

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN EL CARMEN



Uleam
Extensión El Carmen

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Control Interno a los procesos Administrativos y de Gestión al comercial “Don Diego”, para el periodo 2024.

AUTOR:

Villamarin Barros Leonela Salomé

TUTOR:

Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.

El Carmen, 01 de agosto del 2024

 Uleam <small>ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Villamarin Barros Leonela Salomé, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025(1), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es “Control Interno a los Procesos Administrativos y de Gestión al comercial “Don Diego”, para el periodo 2024”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

El Carmen, 29 de julio de 2024

Lo certifico,


Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.
Docente Tutor

Área: Gestión Contable y Financiera

Declaración de Autoría

Yo, Villamarin Barros Leonela Salomé con cédula de ciudadanía 2350612335, estudiante de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión El Carmen, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que las opiniones, criterios y resultados encontrados en las aplicaciones de los diferentes instrumentos de investigación, que están resumidos en las recomendaciones y conclusiones de la presente investigación con el tema: “Control Interno a los procesos Administrativos y de Gestión al comercial “Don Diego”, para el periodo 2024.”, son información exclusiva de su autor, apoyados por el criterio de profesionales de diferentes índoles, presentados en la bibliografía que fundamenta este trabajo; al mismo tiempo declaro que el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.

Atentamente,



Villamarin Barros Leonela Salomé

AUTOR

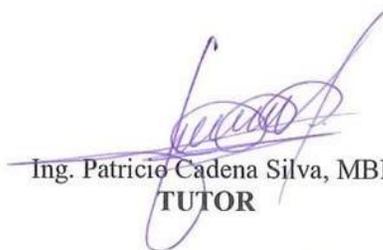
Aprobación del Proyecto de Investigación

Los miembros del tribunal examinador dan por aprobado el informe del proyecto de investigación con el tema: “*Control Interno a los procesos Administrativos y de Gestión al comercial “Don Diego”, para el periodo 2024.*”, de su autor Villamarin Barros Leonela Salomé estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

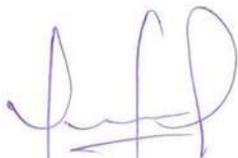
El Carmen, 20 de agosto de 2024



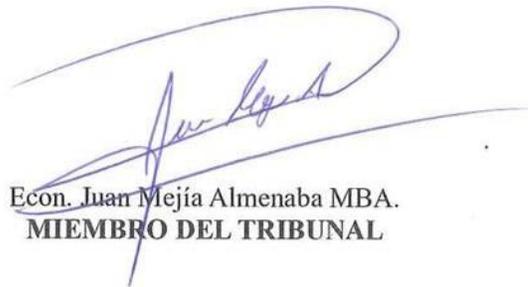
Ing. Martha Margarita Minaya Macías, MAE.
PRESIDENTA TRIBUNAL



Ing. Patricio Cadena Silva, MBI.
TUTOR



Ing. Francisco Xavier Proaño Campuzano, Mg.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Econ. Juan Mejía Almenaba MBA.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dedicatoria

A mi querida abuela, Rosa Barros, le dedico este trabajo con un corazón lleno de gratitud y amor hacia ti, por haber sido mi inspiración desde el principio. Aunque este camino comenzó contigo, mi más profundo deseo siempre fue poder ofrecerte un motivo por el cual te sintieras orgullosa. Hoy, al alcanzar este sueño, me embarga una mezcla de tristeza por tu ausencia y de agradecimiento por cada momento que me brindaste.

Tu apoyo incondicional y tu esperanza en mis capacidades han sido el faro que iluminó mi sendero. A pesar de que no estás aquí para ver este logro, tu legado y tu amor siguen vivos en cada paso que doy. Te envío un beso al cielo, mi amado ángel, con la certeza de que tu influencia perdura en todo lo que hago.

A mi madre, María Barros, esta dedicatoria también va dirigida a ti, por ser la pieza fundamental en mi vida, agradezco tu lucha y apoyo por verme progresar desde el día uno hasta hoy, por nunca haberme abandonado bajo ningún motivo en este trayecto, y por seguirme impulsando a seguir adelante. Con todo mi amor y admiración te dedico este logro.

Reconocimiento

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, quien ha sido mi guía constante a lo largo de este viaje académico. Su apoyo y fortaleza han sido mi faro en los momentos de duda, especialmente cuando, en medio del camino, pensé en abandonar. Sin Su presencia y guía, este logro no habría sido posible.

A mi madre, María Barros, mi gratitud es infinita. Gracias por siempre confiar en mí y brindarme el aliento necesario para seguir adelante. Eres mucho más que una madre, mi ejemplo de constancia y perseverancia. Tu fuerza, sacrificio y amor incondicional son el motor que me impulsa a dar lo mejor de mí, por eso y mucho más admiro profundamente cómo pones nuestras necesidades por encima de las tuyas, y aprecio cada sacrificio que haces por nosotros. Eres la luz que ilumina mis días y mi mayor fuente de inspiración y motivación.

Tu apoyo inquebrantable y tu amor incondicional han sido fundamentales para alcanzar este hito en mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado y por ser mi mayor sostén en cada paso de este camino.

A mi hermana Eliana Villamarín, quiero expresar mi sentimiento de agradecimiento por impulsarme constantemente a lograr mis objetivos tanto personales como profesionales. Tu apoyo constante y tu disposición para ayudarme en cualquier situación han sido cruciales en este camino. Tu aliento y orientación me han proporcionado la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo. Mi gratitud hacia ti no tiene límites y siempre estaré agradecida por tu amor y respaldo constante. Eres una parte fundamental de mi éxito y tu apoyo incondicional ha sido invaluable.

Por último, a mi tutor de tesis, Ing. Patricio Cadena, quiero expresar mi más sincero reconocimiento, su apoyo incondicional y guía experta han sido fundamentales durante todo el proceso de mi carrera y especialmente en la etapa de titulación. No podría haber deseado un mentor

mejor para acompañarme en este proyecto de investigación. Su disposición para ayudar en cada situación y su rol como guía esencial de principio a fin han sido cruciales para el desarrollo exitoso de este trabajo. Gracias por la dedicación, paciencia y por siempre estar dispuesto a ofrecerme el apoyo necesario. Su influencia positiva y profesionalismo han dejado una huella profunda en mi formación académica.

Índice

Portada	I
Certificación del Tutor	II
Aprobación del Proyecto de Investigación	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento	VI
Índice.....	VIII
Resumen.....	X
Introducción	XII
Capítulo I	1
1. Marco Teórico	1
1.1. Control Interno.....	1
1.1.1. Importancia del Control Interno.....	2
1.1.2. Objetivo del Control Interno	3
1.1.3. Limitaciones del Control Interno	4
1.1.4. Componentes del Control Interno	5
1.2. Procesos Administrativos y de Gestión	10
1.2.1 Importancia del proceso Administrativo y de gestión.....	11
1.2.2 Etapas del proceso administrativo	12
1.2.3 Objetivos de la administración.....	16
1.2.4 Características de la administración y gestión	17
1.2.5 Principios de la administración.....	18
Capitulo II.....	23
2. Diagnostico o Estudio de Campo.....	23
2.1. Aplicación de la Entrevista	23
2.2. Aplicación de la Encuesta.....	26
2.3. Aplicación del cuestionario.....	57
Capitulo III.....	68
3. Diseño de la Propuesta.....	68
3.1. Introducción	68
3.2. Justificación	69

3.3. Objetivo.....	70
3.4. Alcance	70
3.5. Base Legal.....	70
3.6. Antecedentes de la Empresa	70
3.7. Desarrollo de la Propuesta	72
Conclusiones	125
Recomendaciones	127
Bibliografía	129
Anexos	136

Resumen

Los sistemas de gestión son esenciales para asegurar la eficiencia y efectividad en las operaciones de una empresa, puesto que permiten una adecuada supervisión y control de los procesos internos. En esta investigación, el objetivo fue diseñar un Sistema Integral de Control Interno para los Procesos Administrativos y de Gestión para el período 2024. Para alcanzar este objetivo, se utilizaron métodos de investigación inductivo, deductivo, histórico-lógico, bibliográfico y analítico. Las técnicas empleadas incluyeron entrevistas, cuestionarios y encuestas, lo cual facilitó la recopilación de información detallada y relevante sobre las prácticas actuales y las áreas de mejora dentro de la empresa. Un resultado clave de esta investigación fue la identificación de deficiencias en el control y la gestión administrativa, que revelaron la necesidad de un sistema más estructurado y formalizado. En conclusión, la implementación de un sistema integral de control interno no solo ayudará a mejorar la gestión y eficiencia del Comercial Don Diego, sino que también fortalecerá su capacidad para enfrentar futuros desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento. La investigación demuestra que un enfoque sistemático y basado en datos es fundamental para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad a largo plazo.

Abstract

Management systems are essential for ensuring the efficiency and effectiveness of a company's operations, as they enable proper oversight and control of internal processes. This research aimed to design a Comprehensive Internal Control System for the Administrative and Management Processes for the year 2024. To achieve this objective, inductive, deductive, historical-logical, bibliographic, and analytical research methods were employed. The techniques used included interviews, questionnaires, and surveys, which facilitated the collection of detailed and relevant information about current practices and areas for improvement within the company. A key finding of this research was the identification of deficiencies in administrative control and management, revealing the need for a more structured and formalized system. In conclusion, the implementation of a comprehensive internal control system will not only enhance the management and efficiency of Commercial Don Diego but also strengthen its ability to face future challenges and seize growth opportunities. The research demonstrates that a systematic and data-driven approach is essential for organizational development and long-term sustainability.

Introducción

El control interno es un elemento crucial para la optimización de los procesos administrativos y de gestión a nivel mundial. La implementación eficaz de sistemas de control interno ha demostrado ser vital para garantizar la integridad, eficiencia y transparencia en las operaciones empresariales. En diversas organizaciones globales, los controles internos han permitido una mejor administración de recursos, una toma de decisiones más acertada y una reducción significativa de riesgos operacionales y financieros. Estas prácticas no solo ayudan a detectar y prevenir fraudes y errores, sino que también fomentan una cultura de cumplimiento y responsabilidad, mejorando el rendimiento organizacional y la confianza de los interesados.

Así mismo, a nivel nacional, la implementación del control interno ha sido fundamental para la mejora de los procesos administrativos y de gestión en diversas organizaciones. En el medio local, las empresas que han adoptado sistemas de control interno eficientes han experimentado una notable optimización en la administración de sus recursos y en la ejecución de sus procesos. Esto ha resultado en una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y mitigación de riesgos asociados a fraudes y errores administrativos. Además, el control interno ha facilitado el cumplimiento normativo y ha fortalecido la confianza entre los stakeholders y las entidades regulatorias.

Mientras tanto, a nivel cantonal, en el cantón El Carmen, la implementación del control interno en pequeñas empresas como "Comercial Don Diego" ha tenido un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de sus procesos administrativos y de gestión. La adopción de controles internos adecuados ha permitido a estas empresas optimizar la gestión de inventarios, mejorar la precisión en la contabilidad y fortalecer los mecanismos de supervisión y auditoría

interna. Esto ha resultado en una mayor transparencia y fiabilidad en las operaciones diarias, lo que ha fomentado la confianza de los clientes y proveedores locales.

Esta propuesta de investigación se justifica debido a las deficiencias que se presentan en el área administrativa, a los Procesos Administrativos y de Gestión" en el Comercial "Don Diego" durante el periodo 2024, trayendo consigo una serie de carecimientos en los procedimientos ante posibles riesgos asociados a la seguridad de la información, señalando deficiencias en la segregación de funciones y limitación de claridad en las políticas internas, dando paso a una gran posibilidad de fraudes internos y a su vez disminuyendo la transparencia y coherencia para mantener la credibilidad de la organización.

Bajo estas circunstancias, el contar con lo detallado en una empresa, hará que estos procesos administrativos y de gestión representen el tejido conectivo que une las diversas funciones dentro de la misma; desde la planificación estratégica hasta la ejecución diaria, estos procesos son la columna vertebral que sustenta la operatividad, la coherencia y la consecución de los objetivos corporativos. La mejora continua de estos procesos no solo incide en la eficiencia, sino que también promueve una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y la adaptabilidad.

Para poder verificar todas las problemáticas planteadas que existen dentro de la empresa con relación al área administrativa, es viable la aplicación de un Sistema de Control Interno para poder minimizar los riesgos en este tipo de empresa, lo cual además hará que se desempeñe un papel importante en la salvaguarda de los activos, la confiabilidad de la información financiera y la eficacia operativa, estableciendo bases para la toma de decisiones informada. Cabe recalcar que esta investigación no solo aspira a identificar las áreas de mejora en los procesos administrativos

y de gestión, sino también a proporcionar recomendaciones prácticas para fortalecer el control interno en el Comercial "Don Diego".

Los beneficios resultantes se traducirán en una mayor eficiencia operativa, una toma de decisiones más informada y una mayor capacidad de la organización para enfrentar los desafíos del mercado, contribuyendo así a su éxito sostenible a lo largo del tiempo. Por ello, la problemática que se presenta se debe a la insuficiencia de los procesos administrativos y de gestión que se llevan a cabo dentro del área administrativa y de logística en la empresa. De tal forma, el objeto de estudio reside en los procesos administrativos y de gestión del comercial Don Diego. Mientras que, el campo de acción de investigación se enfoca dentro del área de gerencia, administrativa y de logística del comercial "Don Diego".

Por tal razón, el objetivo que se pretende alcanzar es diseñar un Sistema integral de Control Interno a los Procesos Administrativos y de Gestión al comercial "Don Diego", para el periodo 2024. Para alcanzar, este objetivo se plantea las siguientes tareas científicas: Analizar desde el punto de vista histórico los hechos y acontecimientos relacionados con los procesos administrativos y de gestión que se desarrollan dentro del área de gerencia, administrativa y de logística. Seguidamente, valorar los fundamentos teóricos de la investigación del Control Interno y los Procesos administrativos y de gestión. Luego, diagnosticar la situación actual relacionada a lo acabado de mencionar. Y, en último término, elaborar la propuesta con la evaluación y diseño de un Sistema integral de Control Interno a los Procesos Administrativos y de Gestión al comercial "Don Diego", para el periodo 2024.

Además, las variables de estudio se relacionan al control interno y a los procesos administrativos y de gestión. Por tanto, los métodos que se utilizan son el inductivo dado que lo que busca es llegar a conclusiones comenzando con lo particular hacia teorías más amplias,

seguido de, el deductivo que parte desde lo general y se dirige hacia algo específico, sucesivamente, el histórico lógico, que se enfoca no solo a la descripción, sino también a la explicación, luego, está el bibliográfico, que se basa en la revisión de material documental, y por último, el método analítico, que implica el análisis del objeto de estudio.

Por tal razón, la población de estudio se enfoca en 15 personas, un gerente, una administradora (gestión de compras), un auxiliar contable, tres cajeros, un bodeguero, dos percheros, un auxiliar de aseo, un chofer, tres vendedores y una cocinera. Por eso, la muestra no probabilística es de dos personas que se relacionan directamente con los procesos administrativos y de gestión. Finalmente, las técnicas de recolección de información son la entrevista, que sirve como un receptor de evidencia empírica, y será aplicado al gerente y a la administradora, mientras que, el cuestionario recolecta datos más característicos de una población de interés, y será aplicado a todos los empleados de la entidad.

Dentro del Capítulo I se propone presentar una argumentación teórica que respalde las variables de estudio. Mientras que en el Capítulo II se discuten los resultados de la aplicación de las técnicas y métodos. Finalmente, dentro del Capítulo III se incluye el diseño de una propuesta para abordar los problemas de la empresa.

Capítulo I

1. Marco Teórico

1.1. Control Interno

Un elemento crucial para el buen funcionamiento de cualquier organización es implementar procedimientos y políticas que permitan a las empresas mantener un alto nivel de rendimiento en sus operaciones. Según Gómez y Lazarte (2019), refieren que “el control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa” (p.2). En este sentido, el control interno no solo incluye medidas administrativas y operativas en todas las áreas de la empresa con el objetivo de alcanzar mayor productividad en las operaciones, sino que también garantiza la fiabilidad de la información financiera, cumplir con las leyes aplicables y adherirse a la política de la empresa.

Así mismo, Vega de la Cruz y Marrero (2021) señalan que el control interno es un sistema integral y estratégico que las organizaciones implementan para asegurar la calidad y efectividad de sus procesos, mantener la competitividad en el mercado y cumplir con los estándares y normativas vigentes. Este sistema no solo beneficia a los clientes y usuarios al garantizar la satisfacción con los productos y servicios ofrecidos, sino que también actúa como una herramienta de gestión que permite al equipo de trabajo alcanzar los objetivos propuestos. Además, facilita la identificación temprana de síntomas potenciales de problemas, permitiendo así una gestión preventiva que previene que dichos síntomas se conviertan en problemas reales.

Por otra parte, Zambrano y Concha (como se citó en Pacheco, 2023) añaden que el control interno es un proceso sistemático implementado por el consejo de administración y los miembros de una organización, cuyo propósito es garantizar con un grado razonable de certeza, la eficiencia y efectividad de las operaciones, la integridad de los informes financieros y el cumplimiento de

leyes y regulaciones. Además, actúa como un recurso estratégico para la dirección, facilitando el logro de objetivos institucionales y permitiendo la comunicación efectiva de la gestión a las partes interesadas.

1.1.1. Importancia del Control Interno

Según Baracaldo (como se citó en Cumbicos et al. 2023) el control interno es fundamental porque asegura la fiabilidad de los informes financieros, esenciales para la toma de decisiones informadas por parte de gerentes, inversionistas y otras partes interesadas. Por su parte, considera que una estructura de control bien establecida ayuda a minimizar los riesgos de errores contables, mejora la calidad de la información financiera y previene irregularidades que pueden ocasionar consecuencias legales y financieras adversas. Teniendo en cuenta esto, enfatiza en que es un sistema integral de políticas y procedimientos diseñado primordialmente para proteger los activos de una organización y garantizar el cumplimiento de leyes y regulaciones.

De modo similar, Moreira et al. (2022) sostiene que el control interno es crucial para las empresas, debido a que mejora la eficiencia y eficacia operativa, reduce el riesgo de fraudes, y asegura una gestión financiera y administrativa óptima. Y, a medida que un sistema de control interno maximiza el uso de recursos, evita el despilfarro, y aumenta la productividad. Además, contribuye a mantener a los empleados motivados y comprometidos, lo que resulta en un mejor servicio al cliente.

Desde otro aporte, se menciona que la relevancia del control interno en las entidades estatales se evidencia desde su definición, en vista de que la implementación efectiva de un Sistema de Control Interno en una entidad proporciona un nivel de seguridad razonable de que se alcanzarán eficientemente los objetivos de la entidad y de que los riesgos asociados a dichos objetivos y procesos serán gestionados o reducidos. Por lo cual, aplicarlo, es usar una herramienta

de gestión empleada por las organizaciones para detectar deficiencias en sus procesos que representen riesgos para el logro de metas y objetivos, así como para identificar oportunidades de mejora que promuevan la eficiencia y la eficacia, al mismo tiempo que erradica prácticas indebidas, actos irregulares y casos de corrupción (Requena Torres, 2023). Así, esto subraya la importancia del control interno como un mecanismo esencial para garantizar la integridad y el buen funcionamiento de las entidades.

1.1.2. Objetivo del Control Interno

Como se ha indicado anteriormente desde la perspectiva de varios autores, el Control Interno se concibe como un proceso integral realizado por los funcionarios y servidores de una entidad pública. Yerren (2022) define que el propósito es evaluar el progreso de su implementación en el ámbito de las entidades públicas. Dicho de otra manera, el objetivo del control interno radica en la evaluación constante y el fortalecimiento de los procesos para evitar prácticas corruptas y promover una gestión eficaz de los recursos públicos.

De acuerdo con Khoury (2021), menciona que el Control Interno se orienta hacia una serie de objetivos cruciales que abarcan diversos aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de una entidad pública. Entre estos destacan el promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, garantizando la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía, cuidar y proteger los recursos y bienes del Estado contra cualquier tipo de pérdida, deterioro o uso indebido, es otro de sus objetivos presentes. Además, se enfoca en asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable a la entidad y sus operaciones, así como en garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información generada. Al mismo tiempo, busca fomentar los valores institucionales y promover la rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos respecto a los fondos y bienes bajo su responsabilidad. Por último, busca impulsar la generación

de valor público en los bienes y servicios ofrecidos a la ciudadanía, asegurando que estos contribuyan de manera efectiva al bienestar y al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

En la opinión de Moreno et al. (2019), aluden que el objetivo del control interno en las entidades públicas es garantizar la consecución de los objetivos institucionales, asegurando una gestión transparente y sin desvíos de los recursos públicos hacia fines personales. Sin embargo, destacan que cada Estado personaliza su sistema de control interno para ajustarse a sus circunstancias y necesidades específicas, promoviendo así una administración pública eficiente y responsable. En este sentido, el control interno se erige como una herramienta esencial para promover la integridad, prevenir la corrupción y asegurar que los recursos destinados al bienestar de la ciudadanía se utilicen de manera óptima y conforme a los principios de buena gobernanza.

1.1.3. Limitaciones del Control Interno

Como enfatizan Arroyo et al. (2019), las limitaciones del control interno son inherentes a cualquier sistema de gestión empresarial, y pese a que el control interno es crucial para respaldar la consecución de los objetivos de una empresa, no puede garantizar su cumplimiento absoluto. Es esencial considerar el equilibrio entre el costo y el beneficio del control, asegurando que los recursos invertidos en el control no excedan el valor de lo que se está protegiendo. Además, los controles están diseñados principalmente para transacciones y tareas rutinarias, lo que puede dejar lagunas en situaciones excepcionales. La presencia del factor humano introduce la posibilidad de error, y siempre existe el riesgo de que los controles sean eludidos, especialmente en casos de complicidad para cometer fraudes.

Desde otro enfoque, estas limitaciones del control interno se manifiestan en varios aspectos fundamentales de la gestión empresarial. Estas limitaciones pueden surgir en el ámbito del control de gestión, la planificación estratégica, la toma de decisiones, la estructura organizativa

y la cultura empresarial. Además, la menor presencia de información adecuada para la gestión, la asignación incoherente de costos con la realidad del negocio y la reducción de claridad en la definición y asunción de objetivos por parte de la organización también contribuyen a estas limitaciones. Es vital reconocer y abordar estas áreas para mejorar la efectividad del control interno y fortalecer el desempeño global de la empresa (Montes de Oca et al., 2018).

1.1.4. Componentes del Control Interno

1.1.5.1 Ambiente de Control. Este componente define las pautas de una organización y sirve como la base fundamental para influir en la conciencia de control del personal. Siendo así, el pilar sobre el cual se construyen los demás elementos del control interno, proporcionando la necesaria disciplina y estructura. Básicamente es la esencia que asegura que la organización funcione de manera ordenada y coherente, promoviendo un ambiente donde las prácticas de control son entendidas y respetadas por todos los miembros (Frías Lizama, 2021). En último término, se entiende que el ambiente de control es crucial para establecer un sistema de control interno efectivo y cohesionado.

En otro sentido, Fernández et al. (2021) describen que el ambiente de control es esencial para asegurar que las organizaciones ejecuten sus procesos sin errores críticos. Al establecer y aplicar normas, políticas y procedimientos adecuados, se garantiza el cumplimiento de las actividades operativas y se minimizan los riesgos, especialmente en las instituciones financieras. Este entorno proporciona una base sólida que promueve la integridad y la eficiencia en todos los niveles de la organización, asegurando que todas las operaciones se realicen de manera segura y conforme a los estándares establecidos.

Empleando las palabras de, Vega de la Cruz y Marrero (2021) enfatizan en que el ambiente de control define las directrices para el funcionamiento legal y ordenado de las entidades,

reflejando la postura de la dirección y del personal respecto a la relevancia del control interno. Se organiza en normas que abarcan la planificación, los planes de trabajo, la integridad y los valores éticos, la idoneidad del personal, la estructura organizativa, y las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

1.1.5.2 Evaluación de Riesgo. Este componente aborda el proceso mediante el cual los administradores y el gobierno corporativo identifican y gestionan los riesgos del negocio, así como sus resultados. En esta etapa, se evalúan los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos, priorizando la identificación de los riesgos más significativos, estimando su importancia y seleccionando las medidas adecuadas para mitigarlos. Hay que tener presente que algunos factores que pueden representar riesgos relevantes incluyen cambios en el entorno regulatorio fiscal, la implementación de nuevos sistemas de información contable, el crecimiento en las operaciones y transacciones con proveedores, y cambios en el personal clave responsable de operaciones importantes, especialmente en la adquisición de bienes y servicios (Grageola Santos et al., 2020).

