



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL
SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE
COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO
OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”.**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, CPA

Autoras:

Pilatasig Chaluisa Laidy Patricia
Sánchez Boza Viviana Nataly

Director:

Dr. M.Sc. Parreño Cantos Jorge Alfredo

LATACUNGA – ECUADOR

Junio -2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.



.....
Pilatasig Chaluisa Laidy Patricia
C.I. 050382427-8



.....
Sánchez Boza Viviana Nataly
C.I. 050286429-1



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Trabajo de Investigación sobre el tema:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”, de Pilatasig Chaluisa Laidy Patricia y Sánchez Boza Viviana Nataly, postulantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, junio del 2016

El Director:

.....
Dr. M.Sc. Parreño Cantos Jorge Alfredo
C.I. 050080230-1
DIRECTOR DE TESIS

www.utc.edu.ec

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto, las postulantes: PILATASIG CHALUISA LAIDY PATRICIA Y SÁNCHEZ BOZA VIVIANA NATALY, con el título de tesis: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometida al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, junio del 2016

Para constancia firman:

.....
Ing. Mgs. Armas Heredia Isabel Regina
C.I. 050229848-2
PRESIDENTE

.....
Ing. M.Sc. Bedón Salazar Edison Patricio
C.I. 050225327-1
MIEMBRO

.....
Dra. MCA. Vizquete Achig Marcela Patricia
C.I. 050238759-0
OPOSITOR

www.utc.edu.ec

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



Supermercado
Cercano
¡Ahorra tiempo y dinero!

CERTIFICADO

Latacunga, 26 de febrero del 2016

En calidad del Gerente Propietario del “SUPERMERCADO CERCANO” **CERTIFICO**, que las Señoritas Pilatasig Chaluisa Laidy Patricia y Sánchez Boza Viviana Nataly, han desarrollado en esta empresa su Tesis de Grado con el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”**.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, particular que pongo a disposición de las señoritas para que hagan uso del presente en lo estimen conveniente.

Atentamente,

.....

Ing. Geovanny Pacheco
GERENTE PROPIETARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios y a toda mi familia por la confianza y el apoyo que me han brindado en el trayecto de mi vida.

A mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi, por abrirme las puertas para formarme como una profesional. A mis maestros y compañeras por enseñarme nuevas experiencias y compartir anécdotas que me servirán para toda la vida.

Laidy

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis padres y a mis herman@s, quienes me apoyaron incondicionalmente, impartieron buenos consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento.

A los Docentes que me ayudaron en la vida universitaria con infinito aprecio y cariño.

Laidy

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar día a día en esta maravillosa tierra, a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y enseñarme a superar los obstáculos que se presentan en el camino.

A mi querida Universidad la cual abrió sus puertas para formarme como una gran profesional y servir a la sociedad.

A mis profesores por impartirme sus conocimientos y sabiduría día tras día.

A mis compañeras con las que compartí anécdotas que son únicas de la vida universitaria.

Viviana

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada para mis padres, a mi querido hijo, a mi esposo y mis herman@s, quienes han estado brindándome sus sabios consejos, su amor, cariño, comprensión. Y son mi más grande fortaleza para ser cada día mejor y luchar por lo que se quiere, a seguir siempre mirando al frente y poder sobrellevar y superar cualquier obstáculo que se atraviere en el camino.

Viviana



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

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”.

Autoras:

Pilatasig Chaluisa Laidy Patricia
Sánchez Boza Viviana Nataly

RESUMEN

El trabajo investigativo se realizó en el Supermercado Cercano empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, el mismo que enfrenta algunas problemáticas referentes a la inexistencia de controles, deficiente comunicación e incumplimiento de leyes y normas. El objetivo es implementar un Sistema de Control Interno, que permita optimizar el uso de los recursos. Para esta investigación se utilizó la metodología descriptiva, además para obtener información real y objetiva utilizamos el método inductivo- deductivo y analítico-sintético y las técnicas como entrevistas y encuestas las cuales fueron dirigidas a todo el personal que labora en la institución, considerando que son un factor fundamental que incide directamente para el desarrollo de la misma. Como resultado de los instrumentos aplicados se determinó que existen deficientes controles en las diferentes áreas de la empresa, la inexistencia de una misión, visión, objetivos y estructura organizacional, ineficiencia en la ejecución de actividades y establecimiento de políticas las mismas que están repercutiendo de manera negativa en la organización. Por lo tanto la entidad necesita contar con un Sistema de Control Interno para evaluar el cumplimiento de metas y medir el desempeño de las actividades así también aumentar la eficacia y efectividad operativa y reducir posibles riesgos. Mediante la implementación de un Sistema de Control Interno permitirá maximizar la utilización de los recursos con eficiencia y calidad.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCE
Latacunga – Ecuador

THEME: “IMPLEMENTATION OF A INTERNAL CONTROL SYSTEM TO THE CLOSE SUPERMARKET. LOCATED IN COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON, LASSO PARISH, PERIOD OCTOBER 2015 TO FEBRUARY 2016”.

Authors:

Pilatasig Chaluisa Laidy Patricia
Sánchez Boza Viviana Nataly

ABSTRACT

The research work was carried out at the "Cercano" supermarket, it is a company dedicated to marketing of basic necessities products, it has faced some problems concerning the lack of controls, poor communication and failure laws and regulations. The goal is to implement an internal control system that optimizes the use of resources. For this investigation was used the descriptive methodology, in addition, to obtain real and objective information we use the inductive method and deductive synthetic analytic and techniques as interviews and surveys which were addressed to all personnel working in the institution. It was used considering that they are a key factor that directly affects the development of it. As a result of the instruments applied, it is determined that there are inadequate controls in different areas of the company, the absence of a mission, vision, objectives and organizational structure, inefficiency in implementing activities and establishing policies are impacting negatively on the organization. Therefore the entity needs to have an internal control system to assess compliance goals and measuring performance of activities and also increase the efficiency and operational effectiveness and reduce possible risks .By implementing an internal control system will allow to maximize the utilization of resources with efficiency and quality.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **PILATASIG CHALUISA LAIDY PATRICIA** y **SÁNCHEZ BOZA VIVIANA NATALY**, cuyo título versa **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”**, 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 al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, junio del 2016

Atentamente,

Lic. Diana Karina Taipe Vergara
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.I. 172008093-4

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
PRELIMINARES	
Portada	i
Autoría	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Certificado de la empresa.....	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen.....	x
Abstract	xi
Aval de traducción	xii
Índice General	xiii
Índice de Gráficos	xviii
Índice de Cruadros	xix
Índice de Tablas	xx
Índice de Flujogramas	xxi
Índice de Anexos.....	xxii
Introducción	1

CAPÍTULO I

1.	Fundamentación Teórica	3
1.1	Antecedentes Investigativos.....	3
1.2	Categorías Fundamentales	5
1.3.	Marco Teórico.....	6
1.3.1	Gestión Administrativa y Financiera	6
1.3.1.1	Gestión	6
1.3.1.1.1	Definiciones de la Gestión	6
1.3.1.1.2	Importancia	6
1.3.1.1.3	Objetivos	7
1.3.1.1.4	Características	7
1.3.1.1.5	Tipos de Gestión	7
1.3.1.1.5.1	Gestión Tecnológica.....	7
1.3.1.1.5.2	Gestión Social	8
1.3.1.1.5.3	Gestión de Proyectos.....	8
1.3.1.1.5.4	Gestión de Conocimiento.....	8
1.3.1.1.5.5	Gestión Ambiental	8
1.3.1.1.5.6	Gestión Estratégica.....	8
1.3.1.2	Gestión Administrativa	8
1.3.1.2.1	Definiciones de la Gestión Administrativa	9
1.3.1.2.2	Importancia	9
1.3.1.2.3	Objetivos	9
1.3.1.3	Gestión Financiera	10
1.3.1.3.1	Definiciones de la Gestión Financiera	10
1.3.1.3.2	Importancia	10
1.3.1.3.3	Objetivos	11
1.3.1.4	Gestión Administrativa y Financiera	11
1.3.1.4.1	Definiciones de la Gestión Administrativa y Financiera	11

CONTENIDO	Pág.
1.3.1.4.2	Importancia 12
1.3.1.4.3	Objetivos 12
1.3.2	Empresa..... 12
1.3.2.1	Definiciones 13
1.3.2.2	Importancia 13
1.3. 2.3	Objetivos 13
1.3.2.4	Clasificación..... 14
1.3.2.4.1	Según el tamaño de la empresa: 14
1.3.2.4.2	Según la ubicación nacional..... 14
1.3.2.4.3	Según la titularidad de la empresa: 14
1.3.2.4.4	Según la actividad empresarial: 15
1.3.2.4.5	Según la forma jurídica de la empresa: 15
1.3.3	Control Interno 16
1.3.3.1	Control 16
1.3.3.1.1	Definiciones de Control 16
1.3.3.1.2	Importancia 16
1.3.3.1.3	Objetivos 16
1.3.3.1.4	Características 17
1.3.3.1.5	Tipos..... 17
1.3.3.1.6	Clases 18
1.3.3.2	Control Interno 18
1.3.3.2.1	Definiciones de Control Interno..... 18
1.3.3.2.2	Importancia 19
1.3.3.2.3	Objetivos 19
1.3.3.2.4	Características 19
1.3.3.2.5	Sistemas de Evaluación de Control Interno 20
1.3.3.2.6	Métodos de Control Interno 21
1.3.3.2.6.1	Método de Cuestionario 21
1.3.3.2.7	Metodología de Control Interno..... 22
1.3.3.2.7.1	Tipos de Informes 22
1.3.3.2.8	Elementos de Control Interno 24
1.3.3.2.8.1	Metodología del Control COSO I 25
1.3.3.2.8.2	Metodología de Control COSO II- ERM..... 26
1.3.3.2.8.3	Metodología de Control COSO III..... 28
1.3.4	Sistema de Control Interno 29
1.3.4.1	Definición..... 29
1.3.4.2	Importancia 30
1.3.4.3	Objetivos 30
1.3.4.4	Procesos de creación del Sistema de Control Interno 30
1.3.4.5	Características 31
1.3.5	Implementación de un Sistema de Control Interno..... 31
1.3.6	Manual de Funciones y Procedimientos 31
1.3.6.1	Manual de Funciones 32
1.3.6.1.1	Definición..... 32
1.3.6.1.2	Importancia 32
1.3.6.1.3	Objetivo..... 32
1.3.6.1.4	Procedimiento de Manual de Funciones 33

CONTENIDO	Pág.
1.3.6.1.4.1	Descripción del puesto 33
1.3.6.1.4.2	Identificación del cargo 33
1.3.6.1.4.3	Nivel Funcional 33
1.3.6.1.4.4	Dependencia 33
1.3.6.1.5	Funciones esenciales del empleo 33
1.3.6.1.4.6	Conocimientos básicos o esenciales 34
1.3.6.1.4.7	Perfil requerido 34
1.3.6.2	Manual de procesos 34
1.3.6.2.1	Definición 34
1.3.6.2.2	Importancia 35
1.3.6.2.3	Objetivos 35
1.3.6.2.4	Características 35
1.3.6.2.5	Procedimientos según sus elementos 36
1.3.6.2.5.1	Título 36
1.3.6.2.5.2	Introducción 36
1.3.6.2.5.3	Organización 36
1.3.6.2.5.4	Descripción del procedimiento 36
1.3.6.2.5.5	Responsabilidad 36
1.3.6.2.5.6	Medidas de seguridad 37
1.3.6.2.5.7	Informes 37
1.3.6.2.5.8	Supervisión 37
CAPÍTULO II	
	Diagnóstico Situacional 38
2.1	Breve categorización de la empresa 38
2.2.	Diseño Metodológico 39
2.2.1	Tipos de Investigación 39
2.2.2	Métodos y Técnicas 39
2.2.2.1	Métodos de Investigación 39
2.2.3.2	Técnicas de Investigación 39
2.2.3.1	Entrevista 39
2.2.3.2	Encuesta 40
2.2.3.4	Unidad de Estudio 40
2.3.1.1	Factor Económico 41
2.3.1.2	Factor Demográfico 42
2.3.1.3	Factor Político 43
2.3.1.5	Factor Sociocultural 43
2.3.1.6	Factor Tecnológico 43
2.3.2	Análisis del Micro-Ambiente 44
2.3.2.1	Proveedores 44
2.3.2.2	Clientes 45
2.3.2.3	Entes Reguladores 45
2.3.2.4	Competencia 45
2.4	Matriz Foda 46
2.4.1	Análisis de la Matriz FODA 47
2.5	Aplicación de la Entrevista 48
2.5.1	Análisis de las Entrevistas 52
2.5.2	Aplicación de la Encuesta 53

CONTENIDO	Pág.
2.6	Conclusiones y Recomendaciones 83
2.6.1	Conclusiones 83
2.6.2	Recomendaciones..... 84
CAPITULO III	
3.	Aplicación de la Propuesta..... 85
3.1	Introducción 85
3.2	Justificación..... 86
3.3	Objetivos 87
3.3.1	Objetivo General 87
3.3.2	Objetivos Específicos..... 87
3.4	Matriz de Evaluación de Riesgos 108
3.4.1	Propuesta de Mejoras 112
3.4.1.1	Ambiente de Control 112
3.4.1.2	Valoración de Riesgos..... 113
3.4.1.3	Actividades de Control..... 113
3.4.1.4	Información y Comunicación..... 113
3.4.1.5	Monitoreo 113
3.5	Ejecución de la Propuesta 115
3.6.1.	Reseña Histórica 117
3.6.2.	Misión 117
3.6.3.	Visión 117
3.6.4.	Principios 118
3.6.5.	Valores 118
3.6.6.	Objetivos 119
3.6.7.	Organigrama Estructural 120
3.6.8.	Organigrama Funcional..... 121
3.7	Manual de Funciones 123
3.8	Manual de Procedimientos 132
3.9	Políticas Generales 151
3.9.1.1	Política de selección y contratación del personal..... 151
3.9.1.2	Contratación del Personal 151
3.9.1.3	Para evaluar del desempeño del personal 152
3.9.2.1	Aspectos para el empleador y trabajador 152
3.9.2.2	Obligaciones del empleador 152
3.9.2.3	Derechos laborales del trabajador 153
3.9.2.4	Obligaciones del trabajador..... 155
3.9.3	Políticas generales para el personal..... 157
3.9.3.1	Prohibiciones para los trabajadores 157
3.9.4	Políticas para cuentas 159
3.9.4.1	Caja 159
3.9.4.1.1	Caja Chica 159
3.9.4.2	Bancos 160
3.9.4.2.1	Emisión de cheques..... 161
3.4.3	Cuentas por cobrar 161
3.4.4	Inventarios..... 162
3.4.4.1	Administración de inventario..... 162
3.4.5	Proveedores 163

CONTENIDO		Pág.
3.10	Proceso de Evaluación	172
3.10.1	Ambiente de control	172
3.10.2	Valoración de riesgos	172
3.10.3	Actividades de control.....	174
3.10.4	Información y comunicación.....	174
3.10.5	Monitoreo	175
3.11	Resultados Finales.....	176
3.12	Conclusiones y Recomendaciones	177
3.12.1	Conclusiones	177
3.12.2	Recomendaciones.....	178
3.10.	Bibliografía	179
3.10.1	Citada	179
3.10.2	Consultada.....	180
3.10.3	Virtual	181
	Anexos	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	Pág.
Gráfico N° 1. 1 Categorías Fundamentales.....	5
Gráfico N° 2. 1 Proceso de selección del personal	53
Gráfico N° 2. 2 Derechos y obligaciones del trabajador.....	54
Gráfico N° 2. 3 Comunicación de actividades	55
Gráfico N° 2. 4 Herramientas y materiales de trabajo	56
Gráfico N° 2. 5 Puesto de trabajo	57
Gráfico N° 2. 6 Conocimientos y aptitudes	58
Gráfico N° 2. 7 Ambiente de trabajo	59
Gráfico N° 2. 8 Comunicación.....	60
Gráfico N° 2. 9 Capacitaciones.....	61
Gráfico N° 2. 10 Conocimiento de control interno.....	62
Gráfico N° 2. 11 Atención al cliente.....	63
Gráfico N° 2. 12 Comprar en el supermercado.....	64
Gráfico N° 2. 13 Calidad de producto y servicio.....	65
Gráfico N° 2. 14 Valor de los productos.....	66
Gráfico N° 2. 15 Los productos que busca	67
Gráfico N° 2. 16 Cuánto tiempo ha sido cliente	68
Gráfico N° 2. 17 Existencia de la empresa	69
Gráfico N° 2. 18 Publicidad.....	70
Gráfico N° 2. 19 Compra de productos.....	71
Gráfico N° 2. 20 Distribución de los productos.....	72
Gráfico N° 2. 21 Productos que oferta.....	73
Gráfico N° 2. 22 Proveedor del supermercado	74
Gráfico N° 2. 23 Entrega de los pedidos.....	75
Gráfico N° 2. 24 Estándares de calidad	76
Gráfico N° 2. 25 Formas de pago	77
Gráfico N° 2. 26 Entrega de pedidos	78
Gráfico N° 2. 27 Descuentos.....	79
Gráfico N° 2. 28 Tiempo de pago	80
Gráfico N° 2. 29 Distribución de los productos.....	81
Gráfico N° 2. 30 Reclamos por parte de los clientes	82

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	Pág.
Cuadro N° 1. 1 Componentes de control interno	24
Cuadro N° 1. 2 Componentes del COSO I.....	25
Cuadro N° 1. 3 Componentes del COSO II.....	27
Cuadro N° 1. 4 Componente del COSO III.....	28
Cuadro N° 2. 1 Unidad de Estudio.....	40
Cuadro N° 2. 2 Análisis de la Situación Económica del Ecuador	42
Cuadro N° 2. 3 Resultados Censos Población	43
Cuadro N° 2. 4 Lista de Proveedores	44
Cuadro N° 2. 5 Lista de Clientes.....	45
Cuadro N° 2. 6 Matriz FODA	46

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	Pág.
Tabla N° 2. 1	Proceso de selección del personal..... 53
Tabla N° 2. 2	Derechos y obligaciones del trabajador 54
Tabla N° 2. 3	Comunicación de actividades 55
Tabla N° 2. 4	Herramientas y materiales de trabajo..... 56
Tabla N° 2. 5	Puesto de trabajo 57
Tabla N° 2. 6	Conocimientos y aptitudes 58
Tabla N° 2. 7	Ambiente de trabajo 59
Tabla N° 2. 8	Comunicación 60
Tabla N° 2. 9	Capacitaciones 61
Tabla N° 2. 10	Conocimiento de control interno 62
Tabla N° 2. 11	Atención al cliente 63
Tabla N° 2. 12	Comprar en el supermercado 64
Tabla N° 2. 13	Calidad de producto y servicio 65
Tabla N° 2. 14	Valor de los productos 66
Tabla N° 2. 15	Los productos que busca 67
Tabla N° 2. 16	Cuánto tiempo ha sido cliente..... 68
Tabla N° 2. 17	Existencia de la empresa 69
Tabla N° 2. 18	Publicidad 70
Tabla N° 2. 19	Compra de productos 71
Tabla N° 2. 20	Distribución de los productos 72
Tabla N° 2. 21	Productos que oferta 73
Tabla N° 2. 22	Proveedor del supermercado..... 74
Tabla N° 2. 23	Entrega de los pedidos 75
Tabla N° 2. 24	Estándares de calidad..... 76
Tabla N° 2. 25	Formas de pago 77
Tabla N° 2. 26	Entrega de pedidos..... 78
Tabla N° 2. 27	Entrega de pedidos..... 79
Tabla N° 2. 28	Tiempo de pago 80
Tabla N° 2. 29	Distribución de los productos 81
Tabla N° 2. 30	Reclamos por parte de los clientes..... 82

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

CONTENIDO		Pág.
Flujograma N° 1	Gerencia General.....	133
Flujograma N° 2	Reclutamiento y selección del Personal.....	135
Flujograma N° 3	Contador.....	137
Flujograma N° 4	Administración.....	139
Flujograma N° 5	Auxiliar Contable.....	141
Flujograma N° 6	Vendedora.....	143
Flujograma N° 7	Cajero/a.....	145
Flujograma N° 8	Proveedor.....	147
Flujograma N° 9	Bodeguero.....	149

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	Pág.
ANEXO N° 1 ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO	183
ANEXO N° 2 ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA	183
ANEXO N° 3 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL.....	184
ANEXO N° 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES	188
ANEXO N° 5 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES	191

INTRODUCCIÓN

Algunas empresas tanto públicas como privadas presentan dificultades en cuanto al Sistema de Control Interno, la inexistencia de una herramienta de control en las áreas económicas, financieras y administrativas no permiten que los directivos puedan tomar decisiones correctas y alcanzar los objetivos planteados.

El Supermercado Cercano es una entidad dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, el mismo que enfrenta algunas problemáticas referentes a la inexistencia de controles en cuanto al manejo de recursos económicos, materiales y talento humano, deficiente comunicación e incumplimiento de leyes y normas.

Por lo tanto el grupo de investigación considera que es de vital importancia Implementar un Sistema de Control Interno en base al COSO I puesto que permitirá efectuar mejoras en la Gestión Administrativa y Financiera.

La propuesta provee de una herramienta de apoyo para integrar actividades mediante el desarrollo de políticas, funciones y procedimientos que permiten contribuir con el trabajo del nivel operativo, financiero y de talento humano.

También se utilizó la investigación descriptiva y los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético y se emplearon técnicas como encuestas y entrevistas para recopilar información veraz y oportuna.

Así mismo se analiza la matriz FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

El presente trabajo se encuentra dividido en tres capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I contiene aspectos teóricos que son indispensables para efectuar la investigación es decir las categorías fundamentales en las que enfatiza la Gestión Administrativa y Financiera, Empresa, Control Interno, Sistema de Control Interno y Manual de Funciones y Procesos, comprendiendo las definiciones de varios

autores, que permitirán obtener conocimiento y proporcionarán un resultado satisfactorio para la presente investigación.

El Capítulo II muestra la aplicación de las entrevistas y encuestas realizadas a todo el personal que labora en la empresa así también a los clientes y proveedores los mismos que son considerados como factores importantes para la empresa asimismo detalla el análisis e interpretación de resultados en tablas y gráfico.

En el Capítulo III se procede a llevar a cabo el objetivo de la propuesta la Implementación del Sistema del Control Interno considerando la situación de la empresa y las necesidades de la misma, proponiendo mejoras en sus actividades, beneficios, control y consecución de metas.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos

Las empresas públicas y privadas utilizan Sistemas de Control Interno para alcanzar la transparencia en sus actividades y lograr de cierta manera la eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Para el desarrollo del tema de investigación se consideró la revisión de tesis elaboradas por varios estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi los mismos que exponen Implantaciones y Diseños de Sistemas de Control Interno que se detallan a continuación:

En el trabajo investigativo de las señoritas tesistas Guanoluisa Santo Jessica Magali y Moreno Yáñez Verónica Alejandra con el tema “Diseño de un Sistema de Control Interno para Reventón Supermercados del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi 2012” concluyen que: Las principales deficiencias encontradas en las diferentes áreas de la empresa fueron la ausencia de normas, políticas y reglamentos de control interno, inexistencia de segregación de funciones para ejecutar actividades de trabajo en la entidad, deficiente manejo en la cuenta caja y retraso de pagos a proveedores, lo cual afectaba el correcto desempeño y funcionamiento de la empresa tanto a nivel administrativo y financiero.

La empresa se ha constituido legalmente al desarrollo de la eficiencia, eficacia en cuanto a la economía y la productividad, la dirección en la organización y mantenimiento de seguridad razonable, por tal motivo la entidad mejoró el control de los recursos humanos, materiales y económicos en todas las operaciones y la

dirección administrativa de la empresa, asimismo se definieron las actividades que cada empleado debe desarrollar mejorando y perfeccionando la calidad de servicio.

Por otro lado se presenta el siguiente trabajo relacionado con esta investigación y se considera la tesis titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno para la Cuenta Inventario en el centro comercial Su Economía en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi para el periodo 1 de enero al 31 de marzo del 2013”, elaborado por las señoritas postulantes García Ortiz Rosa María y Zapata Chiguano Jeny Magali quienes identificaron inconvenientes en las áreas que conforman la empresa como ausencia de manuales de procedimientos e instrucciones por escrito, descoordinación de actividades administrativas y operativas, inadecuado control de activos fijos los mismos que podían estar inmersos a pérdidas o daños, mala utilización, y sustracción, por tal motivo estas deficiencias impedían el buen funcionamiento del negocio y repercutían directamente en la situación financiera de la empresa.

Con la implementación de un Sistema de Control Interno se obtuvo resultados positivos puesto que permitió el mejoramiento de la gestión administrativa, promovió la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades que desarrolla la empresa así también contribuyó con la situación financiera y el manejo de la cuenta inventario.

Por último se menciona el siguiente tema “Implementación de un Sistema de Control Interno en el Supermercado la Plaza, Ubicado en la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi” de los tesis Escobar Vizúete José Augusto y Herrera Cárdenas Mónica Alexandra quienes manifiestan los siguientes problemas encontrados, inexistencia de una estructura organizativa ocasionando inconvenientes en la delegación de la autoridad, desorganización administrativa y financiera, líneas de comunicación inapropiadas, falta de segregación de funciones, debilidades en los procesos de compras, tratamiento incorrecto de archivos y deficiente control en las cuentas caja e inventarios

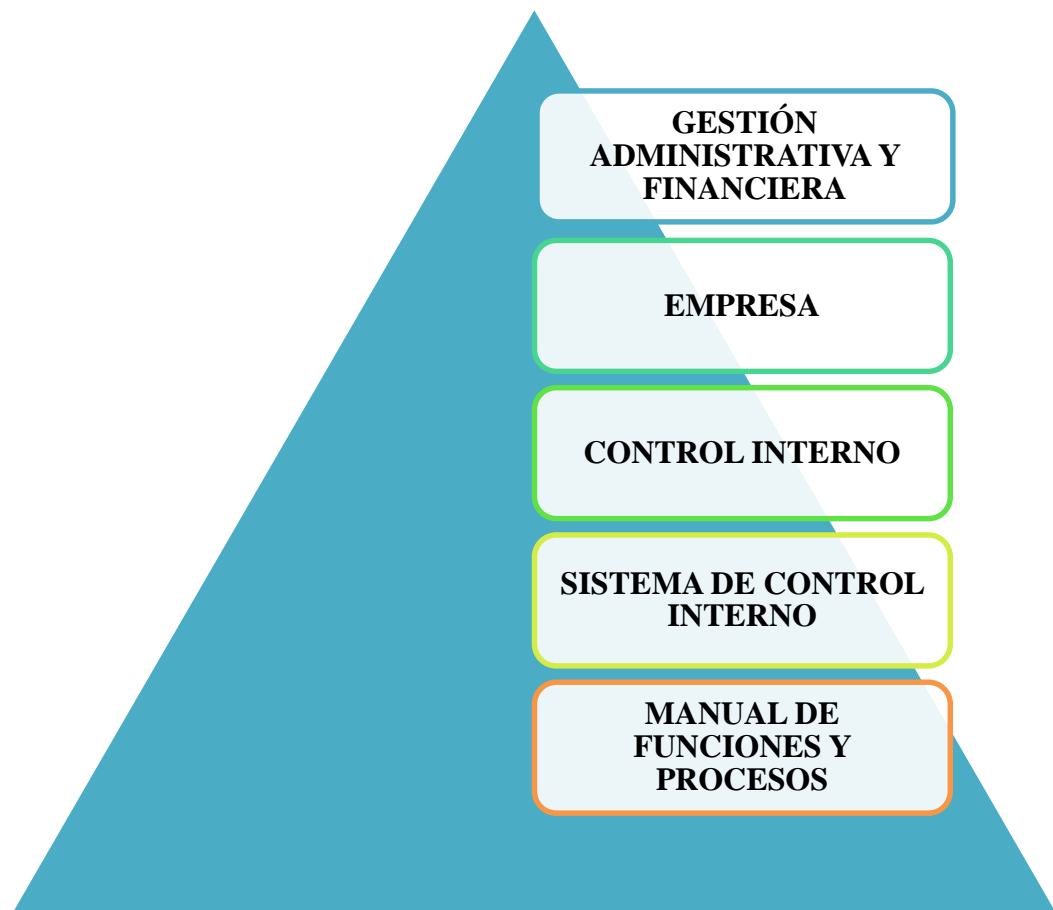
.Mediante la propuesta los autores aportaron con la entidad a la mejora de las actividades en un ambiente ordenado y debidamente controlado, enmarcando

funciones y responsabilidades para el personal del nivel administrativo y operativo de esta manera brindando seguridad razonable de procedimientos y desempeño laboral , asimismo la entidad mejoró en el cumplimiento de normas, reglamentos, políticas institucionales y disposiciones legales.

1.2 Categorías Fundamentales

A continuación se procederá a determinar las categorías fundamentales las cuales guiarán el trabajo de investigación.

Gráfico N° 1.1 Categorías Fundamentales



Fuente: Las investigadoras
Elaborado por: Las investigadoras

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1.3.1.1 Gestión

En toda entidad la gestión está orientada a alcanzar los objetivos, a través de las herramientas de apoyo de una acción operacional para garantizar eficacia y operatividad, determinando la asignación y combinación de los recursos para la ejecución de los planes.

1.3.1.1.1 Definiciones de la Gestión

Para el autor CALPE, Espasa (2008), la Gestión es “Un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo la mayor eficacia de un negocio o actividad empresarial.” (p. 2)

Conforme al Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado. (2012), la Gestión es “La acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” (p. 1)

Según las investigadoras la Gestión es la acción de realizar una actividad para el cumplimiento de los objetivos con el fin de elaborar estrategias que conlleven a la mejora de la organización, utilizando eficientemente los recursos para maximizar los rendimientos.

1.3.1.1.2 Importancia

La gestión es importante puesto que aporta con un alto nivel de planificación, organización, dirección y control, mediante estas funciones combina, agrupa, comunica y cuantifica los recursos de la empresa, consiguiendo de esta manera trabajar en conjunto, aumentar los niveles de éxito y aprovechamiento.

1.3.1.1.3 Objetivos

- ✓ Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- ✓ Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- ✓ Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- ✓ Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- ✓ Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- ✓ Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

1.3.1.1.4 Características

Las principales características de la gestión son las siguientes:

- ✓ Es descentralizada
- ✓ Es simplificada y flexible
- ✓ Es participativa y creativa
- ✓ Está centrada en los procesos de aprendizaje
- ✓ Es formativa
- ✓ Es unitaria, sistémica y eficaz
- ✓ Es integral.

1.3.1.1.5 Tipos de Gestión

1.3.1.1.5.1 Gestión Tecnológica

Es el proceso de ayuda y ejecución para la toma de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

1.3.1.1.5.2 Gestión Social

Es el paso adecuado de acciones y toma de medidas, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en marcha de objetivos planteados.

1.3.1.1.5.3 Gestión de Proyectos

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar todos los recursos disponibles para así concretar todo el trabajo obtenido por un propósito dentro del periodo establecido y del presupuesto determinado.

1.3.1.1.5.4 Gestión de Conocimiento

Es el comportamiento que implica en todas las organizaciones, que se refiere al dominio del conocimiento y de la experiencia obtenida de cada individuo existente entre sus miembros de toda la organización o entidad.

1.3.1.1.5.5 Gestión Ambiental

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo medio ambiental en base al desarrollo sostenible de los recursos, también es la estrategia la cual debe organizar las actividades para una adecuada calidad de vida de la sociedad.

1.3.1.1.5.6 Gestión Estratégica

Es indispensable en cada una de las áreas administrativas y consiste en llevar a cabo estrategias para descubrir las actividades de la entidad.

1.3.1.2 Gestión Administrativa

En la actualidad la Gestión Administrativa ha sido utilizada como un proceso para mantener y diseñar un entorno en el que diversos grupos de individuos trabajen conjuntamente para alcanzar un mismo objetivo de manera eficiente.

1.3.1.2.1 Definiciones de la Gestión Administrativa

Según el autor TERRY, George (2011), la Gestión Administrativa es “Un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar .Desempeñada para terminar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” (p. 2).

El autor SÁNCHEZ, Álvaro (2006), indica que la Gestión Administrativa es “Un proceso para la gestión económica y para la gestión financiera, abarca a la organización como tal en su dimensión interior” (p.16)

Las tesis consideran que la Gestión Administrativa es el conjunto de tareas mediante las cuales el directivo es la persona encargada de desarrollar actividades a través del cumplimiento de fases como son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos disponibles, proporcionando a la administración de una herramienta para la toma de decisiones.

1.3.1.2.2 Importancia

La gestión administrativa es importante pues de esta depende el éxito o fracaso de la empresa tiene la tarea de construir una sociedad económica mejor y un gobierno más eficaz. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

1.3.1.2.3 Objetivos

Los objetivos son fundamentales en la gestión administrativa el cumplimiento de los mismos contribuye a:

- ✓ Efectuar una racionalización idónea del potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- ✓ Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al progreso de una gestión administrativa eficaz y eficiente.
- ✓ Lograr la importancia de la gestión administrativa de una empresa.

- ✓ Evaluar la adecuada efectividad de los controles internos.
- ✓ Detectar las áreas críticas y detectar las medidas para superar la situación económica.

1.3.1.3 Gestión Financiera

Muchas entidades se han enfocado en obtener recursos financieros como medida de aseguramiento y permanencia en el mercado para un futuro con una efectiva rentabilidad.

1.3.1.3.1 Definiciones de la Gestión Financiera

El autor TORRE, Abdías (2011), expresa que La Gestión Financiera o gestión de movimiento de fondos a todos los procesos consiste en “Conseguir, mantener, y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otro instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias” (p. 3).

De acuerdo a NUNES, Paulo (2012), la Gestión Financiera es “Una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de dicha organización” (p. 1).

Para las postulantes la Gestión Financiera consiste en administrar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros disponibles de la empresa y analizar si los mismos serán suficientes para poder cubrir los gastos, todos los aspectos relacionados con recursos, inversiones, maquinaria, contratación del personal, deben pasar por una revisión financiera. La persona responsable será el gestor financiero quien trabaja en procedimientos financieros y presupuestarios de esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado.

1.3.1.3.2 Importancia

La importancia de la Gestión Financiera radica en el control de las operaciones, en la toma de decisiones, consecución de fuentes de financiamiento, conservación de

la eficiencia y efectividad operacional, mantenimiento la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

1.3.1.3.3 Objetivos

- ✓ Optimizar y multiplicar el dinero, sacar el mayor provecho a los recursos disponibles pero también apoya la toma de decisiones orientadas a que esos recursos puedan entregar ganancias.
- ✓ Maximizar el valor de negocio en administración financiera.
- ✓ La administración financiera deberá conducir las finanzas dentro de la entidad.
- ✓ Obtener recurso muy valioso, administrando de una manera eficaz y rentable.
- ✓ Planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.
- ✓ Proporcionar productos y/o servicios de calidad para que se mantenga en el mercado.

