.
3	¿Considera que la comunicación entre la parte administrativa y colaboradores es horizontal?	X			La propietaria da lugar a la opinión de sus colaboradores.
4	¿Se realizan reuniones frecuentes para comunicar eventualidades surgidas en el comisariato?	X			De forma mensual.
5	¿Se efectúan actas de las reuniones realizadas?				
6	¿Es adecuado el canal de comunicación empleado en comisariato?	X			
7	¿Se mantienen canales de comunicación para conocer la opinión de los clientes?		X		No se evidencia buzones, ni líneas telefónicas disponibles para este efecto.
8	¿Se realiza un seguimiento post venta a los clientes?				
9	¿Se han establecido mecanismos para procesar y recopilar información?				
10	¿En caso de surgir un problema en el comisariato se comunica de inmediato a la parte directiva?				
11	¿Se notifica con anticipación cualquier				

	eventualidad o cambio en las actividades del comisariato?				
12	¿El sistema informático empleado en el comisariato refleja información confiable?				
13	¿Se emplean medios publicitarios para difundir los productos que ofrece el comisariato?				
14	¿Se elaboran informes de los objetivos a conseguir en el comisariato?				
15	¿Se socializa estos informes a los colaboradores?				
16	¿Existen procesos de capacitación y difusión de políticas para la obtención de información interna?				

MONITOREO

1	¿En el comisariato existe una rutina permanente de monitoreo y seguimiento de las actividades administrativas?		X		No se ha considerado actividades que permitan este proceso.
2	¿Existe supervisión y monitoreo de los documentos soporte de ingreso y egresos generados en el comisariato?	X			Pero no existe una periodicidad frecuente establecida.
3	¿Se ha definido técnicas e instrumentos para supervisar las actividades administrativas?		X		Se realiza una supervisión manual, sin definir una frecuencia ni el uso de instrumentos ni técnicas.
4	¿Se dispone de un modelo de control interno para la gestión administrativa en el comisariato?		X		En el comisariato no se dispone de ningún tipo de modelo de control interno.
5	¿Se efectúan los correctivos necesarios en caso de detectar alguna anomalía?	X			Es poco eficiente, puesto que no se desarrolla un proceso de detección de

					riesgos adecuado.
6	¿Se evalúa de manera continua al personal administrativo del comisariato?				
7	¿Se mantiene un registro de estas evaluaciones?				
8	¿Se efectúa un monitoreo frecuente de los datos reflejados por el sistema informático para el control de ingresos y egresos?				
9	¿Se ha designado una persona encargada de supervisar las actividades desarrolladas en el comisariato?				
10	¿Las transferencias electrónicas de dinero son comparados con los respaldos físicos?				
11	¿La ineficiencia detectada en el proceso de monitoreo es comunicado de manera inmediata?				
12	¿Se monitorea de manera frecuente que las cantidades y precios sean acorde a lo registrado en las facturas?				
13	¿La administración solicita la presentación de informes, detallando las actividades desarrolladas?				
14	¿Se efectúa un monitoreo continuo de las cuenta por vencer?				
15	¿La parte administrativa supervisa que las ventas efectuadas coincidan con los datos de los inventarios existentes?				

Anexo 8. Evidencias fotográficas

Foto 1. Realizando entrevista



Foto 2. Realizando encuestas a los colaboradores



Foto 3. Instalaciones del Comisariato La Familia



Fuente: Instalaciones del Comisariato La Familia. Julio 2021.

Anexo 9. RUC de la empresa

		Certificado Establecimiento registrado
Apellidos y nombres		Número RUC
CHITUPANTA CHASIPANTA LUZMILA MARISOL		0502701329001
Jurisdicción		
ZONA 3 / COTOPAXI / LA MANA		
Número de establecimiento		Estado
2		ABIERTO
Nombre Comercial		Servicios digitales
SUPER COMISARIATO LA FAMILIA		NO
Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cierre de establecimiento
08/07/2020	No registra	No registra
Ubicación geográfica		
Provincia: COTOPAXI Cantón: LA MANA Parroquia: LA MANA		
Dirección		
Calle: 19 DE MAYO Número: SN Intersección: SN Número de piso: 0 Referencia: DIAGONAL A LA GASOLINERA BENITEZ		
Actividades económicas		
• G47110101 - VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.		
	Código de verificación:	CATRET2021000328326
	Fecha y hora de emisión:	21 de julio de 2021 08:51
	Dirección IP:	10.1.2.25
	Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGEROGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.	

Fuente: Comisariato La Familia

Anexo 10. Certificado programa antiplagio Urkund

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	PROYECTO COMISARIATO LA FAMILIA Chasipanta.docx (D111183169)
Submitted:	8/11/2021 9:01:00 PM
Submitted By:	pedro.diaz0606@utc.edu.ec
Significance:	7 %

Anexo 11. Solicitud a la propietaria para el desarrollo del proyecto



La Maná 05 de Abril 2021

Sra.

LUZMILA MARISOL CHITUPANTA CHASIPANTA

PROPIETARIA DE LA EMPRESA

Presente.

De nuestras consideraciones:

Extendiéndole un cordial saludo por medio de la presente, yo **Changoluisa Ayala Clara Isabel** con C.I. 0504047564 y **Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi** con C.I. 0504091703, en calidad de estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, nos dirigimos a usted a fin de solicitar se nos permita realizar el proyecto de Titulación denominado. “Diseño de un Modelo de Control Interno Administrativo en la Empresa Comisariato la Familia ubicado en el Cantón La Maná provincia de Cotopaxi”. Como requisito previo para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en la empresa que usted muy aceptadamente dirige.

Por su gentil atención reciba nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Changoluisa Ayala Clara Isabel

C.C: 0504047564

Chitupanta Chasipanta Ruth Noemi

C.C: 0504091703

Anexo 12. Solicitud de aprobación

La Maná, 06 de Abril del 2021

Estimados

Presente. -

De mi consideración:

Yo, **Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta**, con C.I. **0502701329** en calidad de representante legal y propietaria de la Empresa Comisariato "La Familia" me dirijo a ustedes respetuosamente y expongo lo siguiente:

Se concede la debida Aprobación, a la petición de poder realizar su proyecto de tesis y poder hacer uso de la información que sea necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo de Tesis, a las estudiantes que cursan el Décimo ciclo de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná.

Por su gentil atención reciba mi agradecimiento.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luzmila Chitupanta', enclosed in a light blue oval.

Luzmila Marisol Chitupanta Chasipanta
PROPIETARIA
C.I. 0502701329