Por otro lado, Choquecota (2023) plantea que este componente, implementado por los auditores internos, es aquel que guía el control interno y recae en toda la organización la responsabilidad de minimizar los riesgos para alcanzar los objetivos. Dado que los riesgos están presentes en diversos aspectos, etapas y procesos, es esencial prestar especial atención a estos factores en la actual época de cambios e incertidumbre tanto empresarial como social.

Desde otro punto de vista, se menciona que la evaluación de riesgos es el componente que identifica precisamente los riesgos inherentes al logro de los objetivos de la organización, los cuales pueden afectar la capacidad de competir, mantener una imagen pública positiva y asegurar el rendimiento financiero. Por lo tanto, la organización debe anticipar, conocer y abordar los riesgos que enfrenta, mitigándolos mediante mecanismos adecuados. Los principios de la

evaluación de riesgos incluyen especificar los objetivos relevantes, identificar y analizar los riesgos, evaluar el riesgo de fraude, e identificar y analizar cambios importantes (Manosalvas Gómez et al., 2019).

1.1.5.3 Actividad de Control. Las actividades de control son las acciones, políticas y procedimientos implementados por las personas para garantizar que se sigan las directrices necesarias para gestionar los riesgos. Estas actividades se clasifican en tres categorías según la naturaleza de los objetivos de la entidad: operaciones, información financiera y cumplimiento normativo. A través de estas acciones, lo que se busca es asegurar que todos los aspectos operativos, financieros y regulatorios de la organización se manejen de manera eficaz y dentro de los parámetros establecidos, reduciendo así los riesgos y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales (Calle Álvarez et al., 2020).

Según Gonzáles (como se citó en Jiménez et al. 2020), las actividades de control consisten en una serie de políticas y procedimientos diseñados para identificar las acciones necesarias dentro de una empresa para detectar riesgos y supervisar los resultados alcanzados; estas directrices permiten a las organizaciones gestionar de manera proactiva los riesgos y asegurar que los objetivos se logren de manera eficiente y efectiva, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informada y la mejora continua.

Plantean Grageola Santos et al. (2020) que este componente implica la implementación de políticas y procedimientos por parte de la administración para asegurar que los controles establecidos permitan alcanzar los objetivos de la organización. Algunas actividades de control en el ámbito fiscal incluyen verificar materialmente las adquisiciones de bienes y servicios, documentar detalladamente las políticas para seleccionar proveedores, comparar presupuestos con los gastos reales, mantener registros verificables como bitácoras e itinerarios de servicios, realizar

conciliaciones mensuales entre registros contables y adquisiciones físicas según los plazos establecidos, y documentar la asignación de activos fijos al personal.

1.1.5.4 Información y Comunicación. Para Frías Lizama (2021) este componente constituye la infraestructura fundamental que facilita la adquisición, procesamiento y transmisión de datos de manera eficiente, permitiendo a los individuos cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Estos sistemas forman una red interconectada que agiliza la comunicación y el intercambio de información dentro de una organización, proporcionando a los empleados los recursos necesarios para realizar sus tareas de manera óptima y oportuna. En esencia, los sistemas de información y comunicación actúan como el soporte tecnológico que impulsa la fluidez operativa y la toma de decisiones informada en el entorno organizacional moderno.

Por consiguiente, Momblanc y Castro (2020) argumentan que este componente posee un carácter interconectado, permeando todas las áreas del sistema de control y la organización en su conjunto. Se destaca que los sistemas de información y comunicación rodean todas las operaciones de la entidad, facilitando a su personal la captura y el intercambio eficiente de la información necesaria para el desarrollo, gestión y supervisión de dichas operaciones. Este enfoque transversal garantiza que la información clave esté disponible en todo momento, promoviendo la eficacia y la eficiencia en todas las actividades organizacionales.

Según, López, Cañizares y Mayorga (como se citó en García et al. 2021) sostienen que los procedimientos destinados a registrar, analizar, resumir y presentar información sobre las actividades técnicas, administrativas y financieras de una entidad. Según las autoras, la comunicación debe ser precisa y puntual, y la información compartida debe mantener estándares de calidad elevados para respaldar un proceso de toma de decisiones efectivo.

1.1.5.5 Supervisión o monitoreo. Este componente, conocido como monitoreo o seguimiento se enfoca en identificar posibles fallos o anomalías que puedan haber pasado desapercibidos durante las actividades de control, lo que posibilita la implementación de ajustes y mejoras necesarias. Este componente se divide en dos normas principales: la evaluación de la efectividad del sistema de control interno y la formación de un comité encargado de prevención y control. Cabe indicar que su propósito es garantizar la continuidad del proceso de mejora continua y la adecuada adaptación del sistema de control interno a los cambios y desafíos que pueda enfrentar la entidad (Vega de la Cruz y Marrero Delgado, 2021).

Como afirman Moreno et al. (2020) el seguimiento se centra en la identificación de errores y desviaciones que pudieran haber pasado desapercibidos durante las actividades de control, con el fin de implementar las correcciones y ajustes necesarios. Esta función se lleva a cabo a través de dos modalidades de supervisión, unas son las actividades continuas, que se integran a las operaciones normales para generar respuestas dinámicas, incluyendo el seguimiento sistemático realizado por las diversas estructuras de dirección; y las otras son las evaluaciones puntuales, realizadas por los responsables de las áreas, así como por auditorías internas y externas. Estas modalidades de supervisión garantizan la detección temprana de posibles fallos y la implementación de medidas correctivas oportunas para mantener la integridad y eficacia del sistema de control interno.

Desde otra perspectiva, se alude que las actividades de seguimiento implican una evaluación continua o periódica del rendimiento del control interno por parte de la administración, con el propósito de asegurar que los controles estén operando de acuerdo con lo previsto y de adaptarlos conforme a los cambios en las circunstancias. Esta evaluación se basa en información proveniente de diversas fuentes, como estudios existentes sobre controles internos, informes de

auditoría interna, informes de excepciones relacionadas con las actividades de control. Además, se toman en cuenta los informes del personal operativo y las quejas de los clientes sobre cargos de facturación para obtener una visión completa y precisa del funcionamiento del control interno y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Gómez et al., 2021).

1.2. Procesos Administrativos y de Gestión

Citando a Alarcón et al. (2020), argumentan que la gestión de procesos es una estrategia administrativa crucial que permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes y exigentes del mercado. Se enfoca en optimizar los procedimientos internos para cumplir con altos estándares de calidad y satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. Esta metodología facilita la incorporación de nuevos actores, el cumplimiento de legislaciones más estrictas y la adaptación a preferencias del consumidor, como calidad y precio. Así, la gestión por procesos se convierte en una herramienta vital para enfrentar los desafíos constantes del entorno empresarial, asegurando que las organizaciones puedan mantenerse competitivas y eficientes.

Desde otra perspectiva, los procesos administrativos se componen de diversos principios, conceptos, conocimientos, técnicas y herramientas esenciales para alcanzar resultados en la sociedad moderna. Por su parte, la gestión de procesos implica una visión sistémica que proyecta la organización hacia el futuro, buscando generar sinergia entre los conceptos de gestión y procesos. Así, la gestión es una actividad sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora, mientras que los procesos describen la manera en que se realizan las tareas (Bravo, 2013 como se citó en Mendoza y Moreira, 2021).

Por otro lado, Ropa y Alama (2022) dan un aporte similar, indicando que la gestión se ha convertido en un tema central y debatido dentro de los procesos administrativos de las organizaciones. Por tanto, este enfoque permite el desarrollo de actividades estratégicas que son

cruciales para alcanzar los objetivos específicos de cada entidad. Además, contribuye significativamente a mejorar las condiciones de vida tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera, la gestión no solo facilita el logro de metas organizacionales, sino que también promueve el bienestar de la comunidad global.

1.2.1 Importancia del proceso Administrativo y de gestión

El proceso administrativo es crucial para una empresa, puesto que su implementación eficiente permite alcanzar los objetivos establecidos utilizando de manera óptima los recursos disponibles. Constituye la base del trabajo de la dirección en todos los niveles de la organización y juega un rol esencial en la gestión empresarial. Este proceso asegura una planificación continua, estableciendo claramente los objetivos a corto, medio y largo plazo. Además, permite prever y planificar acciones para diversos escenarios, optimizando recursos y evitando gastos innecesarios. Como resultado de aquello, se mejora la coordinación entre los miembros del equipo, lo que puede incrementar la productividad (Molina, 2021).

Como dicen Muños et al. (2020), las empresas que aplican correctamente los procesos administrativos logran desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz, reflejándose en sus objetivos alcanzados. Sin embargo, alude que no todas las empresas cumplen adecuadamente con estos procesos debido a la carencia de conocimiento, dudas, miedo al fracaso o la resistencia a salir de su zona de confort. Además, factores como los avances tecnológicos, la globalización y la alta competitividad han dificultado el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. No obstante, la gestión de procesos administrativos es crucial para las empresas, debido a que busca maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles. A través de estos procesos, se integran, formulan y utilizan los recursos de manera efectiva, generando mejoras y cambios positivos cuando se implementan correctamente.

Desde otro enfoque, el proceso administrativo y de gestión es un recurso vital y esencial para cualquier organización, puesto que cada una de sus etapas permite avanzar de manera estructurada y eficiente en el logro de los objetivos establecidos. Cabe recalcar que es fundamental mantener un orden preciso en este proceso, por el hecho de que no se puede proceder a la parte dinámica sin haber completado primero la parte mecánica, es así como este enfoque asegura que las tareas se realicen de manera coherente y organizada (Goytortúa et al., 2023).

1.2.2 Etapas del proceso administrativo

1.2.2.1 Planeación. Esta etapa es fundamental porque es precisamente en esta donde se establecen las bases necesarias y se determinan las metas y objetivos a alcanzar. Es considerada la etapa más importante, considerando que implica una toma de decisiones racional y estructurada. Se fijan objetivos claros que guían las acciones futuras de la organización, asegurando que todos los recursos se utilicen de manera óptima para lograr los resultados deseados, es lo que la hace esencial para el éxito de cualquier proyecto o estrategia empresarial (Hernández y Hernández, 2019).

Empleando las palabras de otro autor, este señala que la planificación estratégica es esencial en la gestión administrativa, gracias a que establece una guía clara para alcanzar los objetivos a largo plazo de manera efectiva y eficiente. A su vez destaca a esta herramienta como aquella que permite a las organizaciones prever cambios en el entorno, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para optimizar sus recursos y capacidades. Dicho de otra manera, su importancia radica en la capacidad de alinear todos los esfuerzos organizacionales hacia metas comunes y coherentes, asegurando un enfoque integrado y coordinado (Villar, 2020 como se citó en Quiñónez y Coya, 2024).

Por otra parte, Álvarez (como se citó en Arteaga y Pillasagua, 2024) establece que la planificación se convierte en un aspecto crucial para la implementación exitosa en cualquier entidad, al establecer de manera precisa los objetivos a lograr. Este proceso implica no solo la definición clara de metas, sino también la creación de estrategias y acciones específicas que proporcionen el apoyo necesario para alcanzar dichos objetivos conforme a lo establecido previamente. Menciona también, que la planificación implica una asignación cuidadosa de recursos y la coordinación eficiente de actividades, así como la anticipación de posibles desafíos que puedan surgir en el camino. En esencia, la planificación proporciona un marco de referencia que orienta las decisiones y acciones dentro de la organización, garantizando una ejecución coherente y dirigida hacia el logro de resultados favorables.

1.2.2.2 Organización. Esta etapa representa un sistema que facilita una distribución armoniosa de los recursos disponibles, con el propósito de establecer una conexión eficiente entre las labores requeridas y el personal encargado de llevarlas a cabo. Se trata de un proceso que implica la definición de las acciones necesarias para alcanzar un objetivo preestablecido, mediante la subdivisión y coordinación de las tareas pertinentes y el suministro adecuado de los recursos requeridos para su ejecución. En definitiva, la organización se enfoca en la planificación y estructuración de actividades con el fin de alcanzar una meta específica, garantizando así una gestión eficaz de los recursos humanos y materiales disponibles. Cabe indicar que este enfoque sistemático y coordinado busca optimizar la productividad y eficiencia dentro de la entidad, asegurando el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos. En última instancia, la organización se erige como un elemento fundamental para la gestión efectiva de cualquier empresa u organización (Escamilla y Álvarez, 2019).

Como lo hace notar Molina (2021), la organización, en el entorno del proceso administrativo, se refiere al diseño y la implementación de una estructura eficiente y ordenada dentro de una empresa. Esta estructura abarca la definición de roles y responsabilidades, la distribución adecuada de autoridad y la coordinación de actividades para lograr los objetivos establecidos. Esencialmente, la organización proporciona el marco necesario para optimizar el funcionamiento de la empresa, minimizando la duplicación de funciones, estableciendo una jerarquía clara y facilitando la ejecución de tareas de manera coordinada y efectiva.

Del mismo modo, otro autor señala que una vez que se han definido las metas y estrategias, la siguiente fase es la organización, en la cual se establece la configuración de la empresa y se distribuyen los recursos de forma óptima para ejecutar las actividades planificadas. Este paso garantiza que la empresa cuente con una estructura adecuada y los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes de manera eficiente y efectiva. La organización se convierte así en un componente esencial del proceso administrativo, al proporcionar el marco necesario para la implementación exitosa de los objetivos establecidos (Silva y Sánchez, 2024).

1.2.2.3 Dirección. Según Torres (2019) esta fase dentro una organización comprende la capacitación y motivación de su personal para contribuir al alcance de sus objetivos, ya sean institucionales, departamentales o personales, destacando la relevancia de habilidades como el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión de equipos en este proceso. Este enfoque es esencial para mantener un ambiente laboral productivo y cohesionado, donde cada miembro contribuye al éxito colectivo con eficacia y compromiso.

En lo concerniente a esta misma fase, otro autor refiere que es conocida como dirección y liderazgo, además de que representan pilares esenciales en la gestión administrativa al involucrarse en la orientación y motivación del equipo hacia el logro de los objetivos corporativos. La dirección

se enfoca en guiar y estimular a los colaboradores para alcanzar las metas establecidas, mientras que el liderazgo se destaca por su capacidad de inspirar e influenciar a otros en la consecución de objetivos compartidos. Ambos aspectos son cruciales para fomentar un ambiente de trabajo productivo y cohesionado, donde los miembros de la organización trabajen en armonía hacia el éxito común (Leguía, 2024, como se citó en Quiñónez y Coya, 2024).

Como afirman Hernández y Hernández (2019), la dirección se concentra en eficientemente delegar autoridad y coordinar actividades para alcanzar los objetivos organizacionales. Su papel es influir en las personas, motivándolas y guiándolas hacia el logro de metas compartidas. Esto implica no solo asignar tareas, sino también inspirar y facilitar la colaboración entre los miembros del equipo. En definitiva, la dirección pretende alinear a las personas para trabajar de manera cohesionada hacia un propósito común, optimizando así el rendimiento y la eficacia organizativa.

1.2.2.4 Control. Esta etapa dentro del proceso administrativo implica la revisión minuciosa de las actividades ejecutadas para asegurar su alineación con los planes establecidos. Esta etapa incluye una evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos y, en caso necesario, la aplicación de medidas correctivas para corregir desviaciones. Esencialmente, el control actúa como un mecanismo crucial para garantizar que la organización progrese hacia el logro de sus objetivos, asegurando que permanezca en el camino adecuado mediante la supervisión constante y la toma de acciones correctivas cuando sea necesario (Chiquito y Cedeño, 2023).

Por otro lado, Baque y Mantuano (2023) mencionan al control como parte integral del proceso administrativo, se emplea para supervisar y ajustar los diferentes componentes y fases, garantizando así la coherencia entre las actividades planificadas y su ejecución efectiva. Este proceso no se limita únicamente al ámbito administrativo, sino que se extiende a todas las áreas de la organización, asegurando una funcionalidad integral. Aluden también, que la implementación

organizada del control permite identificar y corregir aspectos específicos, asegurando la eficiencia del proceso en su totalidad.

Desde la posición de Goytortúa et al. (2023), da a conocer que en esta fase se supervisa la ejecución de las actividades planificadas para monitorear el progreso hacia los objetivos, permitiendo tomar medidas preventivas y de mejora que garanticen el éxito organizacional. Es fundamental tomar en cuenta que este control cuenta con ciertas herramientas clave que incluyen presupuestos, datos estadísticos, auditorías y análisis de tiempos y hechos. Posterior a esto, sostiene que el proceso de control se compone de cuatro pasos interconectados que forman un ciclo continuo, y son establecer estándares, observar el desempeño, comparar los resultados reales con los esperados, y tomar acciones correctivas; además de asegurar que las actividades se realicen conforme a lo planificado y se ajusten según sea necesario para mantener la eficacia.

1.2.3 Objetivos de la administración

Como se ha citado con anterioridad a varios autores, se conoce que la administración financiera es una disciplina que se enfoca en la planificación, organización y control de los recursos financieros. Ahora bien, Vázquez (2023) señala que su objetivo es tomar decisiones estratégicas sobre financiamiento, inversiones, ahorros y presupuestos. Dicho de otro modo, esta función operativa se dedica a gestionar la estructura financiera, la liquidez y los activos, asegurando una óptima utilización de los recursos disponibles. En esencia, busca maximizar el valor de la organización mediante una eficiente gestión de sus finanzas.

De acuerdo con Argello et al. (2020), describen que el objetivo de la administración es garantizar la eficiencia y competitividad de una empresa. Un desafío importante es establecer un modelo de gestión que se ajuste a las necesidades específicas de la organización. Esto incluye un análisis continuo del desempeño, la organización de procesos clave, la planificación adecuada de

actividades y recursos, y la dirección y control efectivos. Además, la gestión integral de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos es esencial para dirigir los procesos empresariales hacia el éxito.

A juicio de Álvarez (2020), afirma que el objetivo de la administración es garantizar que una organización funcione de manera eficiente y eficaz al ejecutar, planificar y dirigir sus actividades. Esto implica el uso estratégico de todos los recursos disponibles, optimizándolos para alcanzar las metas propuestas. La administración se enfoca en la gestión integral de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, asegurando que cada uno contribuya de manera óptima al éxito de la organización. Así, busca establecer un modelo de gestión adecuado que satisfaga las necesidades y desafíos específicos de la empresa, promoviendo una operación competitiva y bien organizada.

1.2.4 Características de la administración y gestión

Flores (2021) menciona que la administración es esencialmente una práctica social estructurada que implica la utilización de personas y el respeto a las jerarquías dentro de una organización. Además, combina de manera efectiva herramientas administrativas con habilidades humanas para optimizar el uso de recursos, ya sean humanos, materiales o tecnológicos. Por último, indica que la administración además incluye inherentemente el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, asegurando una gestión integral y eficiente en todas las actividades de la organización.

Desde la posición de Zumba et al. (2023) la administración y gestión se caracterizan por ser procesos fundamentales que brindan a las organizaciones las herramientas e información necesarias para una toma de decisiones informada y estratégica. Estas disciplinas no solo se enfocan en la ejecución y control de actividades, sino también en la planificación y organización

de recursos. Posterior a esto, enfatizan que la administración utiliza una combinación de habilidades humanas y técnicas administrativas, asegurando la eficiencia en el uso de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Cabe destacar que la gestión financiera, como parte integral de estos procesos, consolida información vital que guía las decisiones empresariales hacia el logro de objetivos con eficacia y precisión.

Teniendo en cuenta la perspectiva de otros autores, refieren que la administración es una práctica esencial en la vida humana, facilitando la convivencia y el logro de objetivos tanto personales como colectivos. Desde sus inicios, ha sido crucial en el comportamiento y actividades del ser humano, evolucionando a través de diversas etapas que han generado tanto críticas como beneficios significativos, y es que el análisis cronológico de estas etapas, desde sus comienzos hasta su establecimiento como ciencia, es fundamental para entender los enfoques modernos y mejorar su aplicación continua. Por ende, la administración y gestión incluyen la innovación constante para comprender mejor el funcionamiento administrativo de las organizaciones, estableciendo nuevos paradigmas que buscan la mejora continua y la innovación de los procesos, contribuyendo así al bienestar humano (Pantoja y Salazar, 2019).

1.2.5 Principios de la administración

1.2.5.1 Autoridad y responsabilidad. Según Ramírez et al. (2022) este principio en la administración establece que la capacidad de dar órdenes y ser obedecido es esencial para la gestión eficaz, y esta autoridad proviene tanto de la posición jerárquica como de las habilidades individuales de liderazgo. Ser un líder efectivo no solo implica tener autoridad legal, sino también poseer cualidades como inteligencia, juicio y ética. Además, se reconoce que la autoridad conlleva responsabilidad, lo que significa que quienes ejercen autoridad deben asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el logro de los objetivos organizacionales.

Desde otro aporte, se añade que la autoridad implica el derecho de dar instrucciones o mandatos, pero es esencial tener presente que debe ir de la mano con la responsabilidad. Esta relación equilibrada entre autoridad y responsabilidad es esencial para mantener una relación justa y armoniosa entre el empleador y los empleados, o entre la autoridad y los subordinados dentro de una organización. Este equilibrio garantiza que quienes ejercen autoridad asuman la responsabilidad por sus acciones y decisiones, promoviendo así un ambiente laboral justo y productivo (Torres, 2022).

De acuerdo con Sánchez (2019) la autoridad se comprende como el derecho exclusivo de dar instrucciones y garantizar su acatamiento. Sin embargo, esta autoridad implica también la responsabilidad de asumir las consecuencias de las órdenes emitidas. En este sentido, quienes ejercen autoridad dentro de una organización deben ser conscientes de que están sujetos a la obligación de rendir cuentas por sus acciones, asegurando así una gestión responsable y equitativa en todos los niveles jerárquicos.

1.2.5.2 Unidad de Mando. Bernal (2017) alude que es un principio que establece que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe. Este principio asegura que las instrucciones sean claras y coherentes, evitando confusiones y conflictos. Al centralizar la autoridad en un único superior, se facilita la coordinación y se mantiene una estructura organizativa ordenada y eficiente. De esta manera, se promueve una comunicación más efectiva y una gestión más disciplinada dentro de la organización.

Por otro lado, Ramírez et al. (2022) destacan que, para emprender cualquier acción, un empleado debe recibir órdenes solo de un superior. Esta es la norma de unidad de mando, que es esencial para la ejecución adecuada de las tareas, por su parte, si se infringe, se debilita la autoridad, se pone en peligro la disciplina y el orden, y se amenaza la estabilidad. Cuando dos superiores

ejercen su autoridad sobre la misma persona o departamento, se genera confusión y desorden, afectando negativamente el funcionamiento de la organización. Por tanto, la unidad de mando es crucial para mantener la cohesión y el bienestar en cualquier empresa.

Así mismo, Mejillones et al. (2017) acotan que, este principio garantiza una estructura de autoridad clara y coherente, evitando confusiones y conflictos en la ejecución de tareas. Al mantener una cadena de mando unificada, se promueve la eficiencia en la comunicación y la toma de decisiones dentro de la organización. Además, esta unidad de mando facilita el seguimiento de responsabilidades y la rendición de cuentas, lo que contribuye a un ambiente laboral ordenado y productivo.

1.2.5.3 División del trabajo. Este principio hace énfasis a la asignación de tareas según las capacidades, habilidades y destrezas individuales de cada persona. Este enfoque asegura que las actividades se realicen de manera más eficiente, logrando una mayor productividad con un menor esfuerzo. Al especializarse en funciones específicas, los trabajadores pueden optimizar su desempeño y contribuir al éxito general de la organización (Ayala, 2022).

Así mismo, Arguello et al. (2020) refieren que la división de trabajo implica fragmentar las labores en tareas específicas que sean realizables de forma lógica y cómoda. Este enfoque permite que cada tarea sea manejada con mayor eficiencia y efectividad, facilitando un rendimiento óptimo y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales con menos esfuerzo. Al asignar responsabilidades claras y bien definidas, se mejora la productividad y se optimiza el uso de recursos humanos dentro de la organización.

Para Fayol (como se citó en Luna, 2014), la división del trabajo consiste en fragmentar el trabajo en tareas básicas, asignándolas a trabajadores, equipos o grupos que se especializan en funciones específicas. Esto promueve la especialización, permitiendo que cada unidad se concentre

en tareas particulares, mejorando la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. La especialización facilita un desempeño más efectivo y una optimización de los recursos dentro de la organización.

1.2.5.4 Remuneración. Tal y como alude Torres (2022), este principio se entiende como un estímulo que impulsa el cumplimiento de los objetivos empresariales. Este sistema de compensación está directamente relacionado con las tareas y responsabilidades que cada individuo asume dentro de la organización. De esta manera, la remuneración se convierte en un mecanismo clave para motivar y recompensar el desempeño y la contribución de los empleados a los resultados de la empresa, promoviendo así la productividad y el compromiso laboral.