1.3.1.4 Gestión Administrativa y Financiera

Es responsabilidad del nivel ejecutivo y administrativo unir esfuerzos propios para diseñar y ejecutar políticas económicas y financieras que permitan el control de las actividades contables y proporcione seguridad en el cumplimiento de actividades minimizando esfuerzos y recursos para obtener máxima rentabilidad.

1.3.1.4.1 Definiciones de la Gestión Administrativa y Financiera

Para el autor CEPEDA, Gustavo (2010), la gestión administrativa y financiera es “La óptima asignación de los recursos humanos y financieros, que permitan apoyar y fortalecer las funciones y que contribuyan al bienestar de la comunidad y para ello se articulan varias áreas y departamentos que trabajen armónicamente para lograr los fines propuestos por la entidad” (p.26).

BASTOS, Ana (2008), detalla que la gestión administrativa y financiera es “Un enfoque por procesos que implica una asignación óptima de recursos en base a la

planeación y ejecución presupuestal, formulación y desarrollo de proyectos académicos y la administración de la entidad” (p. 115).

Las investigadoras concluyen que la Gestión Administrativa y Financiera es la encargada del área administrativa y de cuidar los recursos financieros los mismos que operan de manera conjunta para el cumplimiento de los objetivos en la organización, mediante la gestión de estos elementos se pueden generar recursos o ingresos sin dejar atrás el aporte de la administración y de los socios, también permite conseguir eficiencia y eficacia en el control de los recursos económicos y financieros dando lugar a información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación.

1.3.1.4.2 Importancia

La gestión administrativa y financiera es un eje transversal, es importante porque cuida los recursos financieros de la empresa se centra en dos aspectos importantes como la rentabilidad y liquidez, busca que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo, mediante una adecuada gestión administrativa financiera tiende a buscar medios para generar dinero suficiente con la ayuda de recursos humanos y financieros.

1.3.1.4.3 Objetivos

- ✓ Garantizar la eficacia y eficiencia en la planificación, organización y gestión de los recursos de la entidad.
- ✓ La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización de los recursos disponibles.
- ✓ Proveer recursos de calidad que garanticen la eficacia en todos los procesos.
- ✓ Mantener en un buen ambiente laboral, el cual está formado por grupos o miembros para poder llegar a cumplir los objetivos establecidos.

1.3.2 EMPRESA

Con el pasar del tiempo y hasta la actualidad se han conformado un sin número de empresas las mismas que han traído beneficios tanto económicos como sociales,

han generado fuentes de empleo, han satisfecho necesidades colectivas y han aportado con la economía de los países.

1.3.2.1 Definiciones

Según el autor GIL, María de los Angeles (2010), la empresa es “La unidad económica dirigida por un empresario, donde no hay ningún tipo de diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige” (p. 9).

IBORRA, María (2014), menciona a la empresa como “Unidades técnicas porque transforman un conjunto de recursos, mediante el uso de determinada tecnología, en un conjunto de productos y/o servicios que tiene valor económico” (p. 5).

Las postulantes opinan que la empresa es un ente económico-social destinado a la producción, transformación, circulación y prestación de bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades de la colectividad, pueden ser públicas o privadas con fines de lucro o sin fines de lucro, integrada por recursos humanos, financieros y materiales.

1.3.2.2 Importancia

La empresa es importante desde el punto vista económico por que genera ingresos o recursos financieros para un individuo, en el aspecto social genera empleo y por ende satisface las necesidades sociales y además contribuye con el pago de impuestos que permiten ayudar al presupuesto del Estado para realizar varias obras para el desarrollo del buen vivir.

1.3. 2.3 Objetivos

- ✓ Obtener los máximos beneficios posibles.
- ✓ Estabilidad y adaptación al entorno.
- ✓ Crecimiento.
- ✓ Generan participación, compromiso, responsabilidad y motivación, generan también un buen resultado y satisfacción a la sociedad.

1.3.2.4 Clasificación

1.3.2.4.1 Según el tamaño de la empresa:

- ✓ **Microempresas:** Son aquellas empresas cuyo capital, número de trabajadores y sus ingresos establecen en cuantías muy personales y cuentan con menos de 10 trabajadores.
- ✓ **Pequeñas empresas:** Son aquellas empresas que manejan escaso capital, cuentan con menos de 50 trabajadores y cubre solo una parte del mercado local.
- ✓ **Medianas empresas:** En este tipo de empresas se pueden observar una mayor especialización de la producción, cuenta con 51 a 250 trabajadores.
- ✓ **Grandes empresas:** Su constitución, posee de personal técnico y especializado para las actividades, son de mayor cuantía, su número de trabajadores excede de 250 empleados y abarca el mercado internacional.

1.3.2.4.2 Según la ubicación nacional:

- ✓ **Locales:** Son aquellas empresas que están dentro de la misma localidad.
- ✓ **Nacionales:** Son empresas de nacionalidad, normalmente tienen a su vez sucursales.
- ✓ **Multinacionales:** La actividad principal de estas empresas en su mayoría son extranjeras y explotan en diferentes países.

1.3.2.4.3 Según la titularidad de la empresa:

- ✓ **Empresas privadas:** Son aquellos en que el capital proviene de particulares
- ✓ **Empresas públicas:** Su capital pertenece al Estado.
- ✓ **Empresas mixtas:** El capital es parte del estado y de personas particulares.

1.3.2.4.4 Según la actividad empresarial:

- ✓ **Empresas industriales:** Transforman la materia prima en un producto terminado.
- ✓ **Empresas comerciales:** Desarrollan la venta de los productos terminados.
- ✓ **Empresas de servicios:** Entregan sus servicios o la prestación de estos a la sociedad.

1.3.2.4.5 Según la forma jurídica de la empresa:

- ✓ **Unipersonal:** Pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa.
- ✓ **Sociedad Colectiva:** Son las empresas cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
- ✓ **Cooperativas:** Son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.
- ✓ **Comanditarias:** Existen dos tipos de socios: por un lado, están los socios colectivos que participan de la gestión de la empresa y poseen responsabilidad ilimitada. Por otro, los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.
- ✓ **Sociedad de responsabilidad limitada:** Los socios sólo responden con el capital que aportaron a la empresa y no con el personal.
- ✓ **Sociedad anónima:** Estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos

1.3.3 CONTROL INTERNO

1.3.3.1 Control

En su mayoría las empresas cuentan con planes, estructuras organizacionales adecuadas y una dirección eficiente a pesar de ello es primordial verificar la situación real de la entidad mediante un mecanismo para garantizar el cumplimiento de actividades y minimizar debilidades y posibles errores.

1.3.3.1.1 Definiciones de Control

De acuerdo al autor CASTRO, Emilio (2001), el Control es “El mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional” (p. 14).

Según el autor COULTER, Robbins (1996), el Control es “El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 1)

Las tesis argumentan que el control es una serie de procesos sistemáticos que ayudan a monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por una organización y de esta forma se podrá evitar y corregir posibles errores para garantizar el éxito de la empresa

1.3.3.1.2 Importancia

Su importancia radica en establecer medidas correctivas, debido a que por medio del control se pueden detectar anomalías que perjudiquen el alcance de los objetivos y metas propuestas, mediante el control se evitaría la erogación de dinero y tiempo conllevando de esta manera a que la entidad genere rentabilidad y mejore la calidad.

1.3.3.1.3 Objetivos

- ✓ Cumplir con las metas propuestas.

- ✓ Garantizar el éxito profesional.
- ✓ Lograr exitosamente los objetivos.
- ✓ Implantar mecanismos de control en una actividad particular de tecnología de información.
- ✓ Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.
- ✓ Realizar acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzaran objetivos y metas.
- ✓ Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.

1.3.3.1.4 Características

- ✓ Integral: Contempla a la empresa en su totalidad.
- ✓ Periódico: Persigue un esquema y una continuación predeterminada.
- ✓ Selectivo: Debe centrarse en elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- ✓ Creativo: Continúa en mejorar la realidad de la entidad y encaminarla hacia sus objetivos planteados.
- ✓ Efectivo y eficiente: Busca lograr los objetivos trazados, empleando los recursos apropiados.
- ✓ Adecuado: El control debe ser acorde con la función que se está desempeñando.
- ✓ Adaptado: Apropiado a la cultura de la empresa y las personas que conforman parte de ella.
- ✓ Motivador: Contribuir y motivar hacia el comportamiento deseado.
- ✓ Servir de puente: Despliegue de la estrategia en la empresa.
- ✓ Flexible: Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

1.3.3.1.5 Tipos

- ✓ **Control previo:** Procedimiento que se aplica antes de ejecutar las operaciones o a su vez antes de que sus actos causen efectos, verifica el cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que lo respaldan. Aseguran su conveniencia u oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

- ✓ **Control concurrente:** Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones u operaciones, las mismas que están relacionadas con el control de calidad y cantidad de obras.
- ✓ **Control posterior:** Es el examen posterior de las operaciones o actividades administrativas de una entidad.

1.3.3.1.6 Clases

- ✓ **Control Interno:** Es aquel que ejerce la misma empresa con personal vinculada a ella.
- ✓ **Control Externo:** Es ejercido con objetividad pero por personal independiente que no se encuentra vinculado a la empresa.

1.3.3.2 CONTROL INTERNO

Toda entidad sea de mayor o menor tamaño necesita de una herramienta indispensable de control que comprenda métodos y procedimientos para proteger sus activos, promover la eficiencia y la confiabilidad de la información financiera, los responsables de la administración han optado por el Control Interno como un mecanismo para alcanzar el logro de los objetivos.

1.3.3.2.1 Definiciones de Control Interno

Es importante dar a conocer algunos criterios de diferentes autores:

HORNGREN, Charles (2010), define al Control Interno como El estándar con el que las compañías diseñan, analizan y evalúan los controles internos” (p.355).

El autor MANTILLA, Samuel (2005), expresa que el Control Interno es: “Un proceso realizado por el consejo de directores, administrativos y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos y salvaguarda de los objetivos” (p. 4).

Para las investigadoras el control interno es un conjunto de métodos y procedimientos que buscan la protección de los activos, la presentación de la información financiera razonable y que las normas, reglamentos y actividades se cumplan para la consecución de las metas y objetivos que persigue la organización.

1.3.3.2.2 Importancia

La importancia del control interno varía con la complejidad y dimensión de la empresa, su actividad principal y los entornos a que se ve sometida. Sin embargo existen algunas condiciones de eficacia esenciales para lograr un sistema de control interno satisfactorio, y pueden considerarse los siguientes puntos como objetivos y planes bien definidos, estructura organizativa sólida, procedimientos efectivos y documentados, sistemas de autorización y registros, competencia e integridad del personal y un órgano de supervisión y vigilancia.

1.3.3.2.3 Objetivos

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y estrategias para conseguirlos.

- ✓ Promover la efectividad, eficiencia y economía de las actividades de la empresa y mejorar la calidad de los servicios.
- ✓ Resguardar y controlar los recursos en contra de uso indebido, despilfarro y cometimiento de hechos ilícitos.
- ✓ Cumplir con normas internas y externas, así también con reglamentos gubernamentales.
- ✓ Garantizar una función administrativa eficiente, eficaz y cumplimiento de las normas y leyes que regulan.

1.3.3.2.4 Características

- ✓ **Oportuno:** La presentación debe ser a tiempo de los resultados obtenidos con su aplicación.

- ✓ **Cuantificable:** Comparar los resultados alcanzados contra los esperados, y esto a su vez debe ser medible.
- ✓ **Calificable:** Debe ser aplicados para evaluar el cumplimiento, pero a través de la calidad y sean utilizados de manera uniforme tanto para planear como para medir los resultados.
- ✓ **Confiable:** Debe señalar los resultados correctivos sin desviaciones ni errores, a fin de dichos resultados siempre sean valorados.
- ✓ **Estándares y normas de evaluación:** Debe ser analizado de acuerdo con las normas y estándares previamente establecidos.

1.3.3.2.5 Sistemas de Evaluación de Control Interno

Para evaluar el Sistema de Control Interno se han diseñado algunos métodos los mismos que ayudarán a una revisión objetiva de los resultados obtenidos de diversas pruebas realizadas para determinar si se están cumpliendo las políticas y actividades establecidas.

El autor ALCA, Víctor (2013), aduce que el Sistema de Evaluación de Control Interno son: “Las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos” (p.1).

De acuerdo a BALDELOMAR, Ricardo (2014), el Sistema de Evaluación de Control Interno permite determinar la “Naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de la auditoría financiera que se van aplicar en la empresa, desde el punto de vista del auditor independiente, es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable” (p. 3).

Las investigadoras expresan que la evaluación del Sistema de Control Interno se desarrolla mediante instrumentos que permiten verificar el cumplimiento de los controles existentes y disminuir posibles riesgos, está basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico.

Comprende las siguientes actividades:

- ✓ Evaluar el control interno de los subcomponentes a ser auditados mediante: cuestionarios, flujogramas, narrativas, etc.

- ✓ Usar de indicadores para la evaluación del control interno.
- ✓ Identificar los subcomponentes con menor nivel de control interno (riesgos de control alto).

1.3.3.2.6 Métodos de Control Interno

Todas las sociedades sean estas de mayor o menor volumen necesitan integrar un Sistema de Control Interno, la implantación de una sistema de control reduce posibles riesgos que la entidad pueda tener, lo que hace el auditor para conocer puntos débiles es utilizar métodos mediante los cuales analizara la situación y entorno de la empresa y obtendrá fiabilidad en la información.

1.3.3.2.6.1 Método de cuestionario

Consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar debilidades y fortalezas de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Para el listado de las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento de los puntos donde puede existir deficiencias para así formular la pregunta oportuna que permita evaluar los puntos críticos de la empresa.

1.3.3.2.6.2 Método narrativo o descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y por registros contables. Este método puede ser aplicado en auditorias de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información necesaria del examen.

1.3.3.2.6.3 Método gráfico

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los pasos y procesos que siguen los miembros de la empresa para cumplir determinada actividad, mediante los flujogramas se puede identificar controles existentes y minimizar riesgos. El propósito de un diagrama es ilustrar en forma gráfica como se tramita un conjunto de operaciones y procedimientos obtenidos, en un sistema.

1.3.3.2.7 Metodología de Control Interno

En los últimos tiempos debido a los innumerables problemas de corrupción y fraudes detectados en las empresas nacionales y hasta corporaciones internacionales se ha visto la necesidad de implementar metodologías de Control Interno los mismos que pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada empresa.

1.3.3.2.7.1 Tipos de informes

✓ COCO (Comité de Criterio de Control de Canadá)

Se dio a conocer por el Instituto Canadiense de contadores Certificados, a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre el Control Interno, incluye aquellos elementos de una organización recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas las mismas que apoyan al personal al logro de los objetivos de la organización.

Estos son:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de los reportes internos y externos.

Cumplimiento de leyes y reglamentos así también las políticas internas.

El cambio que propone este modelo es proporcionar un marco de referencia a través de veinte criterios generales que el personal en toda organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control interno.

✓ COBIT (OBJETIVOS DE CONTROL PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS RELACIONADAS)

Es un modelo de evaluación y monitoreo que se destaca en el control de negocios y la seguridad de la tecnología informática y que abarca controles específicos de tecnología informática desde una perspectiva de negocios.

Busca desarrollar, publicar y promover un autoritario y actualizado conjunto de objetivos de control de las tecnologías de la información, generalmente aceptadas para el uso diario por parte de los gestores de negocio.

Apoya a la organización con el aseguramiento que la tecnología de la información está alineada con la misión y visión, que la tecnología de la información, capacita y permita maximizar los beneficios y que los recursos de la tecnología de la información sean utilizados responsablemente.

✓ **SAC (SISTEMAS DE AUDITORÍA Y CONTROL)**

Este modelo provee lineamientos sobre cómo usar, administrar y proteger a los recursos de tecnología informática y discute los efectos de la computación de usuario final y de la tecnología emergentes.

Se basa en un modelo de metadatos que permite la integración semántica de una aplicación de control acceso y una infraestructura de acreditación externa, SAC representa una solución al problema de control de acceso para entornos altamente distribuidos, dinámicos y heterogéneos.

✓ **COSO (COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN DE NORMAS)**

Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. No son solo normas, procedimientos y formas de involucrar al personal sino más bien es aplicado en la definición de la estrategia y aplicado a través de la organización en cada nivel y unidad. Fue diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la entidad y para administrar los riesgos, las ventajas de utilizar este modelo son proveer de una seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientando al logro de los objetivos.

✓ **CORRE (Control de los Recursos y Riesgos del Ecuador)**

Es un aporte para promover la eficiencia y eficacia en la gestión de los administradores públicos y privados.

En la base del CORRE están:

Valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal.

✓ **MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)**

Es un modelo basado en estándares de control interno diseñado para pequeñas medianas y grandes empresas incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

1.3.3.2.8 Componentes o Elementos de Control Interno COSO, COCO, COBIT, SAC, CORRE y MICIL.

**Cuadro N° 1. 1
Componentes de control interno**

COSO	COCO	COBIT
1. Ambiente de control 2. Valoración de riesgos. 3. Actividades de control 4. Información y comunicación 5. Monitoreo.	Comprende 20 criterios que están agrupados en cuanto a: 1. Objetivos 2. Compromiso 3. Aptitud 4. Evaluación de Control	1. Planear y organizar. 2. Adquirir e implementar. 3. Entrega y soporte 4. Monitoreo.
SAC	CORRE	MICIL
El sistema de control interno SAC consiste en tres componentes: 1. El ambiente de control. 2. Los sistemas manuales y automatizados. 3. Los procedimientos de control.	Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II 1. Ambiente control 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información y comunicación 8. Supervisión y monitoreo.	El MICIL obtiene Informe COSO incluye cinco componentes: 1. Ambiente de Control y Trabajo 2. Evaluación de riesgos para obtener objetivos. 3. Actividades de control para minimizar los riesgos. 4. Información y comunicación para fomentar la transparencia. 5. Supervisión interna continua y externa periódica.

Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinados de la Comisión de Normas (COSO I)

Elaborado por: Las investigadoras

1.3.3.2.8.1 Metodología del control COSO I

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I, el objetivo fue 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”.

Según COSO establece que el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia en las operaciones.

Confiabilidad de información financiera.

Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos que sean aplicables.

Componentes del COSO I

Cuadro N° 1. 2
Componentes del COSO I

Componentes del COSO I	
COMPONENTES	DEFINICIÓN
Ambiente de Control	El ambiente de control es definido como la actitud general de la administración y de los empleados acerca de la importancia de los controles de la organización, cabe mencionar que existen factores que afectan al ambiente de control de una empresa
Valoración de riesgos	Consiste en la forma de como una entidad identifica, analiza y administra los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos. Procedimientos de Control

	Los procedimientos de control ofrecen seguridad razonable de que se logran las metas del negocio entre ellas la prevención de fraudes.
Actividades de Control	Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes en relación con las funciones asignadas al personal a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
Información y Comunicación	Consiste en la Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
Monitoreo	<p>La administración es responsable de implementar y mantener el control interno, para lo cual evalúa la calidad del mismo en el tiempo a fin de promover su reforzamiento de ser necesario.</p> <p>La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.</p>

Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinados de la Comisión de Normas (COSO I)

Elaborado por: Las investigadoras

1.3.3.2.8.2 Metodología de control COSO II- ERM

En el año 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

La gestión integral de los riesgos de los negocios (Internal Control Integrated Framework) supone actualmente una prioridad en el inicio de los consejos de administración de las principales compañías, que ven a la misma no como una moda más que deba ser incorporada a la gestión, sino como una verdadera palanca de creación de valor en el medio y largo plazo para sus organizaciones.

Componentes del COSO II

Cuadro N° 1.3

Componentes del COSO II

Componentes del COSO II	
COMPONENTES	DEFINICIÓN
Ambiente interno	Dentro de la empresa sirve para que los empleados crean conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.
Establecimiento de objetivos	Es importante para que la empresa prevenga el riesgo, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.
Identificación de eventos	<p>Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.</p> <p>La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.</p>
Evaluación de riesgos	Es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia del mismo.
Respuesta al riesgo	Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa, las respuestas al riesgo puede ser; evitar, reducir, compartir y aceptar.
Actividades de control	Son políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.

Información y comunicación	<p>La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos, identificando, evaluando y dando respuesta a los mismos.</p> <p>La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.</p> <p>Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.</p>
Monitoreo	<p>Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco administración de riesgo de la empresa (ERM) funcionen adecuadamente, se puede medir a través de actividades de monitoreo continuo y evaluaciones.</p>

Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinados de la Comisión de Normas (COSO II)

Elaborado por: Las investigadoras

1.3.3.2.8.3 Metodología de control COSO III

Uno de los cambios más significativos, fue el establecimiento de 17 principios que sustentan los cinco componentes de control interno.

Cuadro N° 1. 4

Componente del COSO III

Componentes del COSO III	
COMPONENTES	PRINCIPIOS
Entorno de control	<p>Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</p> <p>Principio 2 Ejerce responsabilidad de supervisión.</p> <p>Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad.</p> <p>Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.</p> <p>Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.</p>

Evaluación de riesgos	Principio 6: Especifica objetivos relevantes. Principio 7: Identifica y analiza los riesgos. Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude. Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes.
Actividades de control	Principio 10: Comunica internamente Principio 11: Selecciona y desarrolla actividades de control. Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos. Principio 13: Usa información relevante.
Sistemas de información	Principio 14: Comunica internamente. Principio 15: Comunica externamente.
Supervisión del sistema de control – monitoreo	Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes. Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.

Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinados de la Comisión de Normas (COSO III)

Elaborado por: Las investigadoras

1.3.4 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En la actualidad las empresas requieren mantener un mecanismo que permita alcanzar la eficiencia y eficacia de sus operaciones garantizando el desarrollo organizacional, la ejecución de actividades y la consecución de objetivos.

1.3.4.1 Definición

El autor FUENTES, Alix (2011), define que el Sistema de Control Interno es: “Totalizado y está adherido con las operaciones en su concepto, objetivo, elementos y métodos de evaluación, en consecuencia el Sistema de Control Interno, se constituye en un plan organizacional que incluye todos los sistemas, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el objeto de proteger los activos” (p. 48).

LUNA, Oswaldo (2011), dice que: “Ningún Sistema de Control Interno, por muy óptimo que sea podría garantizar una gestión efectiva, eficiente información financiera y confiable, ni libre de errores o fraudes.” (p. 50).

Las postulantes interpretan que el Sistema de Control Interno es un conjunto de procesos de control integrado y diseñado para medir el cumplimiento de las actividades económicas y financieras de la empresa en aspectos como la razonabilidad de los Estados Financieros, registros contables, el cumplimiento de actividades y tareas diarias de personal.

Los elementos que incluyen el Sistema de Control Interno como parte de un plan estratégico son la misión, visión, objetivos, políticas y principios, organigrama funcional, operativo y financiero, manual de funciones y procedimientos.

1.3.4.2 Importancia

El Sistema de Control Interno es un instrumento que permite lograr la eficacia en el campo de las entidades, ayudando a asegurar información financiera confiable y que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones establecidas, evitando pérdidas, fraudes y otras consecuencias que se puedan presentar.

1.3.4.3 Objetivos

- ✓ Armar el flujo de información y diseñar los Sistemas de Control de custodia.
- ✓ Puntualizar como se realizan los intercambios en la entidad, la estructura de Sistema de Control.
- ✓ Lograr los objetivos y metas establecidas.
- ✓ Promover el desarrollo organizacional de la entidad.
- ✓ Contar con información confiable y oportuna.

1.3.4.4 Procesos de Creación del Sistema de Control Interno

Para poder diseñar un Sistema de Control Interno se debe analizar y examinar los aspectos relevantes de la entidad, que beneficie a la misma.

Para la creación de un Sistema de Control Interno se debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Identificar los departamentos involucrados y relacionados con documentos o medios magnéticos.

- ✓ Analizar la segregación de funciones.
- ✓ Identificar los puntos débiles de control para cada punto de control posibles, detallar la totalidad de los errores.

1.3.4.5 Características

- ✓ Debe ser objetivo, es decir debe basarse en hechos y datos reales.
- ✓ Debe ser económico, no debe resultar más costoso.
- ✓ Debe ser claro y preciso, no debe presentar a dobles interpretaciones.
- ✓ Debe efectuar a tiempo, el control debe ser oportuno, que permita hacer correcciones a tiempo y evitar errores.
- ✓ Debe ser impersonal, no se puede ser juez y parte, debe existir un mínimo de segregación de funciones.

1.3.5 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para la implantación de un Sistema de Control Interno se debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Presentar la propuesta a la empresa
- ✓ Comprometer a la Gerencia.
- ✓ Evaluar el Control Interno.
- ✓ Identificar eventos de riesgos por objetivos.
- ✓ Identificar y valorar riesgos.
- ✓ Gestionar los riesgos.
- ✓ Implementar los controles.

1.3.6 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Hoy en día en todas las empresas existen una gran variedad de cargos y cada uno con un grado de complejidad diferente para ello, los directivos de la empresa han adoptado instrumentos administrativos que guíen, coordinen y orienten el desarrollo de las actividades del personal interrelacionando procesos, responsabilidades y funciones.

1.3.6.1 Manual de funciones

Toda empresa sea de mayor o menor tamaño debe poseer un manual de funciones. Aun así existen todavía empresas que no disponen de este instrumento por tal motivo la asignación de funciones de sus empleados no es clara, provocando deficiencias en las áreas de talento humano y generando inconvenientes para el cumplimiento de sus actividades.

1.3.6.1.1 Definición

GONZÁLEZ, Gilberto (2010), señala que el Manual de Funciones es: “Un instrumento de trabajo que contiene conjuntos de normas y tareas que deben desarrollar cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas” (p. 1).

Según LOZANO. Miller (2009), el Manual de Funciones es: El documento que especifica requisitos para el cargo, interrelaciona procesos, responsabilidades y funciones” (p. 2).

Para las postulantes el Manual de Funciones es un documento en el que se plasma las acciones que deben ejecutarse dentro de la empresa, parte desde el organigrama de la empresa y tiene como finalidad guiar el trabajo de manera coordinada y así alcanzar las metas propuestas.

1.3.6.1.2 Importancia

Es importante mencionar que hoy en día un manual de funciones, permite definir la estructura de la empresa y las actividades que cada persona debe desempeñar empezando desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo asimismo establece funciones, responsabilidades y requisitos para ocupar un puesto de trabajo.

1.3.6.1.3 Objetivo

Facilita el conocimiento y entendimiento de las actividades que deben desarrollar

los trabajadores, así también ofrece información que permite el establecimiento de control y da seguimiento de los logros obtenidos.

1.3.6.1.4 Procedimiento de manual de funciones

Los procedimientos de manual de funciones son:

1.3.6.1.4.1 Descripción del Puesto

Describe aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser, es decir, el producto y/o servicio que ofrece a la empresa y que lo caracteriza.

1.3.6.1.4.2 Identificación del cargo

Es el conjunto de datos que detalla el cargo que debe desempeñar cada persona.

1.3.6.1.4.3 Nivel funcional

Es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos tomando como base los niveles jerárquicos actuales establecidos por la empresa como lo son: Nivel Ejecutivo, Nivel Directivo y Nivel Operativo.

1.3.6.1.4.4 Dependencia

Se determina de acuerdo a donde se ubique el cargo y según las directrices establecidas internamente por la empresa.

1.3.6.1.5 Funciones esenciales del empleo

Corresponde a las funciones necesarias para el cumplimiento del propósito principal del empleo.

Estas funciones presentan las siguientes características:

- ✓ Describen lo que una persona debe realizar durante la jornada laboral.
- ✓ Que deben hacer para lograr el objetivo principal.
- ✓ Cada función debe ser un resultado diferente.

1.3.6.1.4.6 Conocimientos básicos o esenciales

Describir los conocimientos que deben poseer desde el cargo superior hasta el inferior y comprender los conocimientos básicos o esenciales, no se refiere a los certificados o títulos, alude a las competencias funcionales propias del empleo, para atender de manera eficiente.

1.3.6.1.4.7 Perfil requerido

Se refiere a los requisitos académicos y de experiencia laboral.

1.3.6.2 MANUAL DE PROCESOS

En toda organización es indispensable definir procesos, pasos a seguir y acciones organizadas para obtener un resultado específico y de esta manera cumplir con las actividades y responsabilidades asignadas. Para ello es necesaria la participación de todo el personal para transmitir conocimientos, experiencias y conocer de los nuevos procedimientos.

1.3.6.2.1 Definición

CABRERA, Lizeth (2009), señala que el Manual de Procesos y de procedimientos es: “Un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa, facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno” (p. 1).

Según el autor ÁLVAREZ, Martín (2006), El Manual de procedimientos es: “Un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamentos, dirección, gerencia u organización, en este manual deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados” (p. 24).

Las investigadoras determinan que el manual de procesos es el documento que contiene la descripción de actividades y funciones que cada departamento debe ejecutar. El manual de procesos es una herramienta necesaria para el aseguramiento

de la calidad de servicios o productos que se ofrece en cada empresa, y de esta manera constituyen como una guía del sistema de control interno, el cual ayuda a la entidad aplicar de manera correcta las normas y pasos establecidos.

1.3.6.2.2 Importancia

El Manual de Procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

1.3.6.2.3 Objetivos

- ✓ Describir los procesos sustantivos de la dependencia especificando los procedimientos que lo conforman.
- ✓ Extractar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que lo integran.
- ✓ Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- ✓ Definir las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal responsable de los procesos.

1.3.6.2.4 Características

- ✓ El manual de procedimientos debe ser en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- ✓ Debe ser elaborado mediante una metodología que permita la flexibilidad para su modificación, mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas establecidas que emita la entidad.

- ✓ Debe contar con una metodología para fácil actualización y aplicación del mismo.
- ✓ El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar modificaciones sin alterar la totalidad del documento.
- ✓ El manual de funciones debe ser de conocimiento de todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- ✓ Las dependencias de la empresa deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.

1.3.6.2.5 Procedimientos según sus elementos

Procedimientos:

1.3.6.2.5.1 Título

Debe indicar la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa.

1.3.6.2.5.2 Introducción

Explicación general del manual de procedimientos

1.3.6.2.5.3 Organización

Estructura micro y macro de los procedimientos del mismo

1.3.6.2.5.4 Descripción del procedimiento

Objetivos del procedimiento: propósito o el resultado esperado del mismo.

Base legal: Normas aplicables al procedimiento.

Descripción rutinaria del procedimiento: Pasos que deben hacer, como y porque, identificando el responsable.

Diagrama de flujo de procedimiento: Gráfico o Flujograma.

1.3.6.2.5.5 Responsabilidad

Autoridad o delegación de funciones de cada proceso, las cuales entrarán a formar parte de los manuales de funciones en los que se establecerá como parte de las jornadas asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.

1.3.6.2.5.6 Medidas de seguridad

Prevención y autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones.

1.3.6.2.5.7 Informes

Económicos, financieros de labores y autocontrol.

1.3.6.2.5.8 Supervisión

Evaluación, examen y autocontrol de las áreas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 BREVE CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

La presente investigación se realizó en el Supermercado Cercano el mismo que en sus inicios fue una empresa de carácter familiar así como también su nombre comercial era Supermercado Andino.

El primer dueño Ing. Jorge Castellanos en sociedad con su hermana deciden contribuir en cierta forma al desarrollo del barrio Lasso con la creación de este supermercado, el cual en sus inicios contaba con todos los insumos de primera necesidad que evitaban el traslado de los clientes a otras ciudades, ahorrando tiempo y dinero, tomando esa frase como eslogan de la empresa.

Aprovechando la cantidad de empresas existentes en el lugar también deciden hacer convenios principalmente con florícolas y procesadoras de broccoli entre las cuales se pueden mencionar Sierra flor, Agrirose, EQR, Rosesuccess, Germánico Paz, Alfredo Paz entre otros para otorgar créditos a sus colaboradores, esta estrategia de ventas es la que se mantiene hasta el día de hoy generando ganancias al Supermercado y manteniendo conformes a los clientes.

Este supermercado fue el pionero en el sector de Lasso provincia de Cotopaxi, pertenece al ámbito comercial y es una entidad unipersonal. El Representante Legal y Propietario actualmente es el Sr. Jorge Geovanny Pacheco Herrera.

Está obligada a llevar Contabilidad y es considerado como un agente de Retención por el SRI, el número de RUC es 0501977136001.

De acuerdo al estudio realizado se encontró la existencia de innumerables falencias en cuanto al aspecto económico, administrativo y de talento humano las mismas que están perjudicando e impidiendo el cumplimiento de los objetivos de la entidad y la toma de decisiones así también imposibilita conocer la situación financiera real de la empresa.

2.2. Diseño Metodológico

2.2.1 Tipos de Investigación

Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizó la investigación descriptiva. Este método permitió conocer de manera amplia las características del problema de investigación dentro del objeto de estudio, mediante este método se definió la necesidad de un Sistema de Control Interno en el Supermercado Cercano mediante el análisis de debilidades presentadas por la falta de control de los recursos.

2.2.2 Métodos y Técnicas

2.2.2.1 Métodos de Investigación

Método Inductivo.- Este método contribuyo con las investigadoras para conocer aspectos globales de las actividades que se ejecutaban dentro de la entidad y para identificar las deficiencias y necesidades de implementar un Sistema de Control Interno.

Método deductivo.-Mediante este método se analizó información relevante, aspectos teóricos y modelos los mismos que sirvieron como base para el desarrollo de un Sistema de Control Interno.

Analítico-Sintético

Este método permitió analizar las actividades que se desarrollan de cada componente de control interno del Supermercado Cercano, tomando en cuenta que se identificaron y analizaron cada una de las partes del sistema

2.2.3.2 Técnicas de Investigación

2.2.3.1 Entrevista

En la presente investigación se entrevistó al gerente propietario y al administrador del Supermercado Cercano considerándose que son las personas encargadas de la dirección de la empresa.

2.2.3.2 Encuesta

En el Supermercado Cercano se puso en práctica las encuestas dirigidas al personal operativo, clientes y proveedores, los mismos que respondieron a varios ítems que ayudarán a la ejecución del control interno.

2.2.3.4 Unidad de Estudio

La población que se utilizó para este estudio está conformada por 374 sujetos de investigación que forman parte de la empresa y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 2.1 Unidad de Estudio
SUPERMERCADO CERCANO

CARGO	N° DE PERSONAS
Gerente	1
Administrador	1
Contador	1
Cajera	2
Perchador	1
Bodeguero	1
Clientes	331
Proveedores	36
TOTAL	374

Fuente: Supermercado Cercano
Elaborado por: Las Investigadoras.

MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se considerará las 374 personas incluidas el Gerente, Administrador, Contador, Cajera, Perchero, Bodeguero, Clientes y proveedores. Considerando que se utilizó un muestreo al azar en cuanto a los clientes

2.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.3.1 ANÁLISIS DEL MACRO-AMBIENTE

Se realiza un análisis situacional en el cual se toma en consideración elementos externos e incontrolables para el Supermercado Cercano. Así tenemos los siguientes:

2.3.1.1 Factor Económico

En este factor se presentan los índices que tienen incidencia en la economía del país y por ende repercuten también en las empresas como es el caso del Supermercado Cercano.

✓ El PIB

El valor por concepto de actividades comerciales alcanzó el 4,6%, considerando que mientras el porcentaje sea más elevado las empresas tienen mayores oportunidades. Asimismo el PIB per cápita mientras sea más elevado generará expectativas de poder adquisitivo para la población Ecuatoriana brindando a la empresa más captación de clientes.

✓ La inflación

Es un factor que no puede ser controlado el cual constituye una amenaza para todas las empresas debido a que al variar los precios del producto también varía la capacidad de compra de las personas y por ende decrecen las utilidades.

La inflación afecta a todas las empresas incluyendo al Supermercado Cercano debido a que al incrementar los precios de las materias primas e insumos por consiguiente también aumentan los precios del producto terminado, por esta razón el Supermercado al ser una empresa comercializadora se verá obligada a incrementar los precios de los productos, para ello es necesario que la empresa se adapte y cree estrategias las mismas que actúen favorablemente.

✓ Endeudamiento público

El endeudamiento público por el que está atravesando actualmente el Ecuador es crítico según el Fondo Monetario Internacional el endeudamiento en marzo del 2015 se ubicó en el 29% de la deuda con China.

El endeudamiento público afecta a todas las empresas debido a que la economía ecuatoriana ha ido decayendo en los últimos años y se ha ido limitando a un solo mercado provocando aspectos negativos puesto que los productos ecuatorianos ya no serán conocidos en otros países, así también las empresas ya no cuentan con suficiente presupuesto y la calidad de los productos ya no es buena.

✓ **La economía mundial**

La crisis económica internacional tiene un gran impacto en el Ecuador a más de la caída de los precios del petróleo los mismos que están influyendo en la economía de este país.

Las repercusiones económicas de la situación financiera global y nacional obligarían al gobierno a realizar mayores ajustes en la economía, es por ello que el Supermercado Cercano al igual que las demás empresas se verán obligadas a reajustes los mismos que influenciarían de manera negativa puesto que la economía ecuatoriana y sus habitantes se verán afectados minimizando de esta manera el poder adquisitivo.

Cuadro N° 2. 2

Análisis de la Situación Económica del Ecuador

AÑO 2015	
PIB	4,6%
Tasa de Crecimiento	3,7%
La economía mundial	3,8%
Tasa de Inflación	4.32%
Endeudamiento Público	29%

Fuente:(Fondo Monetario Internacional) – (INEC)

Elaborado: Las investigadoras

2.3.1.2Factor Demográfico

Es importante conocer que este factor representa una gran oportunidad para el Supermercado Cercano debido a que la población va incrementando constantemente y aumenta también el nivel de consumo especialmente crece la demanda de productos de primera necesidad.

Cuadro N° 2. 3
Resultados Censos Población

Resultados Censo Población 2010	
Total	409.205
Mujeres	210.58
Hombres	198.625

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INEC)

Elaborado: Las investigadoras

2.3.1.3 Factor Político

Las empresas se enfrentan al reto de la competencia, existe un creciente reconocimiento de los beneficios de la tecnología como determinante para el éxito es por ello que aceleran la adopción de nuevas tecnologías y están siempre alertas a desarrollar estrategias para el crecimiento de sus negocios.

La tecnología en el Supermercado Cercano es fundamental para lograr estabilidad en el mercado además sin el uso de esta herramienta los procesos de la organización serían más complejos además de que el control de la información no será adecuada los cual constituiría un grave problema para el desarrollo de la misma.

2.3.1.5 Factor Sociocultural

Las tradiciones, costumbres y formas de pensar no afectan al Supermercado, en cierta parte representan una oportunidad, puesto que al conservarse las festividades y tradiciones del sector, permite la afluencia de visitantes los mismos que aportan al aumento del volumen de ventas.

2.3.1.6 Factor Tecnológico

La cultura en aprender y desarrollar nuevas capacidades ha conllevando a importar tecnología de países del exterior.

El avance tecnológico representa una gran oportunidad para el Supermercado puesto que a medida que pasa el tiempo la tecnología se va innovando y se hace necesaria para la empresa de dotar de recursos técnicos para los procesos en la comercialización de sus productos.

2.3.2 ANÁLISIS DEL MICRO-AMBIENTE

Está compuesto por todos los factores que se relacionan de manera directa con el Supermercado Cercano y a continuación se detallan:

2.3.2.1 Proveedores

Los proveedores son un factor muy importante dentro de una empresa debido a que ofrecen productos para abastecer a la misma por tal razón la elección de los mismos debe ser adecuada.

Entre proveedores que abastecen de productos de primera necesidad, bebidas alcohólicas, suministros de aseo y limpieza entre otros se encuentran los siguientes:

Cuadro N° 2. 4
Lista de Proveedores

PROVEEDOR
Cenacop
Codelitesa
Condimesa
Ile
Parmalat del Ecuador
Prodelta
Nestle
Reparti
Distribuidora Vaca Corrales
Multisa
Multiservicios Juan De La Cruz
Prodalec
Plastiderec
Arca Ecuador S.A
Prodelta Unilever
Confiteca
Falimensa
La fabril
Industrial Ales
Industrial Danec
Dicolaic
Alpina
Pingüino
Pura Crema
Vvk, Toni
Arcor
Tesalia

Fuente: Supermercado Cercano

Elaborado: Las investigadoras

2.3.2.2 Clientes

Los clientes constituyen una fortaleza para la empresa y son la parte más esencial puesto que la satisfacción plena de sus necesidades es el principal objetivo. El Supermercado Cercano tiene 15 años en el mercado brindando productos de primera necesidad para el consumo humano, tiempo en el cual acogido y ha conservado a muchos clientes. Los principales clientes son personal de florícolas del sector como son:

Cuadro N° 2. 5

Lista de Clientes

N°	CLIENTES
1	Agrirose
2	Sierra Flor
3	Equatoroses
4	Germánico Paz
5	Alfredo Paz
6	Royal Flowers
7	Sereco
8	Rosesuccess

Fuente: Supermercado Cercano

Elaborado: Las investigadoras

2.3.2.3 Entes reguladores

Son organismos encargados de supervisar el cumplimiento de leyes y reformas impuestas por el Estado.

Entre los principales entes reguladores del Supermercado tenemos los siguientes:

- ✓ Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Ministerio de Trabajo y Relaciones Labores

2.3.2.4 Competencia

La competencia es todo ente que oferta productos iguales o similares, el Supermercado Cercano tiene competidores potenciales en el sector como son Supermercado Cando, Micro mercado el Triángulo, Micro mercado el ahorro y un sin número de tiendas que ofrecen al igual productos de primera necesidad.

2.4 MATRIZ FODA

Cuadro N° 2. 6
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Predisposición al cambio y a la superación. ✓ Políticas de crédito para incrementar convenios y maximizar el volumen de ventas. ✓ Infraestructura adecuada ✓ Utilización de Sistema Contable (Fénix) ✓ Atención al cliente los 365 días. ✓ Variedad de productos. ✓ Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de controles económicos, financieros y de talento humano. ✓ Falta de Manual de Funciones. ✓ Falta de experiencia del personal. ✓ Inadecuada segregación de funciones. ✓ Ineficiente uso del Sistema. ✓ Falta de sucursales que permitan abarcan nuevos mercados. ✓ Precios no competitivos. ✓ Falta de publicidad y propaganda ✓ Falta de promociones.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel Competitivo ✓ Reconocimiento en el mercado. ✓ Demanda de productos de primera necesidad. ✓ Incremento de convenios con otras empresas. ✓ Facilidad de consecución de créditos financieros para crear sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de la competencia. ✓ Pérdida de convenios con fincas. ✓ Políticas de gobierno ✓ Baja en ventas y en utilidad ✓ Inflación e inestabilidad económica ✓ Impuestos y sanciones por incumplimiento a las leyes dictadas por órganos reguladores.

Fuente: Propia

Elaborado: Las investigadoras

2.4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

La Matriz FODA sirvió como herramienta para analizar factores internos y externos del Supermercado Cercano.

Entre los factores internos que posee la empresa se destacan como fortalezas los clientes, la predisposición al cambio, el incremento de convenios, la infraestructura, la utilización de un sistema contable, la atención al cliente los 365 días y la variedad de productos, mediante estas fortalezas la empresa conseguirá una posición elevada ante la competencia. Asimismo como en toda empresa se presenta debilidades como la inexistencia de controles, la falta de un manual de funciones, la inexperiencia del personal, la falta de publicidad, propaganda y promociones las mismas que actúan desfavorablemente para el funcionamiento de la empresa. Así también es importante que el Supermercado se enfoque en las amenazas que están latentes y pueden poner a prueba su supervivencia entre estas se encuentran como principales las políticas de gobierno, la inflación y la inestabilidad económica, impuestos y sanciones, las pérdidas de convenios y la baja en ventas y utilidad.

Es importante recalcar que el Supermercado Cercano así como posee grandes fortalezas, mínimas debilidades y amenazas también cuenta con diversas oportunidades como son elevado nivel competitivo, reconocimiento en el mercado, demanda de productos de primera necesidad, incremento de convenios y la facilidad de adquirir créditos financieros mediante el aprovechamiento de estas oportunidades la empresa se mantendrá en el mercado y alcanzará el éxito.

Mediante el análisis de la matriz FODA del Supermercado Cercano se puede concluir que existe la necesidad de un Sistema de Control Interno el mismo que contribuya a reducir debilidades y seguir aportando a las fortalezas.

2.5 Aplicación de la Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA AL: ING. GEOVANNY PACHECO GERENTE PROPIETARIO DEL SUPERMERCADO CERCANO

OBJETIVO:

Recopilar información acerca de los procesos y actividades que ejecuta el Gerente Propietario del Supermercado Cercano mediante la aplicación de la presente entrevista para determinar la importancia de la implementación de un Sistema de Control interno.

1. ¿Qué tipo de empresa es el Supermercado Cercano?

La empresa es comercial.

2. ¿Cómo considera la organización dentro de la empresa?

La organización no es muy buena, si falta de mejorar en aspectos los mismos que considero que no están permitiendo el correcto funcionamiento de la empresa.

3. ¿Cuenta la empresa con una misión, visión, objetivos y organigrama?

No, en la empresa no se ha considerado necesario e importante crear una misión, visión y objetivos, así también no se ha estructurado un organigrama.

4. ¿En la empresa existe un manual que sirva de guía para desarrollar las actividades diarias?

No se ha elaborado ningún manual para que guie las actividades diarias de los empleados, pero se comunican las actividades al personal de manera verbal

5. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de las actividades?

Recientemente se adoptó llevar un registro en el mismo que se anota las actividades que debe ejecutar cada empleado, este registro está al alcance de todos y debe ser revisado constantemente de acuerdo a su cargo.

6. ¿Existe supervisión en cuanto a la ejecución de las actividades y quien es el encargado?

La responsabilidad de supervisar las actividades es por lo general de mi parte, pero la responsabilidad también recae en la administración.

7. ¿Cree usted que en la institución es necesario un manual de funciones en el que establezca las actividades para el personal?

Considero que SI es necesario, puesto que con un manual en el que se reflejen las funciones o actividades se ejecutarán las tareas cotidianas de manera rápida y organizada.

8. ¿Existen programas de capacitación?

La única capacitación es la del Sistema Fénix, pero quien ha sido capacitado únicamente ha sido el administrador.

9. ¿Existe controles de ingreso y salida del personal que labora en el Supermercado?

Existe un registro que lleva cada empleado, en el cual anota su horario de entrada y salida.

10. ¿Cómo considera la organización y comunicación del personal dentro del establecimiento?

Considero que la organización y la comunicación son regulares, puesto que no existe compañerismo y a la vez no hay suficiente responsabilidad con la empresa.

11. ¿Tiene conocimiento acerca del Control interno?

No, desconozco.

12. ¿Considera que la implementación de un Sistema de Control Interno será de beneficio para la empresa?

Si, pienso que sería beneficioso, considero que mejoraría y contribuiría con aspectos importantes para la empresa.

ENTREVISTA DIRIGIDA A: ING. LUCY MORENO ADMINISTRADORA DEL SUPERMERCADO CERCANO

OBJETIVO: Recopilar información acerca de las actividades y funciones que ejecuta el Administrador del Supermercado Cercano mediante la aplicación de la presente entrevista para determinar la importancia de la implementación de un Sistema de Control Interno.

1. ¿Qué tipo de empresa es Supermercado Cercano?

El Supermercado Cercano es una empresa que comercializa productos de primera necesidad y el propietario es un solo dueño.

2. ¿Cómo considera la organización dentro de la empresa?

La organización no es adecuada para este tipo de empresa ya que no se designan funciones a los empleados, en este punto es importante hacer cambios positivos y de esta manera optimizar tiempo.

3. ¿Cuenta la empresa con una misión, visión, objetivos y organigrama?

Para la empresa no se ha planteado ninguna misión, visión ni objetivos y tampoco tiene un organigrama, considero que desde ahí tenemos que partir para conocer y dar a conocer al resto del personal que objetivos perseguimos, que queremos alcanzar y para tener una buena organización.

4. ¿Existen políticas establecidas por escrito y son de conocimiento del personal?

No existen políticas por escrito.

5. ¿En la empresa existe un reglamento o manual que sirva de guía para desarrollar las actividades diarias?

No, no existe ningún reglamento, ni manual puesto que se informa de manera verbal a los demás empleados las actividades que se deben desarrollar.

6. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de las actividades?

Las actividades son coordinadas de acuerdo al puesto que cada uno tiene.

7. ¿Existe supervisión en cuanto a la ejecución de las actividades y quien es el encargado?

La supervisión la realiza el dueño del Supermercado.

8. ¿Cree usted que en la institución es necesario un reglamento en el que establezca funciones y actividades para el personal?

Si, considero que es muy importante

9. ¿Existen programas de capacitación?

No, no se capacita al personal.

10. ¿Existe controles de ingreso y salida del personal que labora en el Supermercado?

El personal operativo tiene un registro de hora de entrada y hora de salida que ellos mismo llevan.

11. ¿Cómo considera la organización y comunicación del personal dentro del establecimiento?

Considero que la comunicación es fundamental y en el Supermercado no está siendo adecuada y de ahí parte para tener una buena organización, así que en ese aspecto estimo necesario que debe mejorar.

12. ¿Tiene conocimiento acerca del Control interno?

No, no tengo conocimiento.

13. ¿Considera que la Implementación de un Sistema de Control Interno será de beneficio para la empresa?

No tengo conocimiento del significado de control interno, pero si este va en mejoras de la empresa estimo que sería necesario.

2.5.1 Análisis de las Entrevistas

Mediante las entrevistas aplicadas al Gerente Propietario Ing. Geovanny Pacheco y a la administradora Ing. Lucy Moreno del Supermercado Cercano se puede establecer que la labor que desempeñan ambas personas en la empresa es positiva y fundamental siempre buscando mejoras para el establecimiento y sobre todo para el personal. Así también argumentan y concuerdan que existen aspectos que deben ser mejorados para contribuir con un mayor control, organización y eficiencia.

Expresan que no ha existido el interés suficiente ni la necesidad de establecer una misión, visión y objetivos así también organigramas, a pesar de ello tienen conocimiento que desde ahí debe partir toda entidad.

Otro aspecto importante es la inexistencia de manuales de funciones y políticas escritas, las capacitaciones al personal y la regular comunicación. Asimismo los dirigentes del Supermercado manifiestan el desconocimiento del significado de un Sistema de Control pero como gerente propietario y administrador están dispuestos a brindar toda su colaboración y apoyo debido a que consideran que un Sistema de control puede proveer beneficios y contribuir en ciertos aspectos que se hacen necesarios.

Mediante este análisis observamos la necesidad de un Sistema de Control interno en el que se establezca una misión, visión, objetivos y organigramas y se diseñe un manual de funciones, procedimientos y políticas los mismos que permitan contribuir con el personal y sus actividades así también permitan el cumplimiento de metas y facilite la toma de decisiones.

2.6 Aplicación de la Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

1. ¿Existió un proceso de selección cuando usted ingreso a la empresa?

Tabla N° 2. 1

Proceso de selección del personal

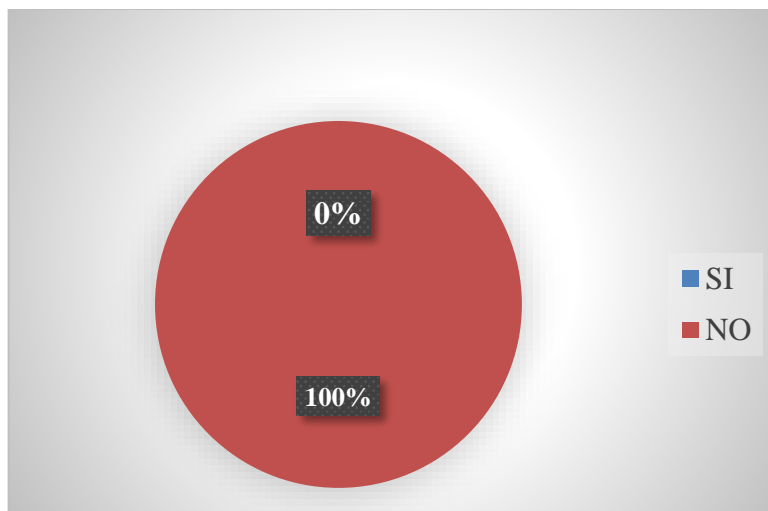
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 1

Proceso de selección del personal



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% del personal que labora en el Supermercado Cercano expresa que al momento de la contratación no existió ningún proceso de selección por ello es importante y necesario que la adopte procesos en cuanto a reclutamiento y selección del personal para que de esta manera acoja personas idóneas y ayuden al buen funcionamiento de la empresa.

2. ¿Cómo considera la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en Supermercado Cercano?

Tabla N° 2. 2

Derechos y obligaciones del trabajador

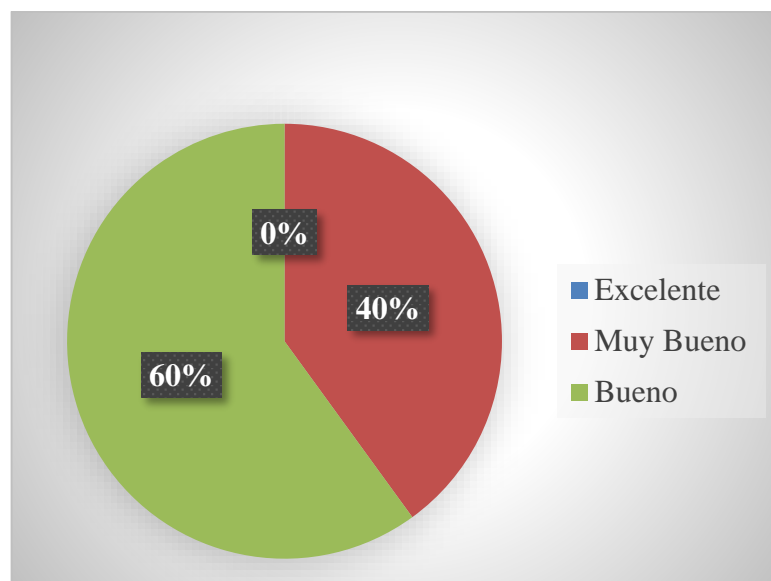
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	2	40%
BUENO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 2

Derechos y obligaciones del trabajador



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% del personal encuestado que labora en la institución, el 40% manifiesta que la información sobre sus derechos y obligaciones fue muy buena, el 60% manifiesta que la información que recibió fue buena. Es importante que el empleador informe y comunique de manera clara a los empleados sobre sus derechos y obligaciones para evitar inconvenientes futuros.

3. ¿Se le informa oportunamente y de manera escrita las actividades que debe realizar?

Tabla N° 2. 3

Comunicación de actividades

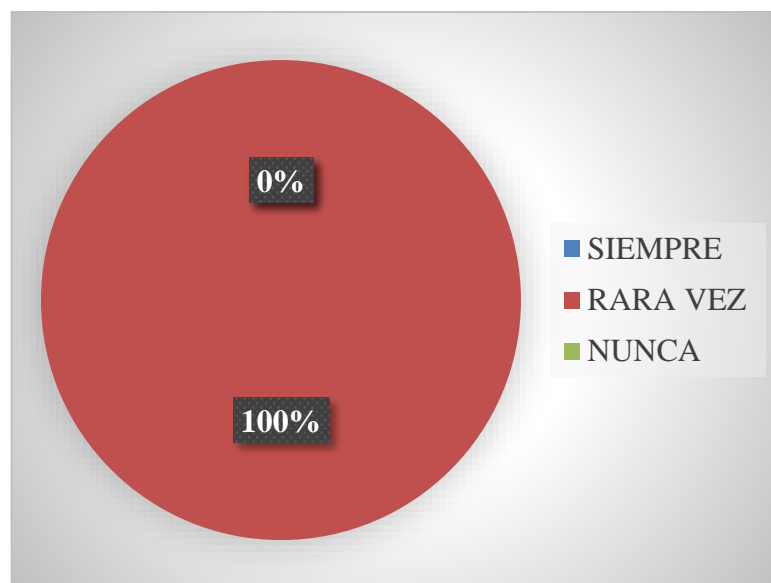
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
RARA VEZ	5	100%
NUNCA	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 3

Comunicación de actividades



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% del personal que labora en el Supermercado manifiesta que rara vez se les comunica las actividades que deben desarrollar los trabajadores por escrito, por tal razón se hace necesario que las actividades sean comunicadas mediante un documento escrito para evitar desorganización, inactividad e ineficiencia.

4. ¿Se le proporciona oportunamente las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

Tabla N° 2. 4

Herramientas y materiales de trabajo

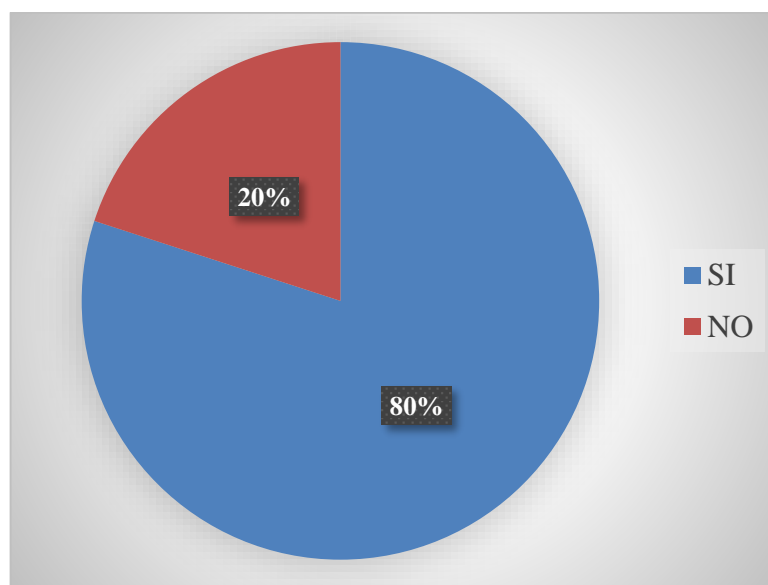
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 4

Herramientas y materiales de trabajo



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 80% manifiesta que la entidad otorga las herramientas y materiales de trabajo necesarios y el 20% expresa que no cuenta con las herramientas suficientes, por tal razón el empleador tiene la obligación de suministrar de herramientas y materiales suficientes al trabajador para que se desenvuelvan de mejor manera en su labor y ejecuten sus actividades correctamente.

5. ¿Considera que en su cargo se desenvuelve adecuadamente?

Tabla N° 2. 5

Puesto de trabajo

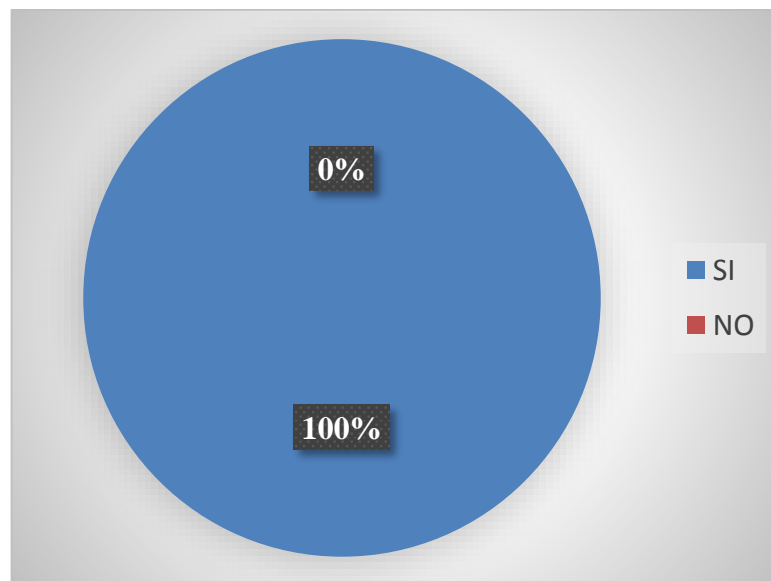
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 5

Puesto de trabajo



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% de los empleados manifiestan que se desenvuelven correctamente en sus puestos de trabajo, de esta manera brindando ventajas y mejoras para la entidad porque cuando un empleado se desenvuelve apropiadamente en su puesto de trabajo proporciona beneficios y aporta al cumplimiento de metas.

6. El cargo que usted desempeña está acorde a sus conocimientos y aptitudes.

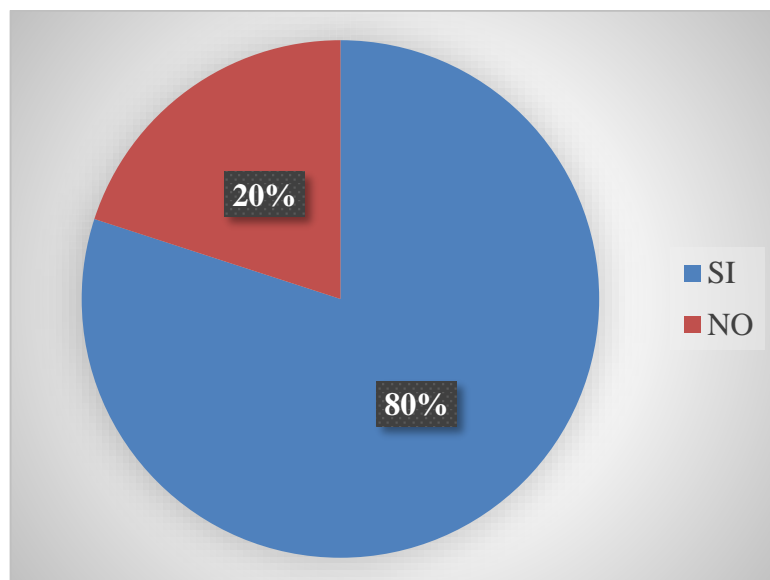
Tabla N° 2. 6
Conocimientos y aptitudes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 6
Conocimientos y aptitudes



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los empleados encuestados el 80% manifiesta que su cargo está acorde a sus conocimientos y aptitudes debido a que tenían experiencia para ese puesto de trabajo y conocimientos básicos, en cuanto al 20% manifiesta que su cargo no está acorde puesto por que no tenía ningún tipo de conocimiento ni experiencia para el cargo que se le asigno.

7. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

Tabla N° 2. 7

Ambiente de trabajo

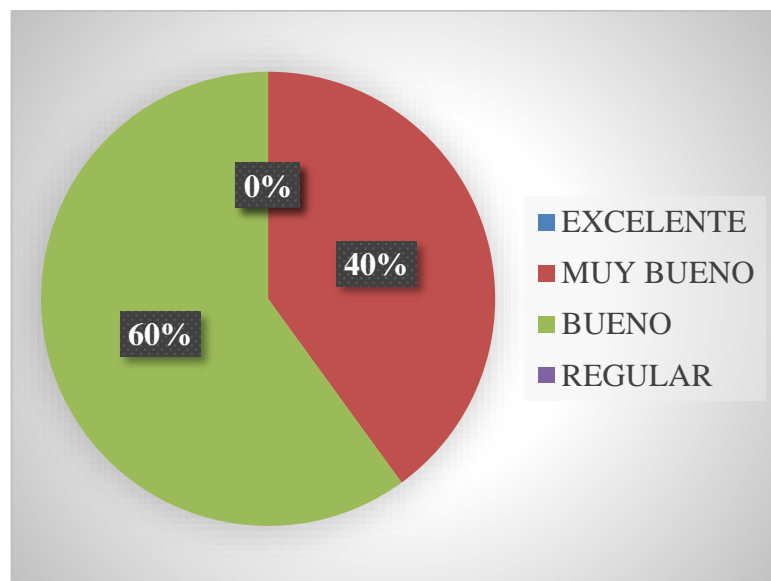
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	2	40%
BUENO	3	60%
REGULAR	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 7

Ambiente de trabajo



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% del personal encuestado el 60% considera que el ambiente de trabajo es bueno y el 40% expresa que es muy bueno, determinando que en una institución el ambiente de trabajo debe ser en su mayoría muy bueno o excelente puesto que de acuerdo al ambiente de trabajo en el que se desenvuelva el empleado, estará motivado, será más interactivo y ejecutará sus actividades de mejor manera.

8. ¿Cómo califica la comunicación laboral con sus superiores?

Tabla N° 2. 8

Comunicación

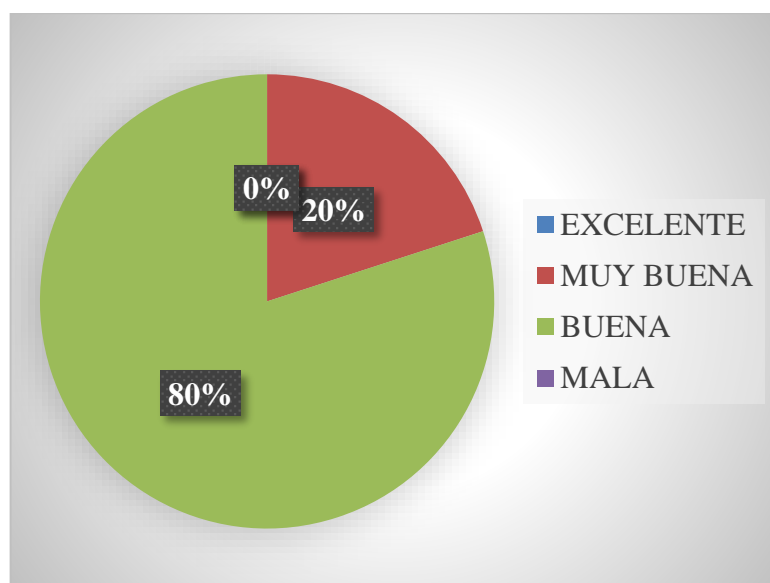
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	1	20%
BUENA	4	80%
MALA	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 8

Comunicación



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% del personal encuestado el 80% opina que la comunicación laboral con sus superiores dentro de la entidad es buena y el 20% considera que es muy buena, interpretando de esta manera que la comunicación es un factor importante para el funcionamiento eficiente y el cumplimiento de los objetivos.

9. ¿Ha recibido capacitaciones?

Tabla N° 2. 9

Capacitaciones

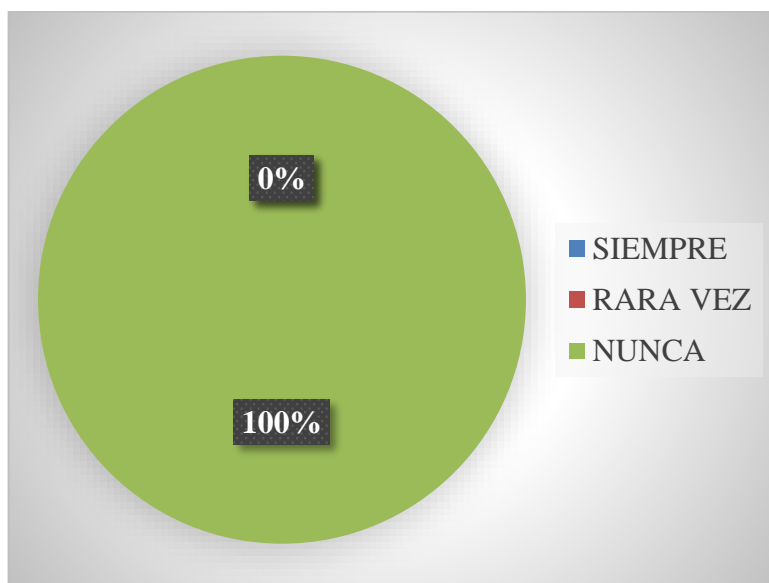
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 9

Capacitaciones



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% del personal encuestado manifiesta que nunca ha recibido ningún tipo de capacitación por parte de la entidad. Es importante que la empresa capacite al personal de forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y desarrollar sus actividades de la misma forma ayuda al desarrollo profesional y personal generando beneficios.

10. ¿Tiene conocimiento acerca del significado de Control Interno?

Tabla N° 2. 10

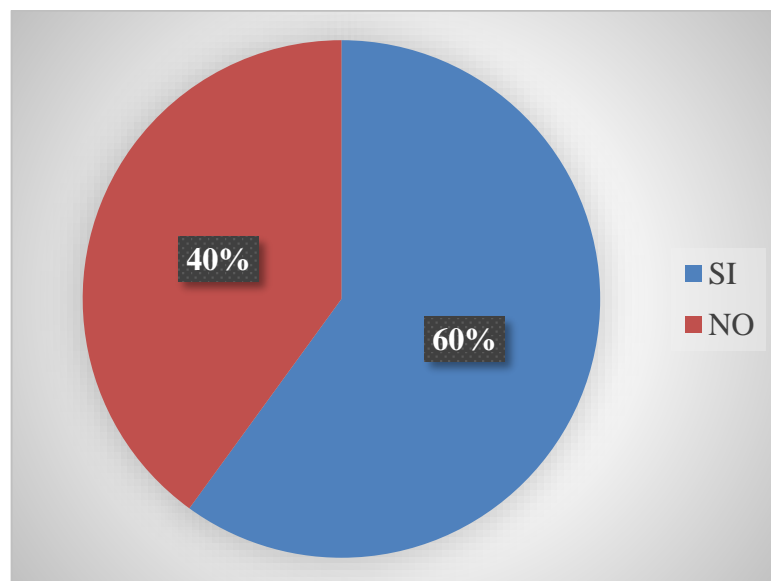
Conocimiento de control interno

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del supermercado cercano
Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 10

Conocimiento de Control Interno



Fuente: Personal del supermercado cercano
Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% del personal entrevistado el 60% tiene una idea acerca del significado del Control interno pero el 40% desconoce el significado, a pesar de ello están dispuestos a colaborar para la Implementación de un Sistema de Control Interno el mismo que sea beneficioso y genere aspectos positivos para el Supermercado.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

1. ¿Cómo califica la atención que se brinda al cliente?