Otro autor define a la remuneración, como aquello que debe ser justo y adecuado para satisfacer las necesidades de los empleados. Este principio asegura que los trabajadores reciban una compensación equitativa que les permita cubrir sus necesidades básicas, lo que a su vez fomenta la motivación y el compromiso. Una remuneración justa es esencial para mantener un ambiente laboral positivo y productivo, lo cual hace que los empleados se sientan valorados y equitativamente recompensados por su trabajo (Bernal, 2017).

Como señala Hidalgo y Ros (2023), en administración, la remuneración implica un proceso más amplio que únicamente calcular el pago necesario para cubrir una tarea específica. También implica considerar las necesidades y oportunidades presentes en el negocio, así como el valor atribuido a las diferentes funciones. Esto significa que el proceso de remuneración debe tomar en cuenta diversos factores, como las condiciones económicas de la organización, la disponibilidad de recursos y el impacto que tienen las compensaciones en la motivación y satisfacción de los empleados. Para resumir, la remuneración en administración es un proceso complejo que busca equilibrar las necesidades y expectativas tanto de la organización como de los empleados.

1.2.5.5 Unidad de Dirección. Según añade Sánchez (2019), este principio se define como la implementación de un solo plan que coordina todas las actividades de una organización hacia un objetivo unificado. Según la distinción realizada por Fayol, este principio se diferencia de la unidad de mando, que se centra en la estructura de gestión del personal. En contraste, la unidad de dirección abarca a toda la entidad social, garantizando la coherencia y la armonización de esfuerzos en busca de metas organizacionales compartidas.

Desde otro punto de vista, se menciona que la unidad de dirección en la administración establece que todas las actividades dentro de una empresa deben estar en consonancia con la visión, políticas, objetivos y dirección definidos por la organización. Esto implica que todos los departamentos y cada miembro del equipo deben trabajar en colaboración y armonía para alcanzar los fines establecidos por la empresa. También señala que la cohesión en la dirección asegura que todos los esfuerzos y recursos se orienten hacia metas comunes, promoviendo así la eficiencia y la efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales (Ramírez et al., 2022).

Para Mejillones et al. (2017) refieren que la unidad de dirección enfatiza que cada empleado debe recibir instrucciones de un único superior, lo que promueve la coherencia en la gestión y ejecución de tareas. Esta práctica fortalece la autoridad dentro de la organización y previene posibles conflictos y confusiones. Mantener una cadena de mando clara y directa contribuye a la estabilidad y eficacia en el funcionamiento de la empresa.

Capítulo II

2. Diagnostico o Estudio de Campo

Para el diagnóstico del comercial "Don Diego", se consideró una población de estudio que consta de 15 personas relacionadas con la empresa, incluyendo un gerente, una administradora (gestión de compras), un auxiliar contable, tres cajeros, un bodeguero, dos percheros, un auxiliar de aseo, un chofer, tres vendedores y una cocinera. La muestra no probabilística se enfoca en dos personas clave para los procesos administrativos y de gestión: el gerente y la administradora. Para recolectar la información, se aplicarán diferentes técnicas: una entrevista dirigida al gerente, cuestionarios para el departamento de contabilidad y administración con el fin de medir el nivel de riesgo y confianza, y encuestas a los demás colaboradores (cajeros, bodegueros, percheros, auxiliar de aseo, chofer, vendedores y cocinera) para obtener una visión integral del funcionamiento interno y la dinámica laboral de la empresa. Los resultados obtenidos de estas técnicas proporcionarán una comprensión detallada de los procesos y la gestión en el comercial "Don Diego".

2.1. Aplicación de la Entrevista

En la entrevista realizada al gerente del comercial "Don Diego", se exploró la existencia y el conocimiento de políticas, procedimientos y estructuras administrativas dentro de la empresa. Se descubrió que la empresa no cuenta con manuales documentados de funciones ni procedimientos; en su lugar, el personal recibe instrucción verbal previa a su contratación. Además, se identificó la carencia de controles documentados en las labores diarias, como los horarios de trabajo, donde solo se comunican verbalmente las consecuencias del incumplimiento, sin registros formales que regulen estas prácticas.

Otro aspecto evaluado fue la existencia de objetivos y principios de administración. El gerente mencionó que la empresa no tiene objetivos administrativos documentados ni principios

de gestión formalmente establecidos. La dirección de la empresa se basa en valores humanos, como la pasión por el trabajo, pero carece de una estructura formalizada para guiar las operaciones. Asimismo, se evidenció que no existe una unidad de mando ni de dirección clara; las instrucciones se dan de manera dispersa y las actividades no están dirigidas por un único jefe, lo que resulta en una necesidad de coordinación y planificación unificada. Este diagnóstico revela áreas críticas que requieren formalización y mejora para optimizar la gestión y operación del comercial.

Tabla 1

Resultados de la aplicación de la entrevista

Categoría	Resultados
<i>Existencia de Manuales</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con manuales de funciones ni de procedimientos. Que solo se instruye al personal previo a contratar, pero manuales documentados no existen.
<i>Existencia de Control en labores</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con controles en las labores diarias de los empleados. Que solo se les informa verbalmente sobre las consecuencias de incumplir horarios, pero no existe un control documentado.
<i>Existencia de Objetivos</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con objetivos principales de la administración. Que pretenden seguir creciendo, pero no existe nada documentado.
<i>Existencia de Principios de administración</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con principios de administración. Que se basan más a la parte humana, en ponerle amor y pasión a lo que hacen, pero no existen principios documentados.
<i>Existencia de Unidad de Mando</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con unidad de mando. Que han recibido órdenes e instrucciones entre todos, debido a la limitación de conocimiento específico.
<i>Existencia de Unidad de dirección</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con unidad de dirección. Que las actividades no son dirigidas por un solo jefe, que ha existido cooperación grupal afectando a que no se cumpla un único plan.

Nota. Interpretación de los resultados del instrumento aplicado al gerente de la empresa

“Comercial Don Diego”.

Elaborado por el autor.

Análisis

Los resultados de la entrevista revelan varias deficiencias críticas en la gestión del comercial "Don Diego" que podrían tener consecuencias significativas si no se abordan adecuadamente. La ausencia de manuales documentados y controles formales para las labores diarias indica una deficiencia de estandarización en los procedimientos y una posible ineficiencia en la supervisión del personal. Sin una documentación clara, los empleados pueden tener interpretaciones variadas sobre sus responsabilidades y las consecuencias de incumplimientos, lo que puede llevar a inconsistencias en la ejecución de tareas y a una mayor probabilidad de errores.

La ausencia de objetivos administrativos y principios de gestión documentados sugiere una carencia de una visión estratégica y una guía clara para el desarrollo y crecimiento del negocio. Sin objetivos claros, la empresa puede carecer de dirección y foco, lo que puede limitar su capacidad para establecer metas alcanzables y medir el rendimiento. La inexistencia de una unidad de mando y dirección centralizada puede resultar en una coordinación deficiente y en conflictos internos debido a la omisión de liderazgo definido. Esto puede afectar negativamente la eficiencia operativa y la moral del equipo, impidiendo la implementación efectiva de un plan coherente y dificultando la adaptación a cambios o la resolución de problemas.

Si no se implementan manuales de procedimientos y controles adecuados, la empresa probablemente seguirá enfrentando deficiencias en la estandarización de sus operaciones y en la supervisión de sus procesos. Esto puede perpetuar el déficit de consistencia en el desempeño del personal y dificultar el cumplimiento de los objetivos empresariales, afectando negativamente el crecimiento y la sostenibilidad del comercial. Implementar estas mejoras es esencial para asegurar

una gestión más eficiente y efectiva que permita a la empresa avanzar y adaptarse en un entorno competitivo.

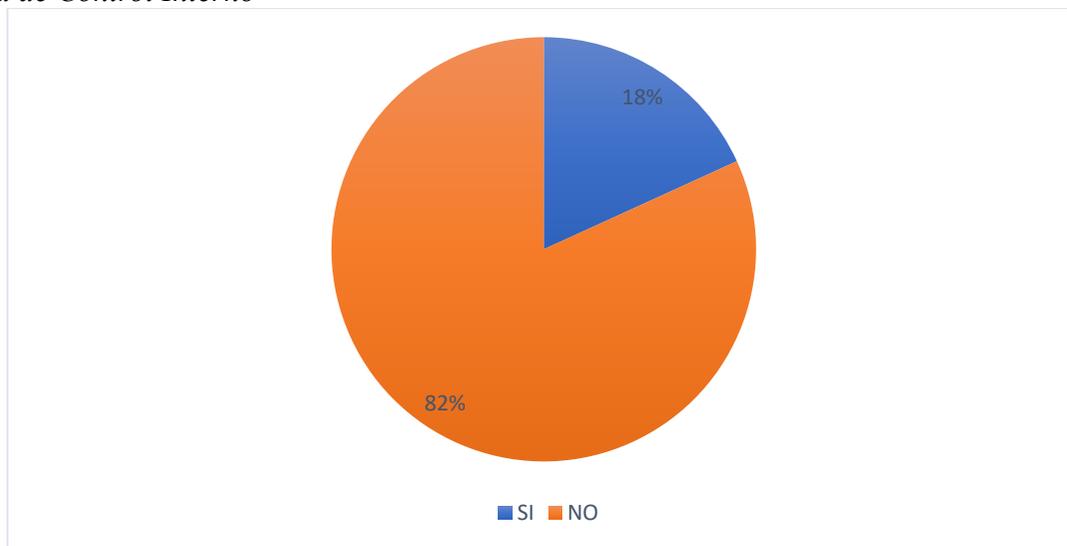
2.2. Aplicación de la Encuesta

El propósito de aplicar la encuesta fue obtener una visión clara y detallada de la percepción de los empleados sobre la eficacia del sistema de control interno actualmente implementado en la empresa. La primera pregunta se diseñó para evaluar la opinión general de los colaboradores respecto a la funcionalidad y efectividad de los mecanismos de control existentes.

Con esta pregunta, se buscaba identificar si los empleados perciben que los procedimientos y medidas de control interno son adecuados y eficientes para prevenir errores, fraudes y garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa. La intención era encontrar si existe una congruencia entre la percepción de los empleados y los resultados esperados del sistema de control interno, lo que podría revelar áreas de mejora o reforzar la efectividad de las prácticas actuales.

Figura 1

Sistema de Control Interno



Nota. Interpretación de los resultados de la primera pregunta de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

Como se puede observar en la Ilustración 1, un 82% de las 11 personas encuestadas manifiestan que el sistema de control interno implementado en la empresa no es eficiente. Esta gran mayoría indica una percepción negativa sobre la efectividad de los controles internos actuales. Los empleados parecen tener serias dudas sobre la capacidad del sistema para prevenir errores y fraudes, y para asegurar el cumplimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa. Este alto porcentaje de respuestas negativas resalta la necesidad urgente de revisar y posiblemente reformar el sistema de control interno para abordar las preocupaciones de los empleados y mejorar su confianza en los procesos de la empresa.

Las causas de estas percepciones negativas pueden incluir la necesidad de manuales y procedimientos documentados, la poca disponibilidad de capacitación adecuada para los empleados y la ausencia de un sistema de control riguroso. Estas deficiencias pueden resultar en un aumento de errores operativos, pérdida de eficiencia y posibles incumplimientos regulatorios. Además, la incompletitud de confianza en el sistema de control interno puede afectar negativamente la moral de los empleados y su desempeño. Si no se implementan mejoras, la empresa corre el riesgo de seguir enfrentando estos problemas, lo que podría tener un impacto significativo en su funcionamiento y reputación.

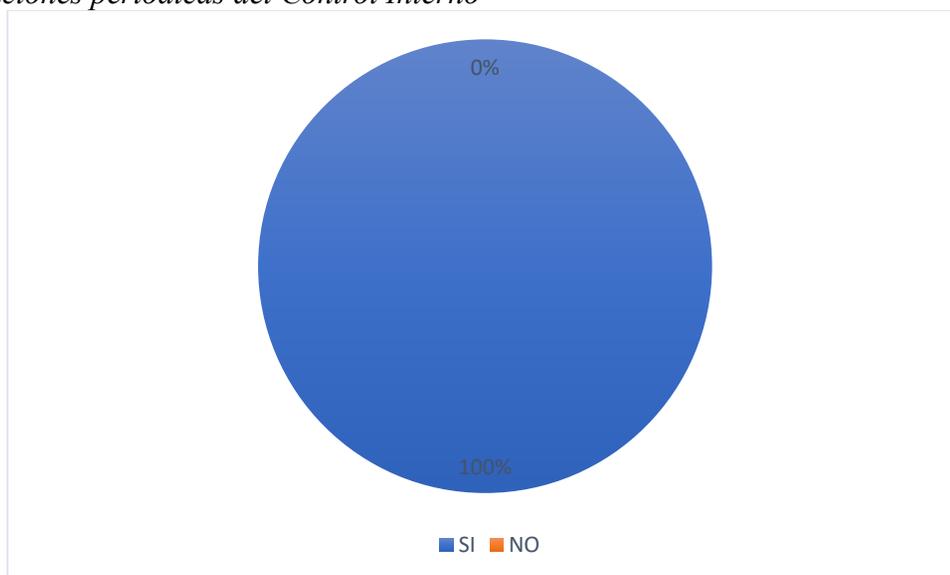
Por otro lado, un 18% de los encuestados consideran que el sistema de control interno sí es eficiente. Aunque es una minoría, este grupo puede estar indicando que ciertos aspectos del control interno funcionan correctamente o que su percepción del sistema es más favorable debido a su posición o experiencia específica dentro de la empresa. Sin embargo, la baja proporción de respuestas positivas sugiere que cualquier aspecto positivo del sistema actual está siendo eclipsado por sus deficiencias. Si no se implementan manuales y procedimientos claros, la empresa puede

seguir incurriendo en deficiencias en la gestión y control de sus actividades, lo que podría llevar a mayores riesgos operacionales y de cumplimiento en el futuro.

Además, se indagó sobre la frecuencia de las evaluaciones del sistema de control interno utilizado en la organización, para determinar si se realizan de manera periódica. Esta pregunta tenía como objetivo identificar si los empleados perciben que los controles internos son revisados y actualizados regularmente, asegurando así su efectividad continua y adaptabilidad a las necesidades cambiantes de la empresa.

Figura 2

Evaluaciones periódicas del Control Interno



Nota. Interpretación de los resultados de la segunda pregunta de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

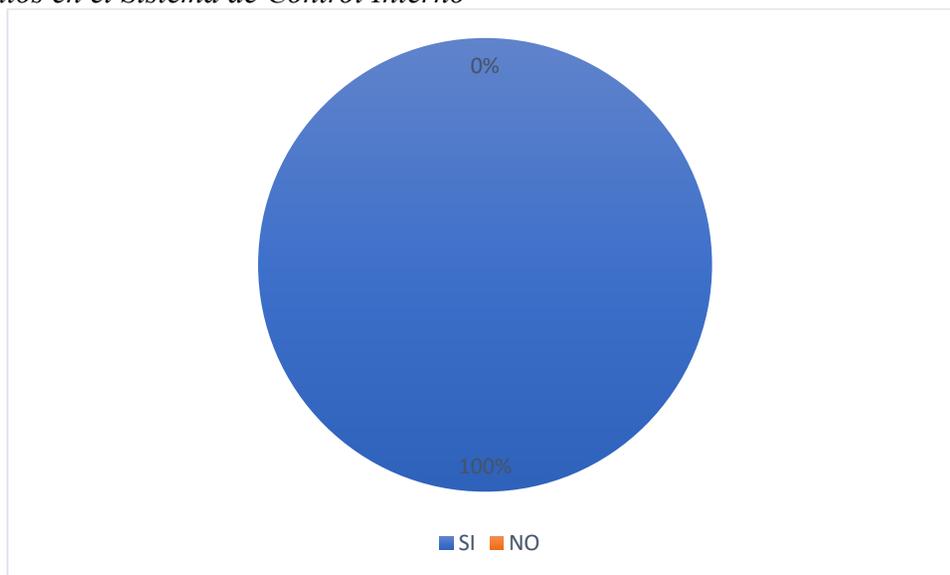
Como se puede observar en la ilustración 2, un 100% de los encuestados considera que en la empresa se realizan evaluaciones periódicas del sistema de control interno. Este resultado indica que todos los empleados perciben que hay un proceso regular y consistente para revisar y mejorar los controles internos.

La causa de esta percepción positiva puede ser la implementación efectiva de revisiones programadas y la comunicación clara de estas prácticas a los empleados. El efecto de mantener estas evaluaciones periódicas es la continua mejora del sistema de control interno, lo que puede prevenir errores y fraudes, y asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa. Sin embargo, es importante que la empresa mantenga esta práctica y considere nuevas metodologías para seguir reforzando la efectividad de sus controles.

En esta sección, también se buscó determinar si los empleados identifican elementos específicos del sistema de control interno que consideran indispensables para una gestión eficiente y segura en la empresa. Esta pregunta tenía como finalidad descubrir si hay consenso entre los colaboradores respecto a los componentes críticos del control interno que contribuyen al éxito operativo y la protección de los activos de la empresa.

Figura 3

Elementos en el Sistema de Control Interno



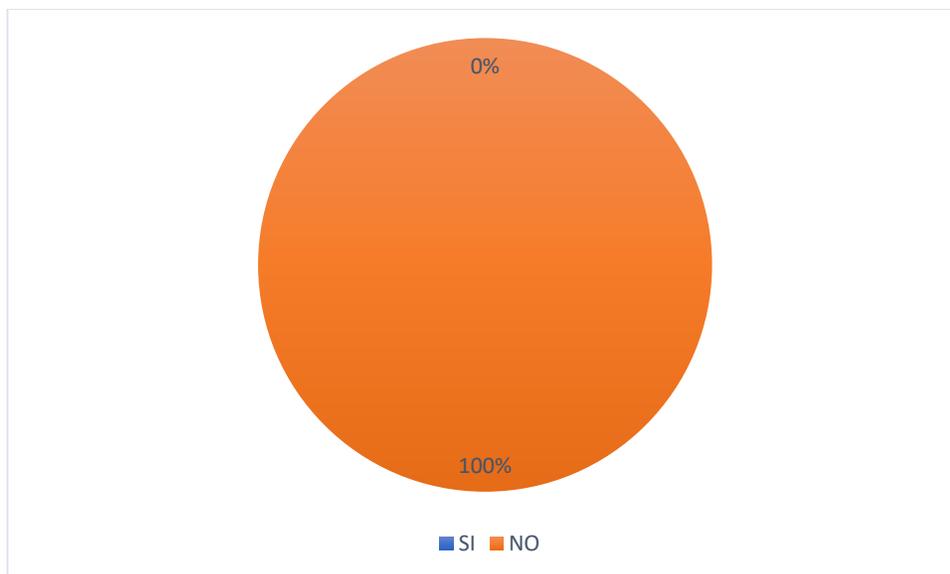
Nota. Interpretación de los resultados de la tercera pregunta de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

De acuerdo con la ilustración 3, el 100% de los encuestados consideran que existen elementos del sistema de control interno indispensables para una gestión eficiente y segura en la empresa. Este resultado muestra un consenso total sobre la importancia de ciertos componentes dentro del sistema de control interno.

La unanimidad en las respuestas refleja una comprensión compartida entre los empleados sobre cómo estos elementos contribuyen a la estabilidad y eficiencia operativa de la empresa. Esta percepción destaca la importancia de mantener y fortalecer dichos componentes. Ignorar estos elementos críticos podría llevar a la empresa a enfrentar riesgos y deficiencias en la gestión, lo que subraya la necesidad de su continua evaluación y mejora.

Posteriormente, se examinó si la empresa dispone de manuales de funciones detallados para cada puesto. El propósito de esta pregunta fue averiguar si la organización cuenta con documentos que especifiquen claramente las responsabilidades y tareas asociadas a cada rol dentro de la empresa, un aspecto esencial para garantizar que las actividades se realicen de manera ordenada y eficiente.

Figura 4
Manuales de Funciones



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta cuatro de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

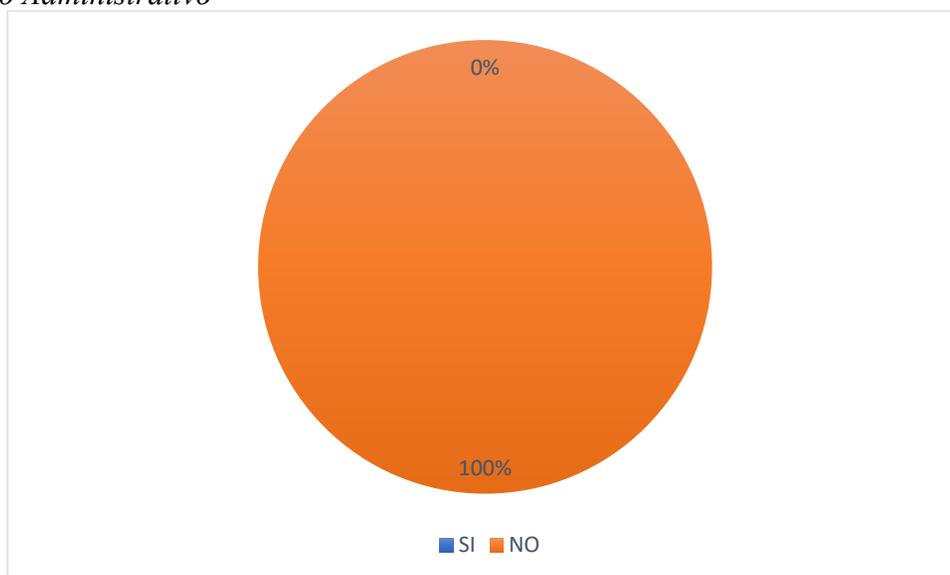
De acuerdo con la ilustración 4, el 100% de los encuestados indicaron que la empresa no posee manuales de funciones para cada puesto. Esto revela una omisión parcial completa de documentación que defina las responsabilidades laborales de manera precisa, lo cual es crucial para la correcta ejecución de las tareas.

La ausencia de manuales de funciones puede llevar a una menor presencia de claridad y orden en la asignación de tareas, provocando posibles errores y una disminución en la eficiencia general. Sin estos manuales, la empresa enfrenta dificultades en la capacitación adecuada de nuevos empleados y en la estandarización de los procesos laborales. La necesidad no cubierta de una guía clara sobre las funciones de cada puesto puede resultar en una operación menos organizada y efectiva, afectando negativamente el rendimiento y la cohesión del equipo.

Luego, se investigó si el proceso administrativo general en la empresa está claramente definido y documentado. La pregunta estaba dirigida a evaluar la existencia de documentación formal que establezca y explique los procedimientos administrativos dentro de la organización. Esto permite conocer si los procesos están bien estructurados y son comprensibles para todos los empleados, contribuyendo a una operación más organizada y eficiente.

Figura 5

Proceso Administrativo



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta cinco de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

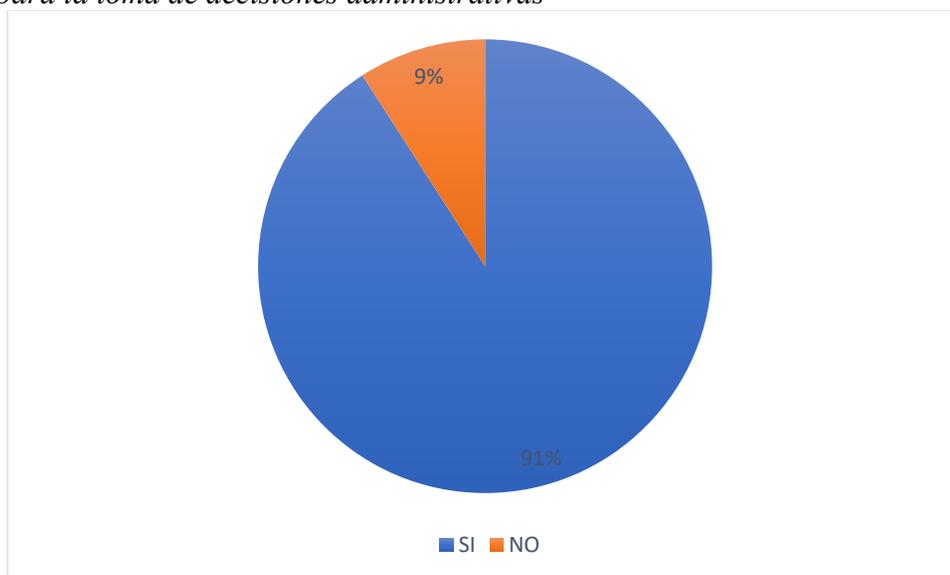
La gráfica muestra que el 100% de los encuestados considera que el proceso administrativo no está definido ni documentado en la empresa. Esta respuesta indica un vacío total de documentación formal sobre los procedimientos administrativos, lo que puede llevar a una gran incertidumbre y desorganización entre los empleados en el desempeño de sus funciones diarias. La ausencia de un marco administrativo claro impide la estandarización de las operaciones y la

implementación de mejoras continuas, afectando así la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente y cumplir con sus objetivos estratégicos.