Tabla N° 2. 11

Atención al cliente

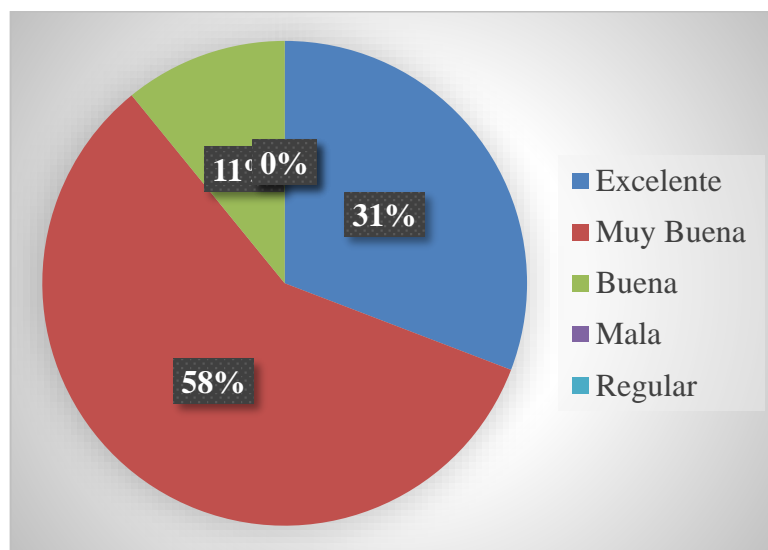
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	102	31%
Muy Buena	193	58%
Buena	36	11%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 11

Atención al cliente



Fuente: Personal del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los clientes encuestados que asisten al Supermercado el 31% menciona que la atención al cliente es excelente, el 58% considera que es muy buena y el 11% manifiesta que es buena, se puede decir que la atención al cliente en su mayoría es muy buena constituyéndose en un eje primordial pues quiere decir que la empresa posee personal con habilidad social.

2. ¿Porque elige comprar en este supermercado?

Tabla N° 2. 12

Comprar en el supermercado

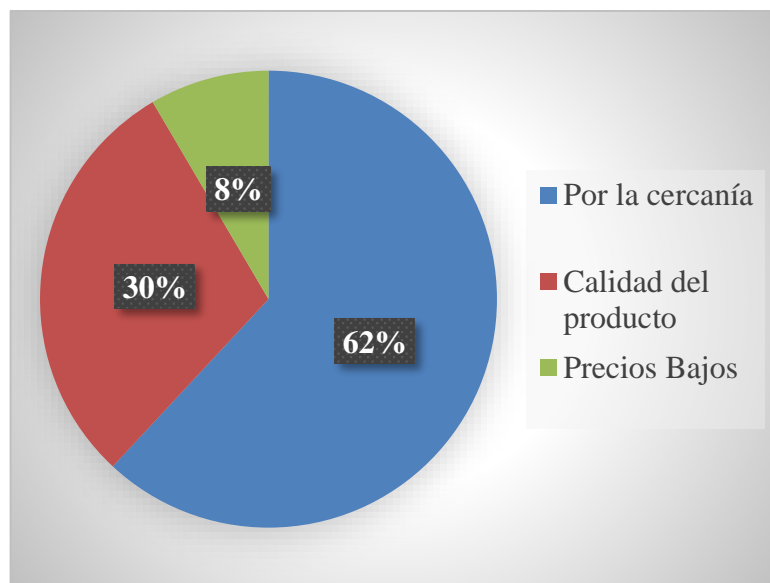
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por la cercanía	205	62%
Calidad del producto	98	30%
Precios Bajos	28	8%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 12

Comprar en el supermercado



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 62% eligen comprar en la empresa por la cercanía, el 30% por la calidad de los productos y el 8% por los precios bajos. Esto quiere decir que el ente se encuentra ubicado en un lugar accesible lo cual permite que sus clientes puedan acudir pero así también es importante enfatizar en cuanto a los precios puesto que representan un porcentaje mínimo.

3. ¿Califique la calidad de los productos y servicios del Supermercado?

Tabla N° 2. 13

Calidad de producto y servicio

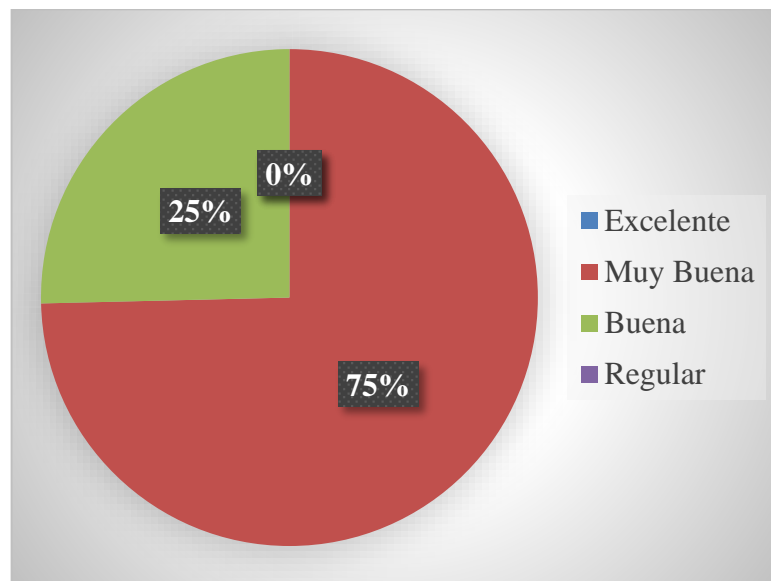
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	247	75%
Buena	84	25%
Regular	0	0%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 13

Calidad de producto y servicio



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 75% califican la calidad del producto y del servicio como muy buena y el 25% dicen que es buena. Una gran parte de los encuestados califica que la calidad del producto y del servicio es muy buena otorgando a la empresa prestigio, puesto que al brindar productos y servicios de calidad se mantiene a los clientes satisfechos.

4. ¿Cómo considera el valor de los productos y el servicio que le ofrece el supermercado?

Tabla N° 2. 14

Valor de los productos

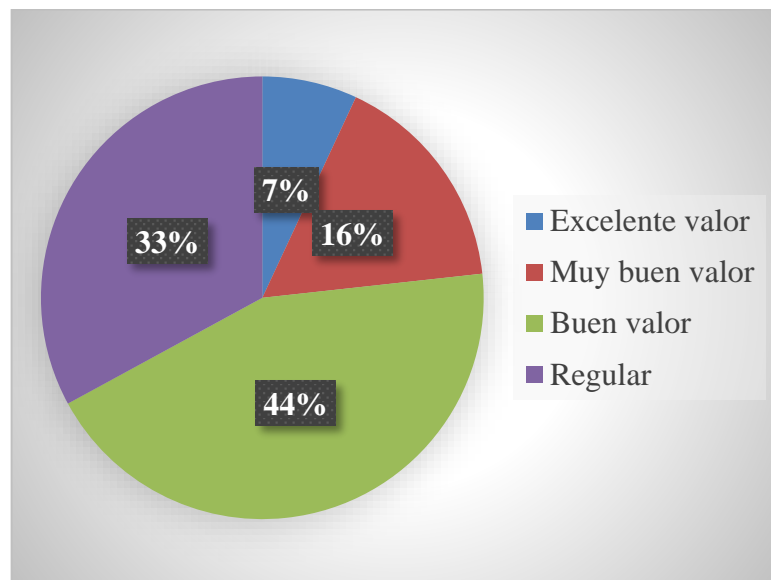
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente valor	23	7%
Muy buen valor	54	16%
Buen valor	145	44%
Regular	109	33%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 14

Valor de los productos



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los clientes el 7% consideran que los productos tienen un excelente valor, el 16% creen que los productos tienen un muy buen valor seguidamente de un 44% quienes consideran que los productos tienen un buen valor y el 33% expresa que no están satisfechos con el valor de los productos.

5. ¿Encuentra siempre el/los productos que busca?

Tabla N° 2. 15

Los productos que busca

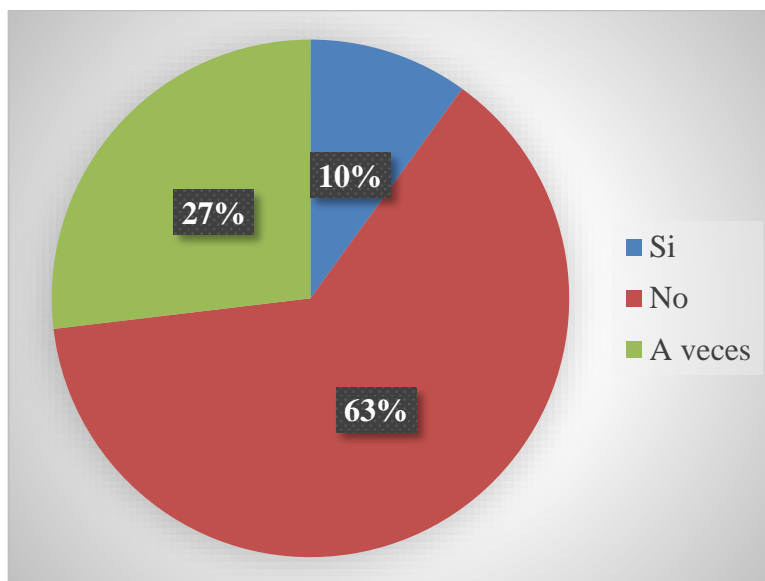
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	10%
No	209	63%
A veces	89	27%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 15

Los productos que busca



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De las entrevistas efectuadas el 10% consideran que encuentran los productos que necesitan, el 63% manifiesta que No, y el 27% opina que a veces, de tal forma se puede determinar que existen falencias que el Supermercado debe cubrir puesto que al no encontrar los clientes los productos que necesitan recurren a la competencia.

6. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?

Tabla N° 2. 16

Cuánto tiempo ha sido cliente

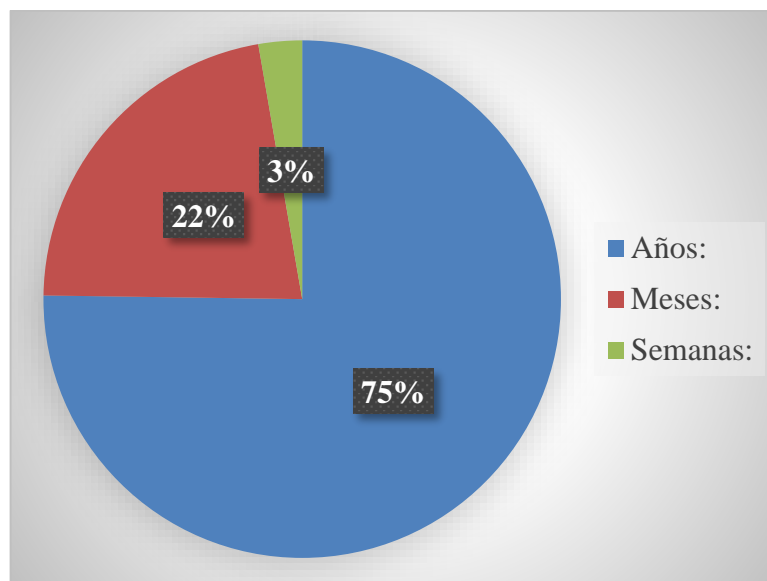
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Años:	249	75%
Meses:	73	22%
Semanas:	9	3%
Total	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 16

Cuánto tiempo ha sido cliente



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 75% de los encuestados manifiestan que han sido clientes del Supermercado Cercano durante años, el 22% por meses y el 3% recientemente, tomando como referencia que el porcentaje más alto es de 75% lo que quiere decir que la empresa ha conservado sus clientes a pesar del transcurso del tiempo.

7. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

Tabla N° 2. 17

Existencia de la empresa

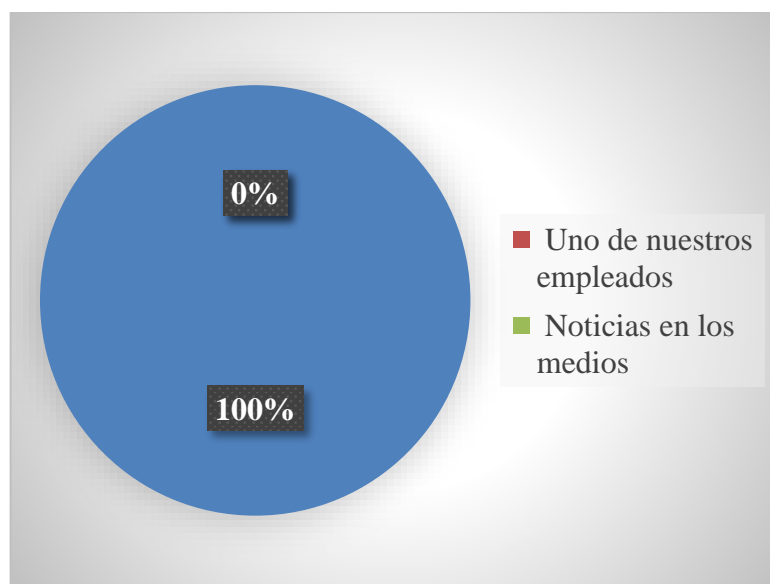
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Referencias	331	100%
Uno de nuestros empleados	0	0%
Noticias en los medios	0	0%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 17

Existencia de la empresa



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% de los encuestados manifiestan que conocieron el Supermercado solo por referencias, es importante que la empresa utilice medios indispensables para así dar a conocer a las personas del sector y de otras provincias la existencia de la empresa y atraer nuevos clientes.

8. ¿Considera que la empresa debe utilizar publicidad en medios de comunicación para darse a conocer?

Tabla N° 2. 18

Publicidad

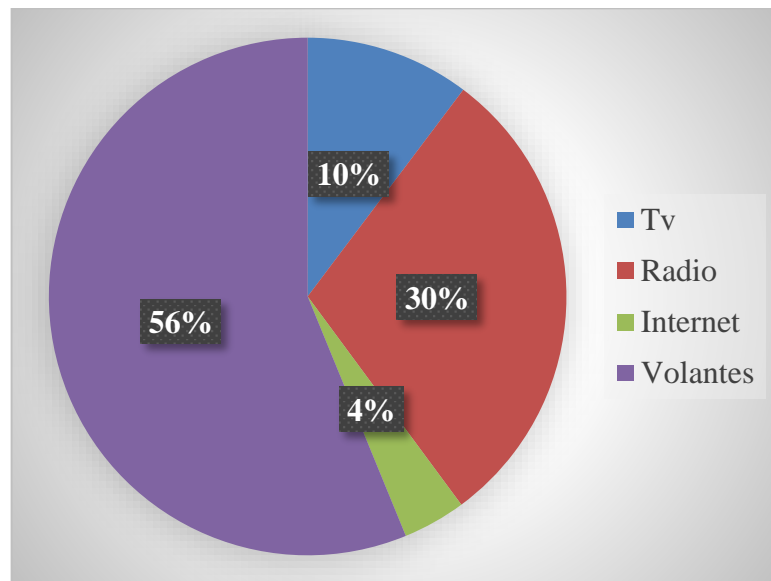
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tv	34	10%
Radio	98	30%
Internet	13	4%
Volantes	186	56%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 18

Publicidad



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 56% de los encuestados opinan que la empresa debe realizar publicidad por medio de volantes, el 30% en la radio, el 10% en la tv y el 4% en internet, a más de que la empresa realice publicidad por medio de volante se recomienda que adopte otro tipo de publicidad para ofertar sus productos y darse a conocer.

9. ¿Con qué frecuencia usted compra productos en el Supermercado?

Tabla N° 2. 19

Compra de productos

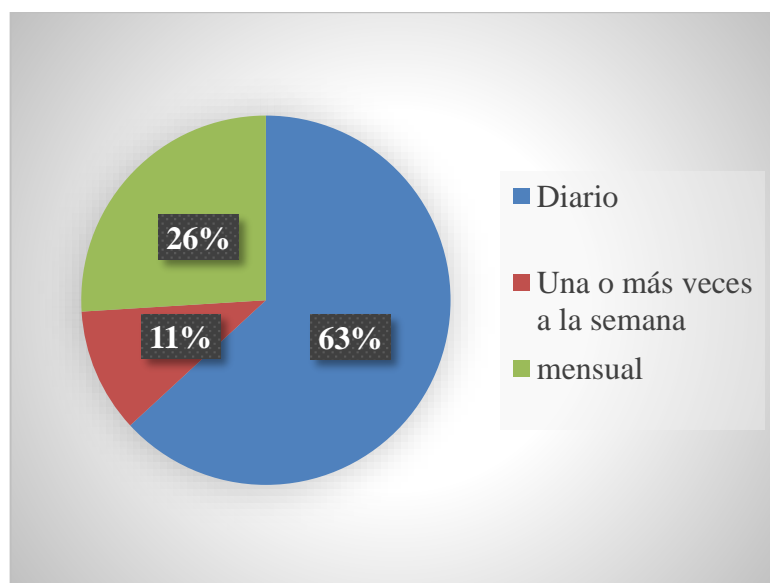
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	209	63%
Una o más veces a la semana	36	11%
Mensual	86	26%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 19

Compra de productos



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 63% de los encuestados manifiestan que compran los productos diariamente, el 11% expresan que realizan sus compras una o más veces a la semana y por lo general el 26% realizan compras mensuales, cabe mencionar que este 26% son algunos clientes pertenecientes a florícolas con las que se encuentra asociado el Supermercado.

10. ¿La distribución de los productos en el establecimiento, le parece adecuada?

Tabla N° 2. 20

Distribución de los productos

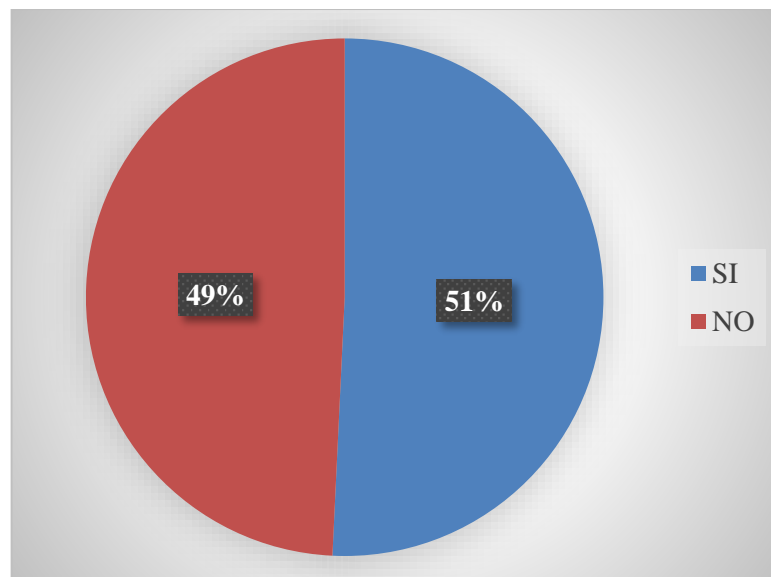
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	168	51%
NO	163	49%
TOTAL	331	100%

Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 20

Distribución de los productos



Fuente: Clientes del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 49% de los clientes encuestados opinan que no están de acuerdo con la distribución de los productos en el establecimiento mientras que el 51% consideran que es correcta la distribución de los productos. Son importantes las líneas de distribución de los productos para que los clientes accedan y encuentren los productos de manera rápida.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

1. ¿Qué productos oferta al Supermercado?

Tabla N° 2. 21

Productos que oferta

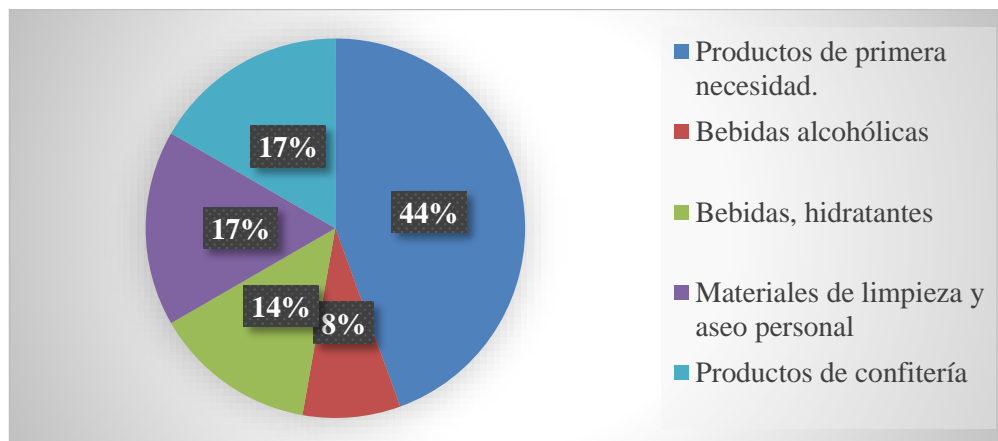
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productos de primera necesidad.	16	44%
Bebidas alcohólicas	3	8%
Bebidas, hidratantes	5	14%
Materiales de limpieza y aseo personal	6	17%
Productos de confitería	6	17%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 21

Productos que oferta



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los proveedores encuestados el 44% manifiesta que distribuyen productos de primera necesidad, el 8% bebidas alcohólicas, el 14% bebidas e hidratantes, el 17% materiales de limpieza y aseo personal y el 17% productos de confitería.

2. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es proveedor del Supermercado?

Tabla N° 2. 22

Proveedor del supermercado

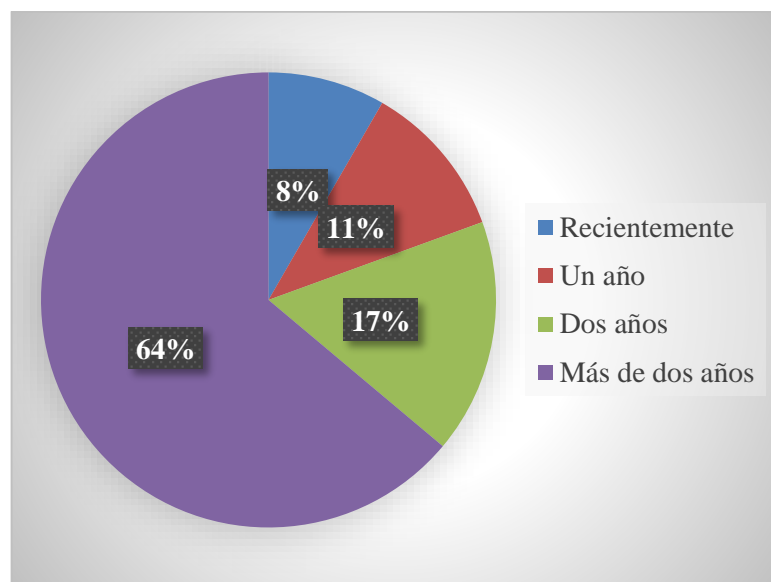
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recientemente	3	8%
Un año	4	11%
Dos años	6	17%
Más de dos años	23	64%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 22

Proveedor del supermercado



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los proveedores encuestados, el 64% manifiesta que es proveedor más de dos años, el 17% dos años, el 11% un año, y el 8% recientemente, ofreciendo productos de excelente calidad. A medida que transcurre el tiempo también aparecen nuevos proveedores con diversidad de productos es responsabilidad de la administración elegir el mejor que otorgue productos a precios accesibles y sobre todo que garanticen calidad.

3. ¿Con que frecuencia entrega los pedidos?

Tabla N° 2. 23

Entrega de los pedidos

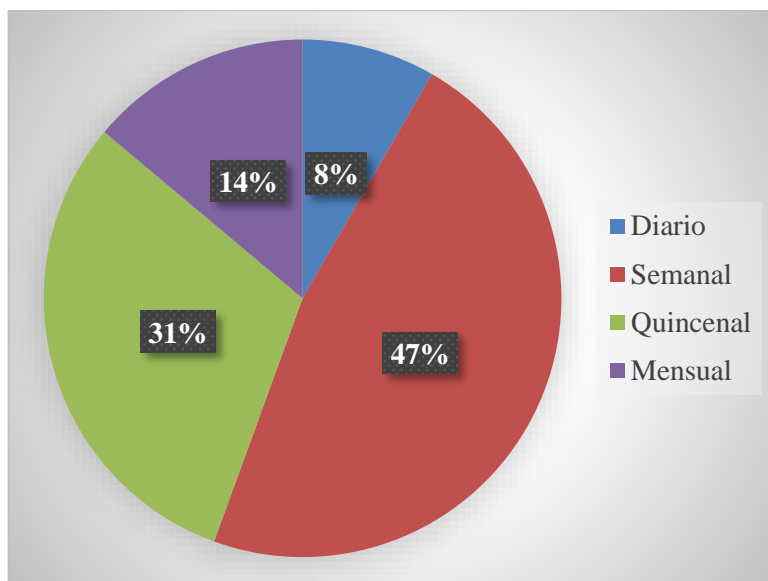
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	3	8%
Semanal	17	47%
Quincenal	11	31%
Mensual	5	14%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 23

Entrega de los pedidos



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los proveedores 47% manifiesta que el entregan los pedidos semanalmente, el 8% diariamente, el 14% mensualmente y el 31% quincenalmente, mediante este análisis se puede interpretar que es necesario determinar o establecer días puntuales para la entrega de los productos puesto que algunos de estos proveedores no están constantemente por lo cual puede existir desabastecimiento en el supermercado.

4. ¿Los productos que usted ofrece cuentan con los estándares de calidad exigidos?

Tabla N° 2. 24

Estándares de calidad

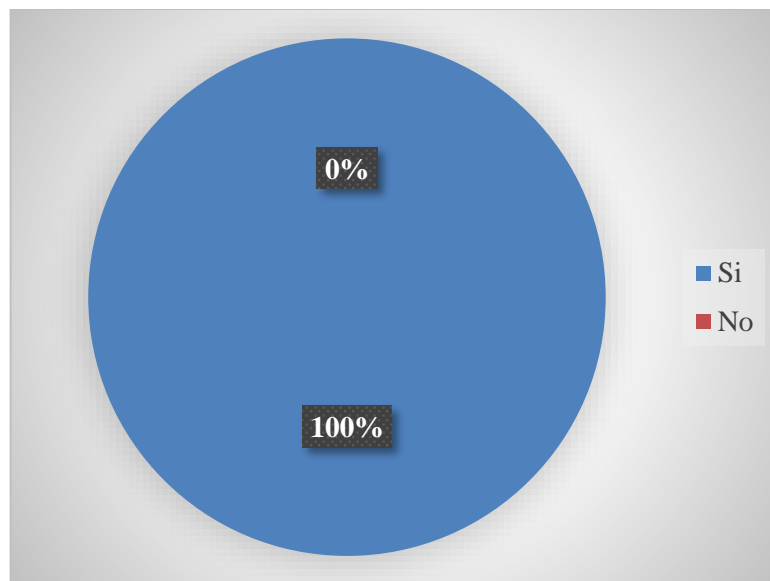
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	100%
No	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 24

Estándares de calidad



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los proveedores encuestados manifiestan que los productos que ofrecen cuentan con los estándares de calidad exigidos ya que en la actualidad es importante y necesario contar con ciertos parámetros los mismos que permitan el buen funcionamiento de la empresa a la cual prestan sus servicios.

5. ¿Qué formas de pago otorga a la empresa?

Tabla N° 2. 25

Formas de pago

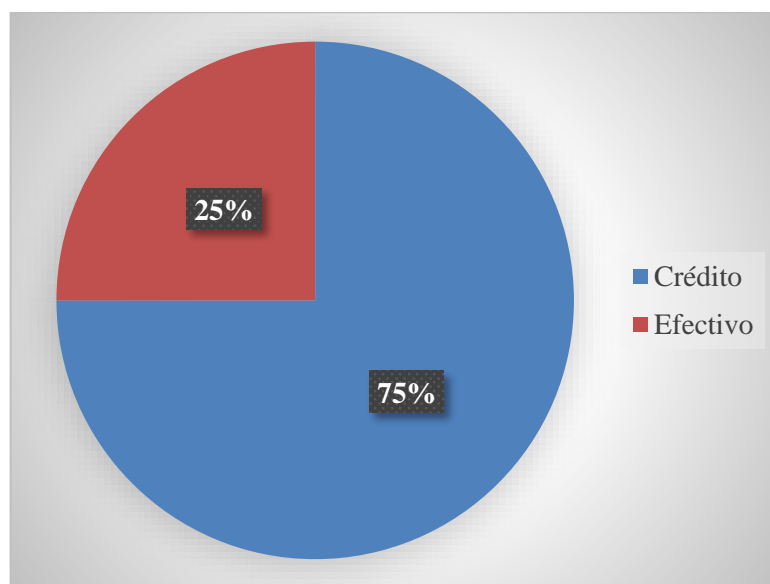
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	27	75%
Efectivo	9	25%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 25

Formas de pago



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 25% de los proveedores aceptan la forma de pago en efectivo y el 75% a crédito, de tal manera se puede decir que en su mayoría los proveedores otorgan crédito al Supermercado brindando de esta manera beneficios y además utilizan esta forma de pago como estrategia de venta.

6. ¿Los pedidos son entregados en la fecha establecida?

Tabla N° 2. 26

Entrega de pedidos

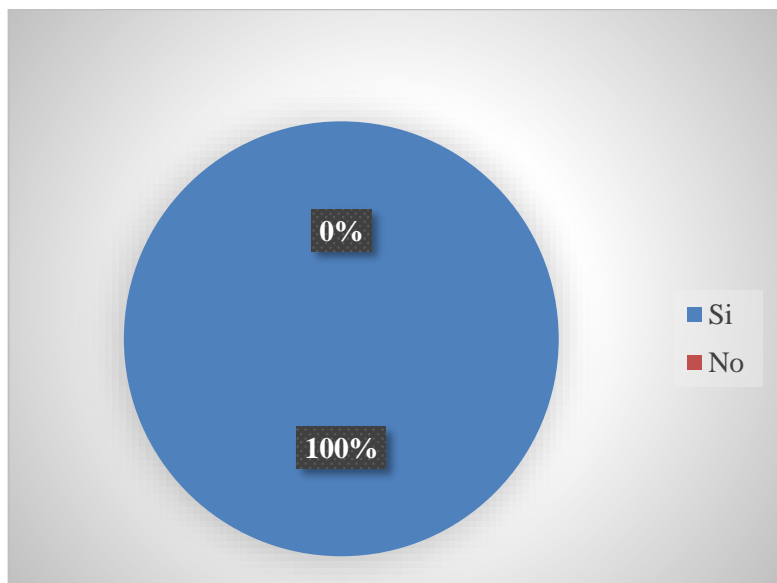
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	100%
No	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 26

Entrega de pedidos



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% de los proveedores envían los pedidos para ser entregados en la fecha establecida. Es importante establecer una fecha de envío de productos para que el supermercado este siempre abastecido de productos.

7. ¿Ofrece algún tipo de descuento?

Tabla N° 2. 27

Descuentos

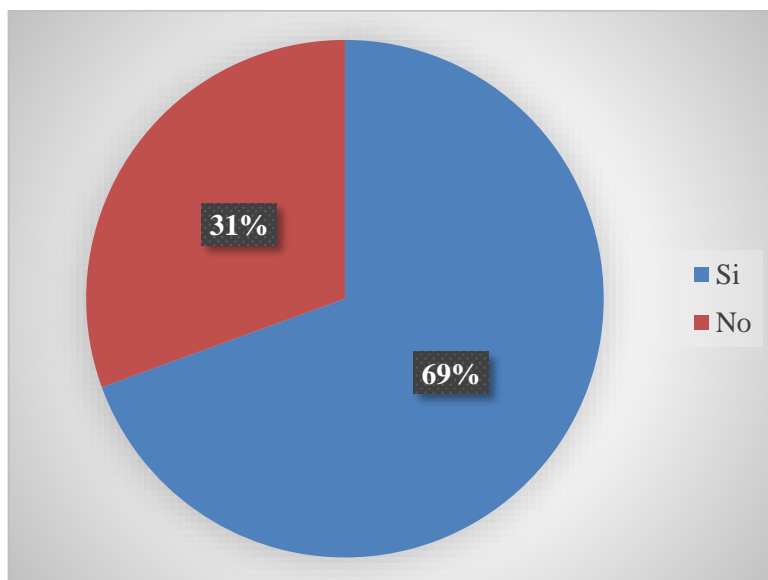
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	69%
No	11	31%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 27

Descuentos



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los proveedores el 69% ofrece descuentos, mientras que el 31% NO ofrece descuentos en sus productos, es también una estrategia de ventas mientras más productos adquiera existirá un porcentaje de descuento.

8. ¿Los pagos por parte de la entidad son efectuados en el tiempo establecido?

Tabla N° 2. 28

Tiempo de pago

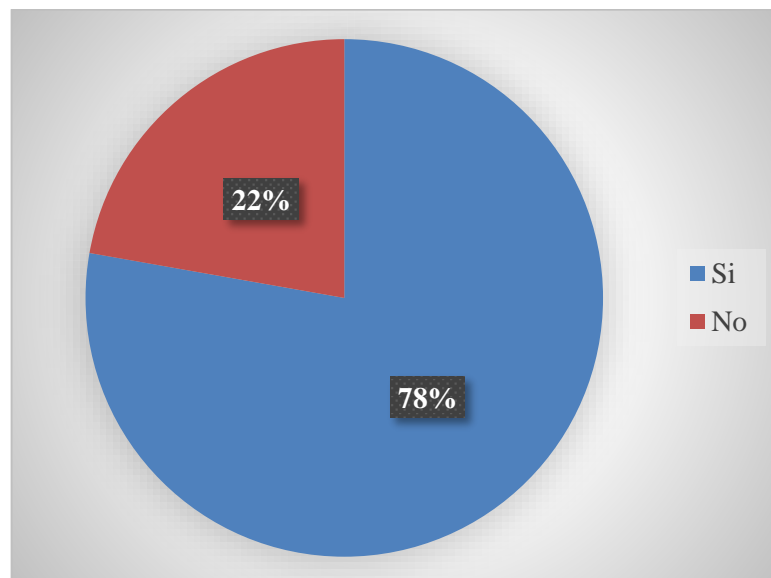
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	78%
No	8	22%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 28

Tiempo de pago



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 78% expresa que los pagos por parte de la entidad se realizan en la fecha establecida mientras que el 22% consideran que los pagos son impuntuales. En su mayoría los proveedores expresan que la entidad realiza sus pagos de manera puntual pero una cierta parte no están conformes por tal motivo es importante que los pagos sean puntuales para todos y de esta manera evite la pérdida de proveedores y prestigio.