Así mismo, se buscó entender si la empresa sigue procedimientos específicos durante el proceso de toma de decisiones administrativas. Esta pregunta tenía como propósito determinar si existe una metodología estructurada y formalizada para la toma de decisiones dentro de la organización. Conocer esto permite evaluar si las decisiones se toman siguiendo un proceso estandarizado que puede contribuir a la coherencia y eficacia en la gestión administrativa.

Figura 6

Pasos para la toma de decisiones administrativas



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta seis de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

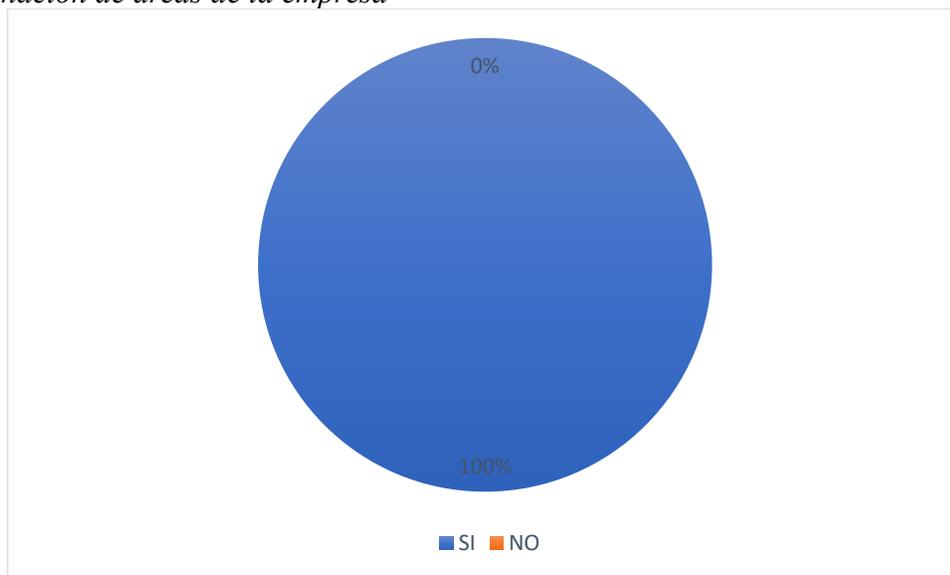
Como se muestra en la gráfica, un 91% de los encuestados señaló que se siguen pasos específicos en el proceso de toma de decisiones administrativas, mientras que solo el 9% respondió negativamente. Este resultado refleja una percepción predominante de que la empresa cuenta con procedimientos estructurados para tomar decisiones, lo que puede facilitar la consistencia y la

racionalidad en la gestión administrativa. No obstante, el 9% que no percibe esto podría indicar posibles deficiencias en la comunicación o en la implementación de estos procedimientos, lo cual puede llevar a decisiones menos coherentes o a la necesidad de claridad en el proceso. La inexistencia de un proceso estandarizado puede resultar en decisiones menos informadas y afectar negativamente la eficacia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

Para la siguiente pregunta, se buscó evaluar el grado de coordinación entre las distintas áreas de la empresa durante el proceso administrativo. La intención era determinar si existe una integración efectiva entre los diferentes departamentos, lo cual es esencial para la fluidez de las operaciones y la eficacia general del proceso administrativo. Se deseaba conocer si las áreas de la empresa trabajan de manera conjunta, asegurando que las actividades y decisiones se alineen con los objetivos generales de la organización.

Figura 7

Coordinación de áreas de la empresa



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta siete de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

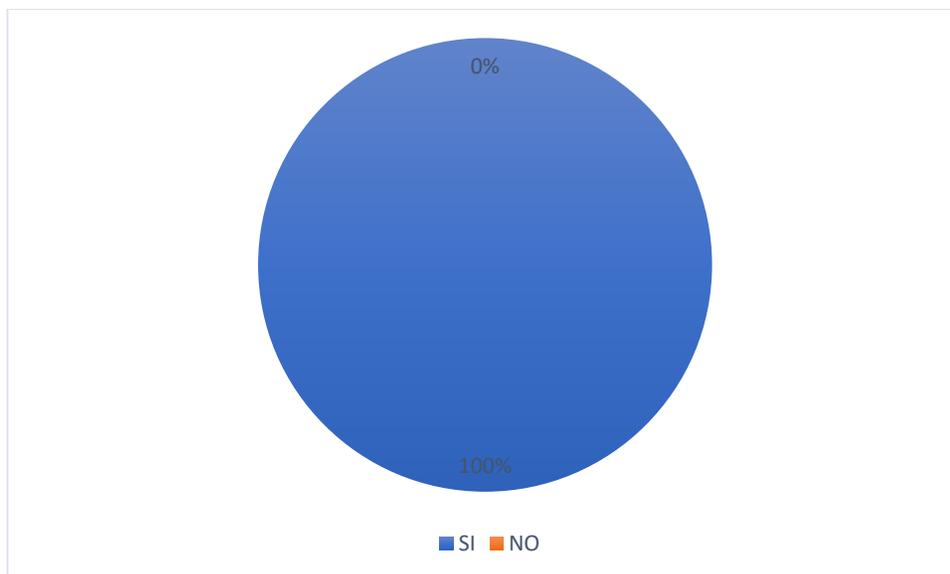
Análisis

Los resultados indican que el 100% de los encuestados confirmaron que todas las áreas de la empresa están coordinadas durante el proceso administrativo, sin que nadie reportara lo contrario. Esto sugiere que la empresa ha logrado establecer una comunicación y colaboración efectiva entre sus departamentos, lo cual facilita la ejecución de los procesos administrativos y asegura un flujo de trabajo más eficiente. Una coordinación efectiva permite que las diferentes áreas contribuyan de manera sinérgica hacia los objetivos comunes de la empresa, optimizando recursos y reduciendo potenciales conflictos internos.

A pesar de los resultados positivos, es importante que la empresa continúe fortaleciendo y supervisando esta coordinación para prevenir posibles problemas a largo plazo. La omisión de una coordinación sólida podría resultar en descoordinaciones y malentendidos que afecten la calidad y eficiencia de las operaciones. Mantener una integración efectiva entre áreas es crucial para asegurar que todos los departamentos sigan alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y para adaptar la organización a posibles cambios y desafíos.

También, se diseñó la siguiente hipótesis para determinar si los procesos administrativos en la empresa juegan un papel crucial en la toma de decisiones. Se buscaba entender si estos procesos no solo están bien establecidos, sino también si realmente influyen en la calidad y eficacia de las decisiones que se toman dentro de la organización. La pregunta se enfocó en determinar si los procesos administrativos realmente facilitan y contribuyen a la toma de decisiones efectivas en la organización. Esta cuestión buscó evaluar si los procedimientos establecidos en la empresa son útiles y prácticos para tomar decisiones que mejoren la operación y el rendimiento general.

Figura 8
Contribución de los procesos administrativos



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta ocho de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

Como se muestra en la gráfica, el 100% de los encuestados afirmó que los procesos administrativos contribuyen de manera efectiva a la toma de decisiones en la empresa. Esta respuesta sugiere que, en la percepción general de los empleados, los procesos administrativos están bien estructurados y cumplen con su propósito de apoyar la toma de decisiones. Este resultado refleja un entorno en el cual los procedimientos establecidos son valorados y considerados útiles para la gestión empresarial.

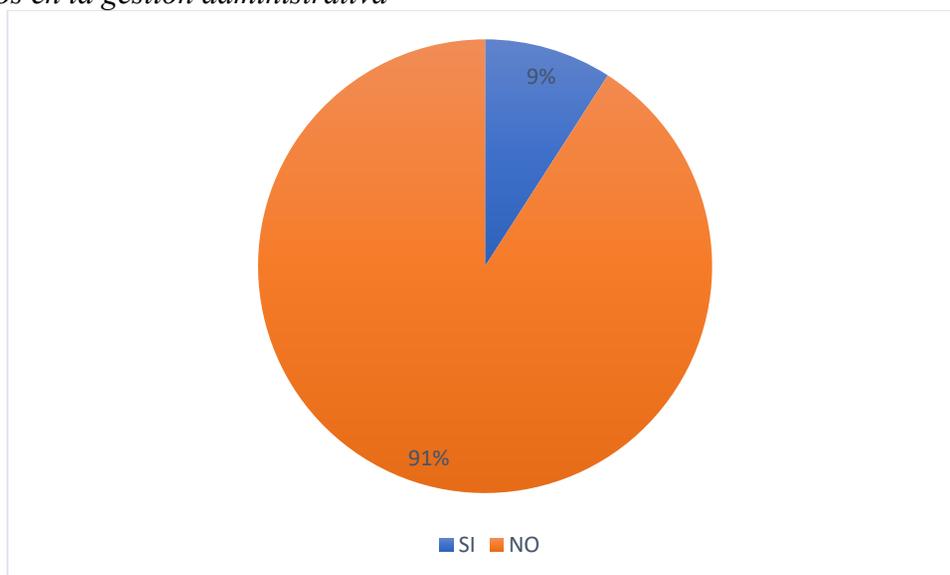
Sin embargo, la confirmación de esta percepción debe ser examinada con cautela. Si bien todos los encuestados creen que los procesos administrativos son efectivos, es crucial asegurar que esta percepción se alinee con la realidad operativa. En caso de que no se cumpla con las expectativas generadas, podrían surgir problemas en la implementación de decisiones que, en última instancia, afectarían la eficiencia y eficacia de la empresa. La validación continua y la

posible actualización de estos procesos aseguran que sigan siendo relevantes y efectivos para la toma de decisiones.

Por consiguiente, se indagó sobre si la empresa enfrenta desafíos significativos en la gestión administrativa. El fin fue identificar la percepción de los empleados respecto a las dificultades que la empresa podría enfrentar en su administración. Esta pregunta busca obtener una visión clara sobre si los problemas en la gestión administrativa son percibidos como un obstáculo importante por la mayoría del personal.

Figura 9

Desafíos en la gestión administrativa



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta nueve de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

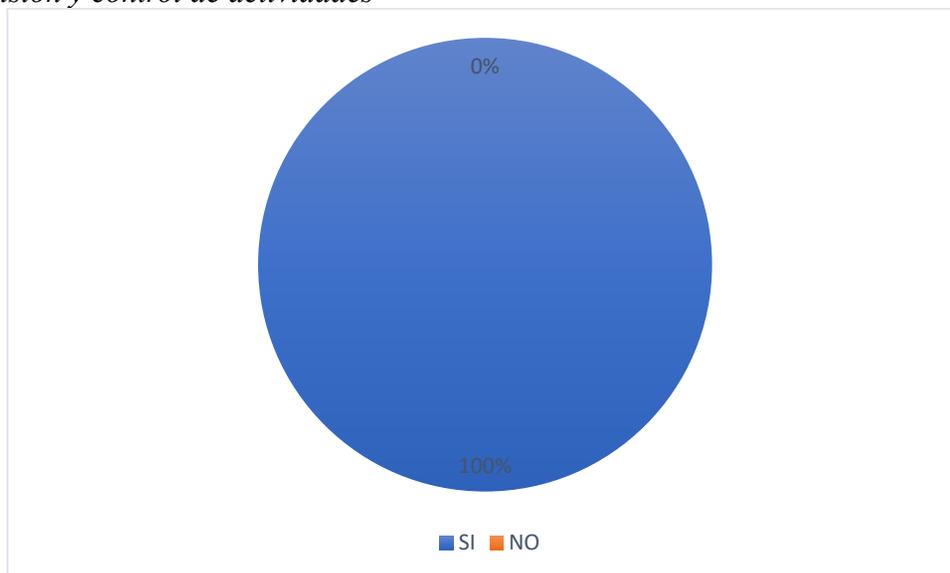
La gráfica muestra que el 91% de los encuestados considera que la empresa no enfrenta desafíos significativos en la gestión administrativa, mientras que solo el 9% cree que sí existen dichos problemas. Esta percepción mayoritaria indica que, en general, los empleados no identifican problemas graves en la administración, sugiriendo una gestión relativamente estable y eficaz.

No obstante, la pequeña proporción de empleados que perciben desafíos significativos no debe ser ignorada. Aunque la mayoría ve la gestión administrativa como efectiva, los problemas señalados por el 9% podrían estar señalando áreas específicas de mejora que necesitan atención. Ignorar estos desafíos potenciales podría llevar a una acumulación de problemas que, aunque menores en apariencia, podrían impactar negativamente en el rendimiento y la eficiencia general si no se abordan a tiempo.

En la siguiente interrogante se exploró si la empresa lleva a cabo una supervisión y control regular del cumplimiento de las actividades. La pregunta tenía como motivo principal determinar si las actividades dentro de la empresa son monitorizadas de manera sistemática para asegurar que se cumplan los estándares y procedimientos establecidos.

Figura 10

Supervisión y control de actividades



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta diez de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

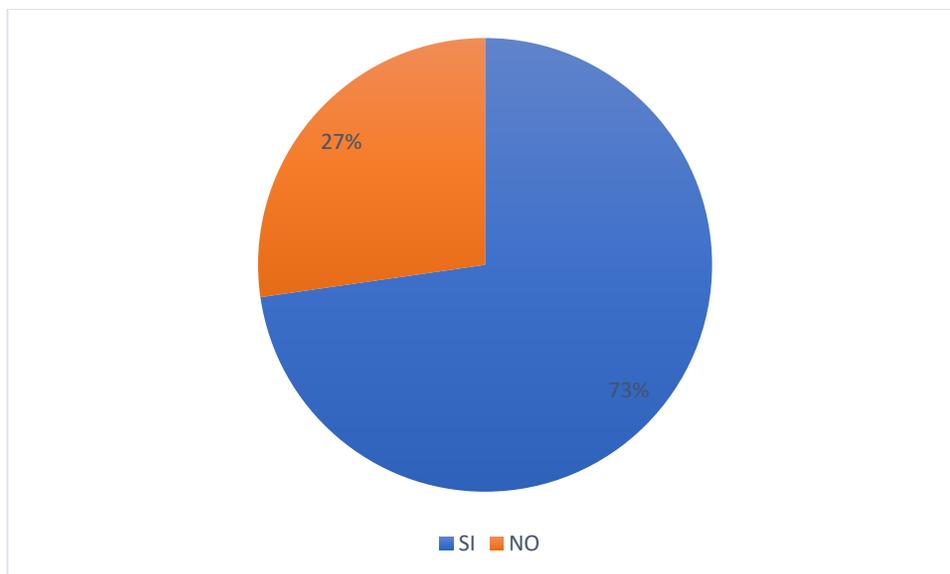
La gráfica revela que el 100% de los encuestados confirma que la empresa supervisa y controla regularmente el cumplimiento de las actividades. Esto sugiere que la empresa ha establecido un sistema efectivo para monitorear la adherencia a los procedimientos y normas, lo que puede contribuir a una mayor eficiencia operativa y a la reducción de errores.

Este control sistemático puede asegurar que las actividades se realicen conforme a los estándares establecidos, lo cual es crucial para mantener la calidad y efectividad en los procesos internos. No obstante, es importante que la empresa continúe evaluando y ajustando estos controles para evitar la complacencia. La supervisión regular, aunque esencial, debe ser acompañada de una evaluación continua para garantizar que sigue siendo efectiva y adaptativa a los cambios en el entorno empresarial.

Se investigó si la empresa sigue procedimientos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos. La intención era determinar si existen mecanismos establecidos que permitan una revisión y ajuste continuos de las prácticas administrativas. Esta evaluación es crucial para garantizar que los procesos sean eficientes y se adapten a las necesidades cambiantes del negocio. Al indagar sobre esta cuestión, se buscaba entender la estructura de control interno y la capacidad de la empresa para identificar y corregir deficiencias operativas.

Figura 11

Procedimientos de evaluación y mejora



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta once de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

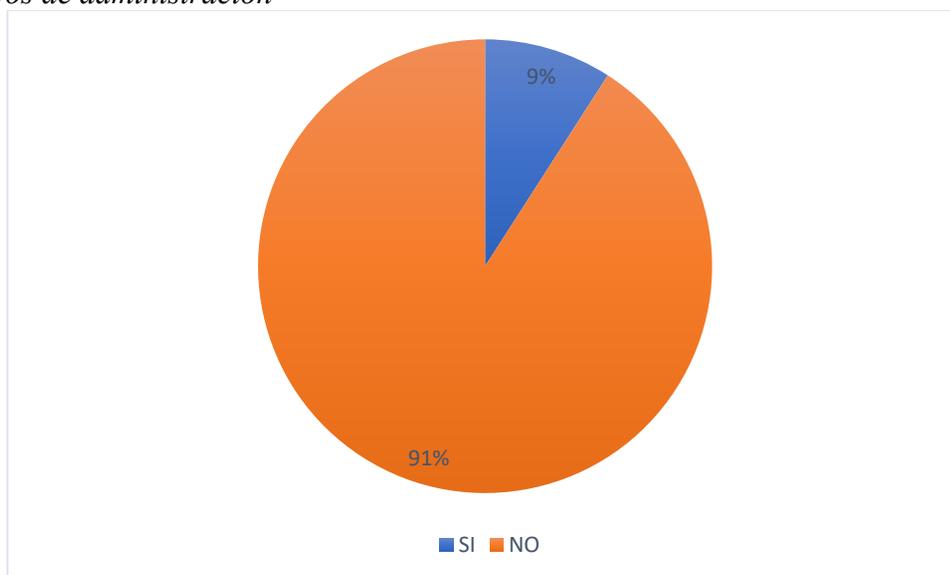
Como se observa en los datos, el 73% de los encuestados confirmaron que se siguen procedimientos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos, mientras que el 27% restante indicó que no se sigue un procedimiento formal en este aspecto. Este alto porcentaje de respuestas afirmativas sugiere que la mayoría de los colaboradores están alineados con prácticas que promueven la mejora continua en la empresa. Sin embargo, el 27% que no está de acuerdo podría estar señalando áreas donde la implementación de estos procedimientos aún es deficiente o necesita refinamiento.

A pesar de la mayoría positiva, la presencia de un porcentaje significativo de respuestas negativas indica que pueden existir brechas en la aplicación efectiva de los procedimientos. La ausencia de una evaluación constante y metódica puede llevar a la persistencia de problemas operativos no detectados a tiempo, afectando la calidad y la eficiencia de los procesos administrativos. Es fundamental abordar estas áreas problemáticas para asegurar que todos los

procesos administrativos sean revisados y optimizados de manera regular, garantizando así un rendimiento óptimo de la empresa.

Se indagó si la empresa posee objetivos principales de administración claramente definidos. El propósito de esta indagación fue determinar si la empresa tiene metas administrativas bien establecidas y documentadas que guíen sus estrategias y operaciones. Identificar la existencia y claridad de estos objetivos es crucial para evaluar la dirección estratégica de la empresa y su capacidad para orientar sus actividades de manera efectiva.

Figura 12
Objetivos de administración



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta doce de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

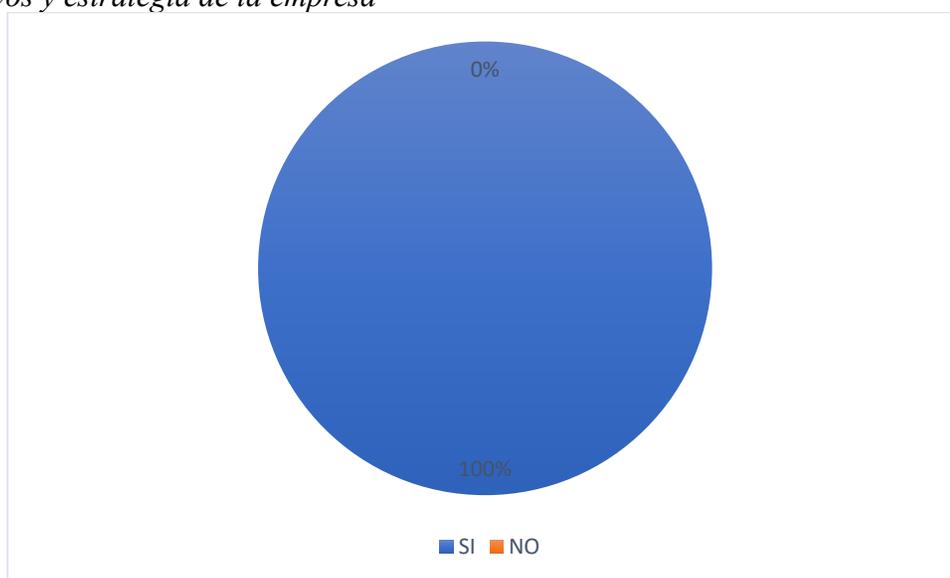
Como se puede observar en la ilustración 12, el 91% de los encuestados indicaron que la empresa no cuenta con objetivos principales de administración claramente definidos. Esta ausencia puede señalar un déficit operativo de dirección estratégica precisa, lo que podría traducirse en una toma de decisiones desorganizada y en la dificultad para medir el rendimiento y el progreso hacia

metas específicas. La limitación de objetivos claros puede impedir la alineación de esfuerzos y recursos, afectando negativamente la eficacia general de la empresa.

Por otro lado, solo el 9% de los participantes afirmaron que sí existen objetivos principales de administración definidos. Este porcentaje reducido sugiere que, aunque existe una pequeña parte de la organización con una dirección estratégica clara, la mayoría de los empleados no cuenta con un marco de referencia sólido. La necesidad de objetivos bien establecidos puede limitar la capacidad de la empresa para planificar a largo plazo y adaptar sus estrategias según las necesidades cambiantes del mercado.

Se examinó si la empresa se asegura de que los objetivos de administración estén alineados con su estrategia general. La finalidad de esta pregunta fue verificar si existe una coherencia entre los objetivos administrativos y la estrategia global de la empresa, asegurando que las metas operativas contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de largo plazo. Evaluar esta alineación es esencial para entender cómo las actividades diarias y las decisiones administrativas apoyan la misión y visión de la organización.

Figura 13
Objetivos y estrategia de la empresa



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta trece de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

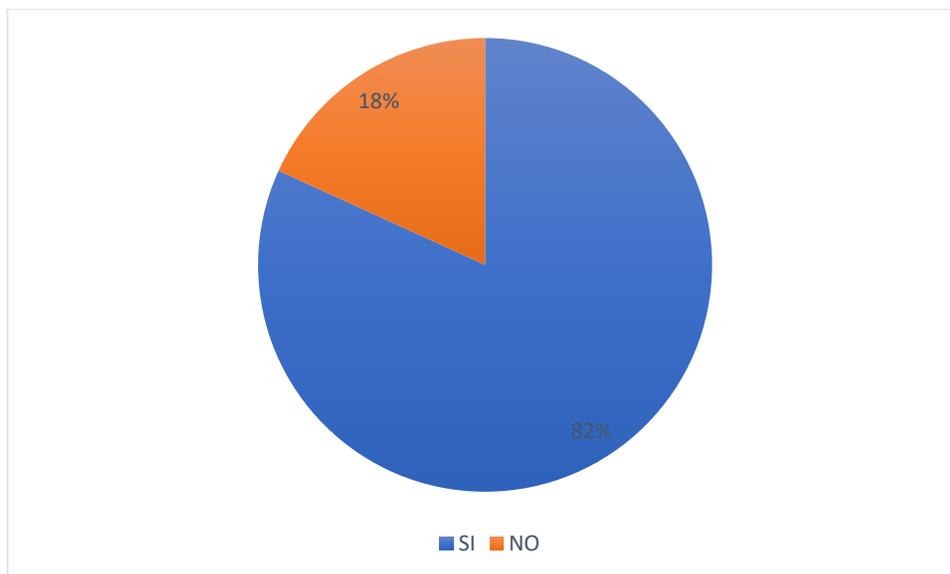
Según los resultados, el 100% de los encuestados confirmaron que la empresa asegura que los objetivos de administración estén alineados con la estrategia general. Esta unanimidad sugiere que la empresa ha establecido mecanismos efectivos para garantizar que sus metas operativas respalden su visión y misión a largo plazo. Alineación adecuada de los objetivos administrativos con la estrategia general puede facilitar una implementación coherente de las políticas y una mejor coordinación entre diferentes áreas de la empresa, lo que puede potenciar el rendimiento organizacional y la capacidad para alcanzar sus metas estratégicas.