9. Su empresa para la distribución de los productos depende de:

Tabla N° 2. 29

Distribución de los productos

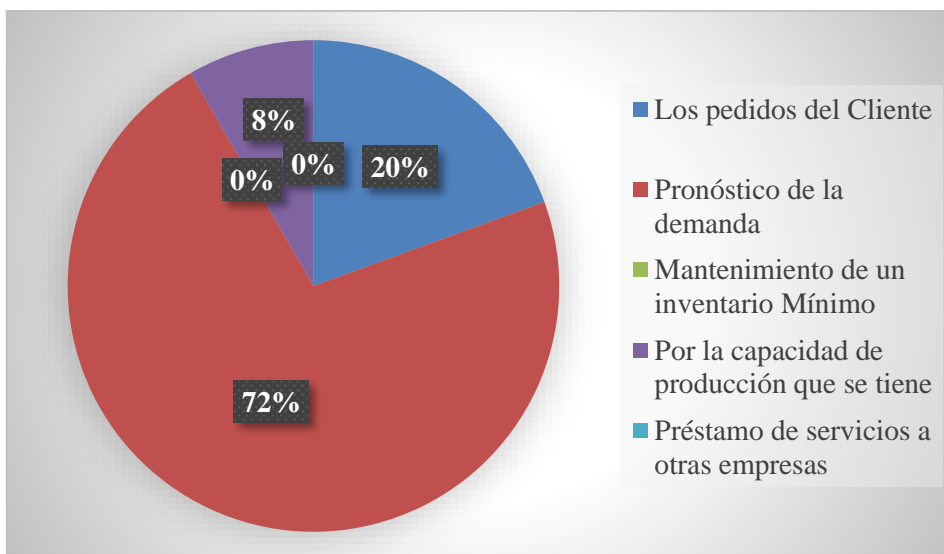
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Los pedidos del Cliente	7	20%
Pronóstico de la demanda	26	72%
Mantenimiento de un inventario Mínimo	0	0%
Por la capacidad de producción que se tiene	3	8%
Préstamo de servicios a otras empresas	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 29

Distribución de los productos



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los proveedores consideran que la empresa a la que prestan sus servicios, para que distribuyan los productos dependen el 72% del pronóstico de la demanda, el 20%, de los pedidos de los clientes y el 8% de la capacidad de la producción.

10. ¿Se analizan reclamos por parte de los clientes y son resueltos?

Tabla N° 2. 30

Reclamos por parte de los clientes

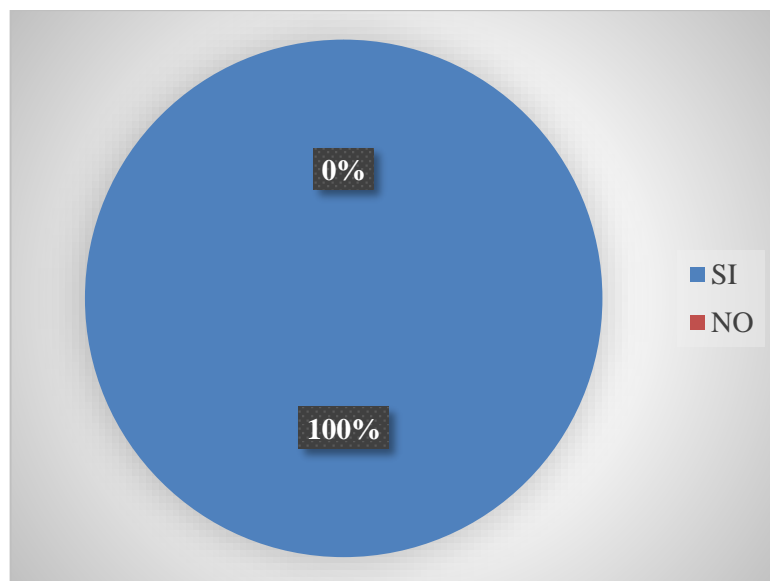
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	100%
NO	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico N° 2. 30

Reclamos por parte de los clientes



Fuente: Proveedores del supermercado cercano

Elaborado por: Las investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% admite que los reclamos, quejas o sugerencias si son resueltas.

Resolver una queja o reclamo de un cliente es importante porque los mismos ayudan a identificar posibles problemas los cuales pueden crear desprestigio a la entidad, un cliente insatisfecho puede tomar varias decisiones por lo cual es importante recibir quejas para solventar los problemas.

2.6 Conclusiones y Recomendaciones

2.6.1 Conclusiones

- ✓ Los directivos del Supermercado Cercano están de acuerdo con la implementación de un Sistema de Control Interno puesto que consideran que será beneficioso y traerá consigo mejoras para la empresa.

- ✓ En cuanto al personal que labora en la empresa como nivel operativo se determinó que existen algunas deficiencias para la ejecución de las actividades en las cuales resalta la falta de capacitaciones, inexistencia de manuales y políticas así también no se realiza un proceso de selección y deficiencias en la comunicación e información.

- ✓ Los clientes son indispensables en la empresa, mediante ellos la empresa ha alcanzado posicionamiento en el mercado y de ellos también depende el surgimiento.

- ✓ Los proveedores constituyen una fortaleza para el supermercado puesto que abastecen productos con estándares de calidad en tiempos de entrega establecidos.

2.6.2 Recomendaciones

- ✓ Es necesario que exista el compromiso de todo el personal de la empresa para implementar un sistema de control interno puesto que para la ejecución de sistemas de control principalmente involucran al Talento humano.
- ✓ La empresa debe diseñar estrategias las mismas que proporcionen beneficios al personal y permitan ejecutar adecuadamente las actividades de esta manera el personal se sentirá motivado.
- ✓ Los clientes son considerados un factor importante para esta empresa y han sido conservados durante varios años por tal razón el Supermercado siempre debe abastecer y cubrir las necesidades de los mismos.
- ✓ Los pagos a los proveedores deben efectuarse en la fecha establecida para de esta manera evitar desabastecimiento de los productos y desprestigio.

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL SUPERMERCADO CERCANO. UBICADO EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE 2015 A FEBRERO 2016”.

3.1 Introducción

En los últimos años la gerencia moderna ha implementado formas para mejorar los controles en las empresas los mismos que integren actividades operativas permitiendo a los directivos desarrollar procedimientos para obtener información fiable, identificar eventos potenciales, orientar al logro de los objetivos y tomar decisiones acertadas.

Es por ello, que mediante la siguiente propuesta hemos visto la necesidad de Implementar un Sistema de Control Interno que sirva como herramienta de control para el Supermercado Cercano. Primeramente se ha tomado como base establecer una reseña histórica, misión, visión, objetivos, crear un organigrama funcional y estructural, así también para el correcto desempeño de las funciones del personal administrativo y operativo se elaborará un manual de funciones, procedimientos, políticas y se evaluarán riesgos existentes.

Mediante la aplicación de la propuesta tenemos la certeza que facilitará y garantizará a la empresa alcanzar metas y cumplir con sus objetivos asimismo contribuirá para mejorar el cumplimiento de las actividades y una correcta toma de decisiones.

3.2 Justificación

El interés por realizar el presente trabajo investigativo es el Implementar un Sistema de Control Interno en el Supermercado Cercano en base al COSO I, que contribuya con el control de actividades ,el correcto manejo de los recursos y proporcione información fiable.

Por lo tanto, es importante su aplicación puesto que la empresa contará con una herramienta de control que oriente a una correcta toma de decisiones. Así también esta investigación tiene la utilidad metodológica puesto que integrará una serie de acciones para la contribución con las operaciones diarias y que dé como resultado eficiencia, eficacia y mejora continua para garantizar un producto y servicio de calidad.

La presente investigación tiene novedad científica, ya que reúne las características de originalidad debido a que en la empresa no se ha diseñado e implementado un Sistema de Control Interno en el cual refleje, políticas institucionales, disposiciones legales y objetivos así también no existe una herramienta de control para el cumplimiento de tareas, normas y reglamentos, que permita minimizar los costos y optimizar las utilidades.

La realización de este proyecto se considera factible, las investigadoras cuentan con recursos económicos, materiales, la colaboración y la apertura directa del gerente propietario, quien permitirá la viabilidad y factibilidad para desarrollar la investigación.

Los beneficiarios directos serán el Gerente propietario y el Administrador, puesto que la información obtenida servirá para mejorar el funcionamiento administrativo y económico de la empresa, los beneficiarios indirectos serán el personal operativo, los proveedores y la colectividad, puesto que los resultados obtenidos servirán para mejorar posibles debilidades.

Las limitaciones que se podrían presentar pueden ser que el Gerente propietario y el personal no proporcionen información para la ejecución de la investigación, entre otra limitación que se ha considerado es que la empresa tenga que cerrar sus puertas por alguna circunstancia.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Implementar un Sistema de Control Interno que permita optimizar el uso de los recursos económicos, materiales y talento humano del Supermercado Cercano ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga.

3.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar posibles riesgos que existen en la empresa, buscando mejores alternativas para contrarrestarlos de manera que permitan el cumplimiento de las metas propuestas.
- ✓ Elaborar el Manual de Funciones, Políticas y Procedimientos para cada uno de los empleados que laboran en las distintas áreas, el mismo que permita determinar claramente las funciones que deben realizar en el Supermercado Cercano.
- ✓ Establecer un Sistema de Control Interno que contribuya con los procesos económicos, administrativos y financieros de manera que se efectúen las actividades con eficiencia y eficacia.

Supermercado

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE CONTROL INTERNO AL
SUPERMERCADO CERCANO.
UBICADO EN LA PROVINCIA DE
COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA,
SECTOR LASSO, PERIODO OCTUBRE
2015 A FEBRERO 2016”.**

¡Ahorra tiempo y dinero!

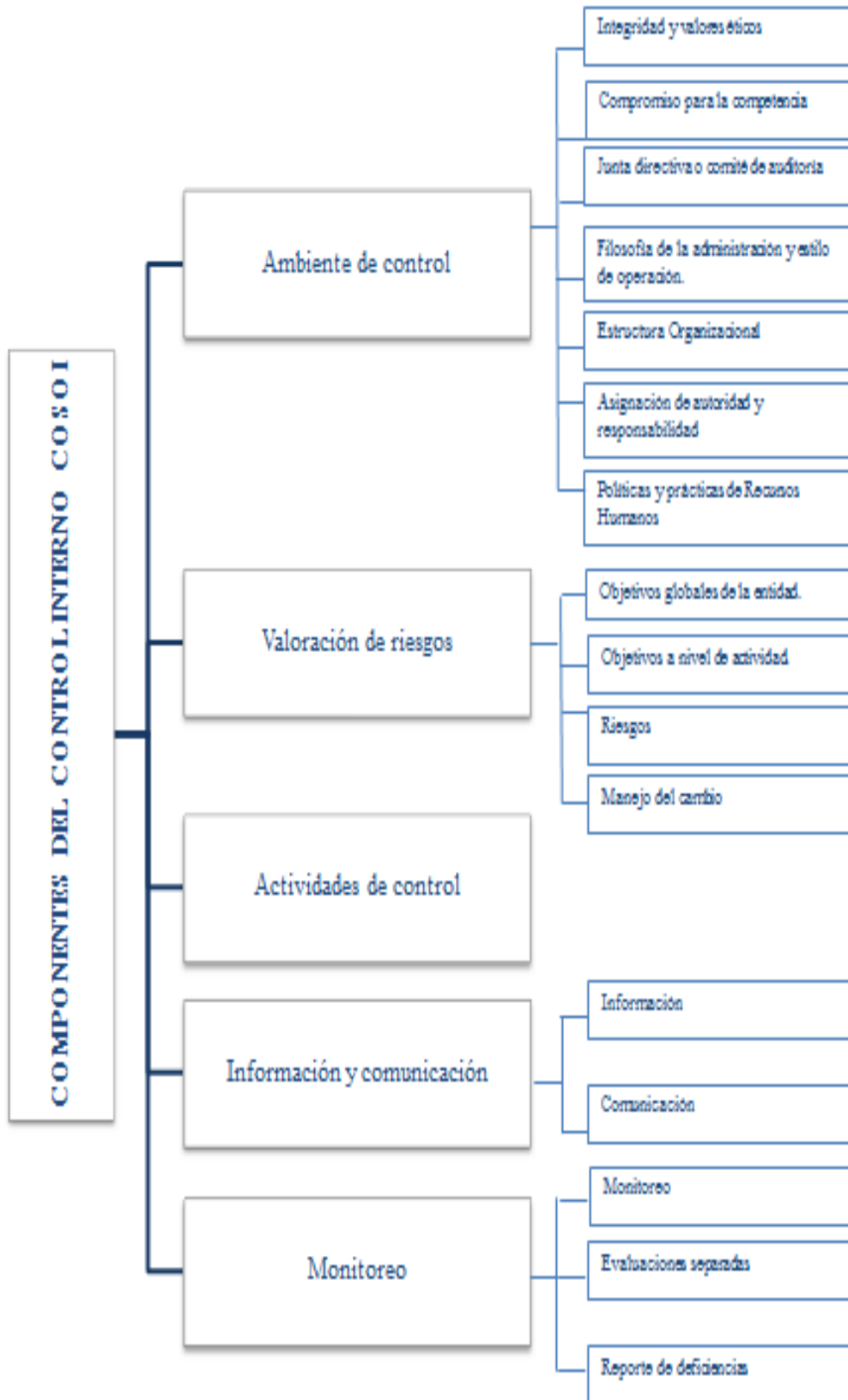
***EVALUACIÓN DE RIESGOS
DEL SUPERMERCADO
CERCANO SEGÚN COSO I***

ÍNDICE DE EVALUACIÓN DE RIESGOS SEGÚN COSO I

DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
Identificación de los Componentes a Evaluar	
AMBIENTE DE CONTROL	
✓ Cuestionario de Control Interno	91
✓ Matriz de Control Interno	92
✓ Evaluación del Riesgo	93
VALORACIÓN DE RIESGOS	
✓ Cuestionario de Control Interno	94
✓ Matriz de Control Interno	95
✓ Evaluación del Riesgo	96
ACTIVIDADES DE CONTROL	
✓ Cuestionario de Control Interno	97
✓ Matriz de Control Interno	98
✓ Evaluación del Riesgo	99
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
✓ Cuestionario de Control Interno	100
✓ Matriz de Control Interno	101
✓ Evaluación del Riesgo	102
MONITOREO	
✓ Cuestionario de Control Interno	103
✓ Matriz de Control Interno	104
✓ Evaluación del Riesgo	105
Matriz de Evaluación	106-109
Propuestas de Mejoras	107

Elaborado por: Las investigadoras

DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES A EVALUAR



Elaborado por: Las investigadoras



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los factores que componen el Ambiente de Control, mediante la aplicación del cuestionario en base al COSO I para determinar el Nivel de Riego – Confianza del “Supermercado Cercano.”

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	COMPONENTE: Ambiente de Control	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
	Integridad y valores éticos			
1	¿Considera que el personal responde y efectúa sus actividades con integridad y valores éticos?	√		
2	¿La gerencia impulsa a los empleados a trabajar con integridad y valores éticos?	√		
	Compromiso para la competencia			
3	¿El personal demuestra actitudes positivas para ejercer su trabajo?	√		
4	¿Existen política y procedimientos para la contratación del personal?		√	No existe una persona encargada.
	Filosofía de la administración y estilo de operación.			
5	¿Presta la gerencia la apropiada atención al control interno?		√	No existe conocimiento en cuanto al control interno.
6	¿Existe una persona encargada de llevar la Contabilidad de la empresa?	√		Se adquiere servicios de una contadora externa.
	Estructura Organizacional.			
7	¿Existe una estructura organizativa definida?		√	En la empresa no se han elaborado organigramas.
	Asignación de autoridad y responsabilidad			
8	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a todos los empleados? ¿Se hace de forma escrita?		√	Todos tienen actividades que realizar, pero no están escritas.
	Políticas y prácticas de Recursos Humanos			
9	¿Se capacita al personal?		√	No se ha designado a una persona que evalúe y planifique capacitaciones.
10	¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?		√	No existe descripción de funciones por escrito solo verbalmente.



EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE: Ambiente de Control	PUNTAJE	
		ÓPTIMO	OBTENIDO
	Integridad y valores éticos		
1	¿Considera que el personal responde y efectúa sus actividades con integridad y valores éticos?	1	1
2	¿La gerencia impulsa a los empleados a trabajar con integridad y valores éticos?	1	1
	Compromiso para la competencia		
3	¿El personal demuestra actitudes positivas para ejercer su trabajo?	1	1
4	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación del personal?	1	0
	Filosofía de la administración y estilo de operación.		
5	¿Presta la gerencia la apropiada atención al control interno?	1	0
6	¿Existe una persona encargada de llevar la Contabilidad de la empresa?	1	1
	Estructura Organizacional.		
7	¿Existe una estructura organizativa definida?	1	0
	Asignación de autoridad y responsabilidad		
8	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a todos los empleados? ¿Se hace de forma escrita?	1	0
	Políticas y prácticas de Recursos Humanos		
9	¿Se capacita al personal?	1	0
10	¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	1	0
	TOTAL	10	4



DETERMINACIÓN DE RIESGO

NC= Nivel de Confianza

PT= Puntaje Obtenido

PO= Puntaje Óptimo

Fórmula: Cálculo de Nivel de Confianza

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntación Obtenido}}{\text{Puntación Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{4}{10} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 40\%$$

Cálculo del Riesgo

Riesgo: 100%-40%= 60%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
75 – 95	51 – 75	15 – 50
5 – 24	25 – 49	50 – 85
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN


Mediante la aplicación del cuestionario de control interno al componente Ambiente de control se determinó que el Nivel de confianza es Bajo puesto que se enmarca en 40% y por diferencia el nivel de riesgo es 60% considerándose como riesgo ALTO, en el análisis de este componente resalta la inexistencia de responsabilidades y políticas para que el personal realice su trabajo, no se efectúan capacitaciones, no se evalúa el control interno por desconocimiento de los directivos y no existe una estructura organizativa, la falta de estos elementos importantes provocan en la empresa deficiencias en el cumplimiento de sus actividades.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO VALORACIÓN DE RIESGOS

OBJETIVO: Analizar los riesgos de los factores que componen la Valoración de Riesgos, mediante la aplicación del cuestionario de control interno en base al COSO I para determinar el Nivel de Riego – Confianza del “Supermercado Cercano” para implementar mejoras.

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Nº	COMPONENTE: Valoración de Riesgos	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
	Objetivos Globales de la entidad			
1	¿Se han establecido objetivos en la empresa?		√	Considera que no es necesario diseñar objetivos.
	Objetivos a nivel de actividad			
2	¿La dirección ha identificado los recursos necesarios los mismos que puedan ayudar para el desarrollo de los objetivos?	√		
	Riesgos			
3	¿Se han implementado controles internos?		√	Desconocimiento por parte del Gerente.
4	¿Se han identificado riesgos potenciales para la empresa?	√		
	Manejo de cambio			
5	¿Se realizan actividades que permitan cambios dentro de la empresa?	√		
6	¿Se revisa constantemente los precios de los productos y se compara con los de la competencia?	√		
7	¿Se toman medidas para asegurar que los empleados entiendan la cultura de la entidad?	√		
8	¿Se motiva al personal para que ejecute sus actividades?	√		
	¿Se aceptan sugerencias por parte de los clientes y de los empleados y son puestas en práctica?	√		
10	¿Se establecen mejoras para el buen servicio y atención al cliente?	√		

 Supermercado “SUPERMERCADO CERCANO” Cercano <i>Implementación de un Sistema de Control Interno</i> <small>¡Ahorra tiempo y dinero!</small> COSO I				
EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
N°	COMPONENTE: Valoración de Riesgos	PUNTAJE		
		ÓPTIMO	OBTENIDO	
	Objetivos Globales de la entidad			
1	¿Se han establecido objetivos en la empresa?	1	0	
	Objetivos a nivel de actividad			
2	¿La dirección ha identificado los recursos necesarios los mismos que puedan ayudar para el desarrollo de los objetivos?	1	1	
	Riesgos			
3	¿Se han implementado controles internos?	1	0	
4	¿Se han identificado riesgos potenciales para la empresa?	1	1	
	Manejo de cambio			
5	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?	1	1	
6	¿Se revisa constantemente los precios de los productos y se compara con los de la competencia?	1	1	
7	¿Se toman medidas para asegurar que los empleados entiendan la cultura de la entidad?	1	1	
8	¿Se motiva al personal para que ejecute sus actividades?	1	1	
9	¿Se aceptan sugerencias por parte de los clientes y de los empleados y son puestas en práctica?	1	1	
10	¿Se establecen mejoras para el buen servicio y atención al cliente?	1	1	
	TOTAL	10	8	

DETERMINACIÓN DE RIESGO

NC= Nivel de Confianza

PT= Puntaje Obtenido

PO= Puntaje Óptimo

Fórmula: Cálculo de Nivel de Confianza

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntación Obtenido}}{\text{Puntación Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{8}{10} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 80\%$$

Cálculo del Riesgo

Riesgo: 100%-80%= 20%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
75 – 95	51 – 75	15 – 50
5 – 24	25 – 49	50 – 85
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario en el que se analizó el componente valoración de riesgos se determinó que el Nivel de confianza es ALTO puesto que se enmarca en 90% y por diferencia el nivel de riesgo es 10% considerándose como riesgo BAJO, de tal manera se puede decir que en el Supermercado no presenta muchas deficiencias, pero si tiene que enfocarse en cuanto a los objetivos, puesto que la inexistencia de los mismos puede provocar el desconocimiento del direccionamiento de la empresa, cabe recalcar que la empresa si aplica propuestas de mejoras y tiene controles para prevenir o enfrentarse a posibles riesgos.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES DE CONTROL

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de los factores que componen las Actividades de Control, mediante con la aplicación del cuestionario en base al COSO I para determinar el Nivel de Riesgo – Confianza del “Supermercado Cercano”

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	COMPONENTE: Actividades de Control	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Mantiene la empresa un registro de ingreso y salida del personal?	✓		
2	¿Considera que existe una adecuada segregación de funciones?		✓	
3	¿Todos los documentos son archivados?	✓		
4	¿Hay documentación oportuna y apropiada para las transacciones?	✓		
5	¿Existen políticas para las cuentas contables?		✓	No se han diseñado
6	¿Se toman inventarios físicos en forma periódica?	✓		
7	¿Se requieren aprobaciones por parte de la gerencia antes de permitir acceso del empleado a aplicaciones y bases de datos específicas?		✓	Todo el personal puede ingresar al sistema.
8	¿La información es respaldada diariamente?	✓		
9	¿Existe una persona encargada del ingreso y salida de mercadería?		✓	No se ha designado una persona encargada.
10	¿Existe un manual de procedimientos de cómo deben manejarse las actividades de bodega?		✓	



EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE: Actividades de Control	PUNTAJE	
		ÓPTIMO	OBTENID
1	¿Mantiene la empresa un registro de ingreso y salida del personal?	1	1
2	¿Considera que existe una adecuada segregación de funciones?	1	0
3	¿Todos los documentos son archivados?	1	1
4	¿Hay documentación oportuna y apropiada para las transacciones?	1	1
5	¿Existen políticas para las cuentas contables?	1	0
6	¿Se toman inventarios físicos en forma periódica?	1	1
7	¿Se requieren aprobaciones por parte de la gerencia antes de permitir acceso del empleado a aplicaciones y bases de datos específicas?	1	0
8	¿La información es respaldada diariamente?	1	1
9	¿Existe una persona encargada del ingreso y salida de mercadería?	1	0
10	¿Existe un manual de procedimientos de cómo deben manejarse las actividades de bodega?	1	0
	TOTAL	10	5



DETERMINACIÓN DE RIESGO

NC= Nivel de Confianza
PT= Puntaje Obtenido
PO= Puntaje Óptimo

Fórmula: Cálculo de Nivel de Confianza

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntación Obtenido}}{\text{Puntación Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{5}{10} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 50\%$$

Cálculo del Riesgo

Riesgo: 100%-50%= 50%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
75 – 9	51 – 75	15 – 50
5 – 24	25 - 49	50 - 85
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario en el que se analizó el componente Actividades de Control se determinó que el Nivel de confianza es BAJO puesto que se enmarca en 50% y por diferencia el nivel de riesgo es 50% considerándose como riesgo ALTO, de tal manera se puede decir que en el Supermercado la falta de una adecuada segregación de funciones se hacen indispensables, así también políticas y controles para el departamento de bodega y así evitar posibles anomalías.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Analizar como es la información y comunicación dentro de la empresa, mediante la aplicación del cuestionario en base al COSO I para determinar el Nivel de Riesgo – Confianza del “Supermercado Cercano”

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
N°	COMPONENTE: Información y Comunicación	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
	Información			
1	¿En la empresa se suministra la información mediante manuales o programas?		√	
2	¿Recibe la gerencia información que le permita cumplir con sus responsabilidades?	√		
3	¿Considera que la información reflejada en el sistema es la adecuada?	√		
4	¿Se suministra al personal de información que necesita para cumplir con sus actividades?		√	La información en ocasiones no es oportuna lo cual no permite coordinar el trabajo.
5	¿Existe una comparación de las ventas y la información generada con el reporte del sistema?	√		Las ventas son comparadas diariamente.
	Comunicación			
6	¿Se ha comunicado al personal sobre la existencia de una reseña histórica, la misión y visión de la empresa?		√	No cuenta la empresa con una Reseña histórica, misión y visión.
7	¿Considera que existe buena comunicación entre el personal para realizar sus actividades?		√	Falta de comunicación y compañerismo.
8	¿Los reclamos, quejas y sugerencias son comunicados a la persona pertinente dentro de la entidad?	√		
9	¿Considera que existe buena comunicación por parte de la gerencia hacia los empleados para que desarrollen sus actividades?	√		
10	¿Considera que los empleados utilizan los canales de comunicación con sus jefes inmediatos?	√		A veces los empleados utilizan comunicación directa con el gerente o la administración.



EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	COMPONENTE: Información y Comunicación	PUNTAJE	
		ÓPTIMO	OBTENIDO
	Información		
1	¿En la empresa se suministra la información mediante manuales o programas?	1	0
2	¿Recibe la gerencia información que le permita cumplir con sus responsabilidades?	1	1
3	¿Considera que la información reflejada en el sistema es la adecuada?	1	1
4	¿Se suministra al personal de información que necesita para cumplir con sus actividades?	1	0
5	¿Existe una comparación de las ventas y otra información generada con el reporte del sistema?	1	1
	Comunicación		
6	¿Se ha comunicado al personal sobre la existencia de una reseña histórica, la misión y visión de la empresa?	1	0
7	¿Considera que existe buena comunicación entre el personal para realizar sus actividades?	1	0
8	¿Los reclamos, quejas y sugerencias son comunicados a la persona pertinente dentro de la entidad?	1	1
9	¿Considera que existe buena comunicación hacia los empleados para que desarrollen sus actividades?	1	1
10	¿Considera que los empleados utilizan los canales de comunicación con sus jefes inmediatos?	1	1
	TOTAL	10	6



DETERMINACIÓN DE RIESGO

NC= Nivel de Confianza

PT= Puntaje Obtenido

PO= Puntaje Óptimo

Fórmula: Cálculo de Nivel de Confianza

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntación Obtenido}}{\text{Puntación Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{6}{10} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 60\%$$

Cálculo del Riesgo

Riesgo: 100% - 60% = 40%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
75 – 95	51 – 75	15 – 50
5 – 24	25 - 49	50 – 85
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario en el que se analizó el componente Información y comunicación se determinó que el Nivel de confianza es MODERADO puesto que se enmarca en 60% y por diferencia el nivel de riesgo es 40% considerándose como riesgo MODERADO, de tal manera se puede decir que en el Supermercado existe regular comunicación e información pero hay que enfatizar y mejorar puesto que la comunicación e información es de vital importancia en todas las empresas.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MONITOREO

OBJETIVO: Verificar los procesos de control de los factores del componente Monitoreo, mediante la aplicación del cuestionario en base al COSO I para determinar el Nivel de Riego – Confianza del “Supermercado Cercano”.

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE: Monitoreo	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Existe una persona encargada de realizar el monitoreo de las actividades que se realizan en la empresa?		√	
2	¿Se encuentran monitoreadas las cuentas ya saldadas?		√	No se ha designado a una persona encargada.
3	¿Existe una comparación de las ventas y otra información generada con el reporte del sistema?	√		Cuando termina la jornada laboral el Gerente compara los ingresos por las ventas y los créditos otorgados al personal de las fincas.
4	¿Los clientes corroboran la facturación cuando se efectúa el pago o por lo contrario se quejan por posibles diferencias?	√		
5	¿El inventario es revisado y se comparan las diferencias entre las cantidades registradas y actuales?	√		El inventario si es revisado constantemente pero en ocasiones se encuentran deficiencias.
6	¿Las sugerencias por parte de los empleados son comunicadas a los directivos y si alguna se ha llevado a cabo?	√		



Supermercado
Cercano
¡Ahorra tiempo y dinero!

“SUPERMERCADO CERCANO”
Implementación de un Sistema de Control Interno
COSO I

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE: Monitoreo	PUNTAJE	
		ÓPTIMO	OBTENIDO
1	¿Existe una persona encargada de realizar el monitoreo de las actividades que se realizan en la empresa?	1	0
2	¿Se encuentran monitoreadas las cuentas ya saldadas?	1	0
3	¿Existe una comparación de las ventas y otra información generada con el reporte del sistema?	1	1
4	¿Los clientes corroboran la facturación cuando se efectúa el pago o por lo contrario se quejan por posibles diferencias?	1	1
5	¿El inventario es revisado y se comparan las diferencias entre las cantidades registradas y actuales?	1	1
6	¿Las sugerencias por parte de los empleados son comunicadas a los directivos y si alguna se ha llevado a cabo?	1	1
	TOTAL	6	4



DETERMINACIÓN DE RIESGO

NC= Nivel de Confianza

PT= Puntaje Obtenido

PO= Puntaje Óptimo

Fórmula: Cálculo de Nivel de Confianza

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntación Obtenido}}{\text{Puntación Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{4}{6} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 66\%$$

Cálculo del Riesgo

Riesgo: 100%-66%= 34%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
75 – 95	51 – 75	15 – 50
5 – 24	25 - 49	50 – 85
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario en el que se analizó el componente Monitoreo se determinó que el Nivel de confianza es MODERADO puesto que se enmarca en 66% y por diferencia el nivel de riesgo es 34% considerándose como riesgo MODERADO, de tal manera se puede decir que en el Supermercado no existe monitoreo continuo de las actividades de la empresa, así también no se encuentran monitoreadas las cuentas saldadas considerándose como elementos importantes los cuales deben estar en supervisión de alguna persona encargada.

CONCLUSIÓN

- ✓ Existen deficiencias en cuanto a los cinco componentes evaluados en el Supermercado Cercano de conformidad con el COSO I, las causas son comunes pero aun así pueden ocasionar problemas en la ejecución de actividades y el mantenimiento de la empresa en el mercado.

RECOMENDACIÓN

- ✓ Es importante y necesario establecer medidas de control las mismas que sean de conocimiento de personal y acatadas para un buen funcionamiento y evitar posible riesgos los mismos que puedan perjudicar a la empresa

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

COMPONENTE	DEFICIENCIAS	CAUSA	RIESGO ASOCIADO
AMBIENTE DE CONTROL			
Integridad y valores éticos	Ninguna	Buenas prácticas de valores éticos y morales	Ninguno
Compromiso para la competencia	Inexistencia de evaluaciones de desempeño del personal	Una de las deficiencias es el desconocimiento y falta de políticas que establezcan como se debe realizar esta actividad, también se enmarca el desinterés por parte del nivel administrativo.	Desconocimiento en la ejecución de tareas y de esta manera no permitirá a la empresa alcanzar los objetivos en su totalidad.
Filosofía de la administración y estilo de operación	Inexistencia de políticas y procedimientos para la contratación del personal.	En la empresa no se han establecido políticas y procedimientos a seguir para contratar al personal y que ocupe el puesto según el perfil requerido.	No poseer el perfil adecuado para la ejecución del trabajo
Estructura Organizacional	Carencia de un organigrama estructural.	El desinterés por parte del nivel directivo de diseñar un organigrama estructural y funcional que permita conocer líneas y responsabilidades.	Sobreponer cargos o funciones no designadas.

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Las investigadoras

Asignación de autoridad y responsabilidad	La asignación de actividades y responsabilidades no se realizan de forma escrita.	Falta de compromiso con los empleados.	Pérdidas económicas, desacuerdos entre el personal y actividades inconclusas.
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	No se capacita al personal	No se ha designado a una persona responsable de coordinar y analizar la necesidad de capacitaciones para el personal por lo tanto no se efectúan capacitaciones.	El personal no se desempeñara correctamente en sus actividades.
	Falta de manuales de funciones	El desconocimiento y aprovechamiento del talento humano para que ejecuten varias actividades sin designación de puestos de trabajo.	Conflicto en las diversas áreas, desorganización y desconocimiento de actividades a ejecutar.
VALORACIÓN DE RIESGOS			
Objetivos globales de la entidad	No se ha planteado objetivos para la empresa	La falta de compromiso con la empresa de diseñar objetivos para que la misma pueda surgir.	No conocer hacia donde está encaminada la empresa y que pretende conseguir.
Objetivos a nivel de actividad	No se presta atención al control interno.	El desconocimiento por parte del gerente y la inexperiencia del Administrador.	Incumplimiento de objetivos y posibilidad de fraudes.

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las investigadoras

ACTIVIDADES DE CONTROL			
ACTIVIDADES DE CONTROL	Falta de segregación de funciones.	El desinterés por parte del gerente y administrador de la empresa.	Errores, desfalcos o fraude por parte de algún empleado.
	No se controla el ingreso y salida de mercadería.	La confianza hacia los empleados y la falta de una persona encargada de realizar los controles previos al momento de recibir y enviar la mercadería.	Posibilidad de fraude
	No existen políticas para las cuentas contables que utiliza el Supermercado.	Desconocimiento y no tener una contadora interna.	Mal manejo de las cuentas y pérdida económica.
	No existe un manual de procedimientos para el manejo de actividades de bodega	Desconocimiento acerca de manuales de procesos y no se ha responsabilizado a una persona para este departamento.	Posibilidad de fraudes y errores en inventarios.
	No hay limitaciones al acceso del sistema de la empresa	El sistema de software administrativo no tiene perfiles de usuario restringido para la ejecución de cada actividad, todo el personal tiene acceso a diversos reportes.	Manipulación del sistema de software que podrían causar pérdidas económicas y de información.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
INFORMACIÓN	No se suministra de información suficiente para ejecutar las actividades.	No se emiten reportes de las funciones desempeñadas lo cual ocasiona que no se tomen decisiones correctas y desconocimiento de algunas actividades a realizar.	Descoordinación de actividades.

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las investigadoras

INFORMACIÓN	La empresa no suministra información mediante manuales o programas.	Se informa solo de manera verbal.	La información no es clara y no se ejecutarán correctamente las actividades.
COMUNICACIÓN	Inexistencia y falta de comunicación de Reseña histórica, misión y visión de la empresa	La falta de compromiso con la empresa para establecer una misión y visión que deseen alcanzar, así también una reseña histórica y que se comunicada para conocimiento del personal.	Desconocimiento hacia donde se dirige la empresa y que es lo que quiere alcanzar en un futuro.
	Ineficiente comunicación para realizar las actividades.	El administrador no revisa constantemente actividades inmediatas que deben ejecutarse (pedidos y entregas a las fincas) y no se comunica inmediatamente al personal para que realice las actividades.	Entrega de pedidos a destiempo.
MONITOREO			
MONITOREO	Falta de supervisión de actividades.	No se asigna a una persona después del gerente que supervise las actividades cuando él no se encuentra en la empresa.	Pérdidas económicas y deficiencias en las actividades del área de talento humano.

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Las investigadoras



“SUPERMERCADO CERCANO”

Implementación de un Sistema de Control Interno

COSO I

3.4.1 PROPUESTA DE MEJORAS

Para diseñar las presentes propuestas de mejora se ha establecido como base las deficiencias encontradas mediante la evaluación de la matriz del control interno del Supermercado.

3.4.1.1 AMBIENTE DE CONTROL

- ✓ Diseñar procedimientos que guíen al gerente para la contratación del personal y así el Supermercado este dotado de personal idóneo para ocupar su puesto de trabajo.
- ✓ Asignación de una persona responsable que evalúe aspectos necesarios y coordine actividades para capacitar al personal, la empresa debe capacitar al personal puesto que de esta manera logrará mejorar el potencial humano, también el personal se sentirá motivado y desarrollará de mejor manera sus actividades, y se creará un buen ambiente de trabajo y no tendrá problemas con la comunicación y eficiencia en su trabajo.
- ✓ Diseñar un organigrama estructural y funcional el mismo que permita visualizar las líneas de autoridad de manera clara, contribuyendo a agilizar los procesos y reducir posibles barreras entre el supermercado los proveedores y clientes.
- ✓ Diseñar un manual de funciones documentado y formal describiendo las funciones de todos los puestos para dar a conocer el rol de cada empleado dentro de la empresa, es necesario un manual de funciones para minimizar conflictos entre las áreas, asignar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden. Mediante la elaboración de un manual de funciones se espera también resolver la descoordinación de envío de los pedidos y las demoras en las entregas.



“SUPERMERCADO CERCANO”

*Implementación de un Sistema de Control Interno
COSO I*

3.4.1.2 VALORACIÓN DE RIESGOS

- ✓ Plantear objetivos los mismos que deben ser de conocimiento del personal, puesto que al formar una empresa es indispensable conocer a donde esta direccionada la misma.
- ✓ Proveer a la gerencia de información para que constantemente se implementen controles internos.

3.4.1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

- ✓ Segregar las funciones a través de un organigrama y manual de funciones, el mismo que establezca las actividades que cada empleado debe realizar bajo supervisión.
- ✓ Establecer políticas para el personal así también políticas para las cuentas que usualmente utiliza el supermercado, puesto que al no existir una contadora interna se pretende que la persona encargada como auxiliar maneje apropiadamente estas cuentas.
- ✓ Diseñar un manual de procedimientos para cada departamento incluido el departamento de bodega y asignar un responsable.
- ✓ Recomendar y dar a conocer al Gerente y al administrador de usar claves únicas para cada movimiento en el sistema.

3.4.1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- ✓ Recomendar acerca de la importancia de emitir reportes.
- ✓ Recomendar acerca de la importancia de comunicar al personal mediante Memorandos- oficios
- ✓ Diseñar y comunicar al personal la Reseña histórica, misión y visión.

3.4.1.5 MONITOREO

- ✓ Asignar responsabilidades para supervisar al personal mediante manual de funciones

**EJECUCIÓN DE LAS
PROPUESTAS DE MEJORA
PARA EL SUPERMERCADO**



3.5 EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

N°	PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS
3.6.1	Elaboración de la Reseña Histórica del Supermercado Cercano	117
3.6.2	Elaboración de la Misión	117
3.6.3	Elaboración de Visión	117
3.6.4	Elaboración de Principios	118
3.6.5	Elaboración de Valores	118
3.6.6	Elaboración de Objetivos	119
3.6.7	Elaboración de Organigrama Estructural	120
3.6.8	Elaboración de Organigrama Funcional	121
3.7	Diseño de un Manual de Funciones para: <ul style="list-style-type: none">✓ El Gerente✓ El Contador✓ El Administrador✓ El Auxiliar Contable✓ El/la Vendedor/a✓ El/la Cajero/a✓ El Pechador✓ El Bodeguero	123 124 125 126 127 128 129 130
3.8	Diseño de Manual de Procedimientos para: La Gerencia General <ul style="list-style-type: none">✓ Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal✓ Procedimientos para el Contador Departamento Administrativo <ul style="list-style-type: none">✓ Procedimientos para el Administrador✓ Procedimientos para el Auxiliar contable Departamento de Comercialización y ventas <ul style="list-style-type: none">✓ Procedimientos para el/la Vendedor/a✓ Procedimientos para el/la Cajero/a✓ Procedimientos para el Perchador Departamento de bodega <ul style="list-style-type: none">✓ Procedimientos para el Bodeguero	131 132 134 136 138 140 142 144 146 148



N°	PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS
3.9	Elaboración de Políticas Generales para:	150
3.9.1.1	✓ Política de Selección y Contratación del Personal	151
3.9.1.3	✓ Políticas para evaluar del desempeño del personal	152
3.9.2.2	✓ Obligaciones del empleador	155
3.9.2.3	✓ Derechos laborales del trabajador	153
3.9.2.4	✓ Obligaciones del trabajador	155
3.9.3	✓ Políticas generales para el personal	156
3.9.3.1	✓ Políticas de Seguridad	157
3.9.4	✓ Prohibiciones para los trabajadores	158
3.9.4.1	Políticas para cuentas utilizadas por la empresa	159
3.9.4.2	✓ Caja	159
3.9.4.3	✓ Bancos	160
3.9.4.4	✓ Cuentas por cobrar	161
3.9.4.5	✓ Inventarios	162
	✓ Proveedores	



“SUPERMERCADO CERCANO”

Implementación de un Sistema de Control Interno

COSO I

3.6.1. Reseña Histórica

La idea de crear un Supermercado nace de la familia Castellanos al analizar y estudiar el sector determinó la necesidad y la factibilidad de un negocio el mismo que pueda cubrir las necesidades de los moradores contribuya con el desarrollo y progreso del barrio Lasso. Es así como el Supermercado abrió sus puertas en el año 2001 con el nombre comercial de Supermercado Andino el mismo que con el transcurso del tiempo y al cambiar de propietario en el año 2011 tomaría el nombre de Supermercado Cercano. Desde sus inicios la empresa contaba con todos los insumos de primera necesidad, evitando de esta manera el traslado de los clientes a otros sectores o ciudades, ahorrando tiempo y dinero, tomando esta frase como eslogan de la empresa.

Al ser este el primer supermercado del sector y ofrecer una amplia gama productos de primera necesidad genero grandes utilidades y fue creciendo.

Hasta la actualidad el Supermercado Cercano brinda productos de calidad con un excelente servicio al cliente de esta manera manteniéndose en el mercado y siendo reconocido a nivel del sector.

3.6.2. Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los hogares ofreciendo productos y servicios de calidad a precios accesibles con excelente atención al cliente.

3.6.3. Visión

Para el 2018 ser la mejor alternativa en supermercados alcanzando el liderazgo con ideas innovadoras enmarcándose en la distribución de productos al por mayor y menor dentro y fuera de la ciudad abarcando nuevos mercados para satisfacción de las necesidades colectivas.



3.6.4. Principios

- ✓ Toda empresa debe tener una persona que los dirija.
- ✓ Se debe lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Se debe indicar a cada quien el trabajo que debe realizar.
- ✓ Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
- ✓ Respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
- ✓ Los beneficios deben ser compartidos. empresa-trabajadores.
- ✓ Respeto a los derechos y creencias de los clientes.
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Ayuda mutua y desinteresada para el logro de las metas comunes y cumplimiento de tareas.
- ✓ Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
- ✓ Seguridad en el trabajo.

3.6.5. Valores

- ✓ **Respeto:** Resaltar los principios, pensamientos y valorarse a sí mismo y a todas las personas, especialmente a los clientes.
- ✓ **Responsabilidad:** Ser responsables todos y cada uno de los empleados de la empresa y asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.
- ✓ **Rectitud:** Proceder con honestidad, ética, sinceridad, integridad a la hora de asumir los resultados de sus actos.
- ✓ **Honestidad:** Ser honesto para crecer siendo libres a través de la verdad y la integridad, combatiendo la corrupción.
- ✓ **Lealtad:** Ser franco, fiel y sincero.
- ✓ **Vocación de servicio para satisfacer al cliente:** Atender de manera especial y natural y tener empatía con el cliente.
- ✓ **Servicio:** Servir o dar el apoyo a los clientes.
- ✓ **Calidez:** Ofrecer trato amable y digno a cada uno de los clientes.



Supermercado
Cercano
¡Ahorra tiempo y dinero!

“SUPERMERCADO CERCANO”

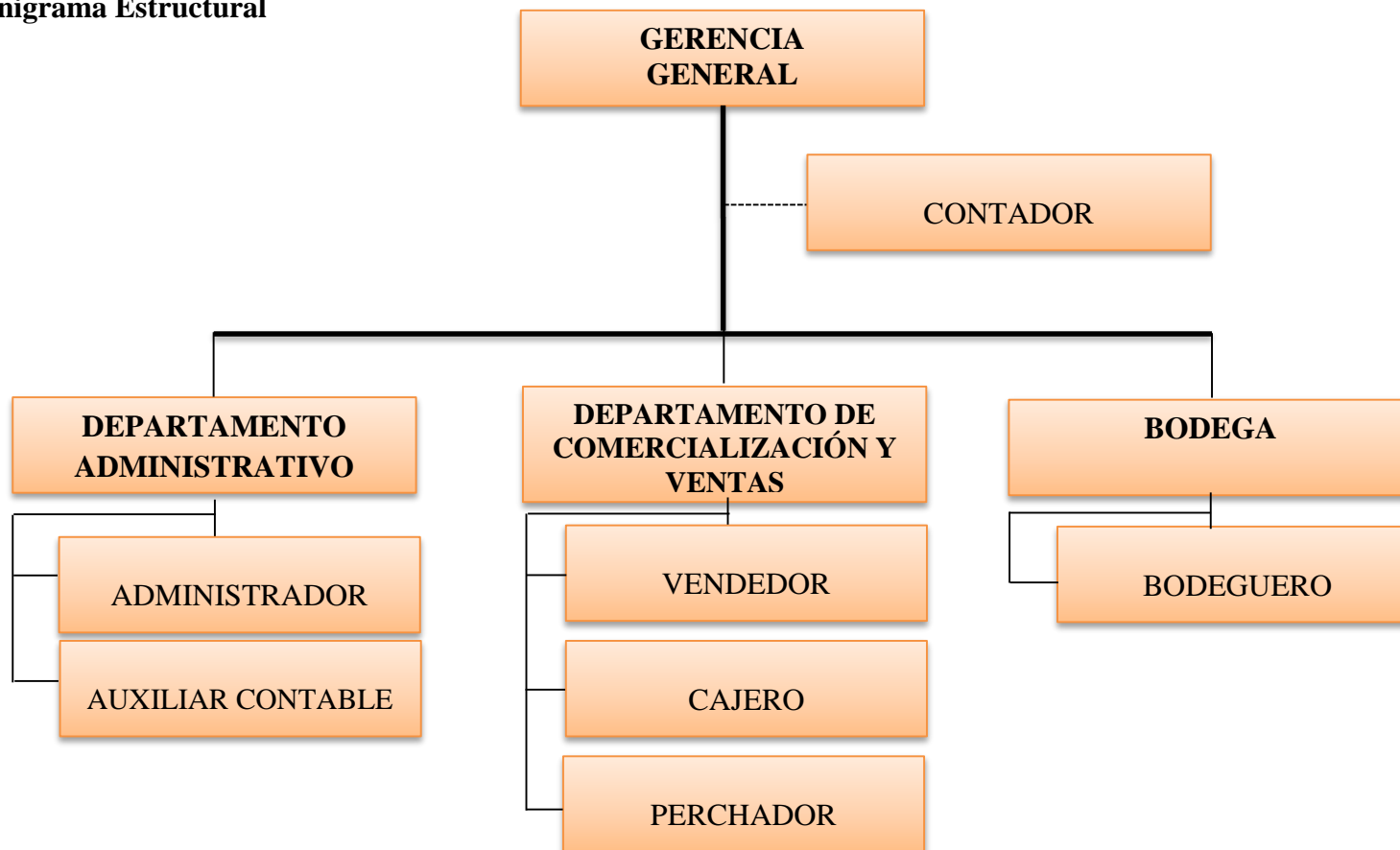
Implementación de un Sistema de Control Interno

COSO I

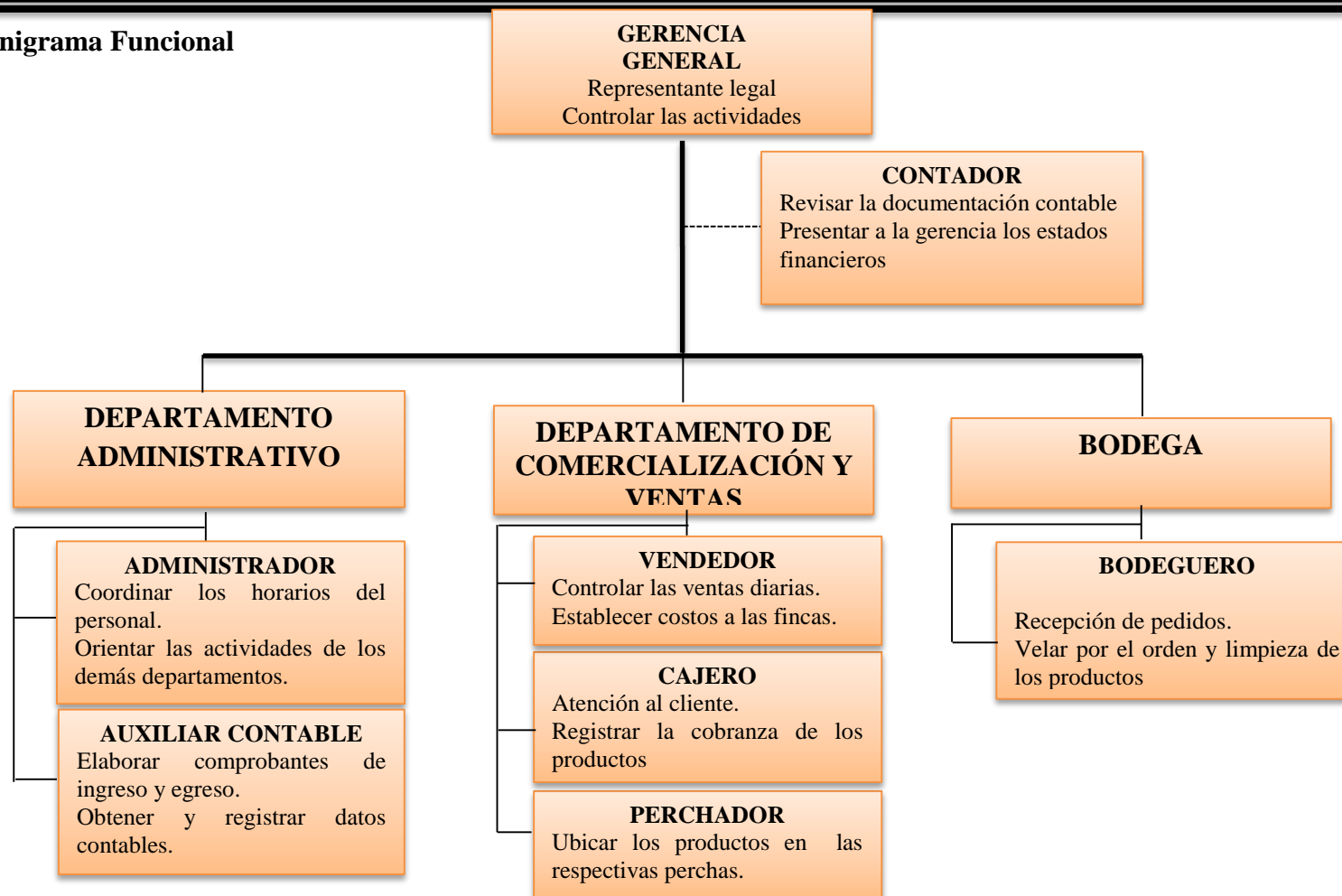
3.6.6. Objetivos

- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad.
- ✓ Alcanzar posicionamiento en el mercado.
- ✓ Afirmar la permanencia de la empresa en el sector, generando empleo y contribuyendo al desarrollo del País.
- ✓ Mantener precios competitivos.
- ✓ Contar con un excelente servicio permitiendo a los clientes sentirse en un ambiente familiar, seguro y cortés

3.6.7. Organigrama Estructural



3.6.8. Organigrama Funcional



MANUAL DE FUNCIONES



3.7 Manual de Funciones

1. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	GERENTE
SUPERVISA A	TODO EL PERSONAL
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Es el representante legal del supermercado, de él depende el éxito o fracaso pues es indispensable para dirigir asuntos, tiene la responsabilidad de supervisar y coordinar la buena marcha de la empresa, se encarga de administrar los recursos económicos, humanos y materiales con el fin de alcanzar los objetivos planteados y por ende tomar decisiones.</p>	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar legalmente a la empresa. ✓ Dirigir y controlar el desempeño de los departamentos. ✓ Autorizar compras y firmar cheques. ✓ Autorizar los montos para las compras de productos. ✓ Evaluar y verificar el cumplimiento de políticas y logro de los objetivos. ✓ Supervisar las operaciones diarias del supermercado. ✓ Contrata al personal. ✓ Vigilar el sistema de trabajo que se lleve a cabo el personal. ✓ Solicita informes. ✓ Revisar Estados financieros. ✓ Tomar decisiones en beneficio del Supermercado. 	
4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniería en Administración de Empresas. Ingeniería Comercial.
FORMACIÓN	Estudios organizacionales y dirección
HABILIDADES	Liderazgo, empatía, proactivo, dinámico.
CONOCIMIENTOS	Conocimiento y manejo de Sistema Fénix



1. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	CONTADOR
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	AUXILIAR CONTABLE

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Es la persona encargada de manejar los recursos financieros y documentos contables de todas las actividades encaminadas a fin de garantizar la situación económica actual del Supermercado y que se cumpla a cabalidad las normas, leyes y principios vigentes que rigen al país.

3. FUNCIONES

- ✓ Asesorar a la gerencia.
- ✓ Realizar trámites SRI.
- ✓ Realizar trámites en el Ministerio de Relaciones laborales.
- ✓ Realizar trámites en el IESS.
- ✓ Verificar el registro contable realizado por el auxiliar.
- ✓ Preparar y certificar los Estados Financieros.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniería en Contador Público Autorizado
FORMACIÓN	Estudios en contabilidad y auditoría.
EXPERIENCIA	2 años.
HABILIDADES	Manejo de equipo de cómputo. Creativo Capacidad de síntesis Habilidad numérica
CONOCIMIENTOS	Manejo de Sistema Fénix Manejo de paquetes de Microsoft office. Sistemas contables.



1. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	CIERTOS DEPARTAMENTOS

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Es la persona encargada de gestionar y controlar las actividades, tiene responsabilidad sobre la dirección y administración de las operaciones del Supermercado, toma medidas internas a fin de incrementar el volumen de ventas.

3. FUNCIONES

- ✓ Llevar el control de bienes y materiales del supermercado.
- ✓ Realizar capacitaciones para el personal.
- ✓ Mantener actualizada la información, procesos y actividades a su cargo.
- ✓ Guardar en sitios asignados las carpetas y demás documentos.
- ✓ Realizar novedades y reportes escritos al gerente.
- ✓ Verificar la calidad del trabajo haciendo los correctivos necesarios.
- ✓ Convocar y reunir al personal para mantener una buena comunicación.
- ✓ Revisar y controlar la entrada de facturas de proveedores y clientes.
- ✓ Comparar precios y adquirir productos necesarios para abastecer al supermercado.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las actividades del personal.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO	Ingeniería Comercial - Administración de Empresas.
FORMACIÓN	Estudios en Administración de bienes y recursos.
EXPERIENCIA	2 años
HABILIDADES	Realizar cálculos numéricos, mantener relaciones personales, expresarse en forma oral y escrita.
CONOCIMIENTOS	Manejo de paquete de Microsoft office, proceso administrativos.



1. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO	CONTADOR

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar actividades de apoyo contable con el objeto de facilitar la emisión de la comunicación e información.

3. FUNCIONES

- ✓ Realizar registros contables y archivar todos los documentos contables.
- ✓ Llevar un control de las cuentas contables.
- ✓ Recibir la información y documentación de las ventas realizadas a crédito y en efectivo.
- ✓ Recibir valores correspondientes de las ventas a crédito y diarias.
- ✓ Constatar físicamente el dinero para ser depositado en el banco con los demás ingresos del día.
- ✓ Realizar los pagos con cheques o en efectivo con previa autorización del gerente.
- ✓ Llevar el control de la cuenta bancaria.
- ✓ Realizar retenciones.
- ✓ Actualizar precios de los productos en el sistema.
- ✓ Cuadrar los inventarios en el sistema.
- ✓ Preparar declaraciones tributarias.
- ✓ Realizar el rol de pagos.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Tecnólogo en Contabilidad.
FORMACIÓN	Estudios en programas contables
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
HABILIDADES	Capacidad numérica, agilidad manual.
CONOCIMIENTOS	Conocimientos contables y tributarios.



1. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	VENDEDOR/A
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos, fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a incrementar el nivel de las ventas para la organización

3. FUNCIONES

- ✓ Dar a conocer los productos a los clientes informando oportunamente y detalladamente las características, precios, descuentos y disponibilidad de los productos.
- ✓ Realizar oportunamente las visitas a los clientes para realizar convenios.
- ✓ Mantener informado a los clientes sobre posibles demoras de los productos.
- ✓ Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades.
- ✓ Retener a los clientes actuales.
- ✓ Captar nuevos clientes.
- ✓ Efectuar transacciones y convenios de pagos.
- ✓ Recaudar dinero de la venta y respaldar documentos de los créditos.
- ✓ Generar facturas de ventas a crédito.
- ✓ Archivar documentos de las ventas efectuadas a crédito.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Tecnólogo en Contabilidad
FORMACIÓN	Estudios en programas contables
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en trabajos similares.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, calidad de su trabajo, habilidades de negociación, proactivo y emprendedor
CONOCIMIENTOS	Manejo en paquete Microsoft office, conocimiento en ventas.



1. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	CAJERO/A
JEFE INMEDIATO	AUXILIAR CONTABLE

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Es la persona encargada de efectuar y administrar las actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, a fin de lograr la recaudación de ingresos por ventas diarias del Supermercado.

3. FUNCIONES

- ✓ Ser amable y amistoso con los clientes.
- ✓ Facturar y cobrar la mercadería vendida.
- ✓ Conocer los precios y descripción de los productos.
- ✓ Llevar el registro y control de los movimientos de caja.
- ✓ Revisar diariamente el correcto funcionamiento de la caja registradora, impresora y rollos de papel.
- ✓ Realizar el cuadro de caja físicamente al finalizar el turno.
- ✓ Entregar el dinero de las ventas del día junto con el fondo recibido al inicio.
- ✓ Informar a su jefe inmediato sobre cualquier inconveniente.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Bachiller en Contabilidad.
FORMACIÓN	Estudios en preferencia contable e informática.
EXPERIENCIA	2 años
HABILIDADES	Realizar cálculos aritméticos, empatía, sociable.
CONOCIMIENTOS	Manejo de equipo de cómputo, atención al cliente, técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora.



1. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	PERCHADOR
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Es la persona encargada de sacar los productos a las perchas, revisar constantemente la falta de productos, verificar fechas de caducidad.

3. FUNCIONES

- ✓ Retirar la mercadería de la bodega y recibir de acuerdo a transferencia realizada.
- ✓ Revisar la cantidad, código y calidad de los productos entregados para colocar en las perchas.
- ✓ Mantener limpias las perchas.
- ✓ Verificar la fecha de caducidad de la mercadería.
- ✓ Colocar código de barra en los productos que no tiene.
- ✓ Comunicar al bodeguero la falta de mercadería a perchar.
- ✓ Actualizar los precios colocados en las perchas.
- ✓ Participar en la toma física de inventarios.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

FORMACIÓN	Bachiller en cualquier área.
EXPERIENCIA	Mínimo un año.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, iniciativa y creatividad
CONOCIMIENTOS	Manejo de inventarios Manejo de paquetes de Microsoft office.



✓ **INFORMACIÓN BÁSICA**

PUESTO	BODEGUERO
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR

✓ **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es el responsable de la bodega, siendo el encargado de controlar el proceso de entrada y salidas de mercancía.

✓ **FUNCIONES**

- ✓ Mantiene el control de la mercadería.
- ✓ Recibir la mercadería.
- ✓ Proporcionar el ambiente más propicio para la recepción, almacenamiento y distribución de las mercaderías.
- ✓ Mantener la mercadería existente en la bodega debidamente ordenada, identificada y clasificada.
- ✓ Preparar los pedidos de mercaderías y realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes.
- ✓ Recoger la firma de comprobantes de recibido una vez entregado al pedido.
- ✓ Supervisar el despacho, control, recepción y devolución de las mercaderías.
- ✓ Recepción de devolución de cliente a bodega previa autorización.
- ✓ Informar novedades en recepción de mercaderías.
- ✓ Entrega de reportes.
- ✓ Conservar los archivos correspondientes.

✓ **REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO**

FORMACIÓN	Bachiller en cualquier especialidad.
EXPERIENCIA	mínimo 1 año en cargos similares.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, iniciativa y creatividad
CONOCIMIENTOS	Manejo de inventarios, manejo en paquete de Microsoft office.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



3.8 Manual de Procedimientos

SUPERMERCADO CERCANO

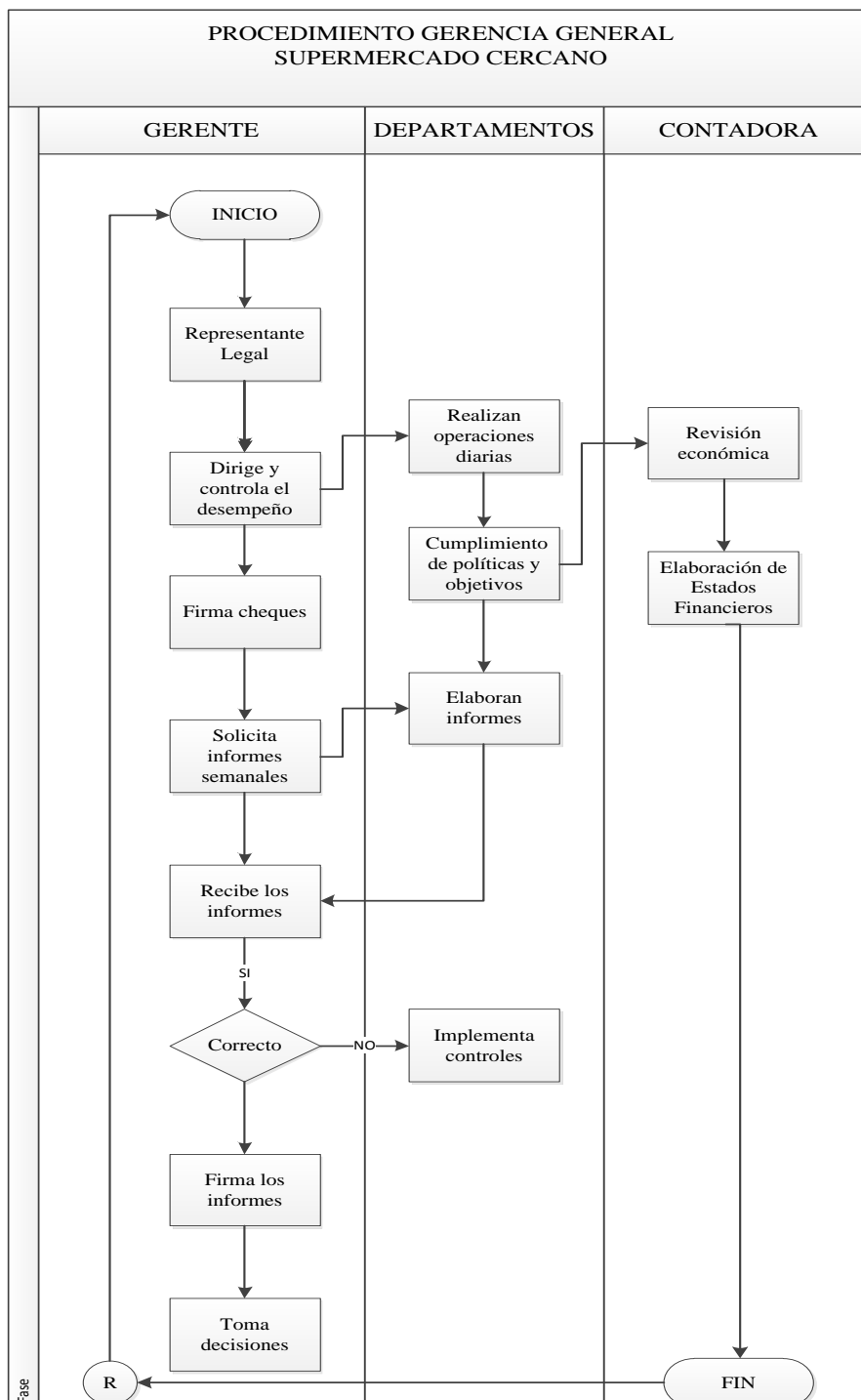
SUBPROCESO: GERENCIA GENERAL

TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Representa legalmente a la empresa
		Dirige y controla el desempeño del personal.
		Solicita informes.
		Firma cheques.
		Supervisa operaciones diarias.
		Verifica el cumplimiento de políticas y logro de los objetivos.



FLUJOGRAMA N° 1
PARA LA GERENCIA GENERAL





**PROCEDIMIENTOS PARA LA GERENCIA GENERAL
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL
PERSONAL**

SUPERMERCADO CERCANO

SUBPROCESO: GERENTE GENERAL

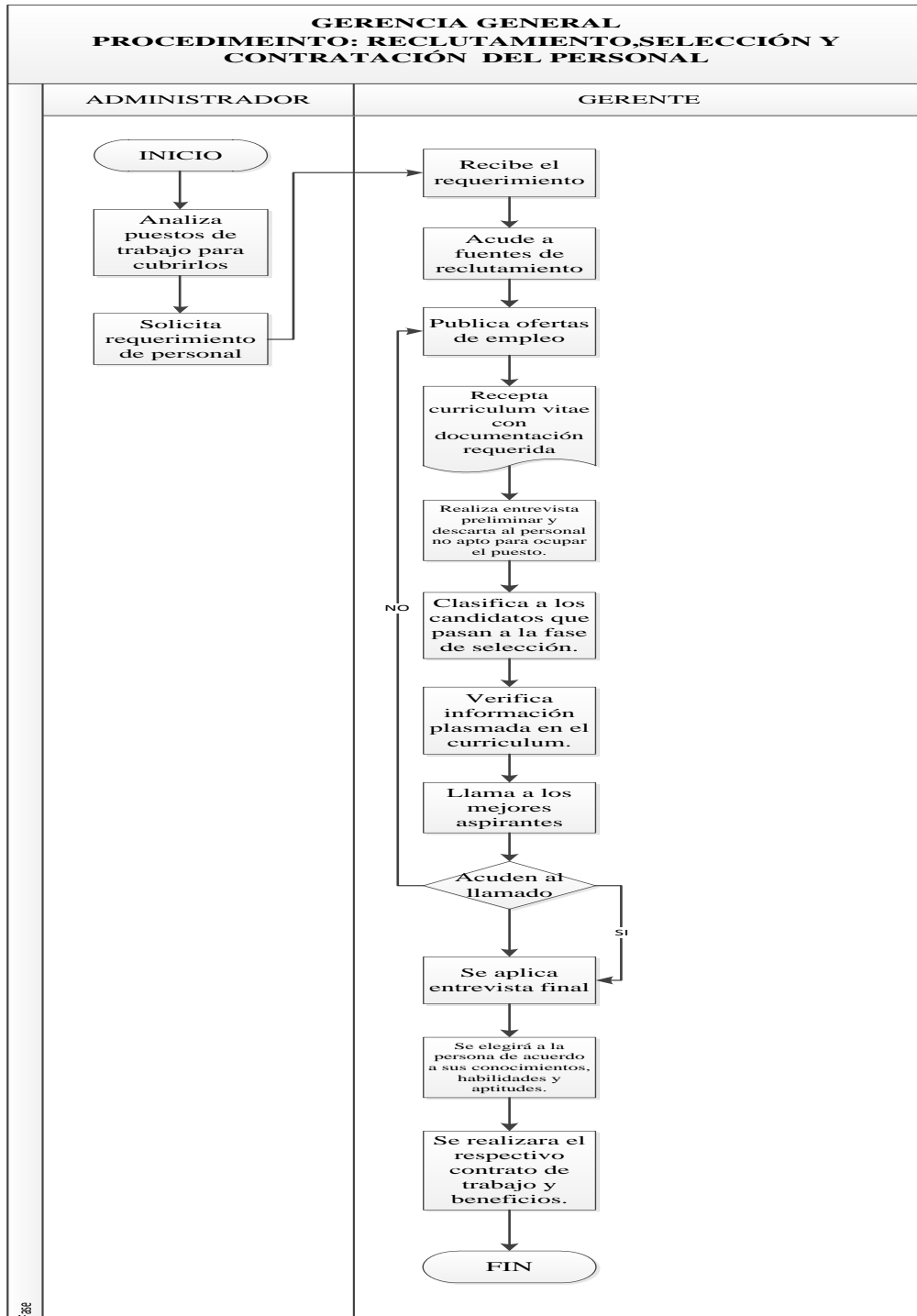
**PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Identifica necesidades del personal.✓ Analiza puestos de trabajo a ser cubiertos.✓ Envía solicitud de requerimiento del personal.✓ Acude a fuentes de reclutamiento.✓ Publica ofertas de empleo.✓ Recapta curriculum vitae con documentación requerida.✓ Realiza entrevista preliminar y descarta a candidatos no aptos.✓ Clasifica a candidatos que pasan a la fase de selección.✓ Verifica información del curriculum vitae.✓ Llama a los mejores aspirantes.✓ Se aplicara pruebas finales.✓ Se elegirá al nuevo empleado de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes.✓ Se procederá a realizar el contrato de trabajo de acuerdo a la ley.