Dado que no hay respuestas negativas, se infiere que la empresa mantiene una sólida conexión entre sus objetivos y la estrategia global, lo cual es crucial para evitar esfuerzos dispersos y asegurar que todos los aspectos de la operación contribuyan de manera efectiva a los objetivos estratégicos. Esta alineación integral puede ayudar a la empresa a mantener una dirección clara y a maximizar la eficiencia en la consecución de sus metas a largo plazo.

No obstante, la posterior interrogante trata de comprobar si la empresa emplea métodos para medir el logro de sus objetivos administrativos. La intención de esta pregunta fue determinar si la empresa cuenta con herramientas y procedimientos específicos para evaluar el progreso hacia sus metas administrativas, lo cual es crucial para monitorear el desempeño y ajustar estrategias según sea necesario. La medición efectiva permite a la empresa identificar áreas de mejora y asegurar que las metas establecidas se estén alcanzando de manera eficiente.

Figura 14

Métodos para medir el logro de objetivos



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta catorce de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

De acuerdo con los resultados, el 82% de los encuestados afirmaron que la empresa utiliza métodos para medir el logro de sus objetivos administrativos. Esta alta proporción indica que la mayoría de los empleados perciben la existencia de mecanismos sistemáticos para evaluar el avance hacia los objetivos establecidos. La implementación de estos métodos proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas, permitiendo ajustes oportunos y asegurando que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus metas.

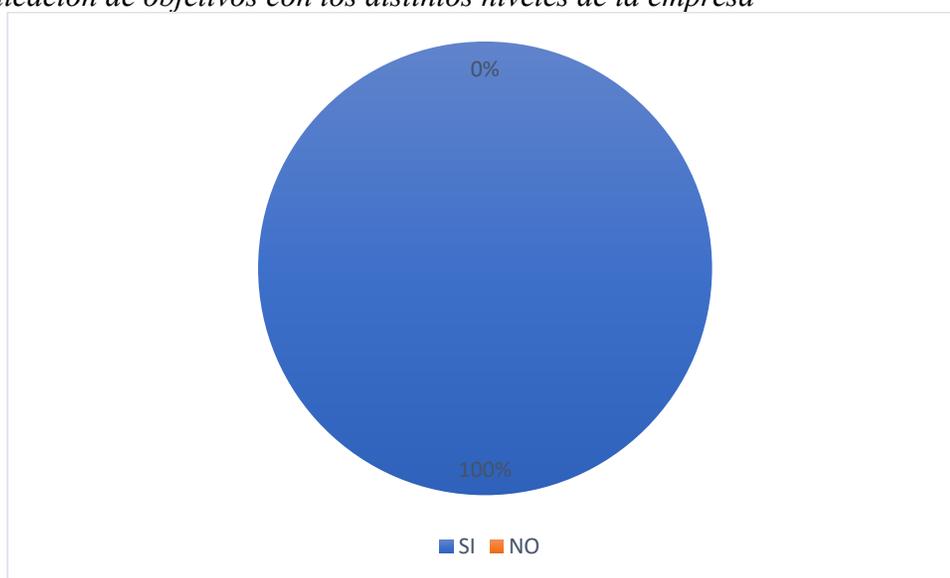
Por otro lado, el 18% que respondió negativamente puede señalar áreas en las que la empresa aún necesita fortalecer sus prácticas de evaluación. La ausencia de métodos de medición en una parte significativa de la organización podría llevar a una menor visibilidad sobre el rendimiento y el progreso hacia los objetivos, lo que a su vez podría resultar en la carencia de acción correctiva en áreas que lo requieran. En consecuencia, mejorar los métodos de medición y

evaluación puede ser clave para asegurar que todos los objetivos administrativos se logren de manera efectiva y eficiente.

Seguidamente, se investigó si los objetivos administrativos se comunican de manera efectiva a los distintos niveles de la empresa. Esta pregunta buscaba evaluar la calidad y la eficacia de la comunicación interna en relación con los objetivos establecidos, con el fin de asegurar que todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal operativo, estén al tanto de las metas y expectativas. La correcta transmisión de los objetivos es esencial para alinear los esfuerzos individuales con la estrategia general de la empresa y fomentar un entorno de trabajo cohesionado.

Figura 15

Comunicación de objetivos con los distintos niveles de la empresa



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta quince de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

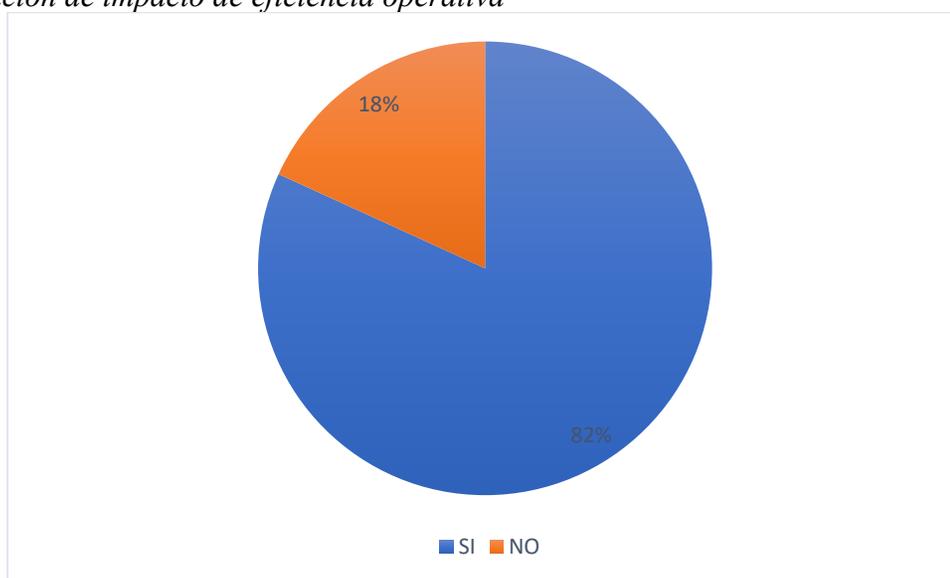
Como se muestra en la ilustración 15, el 100% de los encuestados confirmó que los objetivos administrativos se comunican de manera efectiva a todos los niveles de la empresa. Esta unanimidad sugiere que la empresa ha logrado establecer un canal de comunicación claro y

eficiente, asegurando que todos los empleados comprendan y trabajen hacia las metas organizacionales. La comunicación efectiva de los objetivos permite una mayor coherencia en los esfuerzos y contribuye a una ejecución más alineada de las estrategias empresariales.

En contraste, si hubiera habido una brecha de comunicación efectiva, esto podría haber llevado a malentendidos y a una descoordinación entre los diferentes niveles de la empresa. La ausencia de una comunicación clara puede resultar en esfuerzos desalineados y en una disminución de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Mantener una comunicación efectiva y continua es crucial para asegurar que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección y se adapten a los cambios de manera oportuna.

Se exploró la práctica de evaluar el impacto de la fusión en la eficiencia operativa de la empresa. Este aspecto es fundamental para entender cómo la reciente integración de entidades afecta el rendimiento operativo. Evaluar esta influencia ayuda a identificar las áreas que requieren ajustes y asegurar que la fusión contribuya efectivamente a los objetivos de eficiencia y productividad esperados.

Figura 16
Evaluación de impacto de eficiencia operativa



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 16 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

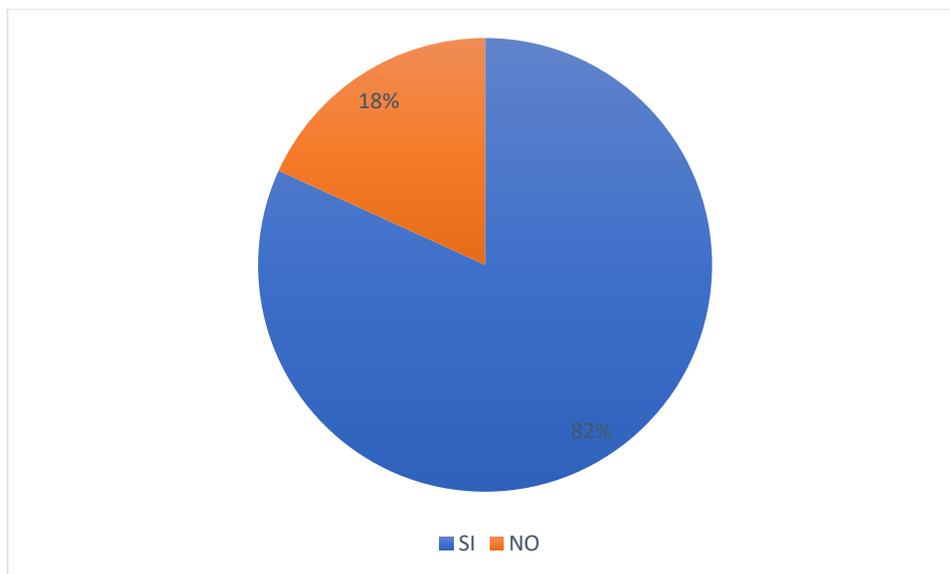
La mayoría de los encuestados, con un 82%, reveló que la empresa está realizando un análisis del impacto de la fusión en su eficiencia operativa. Este enfoque permite ajustar estrategias y procesos para mejorar los resultados derivados de la fusión. La evaluación continua es clave para adaptar la empresa a los cambios y asegurar que los beneficios de la fusión se materialicen adecuadamente, optimizando la eficiencia operativa.

En contraste, el 18% de los encuestados que indicó que no se está llevando a cabo esta evaluación podría reflejar una insuficiencia significativa en el proceso de integración. La ausencia de un análisis detallado puede resultar en una insuficiencia de visibilidad sobre problemas emergentes, impidiendo realizar ajustes necesarios. Esto podría conllevar a una integración deficiente, afectando la eficiencia operativa y retrasando o reduciendo los beneficios esperados de la fusión.

Para comprender mejor los desafíos que enfrenta la empresa, se incluyó también una pregunta que indaga sobre los problemas relacionados con las principales características de su administración. Esta interrogante tenía como finalidad obtener una visión clara de las dificultades que podrían estar afectando la eficiencia y la efectividad de los procesos administrativos en la organización.

Figura 17

Problemas con la administración



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 17 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

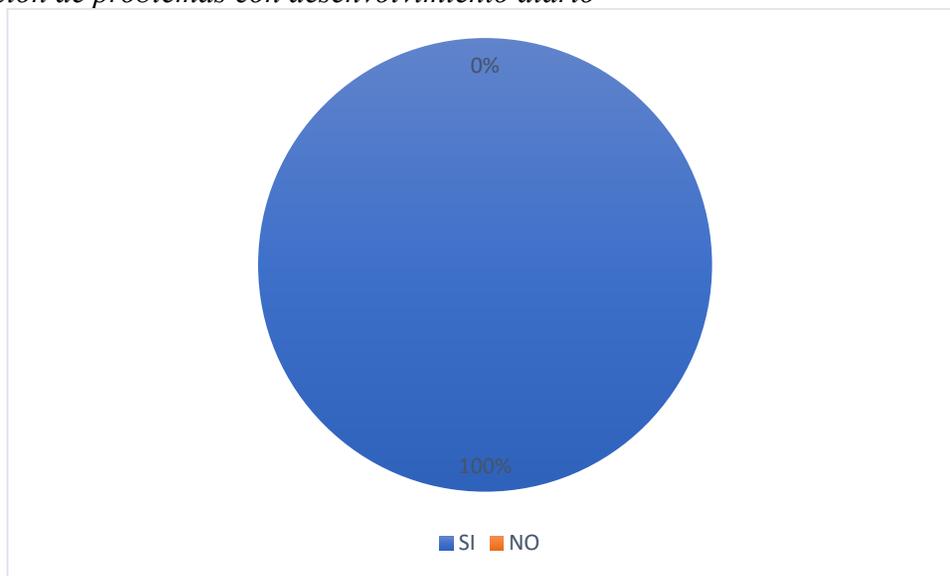
Se muestra que, un 82% de los encuestados indicó que la empresa ha enfrentado problemas con las principales características de su administración. Este resultado sugiere que la gestión administrativa presenta varios puntos débiles que están afectando su rendimiento. Problemas en áreas clave de la administración pueden llevar a decisiones ineficaces, reducción en la productividad y conflictos internos, perjudicando así el funcionamiento general de la empresa.

Por otro lado, el 18% de los encuestados no percibió problemas en las características administrativas, lo que implica que algunas áreas pueden estar funcionando adecuadamente. No obstante, la predominancia de respuestas negativas subraya la urgencia de revisar y mejorar los procesos administrativos. Si no se corrigen estos problemas, la empresa podría seguir enfrentando obstáculos que impedirán el logro de sus objetivos y el mejoramiento de su desempeño organizacional.

Por su parte, para comprender el impacto de los problemas administrativos en el funcionamiento diario de la empresa, se preguntó a los empleados si estos problemas están afectando su trabajo diario. La intención de esta pregunta fue evaluar la extensión en la que las dificultades administrativas están influyendo en las operaciones diarias y la productividad del personal.

Figura 18

Afectación de problemas con desenvolvimiento diario



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 18 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

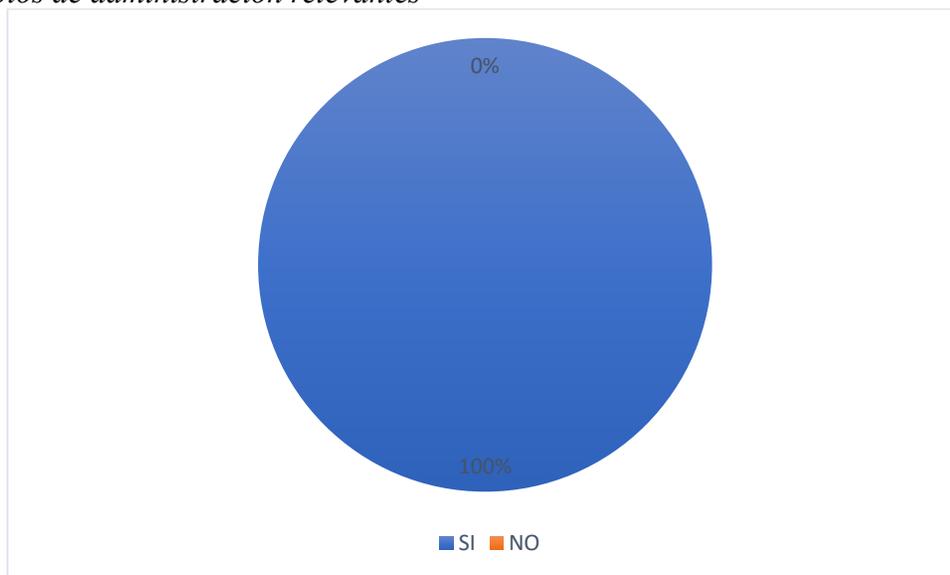
En la ilustración 18, es evidente que el 100% de los encuestados señaló que los problemas administrativos están afectando su trabajo diario. Esto revela una situación crítica en la empresa, donde los desafíos en la gestión administrativa están teniendo un impacto directo y negativo en las actividades cotidianas de los empleados. El déficit de una administración eficiente puede llevar a confusión, retrasos en los procesos y una disminución general en la moral y productividad del equipo.

Además, la unanimidad en las respuestas subraya la necesidad urgente de abordar estos problemas administrativos. Si no se implementan mejoras, la empresa continuará enfrentando interrupciones y dificultades en su operación diaria, lo que puede resultar en una pérdida de competitividad y un deterioro en la calidad del trabajo. Es esencial desarrollar estrategias para resolver estos problemas, estableciendo procesos claros y eficientes que permitan a los empleados desempeñar sus funciones sin obstáculos innecesarios.

En cuanto a la relevancia de los principios de administración dentro de la empresa, se preguntó a los empleados si consideran que existen principios de administración que son particularmente importantes para su organización. Esta pregunta tenía el propósito de entender cuáles son los valores y guías fundamentales que los empleados reconocen como esenciales para el funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa.

Figura 19

Principios de administración relevantes



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 19 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

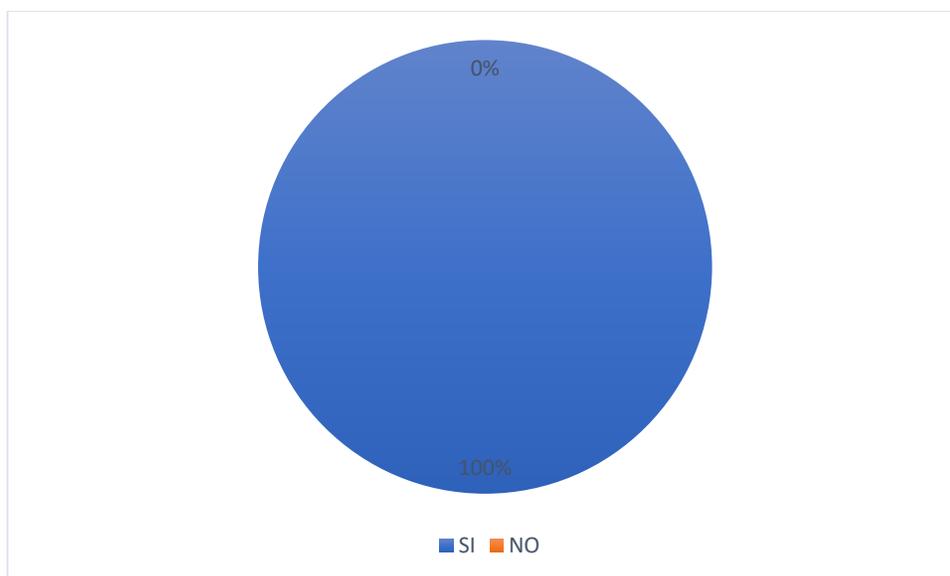
En primera instancia, de los 11 colaboradores encuestados, el 100% afirmaron que sí existen principios de administración que consideran más relevantes para su empresa. Esta unanimidad indica que, a pesar de los problemas administrativos mencionados anteriormente, los empleados reconocen la importancia de tener principios de administración claros y bien definidos. Estos principios proporcionan una base sólida para la toma de decisiones, la planificación y la ejecución de las actividades diarias, asegurando una dirección coherente y alineada con los objetivos de la empresa.

La identificación de estos principios es vital para la empresa, teniendo en cuenta que su implementación efectiva puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la moral del equipo. Sin embargo, es necesario asegurarse de que estos principios no solo sean reconocidos, sino también aplicados de manera consistente en toda la organización. La escasez de aplicación práctica de estos principios puede resultar en incoherencias y problemas en la gestión diaria, afectando la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

Así mismo, para evaluar la comprensión y adherencia de los empleados a los principios de administración establecidos por la empresa, se incluyó una pregunta que indaga si la empresa asegura que todos los empleados entiendan y sigan estos principios. Esta pregunta buscaba determinar la efectividad de la comunicación y la implementación de dichos principios dentro de la organización.

Figura 20

Comprensión de los principios de administración



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 20 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

Tal y como se ilustra, todos los encuestados indicaron que la empresa garantiza que todos los empleados comprendan y sigan los principios de administración establecidos. Esta respuesta positiva unánime sugiere que la empresa ha desarrollado mecanismos efectivos para comunicar y reforzar estos principios a lo largo de todos los niveles de la organización. Una comprensión clara y una adhesión consistente a estos principios son fundamentales para mantener una cultura organizacional coherente y asegurar que las acciones de los empleados estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

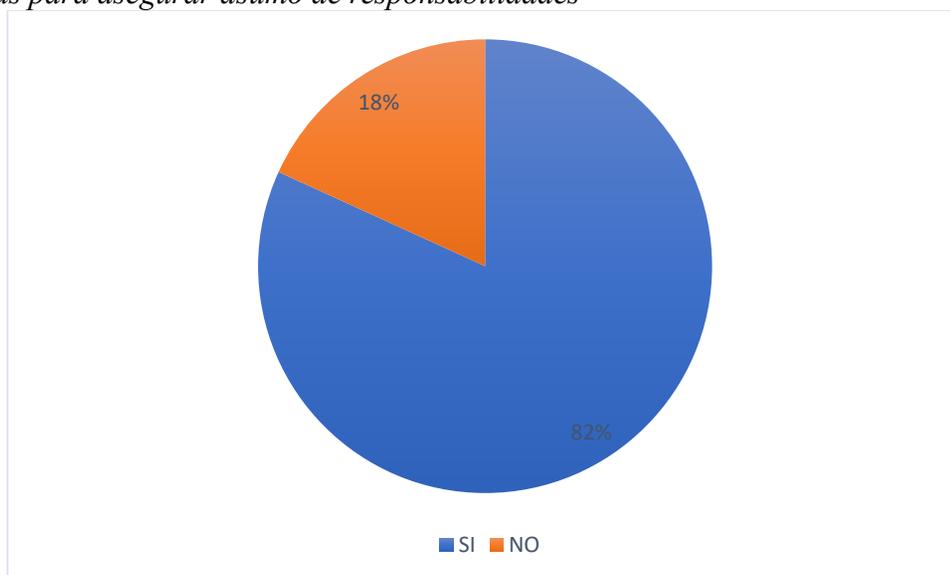
Por otro lado, aunque los resultados son favorables, es importante que la empresa continúe monitoreando y reforzando esta comprensión para evitar posibles desviaciones en el futuro. Asegurar la adherencia continua a los principios de administración establecidos es esencial para mantener la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos corporativos. La poca

disponibilidad de seguimiento podría llevar a una erosión gradual de la cultura organizacional, resultando en inconsistencias en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas.

Posteriormente, se añadió una interrogante para determinar si la empresa ha implementado medidas para asegurar que quienes ejercen autoridad asuman la responsabilidad por sus decisiones. El propósito de la pregunta era evaluar el nivel de responsabilidad y rendición de cuentas dentro de la organización, puesto que son aspectos cruciales para una administración eficaz y transparente.

Figura 21

Medidas para asegurar asumo de responsabilidades



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 21 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

En la gráfica se observa que el 82% de los encuestados afirma que la empresa ha tomado medidas para asegurar que quienes ejercen autoridad asuman la responsabilidad por sus decisiones. Este alto porcentaje indica que la mayoría de los empleados percibe un entorno donde la responsabilidad y la rendición de cuentas son promovidas activamente, lo cual es esencial para la

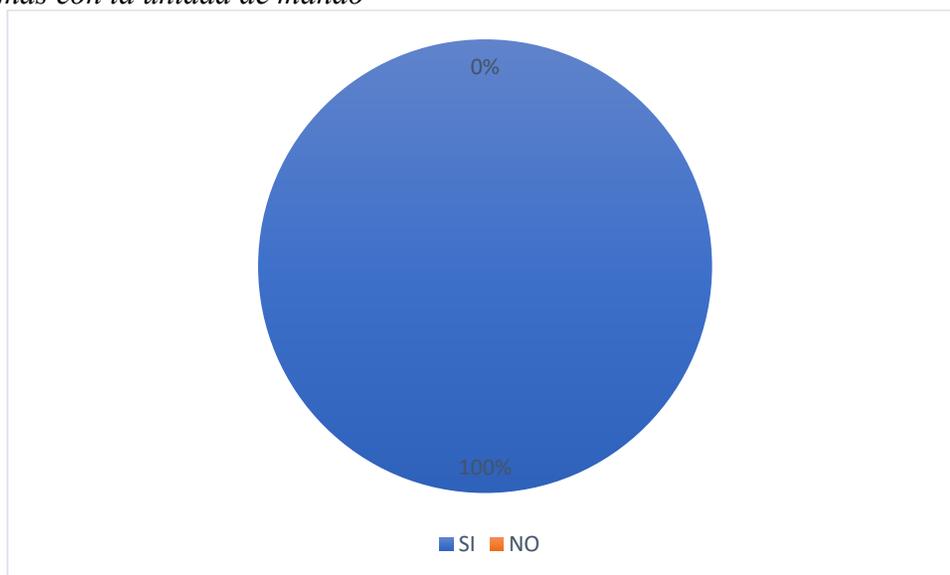
integridad y la eficiencia operativa de la organización. La existencia de tales medidas sugiere una administración consciente de la importancia de la responsabilidad en la toma de decisiones.

No obstante, el 18% que respondió negativamente indica que aún hay margen para mejorar en ciertas áreas o niveles de la empresa. No abordar esta discrepancia podría llevar a problemas de ineficiencia de responsabilidad, donde las decisiones no se toman con el debido nivel de responsabilidad, afectando la transparencia y la confianza dentro de la organización. Es fundamental que la empresa continúe fortaleciendo estas medidas para garantizar que todos los niveles de autoridad mantengan un estándar elevado de responsabilidad en sus decisiones.