FLUJOGRAMA N° 2
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL
PERSONAL





SUPERMERCADO CERCANO

SUBPROCESO: CONTADOR

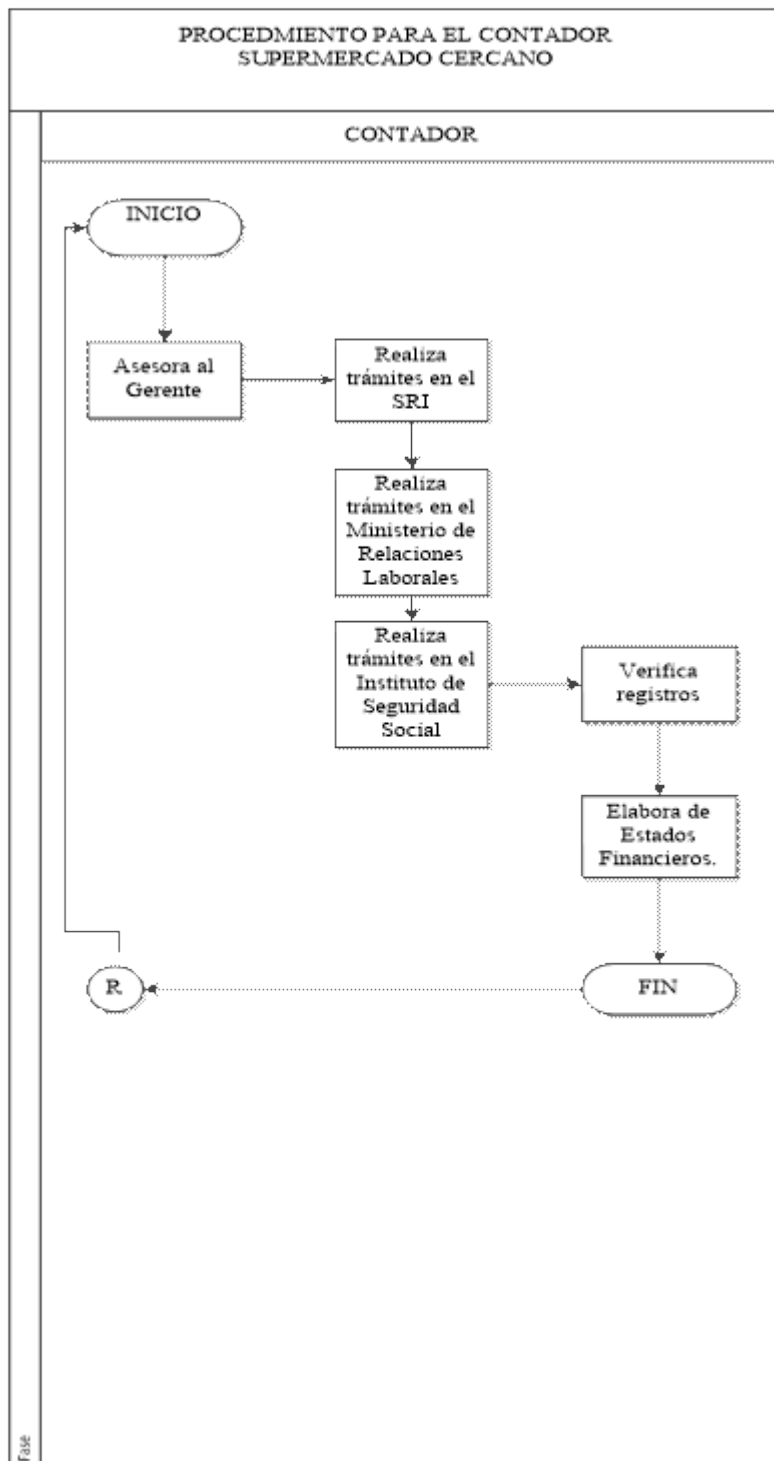
TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Asesora a la gerencia.✓ Trámites en el SRI.✓ Trámites en el Ministerio de trabajo.✓ Trámites en el IESS✓ Verifica registros contables.✓ Elabora y entrega al Gerente Estados Financieros.



FLUJOGRAMA N° 3

CONTADOR





SUPERMERCADO CERCANO

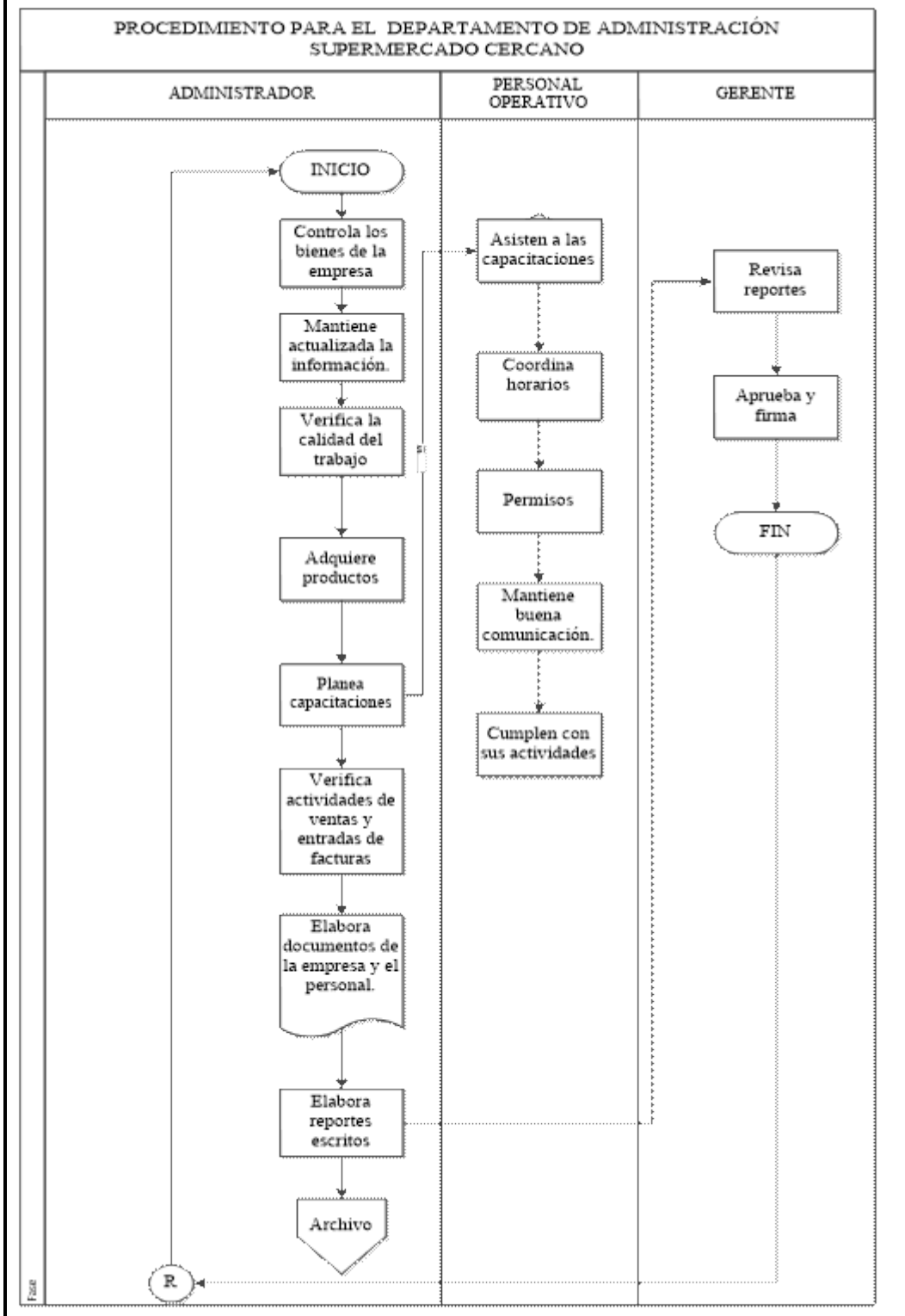
SUBPROCESO: ADMINISTRADOR.

TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Mantiene el control de bienes y materiales del supermercado.✓ Mantiene actualizada la información, procesos y actividades a su cargo.✓ Codifica, organiza y archiva todos los documentos.✓ Adquiere productos.✓ Realiza capacitaciones para el personal.✓ Verifica la calidad del trabajo.✓ Convoca y reúne al personal para mantener una buena comunicación.✓ Controla el cumplimiento de las ventas y la entrada de facturas.✓ Realiza novedades y reportes escritos al gerente.



FLUJOGRAMA N° 4 ADMINISTRACIÓN





SUPERMERCADO CERCANO

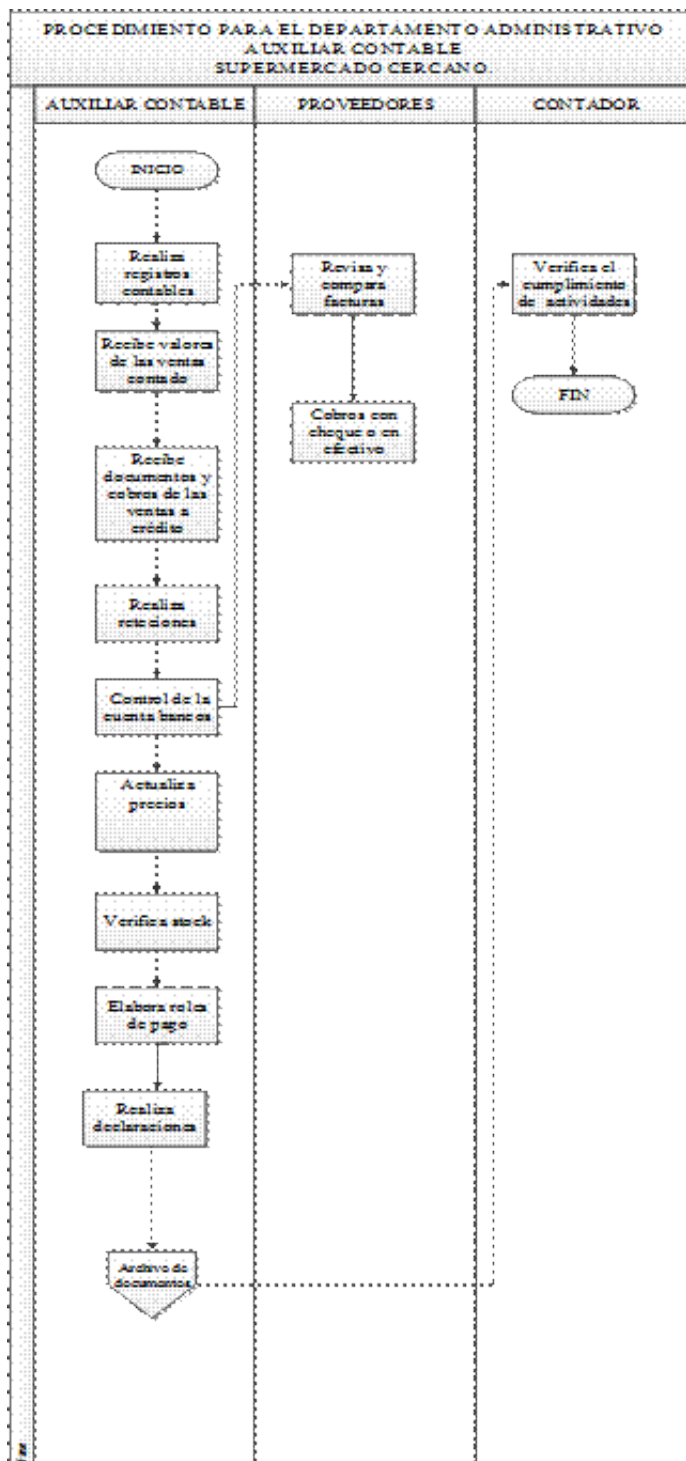
SUBPROCESO: AUXILIAR CONTABLE

TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Realiza registros contables.✓ Lleva el control de la cuenta bancaria✓ Realiza conciliaciones bancarias.✓ Realiza pagos.✓ Realiza retenciones.✓ Actualiza precios de la mercadería.✓ Verifica el stock de mercadería en el sistema.✓ Prepara declaraciones tributarias.✓ Realiza roles de pagos para los empleados.✓ Archiva todos los documentos contables.



FLUJOGRAMA N° 5
AUXILIAR CONTABLE





SUPERMERCADO CERCANO

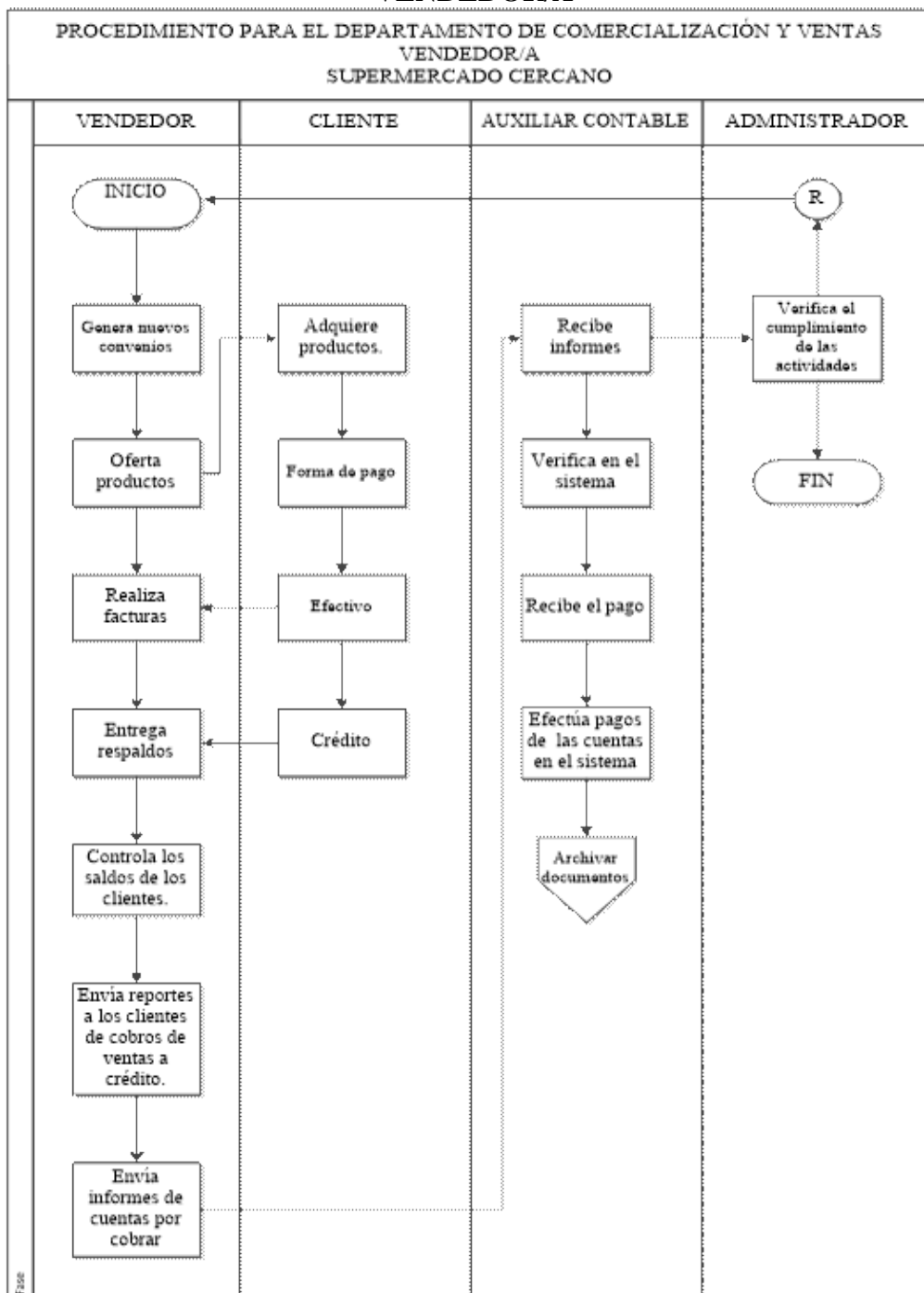
SUBPROCESO: VENDEDOR/A

TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Realiza visitas para establecer nuevos convenios.✓ Convenir el pago.✓ Oferta los productos.✓ Realiza cotizaciones.✓ Informa sobre posibles demoras.✓ Realiza facturas de ventas.✓ Mantiene un control sobre los saldos de los clientes.✓ Envía documentos al Administrador y Contador.



FLUJOGRAMA N° 6
VENDEDOR/A





SUPERMERCADO CERCANO

SUBPROCESO: CAJERA/O

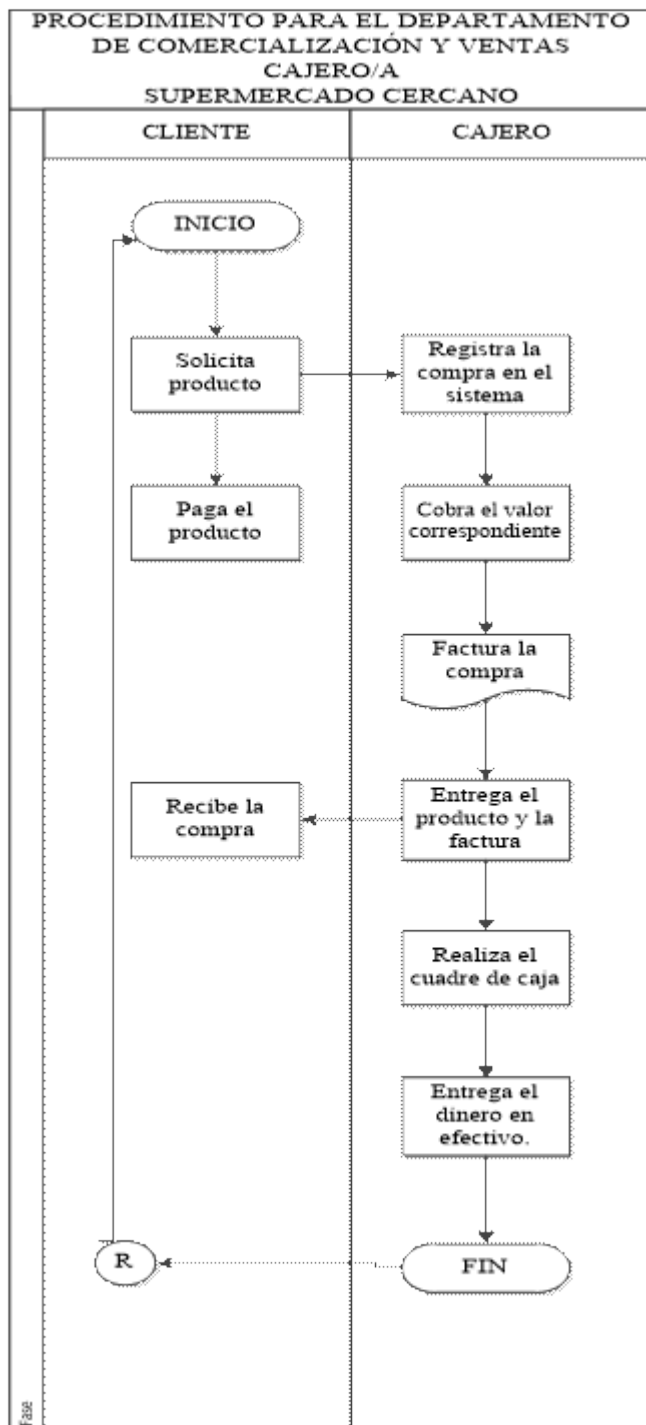
TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Atención al cliente.✓ Factura y cobra la mercadería vendida.✓ Lleva un control de los movimientos de caja.✓ Realiza el cuadro de caja físicamente al finalizar el turno.✓ Entrega el dinero en efectivo.✓ Revisa diariamente el correcto funcionamiento de instrumentos de su trabajo.✓ Informa sobre cualquier novedad.



FLUJOGRAMA N° 7

CAJERO





SUPERMERCADO CERCANO

SUBPROCESO: PERCHADOR

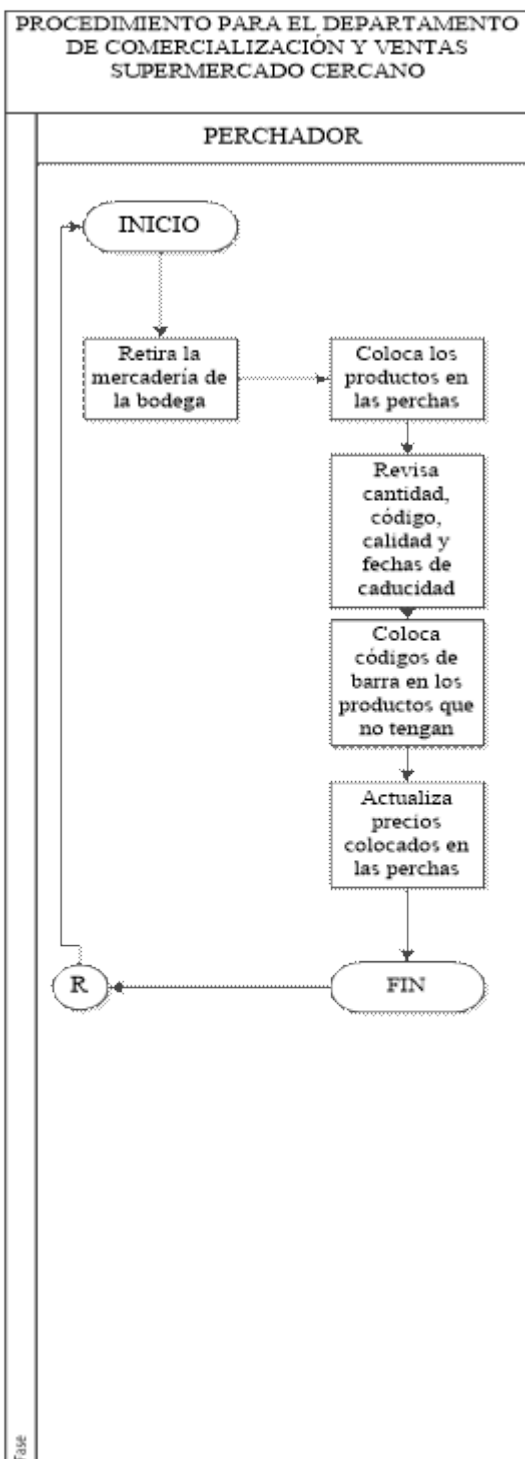
TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Retira la mercadería de la bodega.✓ Revisa la cantidad, código y calidad y fechas de caducidad de los productos entregados para colocar en la perchas.✓ Mantiene limpias las perchas.✓ Coloca códigos de barra en los productos que no tiene.✓ Actualiza los precios colocados en las perchas.



FLUJOGRAMA N° 8

PROVEEDOR





SUPERMERCADO CERCANO

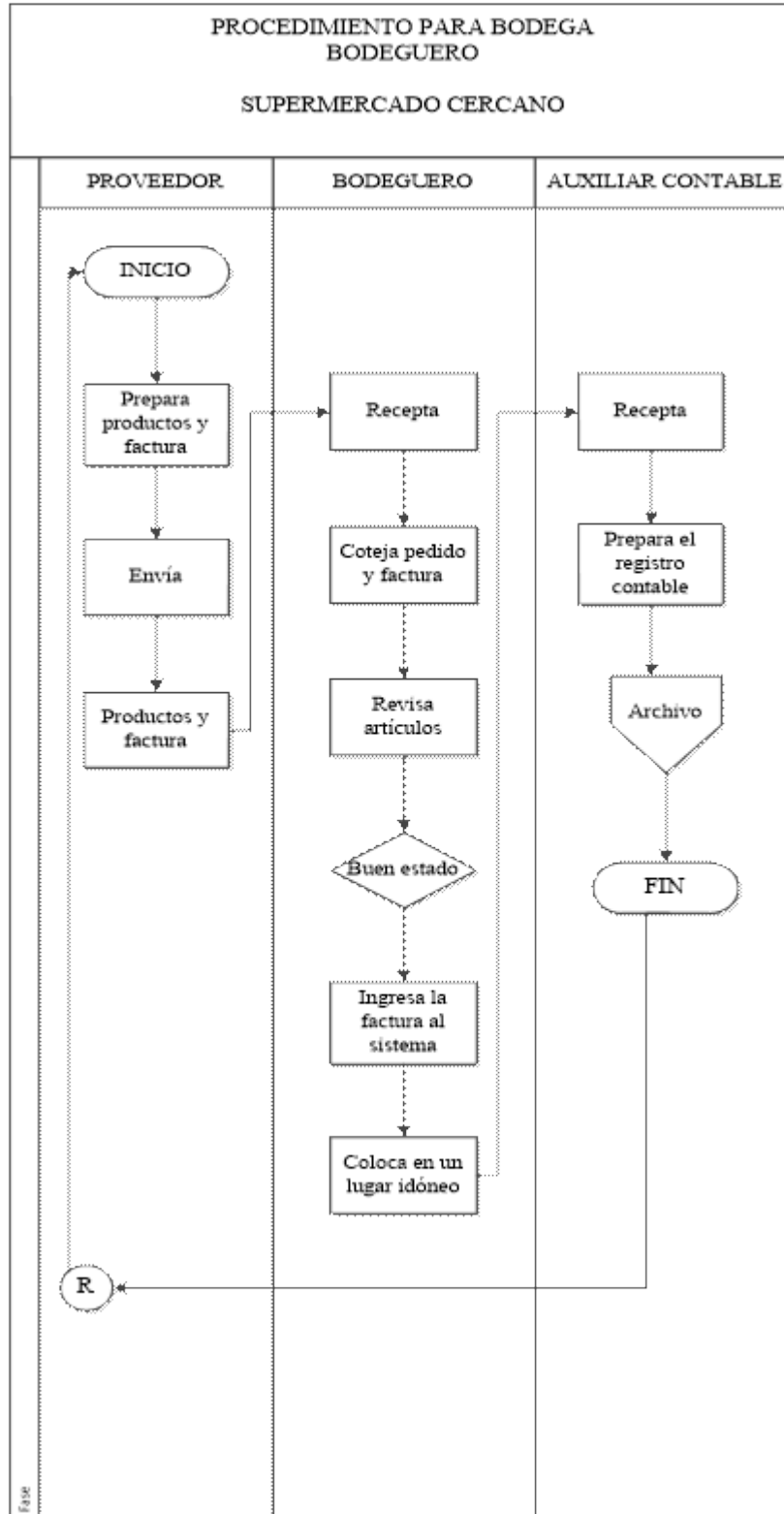
SUBPROCESO: BODEGUERO

TIPO DE PROCESO: PRIMARIO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<ul style="list-style-type: none">✓ Recibe la mercadería y mantiene en un lugar adecuado la mercadería.✓ Prepara los pedidos.✓ Recoge la firma de comprobantes.✓ Supervisa el despacho, control, recepción y devolución de las mercaderías.✓ Informa novedades en recepción de mercaderías.✓ Entrega de reportes.✓ Conserva los archivos correspondientes.



FLUJOGRAMA N° 9
BODEGUERO



MANUAL DE POLÍTICAS



3.9 POLÍTICAS GENERALES

3.9.1.1 Política de Selección y Contratación del Personal

- ✓ Cuando exista una vacante se debe tomar en cuenta al personal que labora en el supermercado sometiéndolo al proceso de reclutamiento
- ✓ Cuando la vacante no pueda ser cubierta por un empleado se procederá a buscar fuentes externas.
- ✓ Será responsabilidad del Administrador para diseñar las pruebas necesarias para el proceso de selección de acuerdo al puesto de vacante.
- ✓ La selección del personal se realizará mediante un análisis de su curriculum vitae.
- ✓ Se realizarán confirmaciones de los documentos presentados en las hojas de vida de los candidatos a ocupar una vacante.

Los medios de reclutamiento de personal que deberá utilizar el supermercado serán los siguientes:

- ✓ Colocar aviso en un lugar visible dentro del supermercado.
- ✓ Utilizar al personal de la empresa como portavoz.
- ✓ Hacer uso de los medios de comunicación radio, tv y periódico.
- ✓ Se comenzará a realizar el proceso de selección y contratación con un mínimo de cinco carpetas.
- ✓ Después de la contratación todos los trabajadores deberán tener su contrato de trabajo de acuerdo a la ley.

3.9.1.2 Contratación del personal

Todo trabajador que ingreso por primera vez a prestar sus servicios en el Supermercado Cercano, deberá suscribir un Contrato de Trabajo, con todas las condiciones.

Los trabajadores que fueren contratados en la entidad, se ceñirán en el cumplimiento de sus funciones acordadas y la realización de lo determinado en sus respectivos contratos.



3.9.1.3 Políticas para evaluar del desempeño del personal

- ✓ Se deberá evaluar el de desempeño del personal una vez al año.
- ✓ Los instrumentos de la evaluación serán diseñados por el Administrador.
- ✓ El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará con las siguientes calificaciones: excelente, muy bueno, satisfactorio y regular.
- ✓ La evaluación la efectuará el Administrador y será revisado y aprobado por el Gerente Propietario.

3.9.2.1 ASPECTOS GENERALES SEGÚN EL CÓDIGO DE TRABAJO PARA EL EMPLEADOR Y TRABAJADOR

3.9.2.2 OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

- ✓ Celebrar un contrato de trabajo.
- ✓ Inscribir el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- ✓ Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- ✓ Pagar cumplidamente el salario convenido.
- ✓ Asumir el porcentaje 11,15% que corresponde al empleador por la seguridad social.
- ✓ Pagar horas extras y suplementarias.
- ✓ Pagar los décimos tercero y cuarto sueldo
- ✓ Garantizar especialmente los derechos de educación y descansos.



3.9.2.3 DERECHOS LABORALES DEL TRABAJADOR

Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.

Los derechos de los trabajadores (bajo relación de dependencia) a la Seguridad Social son irrenunciables según establece el Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código de Trabajo.

Beneficios: Tienen derecho al seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, cesantía, muerte y riesgos del trabajo, en las mismas condiciones que se otorga para el Seguro General.

Requisitos para la Inscripción al IESS

- ✓ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado (a color).
- ✓ Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono.
- ✓ A percibir como mínimo el sueldo básico \$366,00.
- ✓ A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- ✓ A percibir los fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo

Fondos de reserva

- ✓ En cuanto al fondo de reserva al que tiene derecho el trabajador que preste servicios por más de un año y permitirá al trabajador acceder a los préstamos que otorga esa entidad o se lo puede pagar mensualmente. Para el caso de acumulación tiene que hacerse una solicitud al IESS.



Periodo de vacaciones laborales remuneradas

- ✓ Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado.
- ✓ Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, en caso de salir del trabajo antes de cumplir el año de servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas.
- ✓ Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones, incluidos los días no laborables. Quienes hubieren prestado servicios más de cinco años al mismo empleador, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes.
- ✓ A recibir una compensación por el salario digno.

Periodo de licencia por paternidad (nuevo padre)

El padre tiene derecho al permiso o licencia por paternidad con remuneración por 10 días por el nacimiento de su hijo/a por parto normal, en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará la licencia por 5 días más.

Periodo de licencia por maternidad (madre)

Las futuras madres afiliadas al seguro social tienen derecho a un permiso (licencia) de maternidad correspondiente a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.



Es importante recalcar que:

Según el Art. 155 establece en el inciso tercero del Código de Trabajo las madres que se reincorporen a sus labores dentro de la empresa, tendrán un horario especial de 6 horas por motivo de lactancia.

Subsidio por maternidad para la nueva madre

Se paga cuando la afiliada ha recibido atención médica, tiene certificado de reposo prenatal y de nacimiento del niño o niñas vivos.

Así también el empleador tiene derecho a:

Pago por concepto de utilidades

Según el Art. 97 del Código de Trabajo, establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas.

Otros aspectos importante es:

- ✓ Solicitar certificados relativos a su trabajo
- ✓ Certificado de honorabilidad
- ✓ Certificado de ingreso o sueldo
- ✓ Certificado de trabajo

3.9.2.4 OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Según el Art. 45 del Código de Trabajo las obligaciones del trabajador son:

- ✓ Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- ✓ Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.



- ✓ Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo a la ley.
- ✓ Mantener buena conducta durante el trabajo.
- ✓ Dar aviso al Gerente o al Administrador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- ✓ Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amanecen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- ✓ Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- ✓ Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.



3.9.3 POLÍTICAS GENERALES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL SUPERMERCADO CERCANO

Ingresar a la jornada de trabajo a la hora exacta.

Horario de trabajo

CARGO	HORARIO DE TRABAJO
GERENTE GENERAL	De 08h00 a 16h30
ADMINISTRADOR	De 08h00 a 16h30
AUXILIAR CONTABLE	De 08h00 a 16h30
CAJERO	El horario de Cajero/a será en dos turnos. De 08h00 a 14h00 De 14h00 a 20h00
VENDEDOR	De 08h00 a 16h30
BODEGUERO	De 08h00 a 16h30
PERCHADOR	De 08h00 a 16h30

Fuente: Supermercado Cercano

Elaborado: Las investigadoras

3.9.3.1 Políticas de Seguridad

- ✓ El Supermercado Cercano debe poseer cámaras de seguridad.
- ✓ Todos los paquetes, bolsas o fundas con las que ingrese el personal deben estar sujetas a una inspección al azar no enunciado.
- ✓ Todos los descuentos o desembolsos a clientes y empleados deben ser aprobados por el Gerente.
- ✓ Todas las ventas deben registrarse y cada cliente debe recibir su nota de venta.
- ✓ Para la anulación de una venta en el Sistema debe existir una persona encargada aparte del cajero de efectuar dicha anulación.
- ✓ Controlar las entradas y salidas del personal.



- ✓ Las cajas registradoras y las cajas fuertes del Supermercado deben estar sujetas a controles programados de manera regular, así como a verificaciones.
- ✓ Todos los registros de compras, ventas y gastos deben ser revisados de manera continua.
- ✓ Establecer un área de recibo de mercadería y supervisar todas las entregas.
- ✓ Inspeccionar al azar al personal.
- ✓ Documentar todos los productos que ingresan así también verificar peso, tamaños, fecha de caducidad, condición y cualquier otra información pertinente.

3.9.3.1 Prohibiciones para los trabajadores del Supermercado Cercano

- ✓ Mantener relaciones de tipo de personal y laboral que conlleven un conflicto de intereses
- ✓ Alterar los precios de los productos.
- ✓ Alterar la respectiva jornada laboral.
- ✓ Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes.
- ✓ Abandonar el trabajo sin causa legal.
- ✓ Aceptar obsequios o servicios de clientes, proveedores, al menos que estén autorizados.
- ✓ Ingerir alimentos o bebidas en lugar de trabajo.
- ✓ Causar pérdidas, daño o destrucción de los bienes materiales, pertenecientes al representante legal o sus clientes, por no haber devuelto.
- ✓ Practicar juegos de cualquier tipo durante la jornada laboral.

Asimismo no está permitido:

- ✓ Ingerir ningún tipo de alimento o bebida durante su turno de trabajo.



- ✓ Ser descortés con los clientes
- ✓ Contestar el teléfono al momento de atender a los clientes.
- ✓ No deberá desatender a los clientes por realizar otras actividades.
- ✓ Evitar el uso del celular, audífonos, gafas, gorras.

3.9.4 POLÍTICAS PARA CUENTAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA

3.9.4.1 CAJA

- ✓ El ingreso de caja se realiza por la venta de diferentes productos que ofrece el supermercado a sus clientes.
- ✓ El efectivo deberá custodiarse en cajas de seguridad con llaves las mismas que debe poseer únicamente el custodio de caja.
- ✓ El efectivo cobrado del negocio, deberá depositarse diariamente en las cuentas corrientes o al día siguiente.
- ✓ El efectivo deberá ser recibido y registrado de manera oportuna.
- ✓ Todos los desembolsos deben ser debidamente autorizados y registrados.
- ✓ No mantener grandes cantidades de dinero sin ser depositado.
- ✓ Registrar todos los ingresos y egresos de forma inmediata
- ✓ Realizar depósitos diarios intactos por un empleado distinto al cajero.
- ✓ No permitir que ninguna persona maneje el uso del efectivo de principio a fin sin ser supervisado.