Además, se indagó sobre el impacto que podrían generar los problemas con la unidad de mando en la coordinación y eficiencia del equipo actualmente y con una visión a futuro. Esta cuestión tenía como fin identificar cómo la brecha de una estructura de mando adecuada afecta el desempeño general del equipo y si la claridad en la autoridad es crucial para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Figura 22

Problemas con la unidad de mando



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 22 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

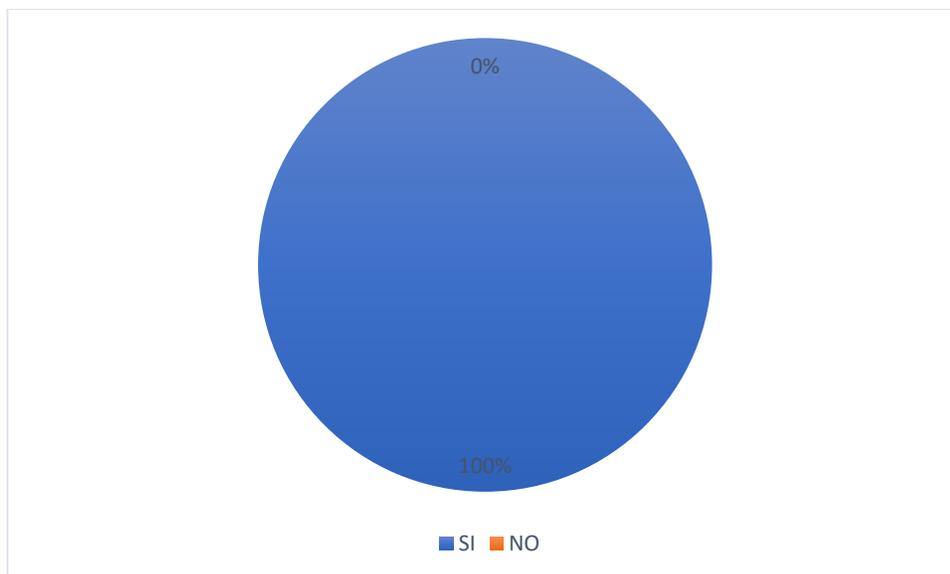
El análisis de los resultados revela que el 100% de los participantes cree que los problemas con la unidad de mando inciden negativamente en la coordinación y eficiencia del equipo. La ausencia de una autoridad clara puede llevar a una desorganización en las tareas y a una disminución en la cooperación entre los miembros del equipo. Cuando los roles y responsabilidades no están claramente definidos, es común que surjan malentendidos y conflictos, afectando directamente la productividad y el desempeño general.

Si no se abordan estas deficiencias en la unidad de mando, la empresa podría enfrentar una serie de problemas operativos, como retrasos en la ejecución de tareas y una mayor posibilidad de errores. Es fundamental que la empresa implemente medidas para clarificar y reforzar la estructura de mando, asegurando que cada miembro del equipo entienda su rol y las expectativas, lo que a su vez mejorará la eficiencia y la cohesión en el trabajo.

Para finalizar con esta encuesta, se examinó el efecto de los problemas con la unidad de dirección en la capacidad del equipo para trabajar hacia los objetivos de la empresa. La intención fue identificar si las deficiencias en la unidad de dirección afectan la forma en que el equipo colabora y se dirige hacia las metas establecidas. Esta pregunta buscó revelar si la poca existencia de una unidad de dirección adecuada afecta la cohesión del equipo y su rendimiento en la consecución de los objetivos organizacionales.

Figura 23

Problemas con la unidad de dirección



Nota. Interpretación de los resultados de la pregunta 23 de la encuesta aplicada al personal del Comercial “Don Diego”.

Análisis

Se observa que, el 100% de las respuestas afirmativas revelan que los problemas con la unidad de dirección tienen un impacto significativo en cómo el equipo avanza hacia los objetivos empresariales. La ausencia de una dirección clara y efectiva puede desorganizar los esfuerzos del equipo, reduciendo su eficacia y comprometiendo el logro de las metas previamente establecidas por la organización.

La necesidad crítica de una unidad de dirección robusta puede desviar la atención del equipo de los objetivos clave y fomentar una descoordinación general, lo cual desencadena un desequilibrio a nivel operativo. Para mejorar la eficiencia y asegurar el progreso hacia los objetivos, es crucial abordar estos problemas, estableciendo una dirección clara y consistente que guíe al equipo de manera eficaz.

2.3. Aplicación del cuestionario

La aplicación del cuestionario está diseñada para evaluar en profundidad el estado de los controles internos y la gestión administrativa y contable en la empresa. En el ámbito administrativo, las preguntas buscan identificar la existencia y la calidad de documentos clave como el código de ética, manuales de funciones, y políticas claramente definidas. Además, se indaga sobre la implementación de procedimientos para la evaluación y mitigación de riesgos, así como la existencia de mecanismos para la revisión y actualización de políticas. Este enfoque permite discernir si las prácticas y documentos formales están debidamente establecidos y si se cumple con las normativas internas que buscan garantizar una gestión eficiente y transparente.

Por otro lado, en el ámbito contable, el cuestionario explora aspectos similares, pero con un enfoque más específico en la precisión y la integridad de los registros contables. Se evalúa la documentación de políticas contables, la capacitación del personal y los procedimientos para la identificación y evaluación de riesgos asociados con fraudes y errores. Además, se revisa la efectividad de los controles internos mediante auditorías periódicas y la conciliación de cuentas. La aplicación del cuestionario proporciona una visión detallada de cómo se gestionan los procesos contables y administrativos, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora para asegurar una adecuada gestión y control interno en la empresa.

Tabla 2

Niveles de riesgo del Control Interno

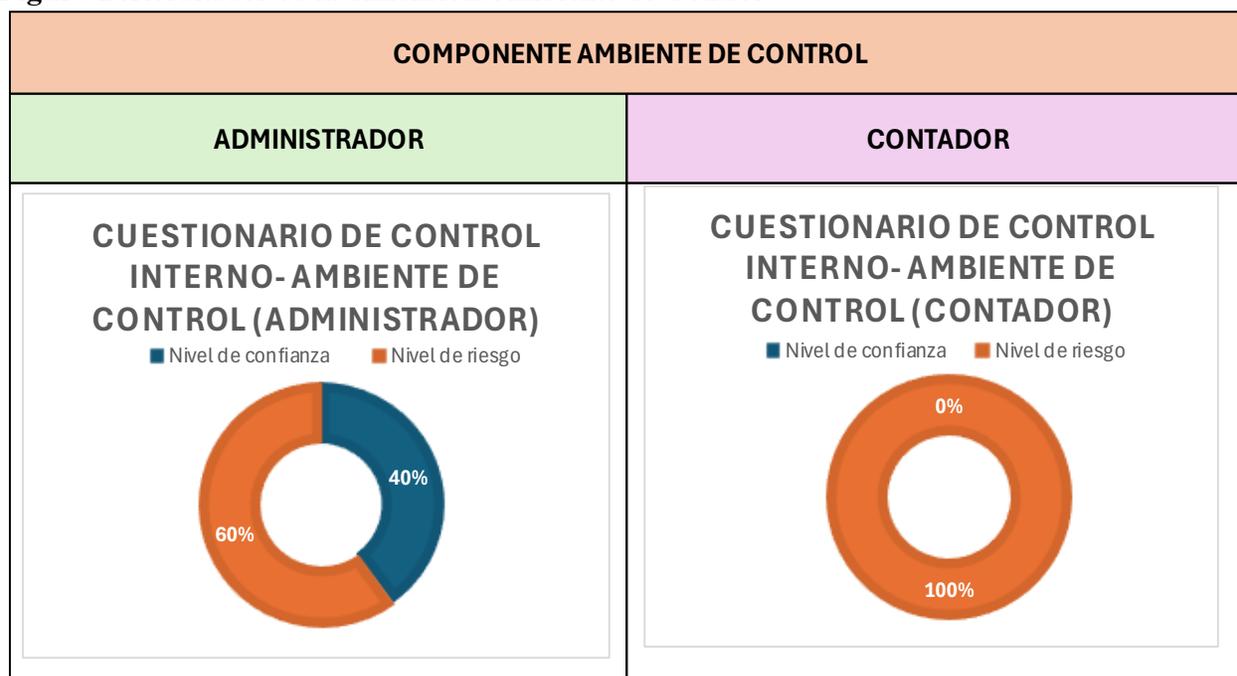
NIVEL	PORCENTAJES
BAJO	5%- 50%
MEDIO	51%- 75%
ALTO	76%- 95%

Fuente: Información tomada del Marco Integrado del informe COSO (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), 2013).

Para la interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario, se utilizó la aplicación Microsoft Office Excel, a través de gráficos de proyección solar, facilitando la tabulación y el procesamiento de la información recolectada. Mediante estas funciones avanzadas, se pudo evaluar de manera detallada las áreas de control interno y gestión administrativa y contable. Esta herramienta también contribuyó a la generación de gráficos y tablas que compendian visualmente los hallazgos, permitiendo una comprensión clara y rápida de las áreas que requieren atención y mejora.

Ambiente de Control

Se busca evaluar la base sobre la cual se construyen las prácticas y políticas de gestión en la empresa, se pretende identificar si existen elementos clave como un código de ética formalmente documentado, manuales de funciones actualizados y políticas claramente definidas en las áreas administrativa y contable. Este análisis permitirá comprender si el ambiente organizacional promueve un entorno propicio para la integridad, la responsabilidad y el cumplimiento normativo. La investigación se centra en determinar si el ambiente de control en el Comercial está adecuadamente establecido para respaldar una gestión eficaz y ética, creando así una base sólida para el funcionamiento y la supervisión de los procesos internos.

Figura 24 Resultados de la dimensión: Ambiente de Control

Fuente: Elaborado por el autor de la aplicación del cuestionario a los empleados del comercial “Don Diego”

Análisis

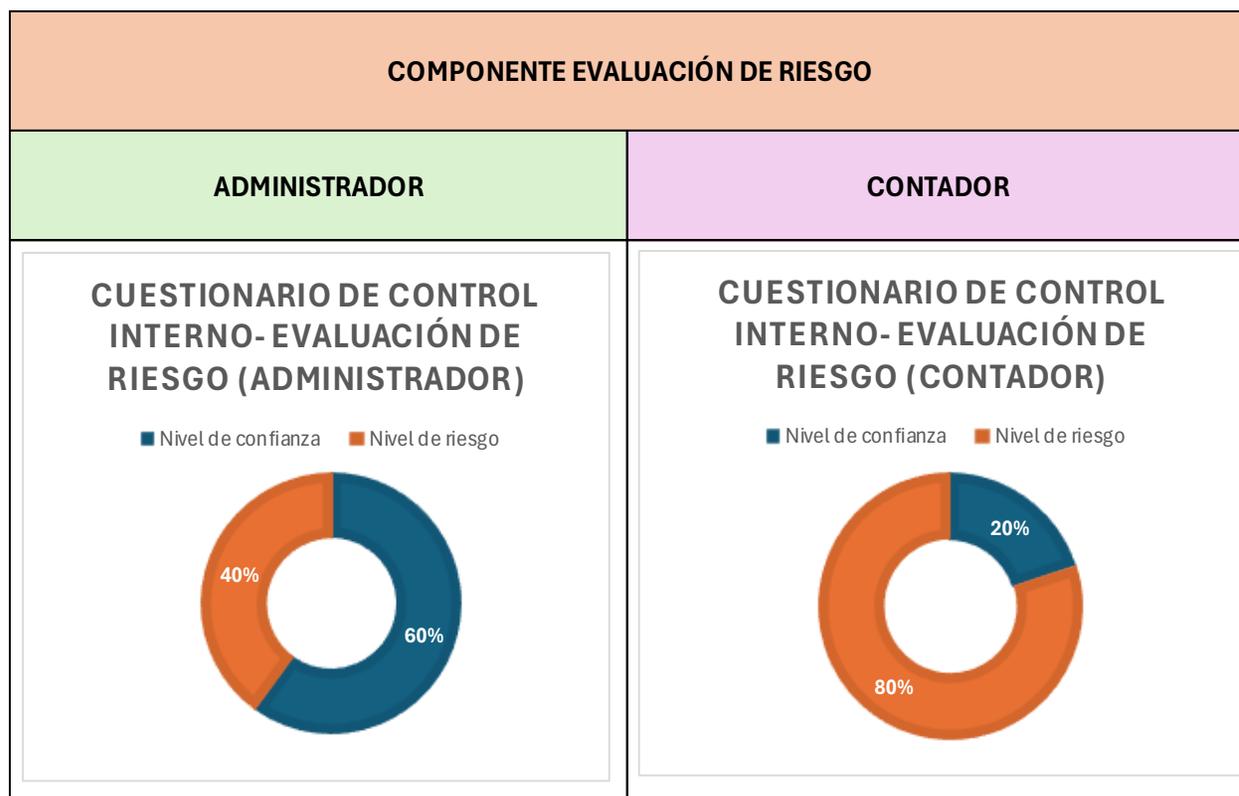
Las gráficas revelan información crucial sobre la eficacia de los controles internos en la empresa. En el área de administración, los resultados muestran un nivel de riesgo del 60% y un nivel de confianza del 40%. Este nivel de riesgo, categorizado como "Medio", indica que la empresa enfrenta riesgos considerables que podrían afectar el desempeño y la integridad de los procesos administrativos. La baja confianza reflejada en los datos sugiere que los controles actuales, aunque existentes, pueden no ser suficientemente robustos o bien implementados. Las preguntas relacionadas con la existencia de manuales actualizados, la comunicación de políticas y la accesibilidad a procedimientos son indicativas de áreas donde podría haber deficiencias. Es fundamental que se revisen y refuercen estos aspectos para mejorar la percepción de seguridad y efectividad en el ambiente de control.

En contraste, el análisis del área de contabilidad revela un nivel de riesgo del 100% y un requerimiento necesario total de confianza (0%). Este resultado, clasificado como "Alto", refleja una situación crítica en la que los controles internos son inadecuados o inexistentes. Las preguntas relacionadas con la documentación de políticas contables, la capacitación del personal y la implementación de controles internos son especialmente relevantes en este sentido. La ausencia de confianza completa indica que los procedimientos contables no están funcionando como se esperaba, y que hay una necesidad urgente de garantía en la protección contra errores y fraudes. Este alto nivel de riesgo requiere una intervención inmediata para revisar y mejorar las políticas y prácticas contables, asegurando que todos los procesos estén correctamente documentados y supervisados para restaurar la confianza en el ambiente de control.

Evaluación de Riesgo

El propósito de las interrogantes en este componente es entender cómo la organización identifica y gestiona los riesgos que pueden afectar sus operaciones. Además, investigan si la empresa realiza análisis periódicos para identificar amenazas potenciales, si la alta dirección está involucrada en estos procesos, y cómo se abordan los riesgos detectados. La intención es evaluar si la empresa tiene un enfoque sistemático para la identificación y evaluación de riesgos tanto internos como externos, y si se implementan estrategias efectivas para mitigarlos. Este análisis proporcionará una visión clara de la capacidad del Comercial Don Diego para anticipar y manejar posibles contingencias que puedan impactar su desempeño y estabilidad.

Figura 25 Resultados de la dimensión: Evaluación de Riesgo



Fuente: Elaborado por el autor de la aplicación del cuestionario a los empleados del comercial “Don Diego”.

Análisis

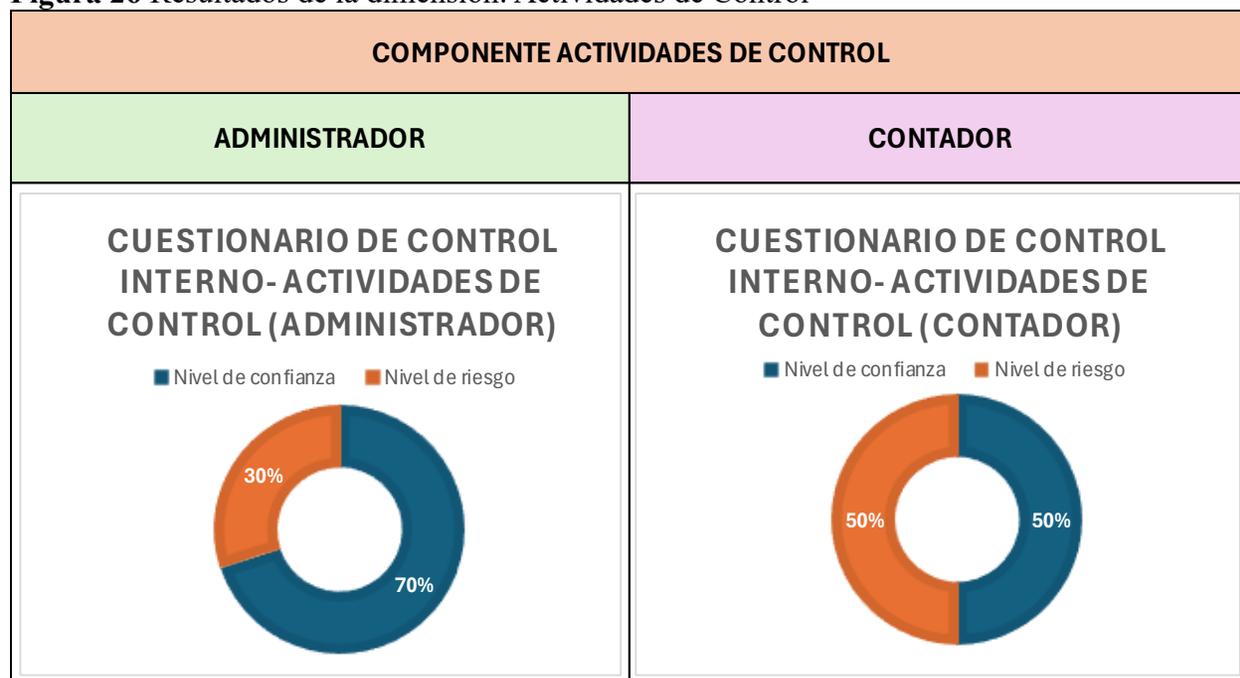
Se observa que, en el área de administración, existe un riesgo del 40% combinado con una confianza del 60% sugiere que existen ciertos procedimientos para la identificación y gestión de riesgos, pero también hay áreas que requieren mejoras significativas. En cambio, en el área contable se observó un nivel de riesgo del 80% y un nivel de confianza del 20%. Este equilibrio muestra que, aunque hay una base estable para la evaluación de riesgos, la empresa aún enfrenta desafíos que deben ser abordados para fortalecer la capacidad de anticipar y mitigar posibles amenazas. Por otro lado, en contabilidad, el alto nivel de riesgo del 80% y la baja confianza del 20% revelan una deficiencia considerable en la evaluación y gestión de riesgos. Esto indica

que los procedimientos para identificar y tratar riesgos en el área contable son inadecuados o inexistentes, lo que expone a la empresa a un mayor grado de vulnerabilidad.

El alto nivel de riesgo en contabilidad y la baja confianza asociada reflejan una serie de deficiencias críticas en los procedimientos de evaluación de riesgos en esta área. La no incorporación de una evaluación sistemática y documentada de los riesgos potenciales puede conducir a una exposición significativa a problemas financieros y operacionales. Esto puede deberse a una ausencia de políticas claras, de capacitación del personal, o una insuficiente comunicación sobre los riesgos identificados. En contraste, el nivel moderado de riesgo en administración con una confianza relativamente alta sugiere que, aunque la empresa realiza algunas evaluaciones de riesgo y tiene procedimientos en marcha, hay espacio para mejorar la profundidad y frecuencia de estas evaluaciones para reducir el riesgo general. El efecto de estas deficiencias es una mayor probabilidad de enfrentar eventos adversos que pueden impactar negativamente en la estabilidad financiera y operativa de la empresa. Abordar estas deficiencias mediante la implementación de procedimientos más robustos y una capacitación adecuada puede ayudar a reducir el riesgo y aumentar la confianza en la gestión de riesgos de ambas áreas.

Actividades de Control

Se enfoca en examinar las medidas específicas que la entidad ha implementado para asegurar la efectividad y precisión en sus procesos administrativos y contables. A través de las preguntas correspondientes, se pretende analizar la existencia y el cumplimiento de procedimientos para la autorización y aprobación de transacciones, así como la implementación de controles internos para prevenir errores y fraudes. El objetivo es verificar si las actividades de control son adecuadas y están bien documentadas, y si se llevan a cabo revisiones regulares para garantizar que los procesos administrativos y contables se mantengan dentro de los estándares establecidos y las políticas internas.

Figura 26 Resultados de la dimensión: Actividades de Control

Fuente: Elaborado por el autor de la aplicación del cuestionario a los empleados del comercial "Don Diego".

Análisis

Los resultados de la tabulación indican que existe un nivel de riesgo del 30% y un nivel de confianza del 70% en el área de administración, y un nivel de riesgo del 50% y un nivel de confianza del 50% en el área contable. En administración, el nivel de riesgo del 30% se clasifica como "Bajo", lo que sugiere una percepción general positiva sobre la eficacia de los controles internos implementados. Sin embargo, a pesar de esta percepción favorable, los resultados destacan una preocupación significativa: la documentación formal de los controles y procedimientos no registrados. La ausencia de manuales documentados puede implicar que, aunque los controles parecen ser efectivos, la omisión de estandarización y formalización podría provocar inconsistencias y debilidades a largo plazo en la gestión de riesgos.

En cuanto al área contable, el nivel de riesgo del 50% se clasifica como "Medio", reflejando una situación en la que los controles internos son moderadamente efectivos, pero aún hay áreas de mejora. El nivel de confianza del 50% indica que hay una percepción equitativa sobre la efectividad de los controles,

sugiriendo que tanto las fortalezas como las debilidades en los controles están igualmente presentes. La inexistencia de documentación formal también afecta al área contable, donde la ausencia de manuales y procedimientos documentados puede afectar la consistencia y efectividad de los controles.

La ausencia de manuales y controles documentados en ambas áreas puede presentar una ilusión de bajo riesgo o de un equilibrio entre riesgo y confianza, pero en realidad podría enmascarar problemas potenciales. En administración, aunque el nivel de riesgo es bajo, la carencia de documentación formal puede resultar en un vacío de estandarización, lo cual podría derivar en inconsistencias y vulnerabilidades en el futuro. En contabilidad, un nivel de riesgo medio y una confianza equilibrada sugieren que los controles existentes son adecuados, pero la documentación y formalización no encontrada impide una evaluación más precisa y continua de su efectividad.

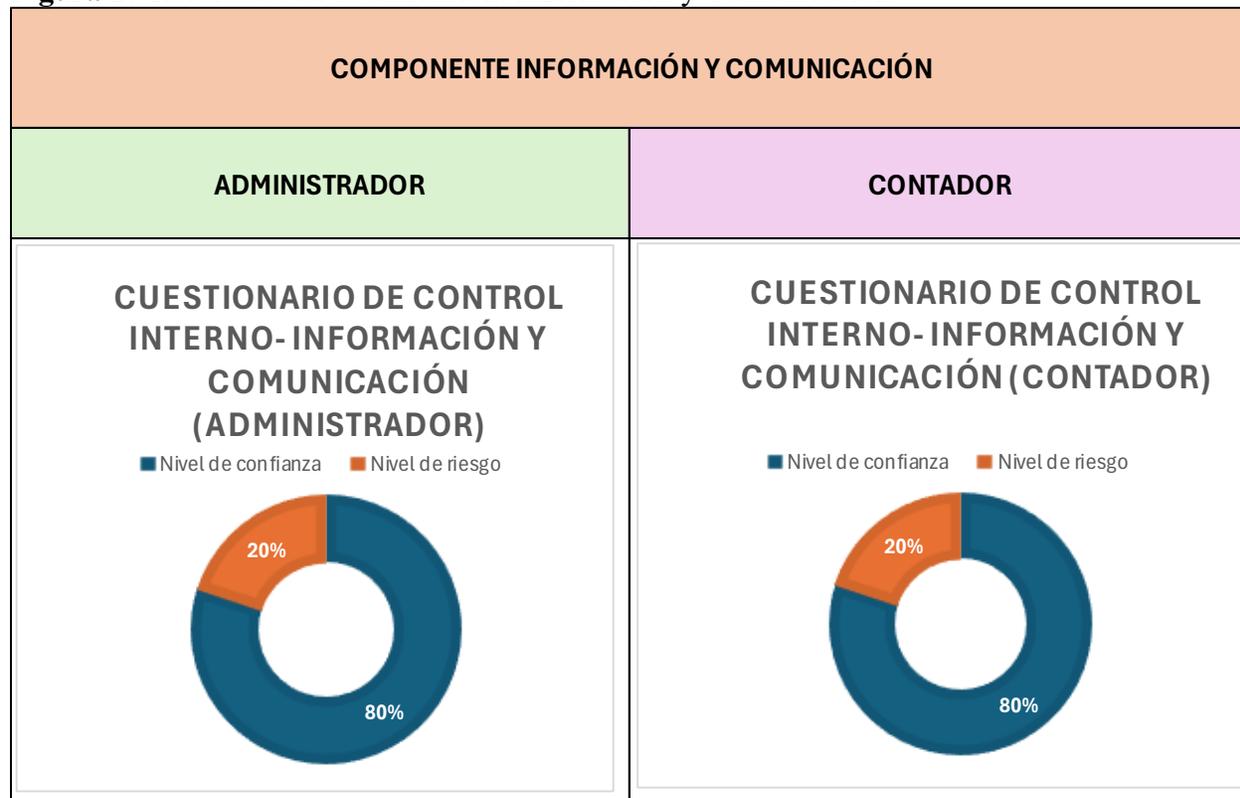
La exclusión de estandarización y documentación formal en ambos departamentos puede llevar a problemas en la identificación y gestión de riesgos a medida que la empresa crece o cambia. Para asegurar una gestión de riesgos efectiva y sostenible, es crucial que la empresa priorice la creación y el mantenimiento de manuales documentados y procedimientos estandarizados. Esto permitirá una evaluación sistemática y continua de los controles internos, garantizando que las debilidades sean identificadas y abordadas antes de que se materialicen en problemas significativos.