3.9.4.1.1Caja Chica

- ✓ Los fondos de caja chica se mantiene bajo una base de un fondo fijo para pagos de \$300,00.
- ✓ Se utilizará el dinero de caja para cubrir las necesidades de la empresa pero que se limiten a sumas razonables.
- ✓ Una sola persona es la responsable del manejo adecuado de caja chica y se le llamará custodio.
- ✓ El custodio será designado por el Gerente de la empresa.



- ✓ Se llevarán a cabo arqueos de caja chica cada mes para verificar su manejo adecuado, los faltantes y sobrantes detectadas deberán registrarse inmediatamente y siempre que sea posible recuperar los recursos, mediante el reembolso del faltante por el responsable.
- ✓ Los fondos de caja chica no serán destinados al pago de proveedores, siempre y cuando el gerente lo crea necesario.
- ✓ Debe haber un respaldo de los gastos realizados por lo que es obligatorio la respectiva factura, la cual debe tener el detalle que justifique el gasto.
- ✓ Si el empleado pagó de sus propios recursos algún gasto correspondiente a la empresa será reembolsado siempre y cuando las facturas sean entregadas en el mes de su emisión o sino no serán reembolsadas.
- ✓ Si en los arqueos de caja llegará a existir faltante, deberá ser repuesto por el responsable del manejo de caja chica.
- ✓ Los pagos se realizarán mediante un vale de caja o el respectivo egreso.

3.9.4.2 BANCOS

- ✓ La auxiliar contable en supervisión de la administración será responsable de realizar oportunamente los depósitos de las recaudaciones en efectivo o en cheques que ingresan diariamente producto de las ventas, en la respectiva cuenta corriente de la empresa.
- ✓ Debe existir una segregación de funciones, una sola persona debe ser la encargada de emitir cheques.
- ✓ Efectuar conciliaciones bancarias, comparar los valores que la empresa tiene en su cuenta corriente con los valores que el banco suministra, para evitar posibles desviaciones de dinero.
- ✓ Los cheques deben expedirse con el nombre del beneficiario, el valor en dólares y letras descontadas el valor de la retención, caso contrario no se firmara cheques en blanco.



3.9.4.2.1 Para Emisión de Cheques

- ✓ Los cheques emitidos serán efectivos únicamente cuando tengan la firma de las personas que están registradas en el banco, para tal caso el Gerente.
- ✓ No deben firmarse cheques en blanco, ni dejar de completar la información del talón de la chequera para efectos de un mejor control.
- ✓ La documentación por pago con cheque deberá ser archivada en orden y puesta el sello de cancelado y con el número de cheque emitido.
- ✓ Deben prepararse mensualmente las conciliaciones bancarias correspondientes, dentro de los primeros diez días del siguiente mes.
- ✓ No se emitirán cheques posfechados bajo ninguna circunstancia, salvo aprobación del Gerente.

3.4.3 CUENTAS POR COBRAR

- ✓ El responsable de las cuentas por cobrar debe ser una sola persona.
- ✓ Se debe revisar los documentos para conciliarlos con los libros contables.
- ✓ Emitir mensualmente un análisis de los saldos de cuentas por cobrar.
- ✓ Emitir mensualmente un estado de cada cliente.
- ✓ Mantener control de aquellas cuentas que se estimen de dudoso cobro aunque ya estén fuera del sistema.
- ✓ Realizar llamadas de recordatorio de pagos a los clientes.
- ✓ Emitir informes para la Gerencia de las cuentas recuperadas.
- ✓ Se estipulará y convendrá días de crédito para las fincas y hasta cuando deberán ser cancelados.

La administración de cobranza se realizará a través de un informe que deberá emitir al gerente en el cual refleje en nombre de las fincas con valores pendientes de cobro.

- ✓ No descuidar la entrega de facturas a la fecha acordada para pronto pago.
- ✓ Mantener un control en el sistema de cuentas canceladas y cuentas por cobrar.



3.4.4 INVENTARIOS

- ✓ Debe existir una adecuada segregación de funciones por el manejo de inventarios.
- ✓ Hacer conteos físicos periódicamente.
- ✓ Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- ✓ Determinar las cifras de los auxiliares con los saldos del mayor para determinar existencia.
- ✓ Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- ✓ Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- ✓ Verificar que los listados de los inventarios están recopilados, calculados, sumados y resumidos correctamente y si los totales se reflejan debidamente en la contabilidad.
- ✓ Mantener las existencias, mediante una administración eficiente.
- ✓ No recibir mercaderías sin la autorización de compras.
- ✓ No entregar mercaderías sin la autorización.
- ✓ Debe existir un control adecuado en cuanto a entradas y salidas de mercadería.

3.4.4.1 Es importante que el encargado de bodega lleve una adecuada administración de inventario mediante el:

- ✓ Establecimiento de relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- ✓ Definición de categorías para los inventarios y clasificar cada mercadería en la categoría adecuada.
- ✓ Mantenimiento de un nivel adecuado de inventario.

Cabe recalcar que el inventario debe almacenarse en lugar seguro y adecuado de acuerdo a los requerimientos de los productos y mercaderías.



3.4.5 PROVEEDORES

- ✓ Elegir a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de negociación, calidad y entrega.
- ✓ Seleccionar a los proveedores de acuerdo a criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades, para evitar favoritismos o conflictos de interés, basados en la ética y en la libre competencia.
- ✓ Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los proveedores que ofrezcan sus productos y servicios.
- ✓ Pagos puntuales en fechas establecidas.
- ✓ Se deberá aprovisionar el pago mediante un comprobante de registro.
- ✓ No se dará anticipos a proveedores.
- ✓ Se debe solicitar comprobantes de cobro al proveedor.
- ✓ Las órdenes de compra deberán estar respaldadas con la autorización debida.
- ✓ Propender y promover estándares de calidad en los proveedores.

Es importante que el presente Manual sea de conocimiento de todo el personal y que las funciones, procedimientos y políticas reflejadas en este sea de conocimiento, acatadas y puestas en práctica para mantener un mejor ambiente de trabajo, control de actividades y permita alcanzar los objetivos

Asi tambien es necesario que en el Supermercado Cercano se pongan en práctica las recomendaciones las mismas que contribuirán también al buen funcionamiento de las actividades.

RECOMENDACIONES PROPUESTAS

PROPUESTAS DE MEJORAS	DIRIGIDO AL:	RECOMENDACIÓN
Capacitaciones y evaluaciones para el personal	GERENTE Y ADMINISTRADOR	El personal es un factor importante en la empresa y necesita de capacitaciones constantes de acuerdo a los requerimientos y evaluaciones para conocer de qué manera están desempeñando sus funciones, es por ello que el Administrador debe considerar y analizar cuáles serían las capacitaciones idóneas para el personal. Así también se demostrará el compromiso que tiene la empresa con sus empleados y de la misma manera ellos retribuirán en cuanto a mejorar sus actividades y al logro de los objetivos.
Uso de claves únicas para ejecutar el trabajo en el Sistema.	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Es necesario que se generen claves para cada una de las actividades en el sistema Fénix en el caso del Gerente y el Administrador una clave de acceso a todo el Sistema, el auxiliar contable para aspectos contables, cobros y pagos, el vendedor para aspectos de créditos del personal y los convenios de las fincas, la cajera para el uso de cobro de caja de ventas. Es conveniente que existan restricciones para de esta manera evitar la posibilidad de manipulación de información.
Importancia de emitir reportes.	ADMINISTRADOR , AUXILIAR CONTABLE Y VENDEDOR.	Es importante y necesario emitir reportes en cuanto a: Movimientos por artículos Listas de precios. Compras por artículos. Directorio de clientes. Estados de cuentas. Pronóstico de cobranzas. Movimiento por clientes. Directorio de proveedores. Acumulación de proveedores. Pronostico de pagos. Movimiento por proveedores.
Importancia de la comunicación	TODO EL PERSONAL.	Es importante que la comunicación fluya desde el Gerente hacia el resto del personal utilizando medios como oficios y memorandos los mismos que mantengan comunicado al personal.

Elaborado por: Las investigadoras

**RESULTADOS OBTENIDOS DE
LA APLICACIÓN DE LA
PROPUESTA**



N°	PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS
	Cuestionario de control interno de acuerdo a las mejoras propuestas	167
	Matriz de control interno	169
	Evaluación de riesgos	171
3.10	Proceso de evaluación	172
3.10.1	✓ Ambiente de control	172
3.10.2	✓ Valoración de riesgos	173
3.10.3	✓ Actividades de control	174
3.10.4	✓ Información y comunicación	175
3.10.5	✓ Monitoreo	175
3.11	Resultados Finales	166
3.12	Conclusiones y Recomendaciones	
3.12.1	✓ Conclusiones	177
3.12.2	✓ Recomendaciones	178



Supermercado
Cercano
¡Ahorra tiempo y dinero!

“SUPERMERCADO CERCANO”
Implementación de un Sistema de Control Interno
COSO I

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTES COSO I	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Considera que las evaluaciones de desempeño del personal produjeron mejoras para el personal?		√	La evaluación del personal se encuentra en proceso de implementación.
2	¿El manual de procedimientos guio la contratación del personal?	√		
3	¿Con el diseño de un organigrama estructural guio al personal a conocer líneas de autoridad y responsabilidad?	√		
4	¿Al asignar actividades y responsabilidades por escrito considera que las actividades se desarrollan correctamente?	√		
5	¿Se tomó la recomendación de capacitar al personal? ¿Considera que los resultados son positivos?		√	Hasta el momento la recomendación no ha sido acogida debido a la necesidad de recurso económico para llevar a cabo esta actividad.
6	¿Actualmente se toma en cuanto al control interno?	√		
7	¿Considera que la propuesta ayudo en cuanto a la segregación de funciones?	√		
8	¿Considera que la propuesta contribuyó al control del ingreso y salida de mercadería?	√		
9	¿La existencia de políticas para las cuentas contables es útiles para guiar a la persona que desempeña el trabajo de auxiliar contable?	√		



Supermercado
Cercano
¡Ahorra tiempo y dinero!

“SUPERMERCADO CERCANO”
Implementación de un Sistema de Control Interno
COSO I

10	¿Con la existencia de un manual de procedimientos para bodega mejoraron las actividades de bodega?	✓		
11	Se consideró la recomendación acerca de las limitaciones al acceso del sistema de la empresa	✓		
12	¿Considera que ahora la información suministrada es suficiente para ejecutar las actividades?	✓		
13	La reseña histórica, misión y visión es de conocimiento de los empleados	✓		
14	¿Considera que la comunicación ha mejorado y ahora se ejecutan correctamente las s actividades?	✓		
15	¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades?			



EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL DESPUÉS DE REALIZADA LA IMPLEMENTACIÓN

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
N°	COMPONENTES COSO I	PUNTAJE	
		ÓPTIMO	OBTENIDO
1	¿Considera que las evaluaciones de desempeño del personal produjeron mejoras para el personal?	1	0
2	¿El manual de procedimientos guio para la contratación del personal?	1	1
3	¿Mediante la propuesta de un organigrama estructural guio al personal a conocer líneas de autoridad y responsabilidad?		
4	¿Al asignar actividades y responsabilidades por escrito considera que las actividades se desarrollan correctamente?	1	1
5	¿Se tomó la recomendación de capacitar al personal? ¿Considera que los resultados son positivos?	1	0
6	¿Actualmente se toma en cuanto al control interno?	1	1
7	¿Considera que la propuesta ayudo en cuanto a la segregación de funciones?	1	1
8	¿Considera que la propuesta contribuyó al control del ingreso y salida de mercadería?	1	1
9	¿La existencia de políticas para las cuentas contables es útiles para guiar a la persona que desempeña el trabajo de auxiliar contable?	1	1
10	¿Con la existencia de un manual de procedimientos para bodega mejoraron las actividades de bodega?	1	1
11	Se consideró la recomendación acerca de las limitaciones al acceso del sistema de la empresa	1	1
12	¿Considera que ahora la información suministrada es suficiente para ejecutar las actividades?	1	1



Supermercado
Cercano
¡Ahorra tiempo y dinero!

“SUPERMERCADO CERCANO”
Implementación de un Sistema de Control Interno
COSO I

13	La reseña histórica, misión y visión es de conocimiento de los empleados	1	1
14	¿Considera que la comunicación es adecuada para realizar las actividades?	1	1
15	¿Existe una persona encargada de supervisar las actividades?	1	1
	TOTAL	15	13



DETERMINACIÓN DE RIESGO ACTUAL DE LA EMPRESA

NC= Nivel de Confianza

PT= Puntaje Obtenido

PO= Puntaje Óptimo

Fórmula: Cálculo de Nivel de Confianza

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntación Obtenido}}{\text{Puntación Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{13}{15} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 86\%$$

Cálculo del Riesgo

Riesgo: 100%-86%= 14%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
75 – 95	51 – 75	15 – 50
5 – 24	25 – 49	50 – 85
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno en base a las propuestas de mejora se determinó que el Nivel de confianza se elevó puesto a que se enmarca en un 14% considerado como ALTO y por diferencia el nivel de riesgo es 86 % considerándose como riesgo BAJO.

Mediante este análisis se puede establecer que la empresa mejoró aspectos necesarios y adopto actividades las mismas que le servirán para un mejor control aunque todavía le falta integrar las capacitaciones y evaluaciones al personal la empresa ya se encuentra encaminada de mejor manera.

3.10 PROCESO DE EVALUACIÓN

3.10.1 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

PROPUESTA DE MEJORA	FUNDAMENTOS	BENEFICIOS	OBSERVACIÓN	RESULTADOS DEL CUMPLIMIENTO	
				SI	NO
Aplicación de procedimientos para la contratación del personal.	Es importante que existan procedimientos para la contratación del personal para demostrar que la empresa es seria y para evitar conflictos legales puesto que la contratación se debe respaldar con un contrato de trabajo.	Al aplicar procedimientos para la contratación del personal, el supermercado se dotó de personal idóneo para cubrir los puestos de trabajo, así también el personal es el adecuado y contribuirá para mejoras mediante la calidad de trabajo.	El gerente deberá aplicar procedimientos para la contratación del personal siempre que requiera de una persona para ocupar un puesto de trabajo, de esta manera evitará deficiencias en la ejecución de las actividades.	√	
Capacitación al personal	La capacitación del personal debe realizarse de manera continua y considerar que las capacitaciones no son gastos innecesarios sino una inversión productiva	El personal se sentirá motivado y seguro de cumplir sus actividades al adquirir o mejorar sus conocimientos, mejora aspectos negativos y aumenta la rentabilidad y facilita a los empleados identificarse con la empresa.	El administrador es la persona encargada de evaluar el desempeño y coordinar actividades para realizar capacitaciones.		√
Diseño de un organigrama estructural y funcional y puesto a conocimiento de los empleados.	La necesidad de establecer un organigrama es para presentar de forma clara, objetiva y directa la jerarquía en la empresa.	Muestra funciones y señala actividades que permiten ahorrar tiempo, movimientos y permiten realizar el trabajo con efectividad.	Al diseñar organigramas en la empresa permitió a los empleados conocer el nivel jerárquico y en que cargos están distribuidos.	√	
Elaboración de un manual de funciones y puesto en conocimiento del personal	En la actualidad se hace muy necesario que las empresas cuenten con un manual de funciones y especialmente de manera escrita sirve de guía para ejecutar sus actividades.	Minimiza conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.	Con el diseño de un manual de funciones se mejoró responsabilidades y se dividió el trabajo.	√	

Elaborado por: Las investigadoras

3.10.2 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE: VALORACIÓN DE RIESGOS

PROPUESTA DE MEJORA	FUNDAMENTOS	BENEFICIOS	OBSERVACIÓN	RESULTADOS DEL CUMPLIMIENTO	
				SI	NO
Planteamiento de objetivos	Plantear objetivos en una empresa es necesario puesto que de ahí toda empresa parte y permite el mantenimiento en el mercado.	Aumentan la eficiencia y permiten cumplir metas	Con el planteamiento de los objetivos los empleados conocen de mejor manera hacia donde está encaminada la empresa y con el cumplimiento de los objetivos la empresa aumentará las ganancias, mejorará y expandirá sus actividades.	√	
Implementar controles internos	Son importantes puesto que permiten obtener información y fiable y evita posibles riesgos.	Evitan riesgos de fraude, errores voluntarios o involuntarios, mejor control de actividades.	Mediante la implementación del control interno se aseguró la fiabilidad de la información, así también contribuyó a evitar posibles riesgos como fraudes o desvíos de dinero en el Supermercado.	√	

Elaborado por: Las investigadoras

3.10.3 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

PROPUESTA DE MEJORA	FUNDAMENTOS	BENEFICIOS	OBSERVACIÓN	RESULTADOS	
				SI	NO
Segregación de funciones	La segregación de funciones se hace para detectar errores involuntarios y para que ninguna persona se encuentre dispuesta a cometer desfalcos o fraude mediante la confabulación entre empleados.	Reduce posibilidad de errores intencionales o involuntarios no detectados.	Mediante la segregación de funciones se dividió el trabajo que cada uno debe ejecutar con su respectivo supervisor.	✓	
Implantación de políticas	Es necesario que la empresa establezca políticas que ayuden a la toma de decisiones y establezcan medidas que se deben acatar.	Establecer un funcionamiento general y mantener un buen control interno.	Con la implantación de políticas se guió al administrador y al personal a cumplir acciones.	✓	
Manual de procedimientos para el departamento de bodega.	La bodega es una de las áreas importantes de toda empresa para ello se debe asignar un responsable que mantenga un control adecuado de la mercadería.	Control adecuado de la mercadería	Designación de una persona que cumpla con el perfil y mejor control en cuanto al ingreso y salida de mercadería.	✓	
Recomendar y dar a conocer al Gerente y Administrador acerca del uso de claves para el sistema.	Generar claves para acceso al sistema es necesario de esta manera se evitará que cualquier persona interna o externa pueda acceder fácilmente a la base de datos.	El beneficio es resguardar la información y evitar el hurto o manipulación de información.	El personal posee una clave de acceso y con las debidas restricciones.	✓	

Elaborado por: Las investigadoras

3.10.4 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE MEJORA	FUNDAMENTOS	BENEFICIOS	OBSERVACIÓN	RESULTADOS	
				SI	NO
Informar mediante reportes de las actividades que se llevan a cabo.	Los reportes permiten transmitir la información de mejor manera.	Indica las actividades que se han desarrollado.	Contribuyo al Gerente a la toma de decisiones.	√	
Comunicar al personal de la existencia de una misión, visión y reseña histórica.	Es importante que toda empresa cuente con una reseña histórica, misión, visión y que sean de conocimiento para el personal.	Conocer hacia donde se dirige la empresa y que pretende alcanzar para unir esfuerzos.	Proporcionó al Supermercado a los empleados conocer hacia donde se dirige la empresa.	√	

Elaborado por: Las investigadoras

3.10.5 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE: MONITOREO

PROPUESTA DE MEJORA	FUNDAMENTOS	BENEFICIOS	OBSERVACIÓN	RESULTADOS	
				SI	NO
Asignar a una persona que se encargue de la supervisión de actividades.	Es indispensable que una persona dirija, vigile y coordine las actividades del personal.	Toma de decisiones, coordinación de actividades, mejor control de actividades.	Ayudo a controlar las actividades dentro de la empresa.	√	

Elaborado por: Las investigadoras

3.11 RESULTADOS FINALES

COMPONENTE CLAVE DE CONTROL INTERNO	MEJORAS	INICIAL	EN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.	ESTABLECIDO E IMPLEMENTADO	AVANZADO	OPTIMIZADO
AMBIENTE DE CONTROL	Procedimientos para la contratación del personal			√		
	Capacitación al personal		√			
	Organigrama estructural y funcional puesto a conocimiento de los empleados.			√		
	Manual de funciones y puesto en conocimiento del personal			√		
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Planteamiento de objetivos			√		
	Implementar controles internos			√		
ACTIVIDADES DE CONTROL	Segregación de funciones			√		
	Implantación de políticas			√		
	Manual de procedimientos para el departamento de bodega.			√		
	Recomendar y dar a conocer al Gerente y Administrador acerca del uso de claves para el sistema.			√		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Informar mediante reportes de las actividades que se llevan a cabo.			√		
	Comunicar al personal de la existencia de una misión, visión y reseña histórica.			√		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Asignar a una persona que se encargue de la supervisión de actividades.			√		

Elaborado por: Las investigadoras

3.12 Conclusiones y Recomendaciones

3.12.1 Conclusiones

- ✓ La utilización del método COSO I permitió determinar que el Supermercado Cercano poseía deficiencias las mismas que debía mejorar para que de esta manera continúe con sus operaciones diarias y sin inconvenientes futuros.
- ✓ La elaboración de manuales de funciones, procedimientos y políticas eran necesarios para el personal debido a que se constituyen como guías para ejecutar las actividades.
- ✓ Al evaluar nuevamente los aspectos que debía mejorar en base a las propuestas de mejora se determinó que el nivel de confianza es alto aun así hay que resaltar que algunos aspectos como las capacitaciones y las evaluaciones del personal no han sido puestos en práctica por tal motivo la empresa debe considerar realizar estas actividades para beneficio de la empresa y del personal.
- ✓ La inexistencia de un Sistema de Control Interno en la empresa, ha generado problemas en cuanto al funcionamiento de las actividades de los distintos departamentos, así también posibles pérdidas económicas debido al mal manejo de los recursos.

3.12.2 Recomendaciones

- ✓ Establecer controles frecuentes para el Supermercado Cercano los mismos que permitan realizar las actividades correctamente impidiendo desvíos indeseables o comportamientos no aceptables del personal.

- ✓ Mantener, conservar y actualizar los manuales propuestos debido a que son de gran utilidad como guía de actividades.

- ✓ Incorporar los aspectos como capacitaciones y evaluaciones de desempeño del personal para de esta manera generar compromiso con los empleados y mantenerlos motivados.

- ✓ Monitorear constantemente las actividades para de esta manera evitar deficiencias en cuanto a los recursos financieros, económicos y de talento humano.

3.10. Bibliografía

3.10.1 Citada

- ✓ **CALPE, Espasa. 2008.** Gerencia y gestión. México : Pearson, 2008. pág.2.
- ✓ **Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilust. 2012.** Mis blogs.]. pág. 1.
- ✓ **TERRY, Goerge. 2011.** Mis Blogs. [En línea] 02 de Julio de 2011. [Citado el: 15 de Junio de 2015.]. pág. 2.
- ✓ **SÁNCHEZ, Alvaro. 2006.** Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC de la Gestión de la Administración. Bogota-Colombia : Ecoe Ediciones, 2006. 978-9974-874-28 pág. 16.
- ✓ **TORRE PADILLA, Abdias Armando. 2011.** [En línea] Mayo de 2011. [Citado el: 15 de Julio de 2015.]. pág. 3.
- ✓ **NUNES, Paulo. 2012.** Gestión Financiera. Bogotá : Ecoc Ediciones, 2012. s/n. pág. 1.
- ✓ **CEPEDA, Gustavo. 2010.** Gestión Administrativa y Financiera. Bogotá : Editores Mc Graw Hill, 2010. s/n. pág. 26.
- ✓ **BASTOS, Ana Isabel. 2008.** Gestión Administrativa. Colombia : 2da Edición, 2008. s/n. pág. 115.
- ✓ **GIL ESTALLO, María de los Angeles. 2010.** CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA. Madrid, ESPAÑA : ANORMI, S.I, 2010. 978-84-7356-676-6. pág. 9.
- ✓ **IBORRA, María. 2014.** FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Madrid, ESPAÑA : Paraninfo, S.A, 978-84-283-9922-7. pág. 5.
- ✓ **CASTRO, Emilio Pablo. 2001.** Administración y Dirección. España : Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A, 8448128184. pág. 14.
- ✓ **COULTER, Robbins. 1996.** Administración. Colombia : Blanch, s/n. pág. 1.
- ✓ **HORNGREN, Charles. 2010.** CONTABILIDAD. MEXICO : OCTAVA EDICIÓN, 2010. s/n. pág. 355.
- ✓ **MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. 2005.** Control Interno COSO I. Bogotá : Kimpres Ltda. s/n. pág. 4.

- ✓ **ALCA, Victor. 2013.** ShideShare. ShideShare. [En línea] 19 de Enero de 2013. [Citado el: 28 de Diciembre de 2015.] pág. 1.
- ✓ **BALDELOMAR BUENDÍA , Ricardo. 2014.** Evaluación del sistema de control interno empresarial. Buenos Aires : La Boca. s/n. pág. 3.
- ✓ **FUENTES MEDINA, Alix Aurora. 2011.** Aplicación Gerencial: Sistema Empresarial Prospectivo. Colombia : Presencia Ltda., 2011. s/n. pág. 204.
- ✓ **LUNA, Oswaldo Fonseca. 2011.** Sistemas de Control Interno. Lima : Primera Edición, 2011. s/n. pág. 50.
- ✓ **GONZÁLEZ SÁNCHEZ, Gilberto. 2010.** files.wordpress.com. files.wordpress.com. [En línea] 2010. [Citado el: 26 de Febrero de 2016.] pág. 1.
- ✓ **LOZANO RAMÍREZ, Miller. 2009.** es.slideshare.net. [En línea] 14 de Mayo de 2009. [Citado el: 26 de Febreo de 26.] pág. 2.
- ✓ **CABRERA, Lizeth. 2009.** Blogspot. [En línea] Marzo de 2009. [Citado el: 30 de Noviembre de 2015.] pág. 24.
- ✓ **ÁLVAREZ TORRES, Martin G. 2006.** panorama Editorial, S.A, de C.V. Copyright O Martin. 968-38-0580-9.pág. 24.
- ✓ **Fondo Monetario Internacional - CEPAL. 2015.** Comercio. Negocios@elcomercio.com. 06 de Septiembre de 2015, pág. 2.
- ✓ **Ministerio de Finanzas. 2015.** Comercio. Negocios@elcomercio.com. 06 de Septiembre de 2015, pág. 2.

3.10.2 Consultada

- ✓ **ALCA, Victor. 2013.** ShideShare. ShideShare. [Online] Enero 19, 2013. [Cited: Diciembre 28, 2015.] <http://es.slideshare.net/DARKVIC0071/metodos-de-evaluacion-del-sistema-de-control-interno>.
- ✓ **ÁLVAREZ TORRES, Martin G. 2006.** panorama Editorial, S.A, de C.V. Copyright O Martin. [En línea] Décimacuarta reimpresión, 2006. [Citado el: 30 de Noviembre de 2015.] <http://www.panoramaed.com.mx>. 968-38-0580-9.
- ✓ **CABRERA, Lizeth. 2009.** Blogspot. [En línea] Marzo de 2009. [Citado el: 30 de Noviembre de 2015.]

<http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>.

- ✓ **GONZALEZ SÁNCHEZ, Gilberto. 2010.** files.wordpress.com. files.wordpress.com. [En línea] 2010. [Citado el: 26 de Febrero de 2016.] <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definici3b3n-del-manual-funciones.pdf>.
- ✓ **LOZANO RAMÍREZ, Miller. 2009.** es.slideshare.net. [En línea] 14 de Mayo de 2009. [Citado el: 26 de Febreo de 26.] <http://es.slideshare.net/mikemono81/manual-de-funciones-1437662>.

3.10.3 Virtual

- ✓ Gestión <http://es.slideshare.net/cirilay/conceptos-gerencia-y-gestion>. [Online] 2008. [Consultado: Noviembre 27, 2015.] Disponible en: <http://es.slideshare.net>.
- ✓ Técnicas de Investigación Negocios Internacionales. [Online] 2009. [Consultado: Julio 22, 2015.] Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcarangoq72/tema-91-técnicas-de-investigacin-entrevista-encuesta-y-observacin>.
- ✓ Manual de Procesos *Blogspot*. [Online] Marzo 2009. [Consultado: Noviembre 30, 2015.] Disponible en: <http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>.
- ✓ Servicio de Gestión Económica y Financiera. 2013. Unidad Económica de la UGR. [Online] Noviembre 26, 2013. [Consultado: Junio 14, 2015.] Disponible en: http://unidadeconomica.ugr.es/pages/gestion_economico_financiera.

ANEXOS

ANEXO N° 1 ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA A: ING. GEOVANNY PACHECO GERENTE PROPIETARIO DEL SUPERMERCADO CERCANO

OBJETIVO: Recopilar información acerca de los procesos y actividades que ejecuta el Gerente Propietario del Supermercado Cercano mediante la aplicación de la presente entrevista para determinar la importancia de la implementación de un Sistema de Control interno.

1. ¿Qué tipo de empresa es Supermercado Cercano?
2. ¿Cómo considera la organización dentro de la empresa?
3. ¿Cuenta la empresa con una misión, visión, objetivos y organigrama?
4. ¿En la empresa existe un manual que sirva de guía para desarrollar las actividades diarias?
5. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de las actividades?
6. ¿Existe supervisión en cuanto a la ejecución de las actividades y quien es el encargado?
7. ¿Cree usted que en la institución es necesario un manual de funciones en el que establezca las actividades para el personal?
8. ¿Existen programas de capacitación?
9. ¿Existe controles de ingreso y salida del personal que labora en el Supermercado?
10. ¿Cómo considera la organización y comunicación del personal dentro del establecimiento?
11. ¿Tiene conocimiento acerca del Control interno?
12. ¿Considera que la implementación de un Sistema de Control Interno será de beneficio para la empresa?

ANEXO N° 2 ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA A: ING. LUCY MORENO ADMINISTRADORA DEL SUPERMERCADO CERCANO

OBJETIVO: Recopilar información acerca de las actividades y funciones que ejecuta el Administrador del Supermercado Cercano mediante la aplicación de la presente entrevista para determinar la importancia de la implementación de un Sistema de Control Interno.

1. ¿Qué tipo de empresa es Supermercado Cercano?
2. ¿Cómo considera la organización dentro de la empresa?
3. ¿Cuenta la empresa con una misión, visión, objetivos y organigrama?
4. ¿Existen políticas establecidas por escrito y son de conocimiento del personal?
5. ¿En la empresa existe un reglamento o manual que sirva de guía para desarrollar las actividades diarias?
6. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de las actividades?
7. ¿Existe supervisión en cuanto a la ejecución de las actividades y quien es el encargado?
8. ¿Cree usted que en la institución es necesario un reglamento en el que establezca funciones y actividades para el personal?
9. ¿Existen programas de capacitación?
10. ¿Existe controles de ingreso y salida del personal que labora en el Supermercado?
11. ¿Cómo considera la organización y comunicación del personal dentro del establecimiento?
12. ¿Tiene conocimiento acerca del Control interno?
13. ¿Considera que la Implementación de un Sistema de Control Interno será de beneficio para la empresa?

ANEXO N° 3 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

OBJETIVO: Recopilar información acerca de los procesos y actividades que ejecuta el personal del Supermercado Cercano mediante la aplicación de la presente encuesta.

1. ¿Existió un proceso de selección cuando usted ingreso a la empresa?

Si

No

2. ¿Cómo considera la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en Supermercado Cercano?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

3. ¿Se le informa oportunamente y de manera escrita las actividades que debe realizar?

SIEMPRE

RARA VEZ

NUNCA

4. ¿Se le proporciona oportunamente las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

SI

NO

5. ¿Considera que en su cargo se desenvuelve apropiadamente?

Si

No

6. El cargo que usted desempeña está acorde a sus conocimientos y aptitudes.

Si

No

7. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

8. ¿Cómo califica la comunicación laboral con sus superiores?

Excelente

Muy buena

Buena

Mala

9. ¿Ha recibido capacitaciones?

Siempre

Rara vez

Nunca

10. ¿Tiene conocimiento acerca del significado de Control Interno?

Si

No

**ANEXO N° 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

OBJETIVO: Identificar las deficiencias presentes que permitan obtener un diagnóstico de la situación actual del “Supermercado CERCANO”.

INSTRUCCIONES:

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta.
- ✓ Marque con una X las respuestas que usted considere necesarias.
- ✓ La encuesta no se demorara más de 5 minutos.

1. ¿Cómo califica la atención que se brinda al cliente?

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

Regular

2. ¿Porque elige comprar en este supermercado?

Por la cercanía

Calidad del producto

Precios Bajos

3. ¿Califique la calidad de los productos y servicios del Supermercado?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

4. ¿Cómo considera el valor de los productos y el servicio que le ofrece el supermercado?

Excelente valor

Muy buen valor

Buen valor

Regular

5. ¿Encuentra siempre el/los productos que busca?

Si

No

A veces

6. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?

Años:

Meses:

Semanas:

7. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

Referencias

Uno de nuestros empleados

Noticias en los medios

8. ¿Considera que la empresa debe utilizar publicidad en medios de comunicación para darse a conocer?

Tv

Radio

Internet

Volantes

9. ¿Con qué frecuencia usted compra productos en el Supermercado?

Diario

Una o más veces a la semana

Dos o tres veces a la semana

10. ¿La distribución de los productos en el establecimiento, le parece adecuada?

Si

No

ANEXO N° 5 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

OBJETIVO: Recabar la información de los proveedores del Supermercado “Cercano”, mediante este instrumento de investigación a fin de establecer las bases para el análisis de la capacidad de la empresa.

1. ¿Qué productos oferta al Supermercado?

- | | |
|--|--------------------------|
| Productos de primera necesidad. | <input type="checkbox"/> |
| Bebidas alcohólicas | <input type="checkbox"/> |
| Materiales de limpieza y aseo personal | <input type="checkbox"/> |
| Productos para cuidado del hogar | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es proveedor del Supermercado?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Recientemente | <input type="checkbox"/> |
| Un año | <input type="checkbox"/> |
| Dos años | <input type="checkbox"/> |
| Más de dos años | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Con que frecuencia entrega los pedidos?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Diario | <input type="checkbox"/> |
| Semanal | <input type="checkbox"/> |
| Quincenal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Los productos que usted ofrece cuentan con los estándares de calidad exigidos?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|

No

5. ¿Qué formas de pago otorga a la empresa?

Crédito

Efectivo

6. ¿Los pedidos son entregados en la fecha establecida?

Si

No

7. ¿Ofrece algún tipo de descuento?

Si

No

8. ¿Los pagos por parte de la entidad son efectuados en el tiempo establecido?

Si

No

9. La empresa para la distribución de los productos depende de:

___ Los pedidos del Cliente

___ Pronóstico de la demanda

___ Mantenimiento de un inventario Mínimo

___ Por la capacidad de producción que se tiene

___ Préstamo de servicios a otras empresas

10. Cuáles de las siguientes Prioridades Competitivas tiene en cuenta su empresa? (Enumere de mayor a menor)

___ Costos

___ Calidad

___ Entregas

___ Flexibilidad

___ Servicio

___ Innovación

___ Responsabilidad

11. ¿Se analizan reclamos por parte de los clientes y son resueltos?

SI

NO