Información y Comunicación

En este apartado se busca determinar la eficacia con la que se maneja la información relevante para los procesos administrativos y contables dentro de la organización. Las preguntas se enfocan en evaluar si la empresa tiene sistemas y procedimientos adecuados para el registro, procesamiento y comunicación de datos importantes. Además, se investiga si existe un flujo de información eficiente entre los distintos niveles de la organización, si se mantienen registros adecuados de las decisiones y comunicaciones, y si los sistemas de información son revisados periódicamente para asegurar que cumplan con los objetivos organizacionales.

Este análisis permitirá entender cómo la empresa asegura que la información necesaria esté disponible para una toma de decisiones efectiva y oportuna.

Figura 27 Resultados de la dimensión: Información y Comunicación



Fuente: Elaborado por el autor de la aplicación del cuestionario a los empleados del comercial “Don Diego”.

Análisis

Las respuestas obtenidas reflejan un nivel de riesgo del 20% en el área de administración y un nivel de confianza del 80%. Estos porcentajes indican una sólida capacidad de la empresa para gestionar y comunicar información de manera efectiva dentro del área administrativa. La baja calificación en el riesgo sugiere que los procedimientos para la comunicación interna y el flujo de información están bien establecidos y se ejecutan de manera eficiente. En el área contable, los resultados son consistentes con los de administración, mostrando también un 20% de riesgo y un 80% de confianza. Esto sugiere que el área contable mantiene un alto estándar en la transmisión de información, asegurando que los datos relevantes

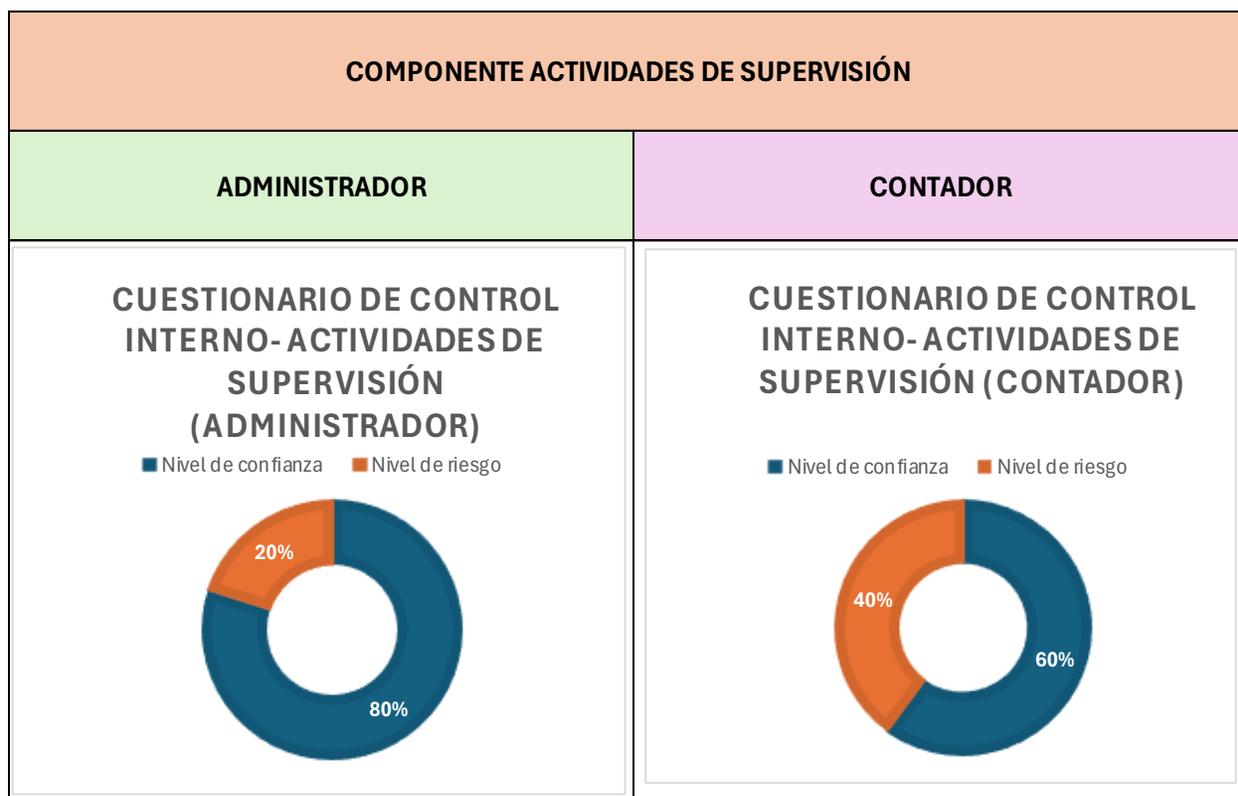
estén disponibles y sean accesibles para las partes interesadas en el momento oportuno. La consistencia en estos resultados refuerza la impresión de que la empresa tiene una infraestructura de comunicación robusta que apoya tanto a la administración como a la contabilidad.

El bajo nivel de riesgo y el alto nivel de confianza en la comunicación e información pueden atribuirse a varios factores positivos en la empresa. La existencia de procedimientos bien documentados y la implementación de sistemas de comunicación efectivos contribuyen a la alta eficiencia en la gestión de la información. Esta estructura permite a la empresa asegurar que la información crítica se transmite de manera adecuada y oportuna, lo cual es crucial para una toma de decisiones informada y para la coordinación entre diferentes áreas de la organización. El efecto de tener un bajo riesgo en este componente se traduce en una mayor transparencia, una mejor coordinación y una capacidad para enfrentar desafíos de manera más efectiva. Esto no solo optimiza las operaciones diarias, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos organizacionales.

Actividades de Supervisión

En este último componente el enfoque está en examinar cómo se realiza el seguimiento y la evaluación continua de los procesos internos. Las interrogantes exploran si se llevan a cabo revisiones regulares de los controles internos, si se efectúan auditorías internas para evaluar la conformidad con las políticas establecidas y si se monitorean las medidas correctivas implementadas, con el fin de determinar la efectividad de las actividades de supervisión en la identificación y corrección de deficiencias, y en asegurar que las prácticas de control se mantengan eficaces y adecuadas a lo largo del tiempo. Todas estas cuestiones proporcionarán una visión integral de cómo la empresa supervisa y mejora continuamente sus procesos para mantener un control interno robusto y funcional.

Figura 28 Resultados de la dimensión: Actividades de Supervisión



Fuente: Elaborado por el autor de la aplicación del cuestionario a los empleados del comercial “Don Diego”.

Análisis

Las gráficas demuestran un nivel de riesgo del 20% y un nivel de confianza del 80% en el área de administración, así como un nivel de riesgo del 40% y un nivel de confianza del 60% en el área contable. En administración, el nivel de riesgo del 20% se clasifica como "Bajo", lo que indica una percepción general muy positiva sobre las actividades de supervisión implementadas en la empresa. Sin embargo, es importante observar que la alta confianza puede estar oculta tras la impronta mejora de procedimientos documentados para la supervisión y la evaluación sistemática de los controles internos.

En el área contable, el nivel de riesgo del 40% se clasifica como "Medio", lo que sugiere que, aunque la supervisión de los controles internos es relativamente efectiva, aún existen áreas que necesitan atención. El nivel de confianza del 60% indica una percepción favorable, pero también refleja que hay espacio para

mejorar la eficacia de las actividades de supervisión y garantizar su adecuación continua. La ausencia de documentación detallada y procesos formales de supervisión en el área contable puede llevar a una evaluación inconsistente y a la posibilidad de que se pasen por alto problemas críticos.

Cabe destacar que, la alta confianza en el área de administración y el nivel de riesgo bajo pueden ser engañosos, dado que la carencia funcional de documentación formal y procedimientos establecidos para la supervisión puede ocultar problemas potenciales. Aunque la percepción es positiva, la ausencia de un sistema formalizado de supervisión puede llevar a una vacante de control sobre las actividades diarias y a la incapacidad de identificar y corregir debilidades en los controles internos a tiempo.

Por su parte, en el área contable, un nivel de riesgo medio y un nivel de confianza moderada sugieren que mientras la supervisión actual puede estar funcionando relativamente bien, la necesidad no cubierta de documentación y procedimientos estandarizados podría estar limitando la efectividad de las actividades de supervisión. La ausencia de un marco formal para supervisar y evaluar los controles internos puede resultar en una respuesta insuficiente ante deficiencias y problemas emergentes. Para mejorar la eficacia de la supervisión, es importante que la empresa establezca procedimientos claros y documentados que permitan una evaluación sistemática y continua de los controles internos. Esto asegurará que las deficiencias sean identificadas y abordadas de manera oportuna, previniendo problemas futuros y fortaleciendo la gestión general de riesgos.

Capítulo III

3. Diseño de la Propuesta

3.1. Introducción

La gestión eficiente de los procesos administrativos y de gestión en una organización es fundamental para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. En el Comercial "Don Diego", la ausencia de un Sistema de Control Interno bien definido ha generado diversas deficiencias que afectan su operatividad y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado. Este capítulo se centra en el

diseño de un Sistema de Control Interno que no solo abordará estas deficiencias, sino que también proporcionará un marco estructurado para mejorar la eficiencia, la transparencia y la eficacia de los procesos administrativos y de gestión en el Comercial "Don Diego".

El Control Interno contribuye significativamente a la mejora de los Procesos Administrativos y de Gestión. Al implementar un sistema de control interno, el Comercial "Don Diego" podrá establecer procedimientos claros, documentar funciones y responsabilidades, y crear mecanismos de supervisión continua. Esto permitirá una mejor administración de recursos, mayor precisión en la contabilidad y una reducción de riesgos operacionales. La combinación de un control interno efectivo y procesos administrativos eficientes asegurará que la empresa no solo cumpla con sus objetivos operativos, sino que también fortalezca su posición competitiva en el mercado, promoviendo una cultura de transparencia y responsabilidad.

3.2. Justificación

La implementación de un Sistema de Control Interno es fundamental para mejorar los Procesos Administrativos y de Gestión en la organización. Esta propuesta se justifica por la necesidad de establecer un entorno de control que asegure la integridad, eficiencia y transparencia en todas las operaciones de la empresa. Un control interno robusto permitirá a la organización definir claramente las funciones y responsabilidades, estandarizar procedimientos y establecer mecanismos de supervisión que prevengan errores y fraudes, optimizando así los procesos administrativos y de gestión.

Al adoptar un Sistema de Control Interno, el Comercial "Don Diego" no solo mejorará la precisión y confiabilidad de su contabilidad y gestión financiera, sino que también fortalecerá su capacidad para enfrentar riesgos operacionales. Esto se traducirá en una mayor eficiencia operativa, una toma de decisiones más informada y una mejora en la calidad de los servicios

ofrecidos. En última instancia, la implementación de un control interno efectivo contribuirá al éxito sostenible de la empresa, asegurando que los procesos administrativos y de gestión estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo así una cultura de responsabilidad y transparencia.

3.3. Objetivo

Desarrollar un conjunto integral de políticas, procedimientos y guías, basados en un Sistema de Gestión de Control Interno, para optimizar la administración y operación del Comercial "Don Diego", incluyendo la elaboración de manuales detallados que establezcan normas claras y prácticas recomendadas, así como la implementación de mecanismos de supervisión y control que aseguren la correcta ejecución de los procesos administrativos, buscando fortalecer la estructura organizativa, mejorar la transparencia y aumentar la eficiencia en la gestión de la empresa.

3.4. Alcance

El alcance de esta propuesta se aplicará al departamento de gerencia del Comercial "Don Diego" para el periodo 2024.

3.5. Base Legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Normas Internacionales de Control Interno (COSO)
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Normas ISO 9001 para Gestión de Calidad
- Normas ISO 31000 para Gestión de Riesgos

3.6. Antecedentes de la Empresa

El Comercial "Don Diego" es un supermercado ubicado en la intersección de la calle Salustio Giler y la avenida La Esperanza en el cantón El Carmen. Esta empresa se especializa en

la venta de productos de consumo masivo, destacándose como distribuidor mayorista y minorista de queso. Su giro de negocio incluye la comercialización de una amplia gama de productos alimenticios, con un enfoque particular en productos manabitas. Entre estos, se encuentran el queso, chifles, maní quebrado, sal prieta, mantequilla y longaniza, así como otros víveres esenciales como arroz y una variedad de productos básicos para el hogar.

El Comercial "Don Diego" juega un papel importante en la comunidad local al proporcionar productos alimenticios variados y accesibles para sus clientes. Su oferta incluye tanto productos frescos como envasados, orientados a satisfacer las necesidades de la población de El Carmen. La empresa se destaca por su compromiso con la calidad y la variedad en su inventario, lo que le permite atender de manera integral a la demanda de los consumidores en la región.

3.7. Desarrollo de la Propuesta



Guía de Control Interno

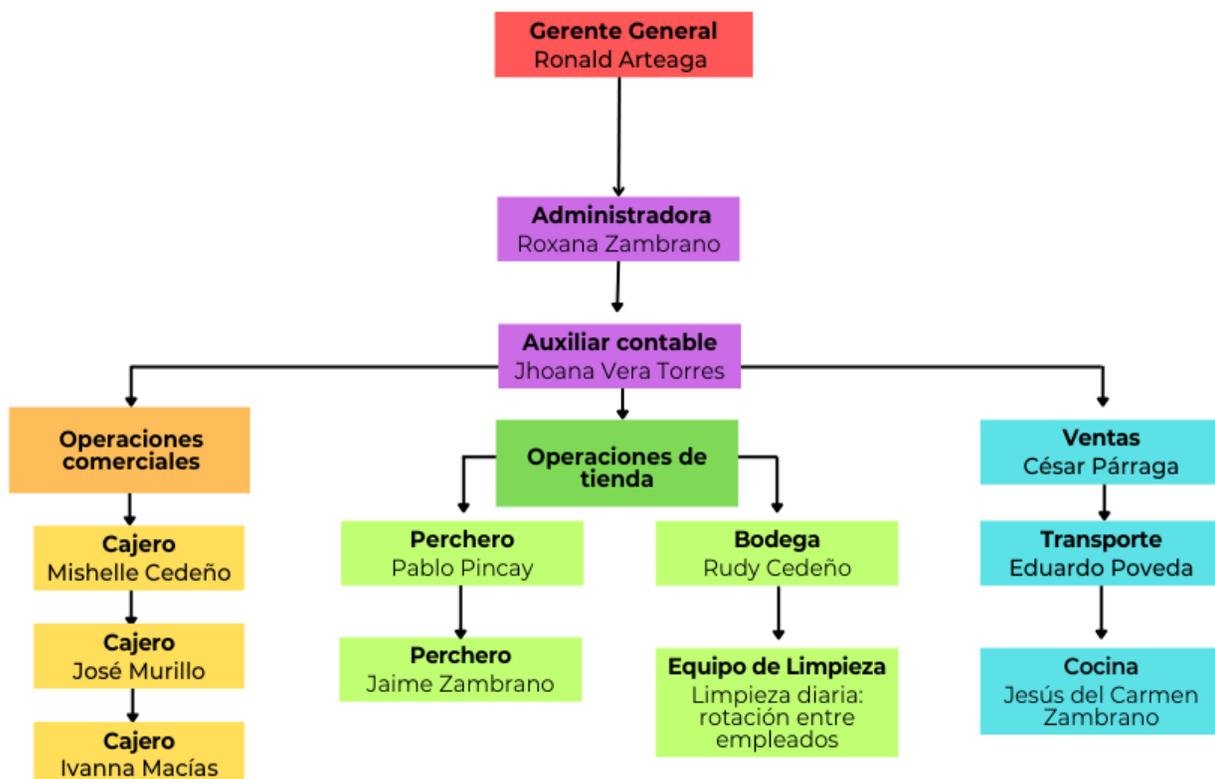
Empresa Comercial "Don Diego"

Estructuración del organigrama y niveles de jerarquía en la empresa comercial

"Don Diego"

En el marco de la propuesta, se ha diseñado un organigrama que se adapta a las áreas, funciones y actividades del Comercial "Don Diego". El organigrama propuesto es el siguiente:

Figura 29 Organigrama estructural propuesto



Fuente: Elaborado por el autor basándose en la estructura organizacional del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Para establecer los niveles de jerarquía en el Comercial Don Diego, se ha identificado tres tipos de estructuras jerárquicas según el organigrama proporcionado:

- Mando Alto (Gerente General)
- Mando Medio (Administradora, auxiliar contable, jefe de ventas, jefe de transporte, jefe de cocina).
- Mando Bajo (Cajeros, percheros. Bodegueros y equipo de Limpieza)

Misión

Proporcionar a nuestros clientes una amplia variedad de productos de consumo masivo y especialidades locales de alta calidad, en un entorno acogedor y con un servicio excepcional. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades diarias de nuestra comunidad, ofreciendo productos auténticos y frescos, y fomentando relaciones de confianza y lealtad con nuestros clientes.

Visión

Expandir nuestras operaciones y convertirnos en una cadena de supermercados líder en la región, reconocida por la calidad de nuestros productos y nuestro excelente servicio al cliente. Aspiramos a abrir nuevas sucursales, mantener nuestros valores fundamentales y continuar promoviendo los productos locales, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar de las comunidades a las que servimos.

Valores

- Integridad: Mantenemos una conducta honesta y transparente, construyendo confianza y credibilidad con nuestros clientes y colaboradores.
- Compromiso: Nos dedicamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y cumplir con nuestras promesas, trabajando con responsabilidad y dedicación.

- **Pasión:** Ponemos amor y dedicación en nuestro trabajo, brindando un servicio de calidad que refleja nuestro entusiasmo.
- **Respeto:** Valoramos y respetamos a cada miembro de nuestro equipo, fomentando un ambiente de consideración mutua y bienestar.
- **Innovación:** Estamos en constante búsqueda de mejoras y adaptaciones, implementando nuevas ideas para ofrecer productos y servicios de alta calidad.
- **Trabajo en Equipo:** Promovemos la colaboración y el apoyo mutuo entre nuestros colaboradores para alcanzar objetivos comunes.
- **Responsabilidad Social:** Nos comprometemos a actuar de manera responsable y sostenible, contribuyendo positivamente a nuestra comunidad y entorno.

Objetivo General

Consolidar un crecimiento sostenido del Comercial Don Diego mediante la expansión de su gama de productos, la optimización del servicio al cliente y la apertura de nuevas sucursales, con el propósito de fortalecer su posición en el mercado local y mejorar su impacto en la comunidad.

Objetivos específicos

- Ampliar la variedad de productos ofrecidos, incluyendo más artículos de consumo masivo y productos locales, para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y atraer a nuevos segmentos de mercado.
- Implementar mejoras en el servicio al cliente, asegurando una atención personalizada y eficiente, con el fin de aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente.

- Planificar y abrir al menos dos nuevas sucursales en ubicaciones estratégicas dentro del próximo período fiscal, para expandir la presencia de la marca y alcanzar nuevos mercados.

Desarrollo Integral de Manuales de Procedimientos y Funciones para Cada Departamento

Para asegurar una gestión eficiente y una correcta administración en el Comercial Don Diego, se han desarrollado diversos manuales que detallan las funciones y procedimientos específicos para cada área. Estos manuales están diseñados para proporcionar una guía clara y estructurada sobre las responsabilidades y procedimientos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Dichos manuales fueron elaborados para las siguientes áreas:

- Gerencia General
- Administración
- Contabilidad
- Bodega
- Operaciones de tiendas (percha)
- Caja
- Ventas
- Transporte
- Cocina
- Limpieza

A continuación, se muestra la estructura previamente elaborada, incorporando además flujogramas de dos procesos específicos de cada manual de procedimientos.

Tabla 3 Manual de Funciones propuesto para el área de gerencia

Manual de Funciones		MF-GER-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Gerencia	
Nombre del Cargo:	Gerente General	
Responsable:	Ronald Arteaga	
Objetivo del Cargo:	Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades del comercial "Don Diego" para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, maximizar la rentabilidad y asegurar el funcionamiento eficiente del negocio.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Planificación Estratégica	Desarrollar y revisar los planes estratégicos de la tienda.	Anual
Gestión Operativa	Supervisar las operaciones diarias y asegurar la correcta ejecución de los procesos.	Diaria
Gestión Financiera	Controlar el presupuesto, analizar estados financieros y tomar decisiones basadas en informes.	Mensual
Supervisión de Personal	Dirigir, capacitar y evaluar al personal.	Continua
Relaciones con Proveedores	Negociar con proveedores y gestionar el abastecimiento de mercancías.	Según Necesidad
Implementación de Políticas	Aplicar y hacer cumplir las políticas y procedimientos internos.	Continua
Atención a Clientes	Gestionar la atención y resolución de problemas de clientes importantes.	Según Necesidad
Informes y Reportes	Elaborar informes periódicos sobre el desempeño de la tienda y presentar a la dirección.	Mensual
Análisis de Mercado	Evaluar las tendencias del mercado y la competencia para ajustar las estrategias de ventas.	Trimestral
Seguridad y Cumplimiento Legal	Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y de seguridad en la tienda.	Continua
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del departamento de gerencia del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 4 Manual de Funciones propuesto para el área de Administración

Manual de Funciones		MF-ADM-001	
Comercial "Don Diego"			
Área:	Administración		
Nombre del Cargo:	Administradora		
Responsable:	Roxana Zambrano		
Objetivo del Cargo:	Asegurar el funcionamiento eficiente y ordenado de las operaciones administrativas, garantizando el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.		
Funciones y Responsabilidades			
Función	Descripción	Frecuencia	
Gestión Documental	Organizar, archivar y mantener la documentación administrativa y contable.	Continua	
Control de Inventarios	Supervisar y mantener el registro actualizado de los inventarios y asegurar su correcto manejo.	Mensual	
Manejo de Cuentas y Pagos	Gestionar cuentas por pagar y por cobrar, realizar pagos y cobros, y mantener los registros financieros.	Semanal	
Preparación de Informes	Elaborar informes administrativos y financieros para la dirección.	Mensual	
Coordinación de Proveedores	Negociar y coordinar con proveedores para la adquisición de bienes y servicios necesarios.	Según Necesidad	
Supervisión del Personal Administrativo	Supervisar y coordinar al personal administrativo, incluyendo la asignación de tareas y evaluación del desempeño.	Continua	
Cumplimiento de Normativas	Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y políticas internas relacionadas con la administración.	Continua	
Gestión de Recursos	Administrar los recursos materiales y tecnológicos necesarios para las operaciones administrativas.	Continua	
Atención de Consultas y Requerimientos	Atender y resolver consultas y requerimientos de otras áreas y clientes internos.	Según Necesidad	
Optimización de Procesos	Revisar y proponer mejoras en los procesos administrativos para incrementar la eficiencia.	Trimestral	
Elaborado por:		Revisado por:	

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del departamento de administración del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 5 Manual de Funciones propuesto para el área de Contabilidad

Manual de Funciones		MF-CON-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Contable	
Nombre del Cargo:	Contadora	
Responsable:	Jhoana Vera Torres	
Objetivo del Cargo:	Garantizar la precisión y legalidad de los registros financieros, garantizar el cumplimiento de las normativas contables y proporcionar informes financieros precisos para la toma de decisiones.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Registro de Transacciones Contables	Registrar todas las transacciones financieras en los libros contables de acuerdo con las normativas vigentes.	Diaria
Elaboración de Estados Financieros	Preparar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales, incluyendo balances y estados de resultados.	Mensual
Control de Cuentas por Pagar y Cobrar	Supervisar y gestionar las cuentas por pagar y cobrar, asegurando la correcta conciliación y liquidación.	Semanal
Reconciliación Bancaria	Realizar la conciliación de las cuentas bancarias para verificar la precisión de los registros.	Mensual
Cumplimiento Fiscal	Preparar y presentar las declaraciones fiscales y cumplir con las obligaciones tributarias.	Trimestral
Auditorías Internas	Coordinar y facilitar auditorías internas y externas, proporcionando toda la documentación necesaria.	Anual
Análisis de Costos y Presupuestos	Analizar los costos operativos y revisar presupuestos para apoyar la toma de decisiones financieras.	Mensual
Gestión de Nómina	Administrar la nómina de empleados, incluyendo el cálculo y procesamiento de salarios y beneficios.	Mensual

Gestión de Documentación Contable	Asegurar el archivo y la conservación adecuada de la documentación contable.	Continua
Mejora de Procesos Contables	Revisar y proponer mejoras en los procedimientos contables para aumentar la eficiencia y precisión.	Trimestral
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del departamento de contabilidad del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 6 Manual de Funciones propuesto para el área de Bodega

Manual de Funciones		MF-BOD-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Bodega	
Nombre del Cargo:	Bodeguero	
Responsable:	Rudy Cedeño	
Objetivo del Cargo:	Corroborar que los productos estén disponibles para la venta, mantener el orden y la seguridad en el almacén, y coordinar con otros departamentos para cumplir con las demandas de la tienda.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Recepción de Mercancías	Recibir y verificar las mercancías entrantes contra las órdenes de compra y documentos de envío.	Diaría
Control de Inventarios	Mantener registros precisos de los inventarios, realizar conteos periódicos y ajustar discrepancias.	Mensual
Almacenamiento de Productos	Organizar y almacenar los productos de manera eficiente y segura en el área de bodega.	Continua
Preparación de Pedidos	Preparar y empaquetar los productos para su distribución según las órdenes de venta.	Diaría
Manejo de Devoluciones	Gestionar las devoluciones de productos, incluyendo la inspección y el procesamiento de devoluciones.	Según Necesidad
Control de Calidad	Inspeccionar los productos para asegurar que cumplan con los	Continua

	estándares de calidad antes de su almacenamiento.	
Mantenimiento del Área de Bodega	Asegurar la limpieza, el orden y el mantenimiento del área de bodega, incluyendo la gestión de residuos.	Continua
Coordinación con Otros Departamentos	Coordinar con el área de ventas y administración para asegurar el flujo adecuado de productos y cumplir con los requerimientos.	Continua
Actualización de Registros de Inventario	Actualizar los registros de inventario en el sistema de gestión de inventarios de manera oportuna.	Diaria
Implementación de Procedimientos de Seguridad	Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad en el manejo y almacenamiento de productos.	Continua
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del departamento de bodega del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 7 Manual de Funciones propuesto para el departamento de Operaciones de tienda, en el área de percha

Manual de Funciones		MF-PER-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Operaciones de tienda	
Nombre del Cargo:	Perchero	
Responsable:	Pablo Pincay y Jaime Zambrano	
Objetivo del Cargo:	Mantener los productos bien presentados, accesibles para los clientes y en óptimas condiciones durante su exposición en la tienda.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Colocación de Productos en Estantes	Colocar y organizar los productos en los estantes de acuerdo con las directrices establecidas.	Diaria
Mantenimiento de la Presentación de Productos	Asegurar que los productos en exhibición estén limpios, ordenados y en condiciones adecuadas para la venta.	Continua

Revisión de Inventario en Estantes	Verificar el inventario de productos en los estantes para detectar ausencias o necesidades de reposición.	Diaria
Atención a Solicitudes de Clientes	Asistir a los clientes con sus solicitudes de productos y ayudar a localizar artículos específicos.	Según Necesidad
Reposición de Productos	Reponer los productos en los estantes desde el área de bodega o el inventario cuando sea necesario.	Continua
Reordenación de Productos	Reordenar los productos en los estantes para asegurar una disposición adecuada y facilitar el acceso de los clientes.	Diaria
Mantenimiento de la Limpieza del Área de Exhibición	Limpiar el área de estantes y asegurarse de que se mantenga ordenada y libre de obstrucciones.	Diaria
Seguimiento de Normas de Exhibición	Asegurar el cumplimiento de las normas de exhibición y presentación de productos establecidas por la tienda.	Continua
Actualización de Etiquetas y Precios	Verificar y actualizar las etiquetas y precios de los productos según las directrices establecidas.	Semanal
Reportes de Daños o Incidencias	Reportar cualquier daño en los estantes o incidencias relacionadas con la exhibición de los productos.	Según Necesidad
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del departamento de Operaciones de tienda en el área de percha del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 8 Manual de Funciones propuesto para el área de Caja

Manual de Funciones		MF-CAJ-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Caja	
Nombre del Cargo:	Cajero (a)	
Responsable:	Mishelle Cedeño, José Murillo, Ivanna Macías	

Objetivo del Cargo:	Consolidar un proceso de pago fluido y correcto, manejar el dinero y otros métodos de pago con precisión, y proporcionar un excelente servicio al cliente en el punto de venta.		
Funciones y Responsabilidades			
Función	Descripción	Frecuencia	
Procesamiento de Transacciones	Realizar las transacciones de venta mediante el uso de la caja registradora, incluyendo el manejo de efectivo y pagos con tarjeta.	Diaria	
Manejo de Efectivo	Contar, recibir y entregar el dinero en efectivo, asegurando precisión en el cambio y la correcta gestión de la caja.	Diaria	
Emisión de Recibos y Facturas	Emitir recibos y facturas a los clientes por las compras realizadas, garantizando la precisión en la información.	Diaria	
Atención al Cliente	Proporcionar un excelente servicio al cliente, resolviendo dudas y problemas relacionados con las transacciones.	Continua	
Revisión de Cierre de Caja	Al final del turno, realizar el conteo de caja y preparar el informe de cierre de caja, detectando y reportando cualquier discrepancia.	Diaria	
Manejo de Devoluciones y Cambios	Procesar devoluciones y cambios de productos según las políticas de la tienda, verificando y ajustando el inventario y la caja.	Según Necesidad	
Actualización de Precios y Ofertas	Asegurar que los precios en el sistema de caja estén actualizados y reflejen correctamente las ofertas vigentes.	Semanal	
Revisión y Mantenimiento del Área de Caja	Mantener el área de caja limpia y ordenada, asegurando que todos los suministros necesarios estén disponibles.	Diaria	
Reportes de Incidencias	Reportar cualquier incidencia o problema relacionado con el funcionamiento de la caja o las transacciones.	Según Necesidad	
Cumplimiento de Políticas y Procedimientos	Seguir las políticas y procedimientos establecidos para el manejo de caja y transacciones.	Continua	
Elaborado por:		Revisado por:	

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del área de Caja del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 9 Manual de Funciones propuesto para el área de Ventas

Manual de Funciones		MF-VEN-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Ventas	
Nombre del Cargo:	Encargado de ventas	
Responsable:	César Párraga	
Objetivo del Cargo:	Proporcionar un excelente servicio al cliente, conocer los productos, y realizar ventas efectivas mientras se asegura de que el área de ventas esté bien organizada y abastecida.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Atención al Cliente	Asistir a los clientes en la selección de productos, responder preguntas y resolver dudas para facilitar la compra.	Diaria
Ventas y Procesamiento de Pedidos	Realizar la venta de productos, procesar los pedidos y manejar las transacciones de pago de manera precisa.	Diaria
Conocimiento de Productos	Mantenerse actualizado sobre las características y beneficios de los productos para proporcionar información precisa a los clientes.	Continua
Mantenimiento del Área de Ventas	Asegurar que el área de ventas esté limpia, ordenada y bien abastecida, reponiendo productos según sea necesario.	Diaria
Gestión de Inventario en el Área de Ventas	Verificar y reportar niveles de inventario en el área de ventas, señalando productos que necesitan reposición.	Diaria
Implementación de Estrategias de Venta	Aplicar estrategias de venta establecidas por la tienda para alcanzar los objetivos de ventas y promociones.	Continua
Atención a Quejas y Reclamos	Manejar las quejas y reclamos de los clientes, buscando soluciones efectivas y escalando problemas a la supervisión si es necesario.	Según Necesidad
Actualización de Precios y Etiquetas	Verificar y actualizar las etiquetas de precios en el área de ventas de acuerdo con las directrices establecidas.	Semanal

Reportes de Ventas y Actividades	Elaborar y presentar informes sobre ventas diarias y actividades en el área de ventas, proporcionando datos precisos para la evaluación del desempeño.	Diaria
Cumplimiento de Normas de Seguridad y Procedimientos	Seguir las normas de seguridad y procedimientos establecidos para el manejo de productos y atención al cliente.	Continua
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del área de ventas del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 10 Manual de Funciones propuesto para el área de transporte

Manual de Funciones		MF- TRA-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Transporte	
Nombre del Cargo:	Chofer	
Responsable:	Eduardo Poveda	
Objetivo del Cargo:	Realizar los transportes de mercancías y entregas de manera puntual y en condiciones óptimas, asegurando el cumplimiento de las normativas de transporte y seguridad.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Conducción de Vehículos	Operar los vehículos del comercial para el transporte de mercancías y entregas de acuerdo con las rutas establecidas.	Diaria
Planificación de Rutas	Planificar y seguir las rutas más eficientes para las entregas y recogidas, minimizando tiempos de viaje y costos.	Diaria
Revisión y Mantenimiento del Vehículo	Realizar inspecciones diarias y mantenimiento básico del vehículo, como verificar niveles de aceite, frenos y otros componentes.	Diaria
Carga y Descarga de Mercancías	Cargar y descargar mercancías de manera segura, asegurando que los productos lleguen en buenas condiciones.	Según Necesidad

Documentación de Entregas	Completar y revisar la documentación necesaria para las entregas, como recibos y albaranes.	Diaria
Cumplimiento de Normas de Seguridad	Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad vial y regulaciones del transporte durante todas las operaciones.	Continua
Comunicación con el Personal de la Tienda	Coordinar con el personal de la tienda para coordinar horarios de carga, descarga y cualquier ajuste necesario.	Continua
Gestión de Incidencias	Reportar cualquier incidente o problema relacionado con el vehículo o las entregas a la supervisión.	Según Necesidad
Mantenimiento de Registros de Transporte	Mantener registros precisos de las actividades de transporte, incluyendo kilómetros recorridos, tiempos de entrega y combustible utilizado.	Diaria
Cumplimiento de Políticas Internas	Seguir las políticas internas del comercial en relación con el transporte y manejo de mercancías.	Continua
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del área de transporte del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 11 Manual de Funciones propuesto para el área de cocina

Manual de Funciones		MF-COC-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Cocina	
Nombre del Cargo:	Personal de cocina	
Responsable:	Jesús del Carmen Zambrano	
Objetivo del Cargo:	Proporcionar alimentos que cumplan con los estándares de seguridad alimentaria y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la empresa.	
Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Preparación de Alimentos	Preparar ingredientes y alimentos de acuerdo con las recetas y estándares establecidos por la tienda.	Diaria
Cocción de Alimentos	Cocinar los alimentos de acuerdo con las técnicas y tiempos de cocción adecuados para garantizar la calidad y seguridad.	Diaria

Mantenimiento de la Higiene	Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y sanidad en la cocina, incluyendo la limpieza de utensilios y superficies.	Continua
Control de Inventario de Alimentos	Supervisar y gestionar el inventario de alimentos, reportando cualquier necesidad de reposición.	Diaria
Cumplimiento de Normas de Seguridad Alimentaria	Seguir las normativas de seguridad alimentaria para evitar la contaminación y garantizar la seguridad de los productos.	Continua
Organización y Limpieza de la Cocina	Mantener la cocina organizada y limpia, asegurando que todos los utensilios y equipos estén en buen estado y adecuadamente almacenados.	Diaria
Preparación de Platos para la Venta	Preparar y presentar los platos listos para la venta, siguiendo los estándares de presentación y calidad establecidos.	Diaria
Gestión de Residuos y Desechos	Manejar y disponer adecuadamente los residuos y desechos generados durante la preparación y cocción de alimentos.	Diaria
Colaboración con el Personal de Cocina	Trabajar en equipo con otros miembros del personal de cocina para asegurar un flujo de trabajo eficiente y una correcta preparación de alimentos.	Continua
Reportes de Incidencias y Problemas	Informar sobre cualquier problema o incidencia en el área de cocina a la supervisión para su resolución.	Según Necesidad
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del área de cocina del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 12 Manual de Funciones propuesto para el área de limpieza

Manual de Funciones		MF-LIM-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Limpieza	
Nombre del Cargo:	Personal de Limpieza	
Responsable:	Rotación entre empleados	
Objetivo del Cargo:	Velar por un entorno limpio y seguro para empleados y clientes, cumpliendo con los estándares de higiene y seguridad establecidos.	

Funciones y Responsabilidades		
Función	Descripción	Frecuencia
Limpieza de Áreas Comunes	Realizar la limpieza diaria de áreas comunes, incluyendo pisos, paredes, y muebles en zonas de uso general.	Diaria
Limpieza de Oficinas y Áreas Administrativas	Limpiar y desinfectar oficinas, escritorios y equipos en áreas administrativas para mantener un ambiente de trabajo limpio.	Diaria
Limpieza de Baños y Vestuarios	Asegurar la limpieza y desinfección completa de baños y vestuarios, incluyendo reabastecimiento de suministros.	Diaria
Mantenimiento de Áreas de Cocina	Limpiar y desinfectar las áreas de cocina, incluyendo superficies de trabajo y equipos, para cumplir con las normas de higiene alimentaria.	Diaria
Gestión de Residuos y Desechos	Recolectar y disponer de residuos y desechos de manera adecuada, asegurando que se sigan las normativas de manejo de residuos.	Diaria
Limpieza de Ventanas y Puertas	Limpiar ventanas, puertas y otras superficies de cristal para mantener la visibilidad y presentación adecuada.	Semanal
Mantenimiento de Equipos de Limpieza	Realizar mantenimiento básico y revisión de los equipos de limpieza, reportando cualquier mal funcionamiento.	Mensual
Cumplimiento de Normas de Seguridad e Higiene	Seguir las políticas de seguridad y procedimientos establecidos para el manejo de productos de limpieza y equipo.	Continua
Reporte de Incidencias y Problemas	Informar sobre cualquier problema o incidente relacionado con la limpieza o condiciones del área al supervisor.	Según Necesidad
Colaboración con el Personal de Otros Áreas	Coordinar con otros miembros del personal para asegurar una limpieza efectiva y minimizar el impacto en las operaciones diarias.	Continua
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en las funciones del área de limpieza del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Tabla 13 Manual de Procedimientos propuesto para el área Gerencia

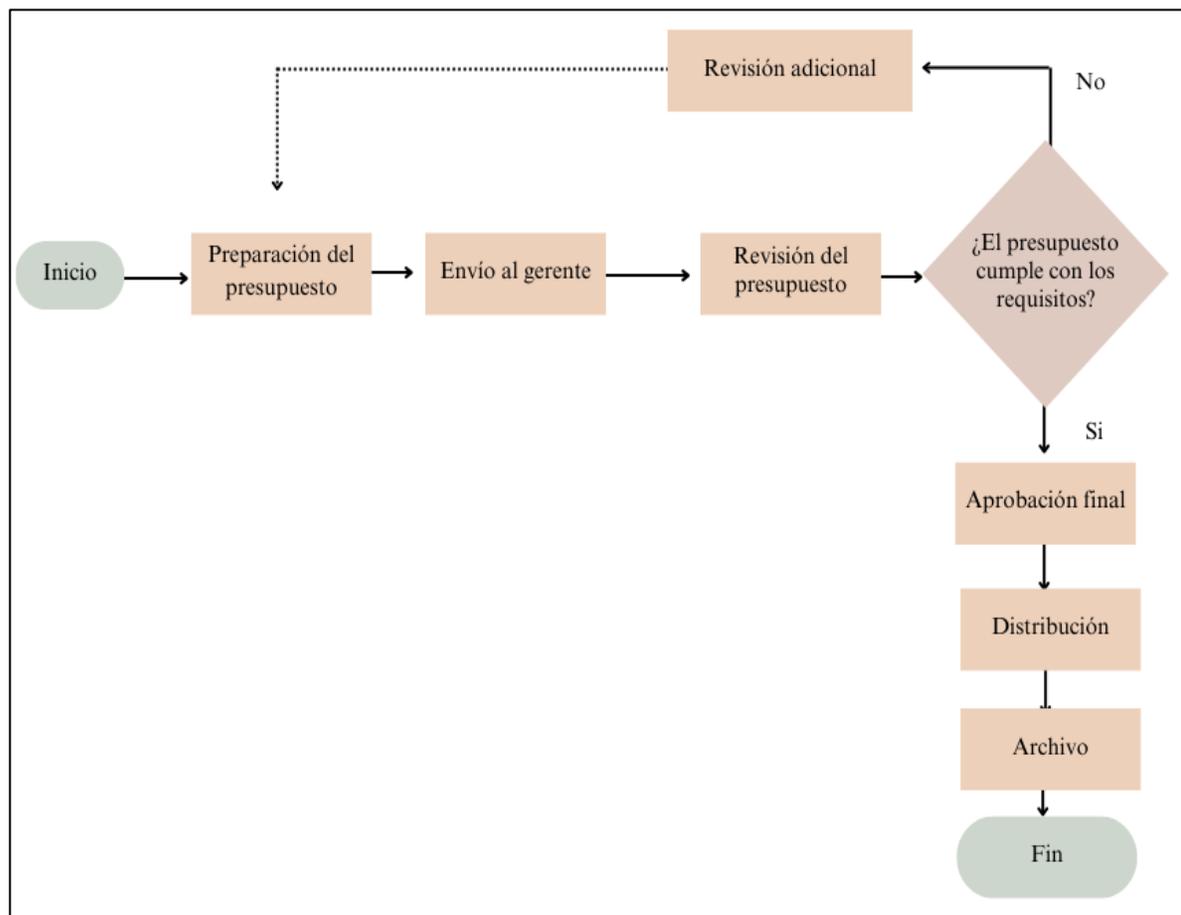
Manual de Procedimientos		MP-GER-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Gerencia	
Nombre del Procedimiento:	Procedimientos de Gestión General	
Responsable:	Gerente general	
Objetivo del Procedimiento:	Establecer los procedimientos operativos necesarios para garantizar una gestión eficaz del área de Gerencia en el comercial "Don Diego", asegurando la implementación adecuada de políticas, supervisión de operaciones, y administración de recursos	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Implementación de Normas	El gerente debe asegurar que todas las operaciones se realicen siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.	
Política de Clima Laboral	El gerente promoverá un ambiente de trabajo positivo, estimulando la participación y motivación de los empleados.	
Política de Toma de Decisiones Estratégicas	El gerente es responsable de tomar decisiones estratégicas que favorezcan el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar reuniones trimestrales con el equipo directivo para definir objetivos y estrategias. - Desarrollar un plan estratégico que refleje la misión y visión de la empresa. - Supervisar la ejecución del plan y hacer ajustes según sea necesario. 	Trimestral
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el proceso de reclutamiento y selección de personal. - Evaluar el desempeño de los empleados, proporcionando retroalimentación constructiva. - Fomentar el desarrollo profesional y la capacitación continua del equipo. 	Continua
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y aprobar los presupuestos anuales y trimestrales. - Monitorear informes financieros mensuales para mantener la estabilidad económica. - Aplicar medidas correctivas para abordar desviaciones en el presupuesto. 	Mensual

Relaciones Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las relaciones con proveedores y clientes clave. - Identificar y explorar nuevas oportunidades de negocio y expansión. - Negociar contratos y acuerdos comerciales que beneficien a la empresa. 	Continua
Supervisión de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visitas periódicas a las áreas operativas para garantizar el cumplimiento de procedimientos. - Resolver problemas operativos y tomar decisiones para asegurar un flujo de trabajo eficiente. - Implementar y supervisar controles internos para prevenir fraudes y errores. 	Semanal
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de gerencia del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Flujograma del proceso: Revisión y Aprobación de los Presupuestos Anuales y Trimestrales.

Figura 30 Flujograma propuesto del proceso de Revisión y Aprobación de los Presupuestos Anuales y Trimestrales, del área de gerencia.



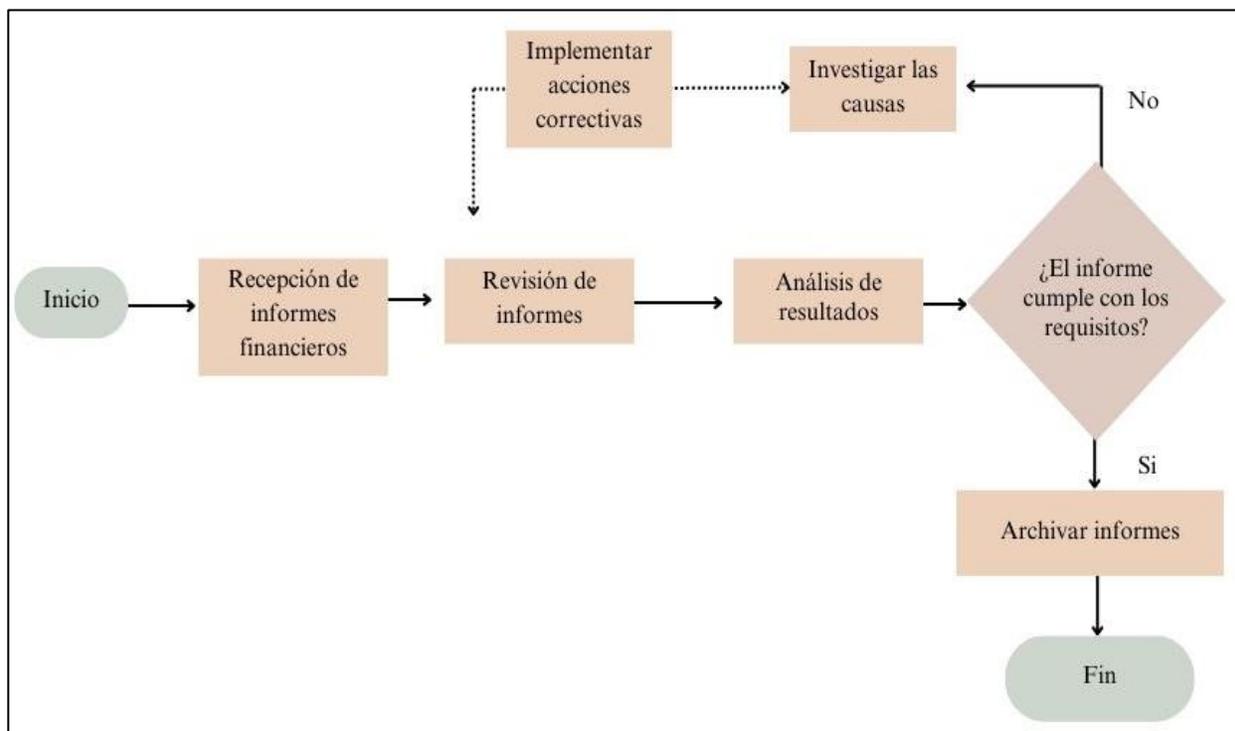
Fuente: Elaborado por el autor basándose en el procedimiento de Revisión y Aprobación de los Presupuestos Anuales y Trimestrales, del área de gerencia del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Explicación del flujograma

El proceso de revisión y aprobación de presupuestos comienza con la preparación del presupuesto anual y trimestral por parte del departamento de Finanzas. Una vez preparado, el presupuesto se envía al gerente para su revisión, el gerente evalúa el presupuesto para asegurar que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Si el presupuesto cumple con los requisitos, se aprueba; de lo contrario, se solicita al departamento de Finanzas que realice las modificaciones necesarias. Tras los ajustes, el presupuesto es aprobado finalmente por el gerente.

Luego, el presupuesto aprobado se distribuye a los diferentes departamentos para su implementación y se archiva para futuras referencias. El proceso concluye con la finalización de la revisión y aprobación del presupuesto.

Figura 31 Flujograma propuesto del proceso de Monitoreo de Informes Financieros Mensuales, del área de gerencia.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en el procedimiento de Monitoreo de Informes Financieros Mensuales, del área de gerencia, del Comercial "Don Diego" considerando la asignación de responsabilidades.

Explicación del flujograma

El proceso de monitoreo de informes financieros mensuales comienza con la recepción de los informes financieros del departamento de Finanzas. Luego, el gerente revisa los informes financieros. Se verifica si los informes cumplen con los requisitos establecidos. Si cumplen con los requisitos, los informes se archivan para referencia futura, y el proceso concluye. Si no cumplen

con los requisitos, se procede a investigar las causas de las desviaciones. Luego, se implementan medidas correctivas basadas en la investigación. Se realiza un seguimiento para verificar la efectividad de las medidas correctivas. Finalmente, los informes y la documentación relacionada se archivan, concluyendo así el proceso de monitoreo mensual.

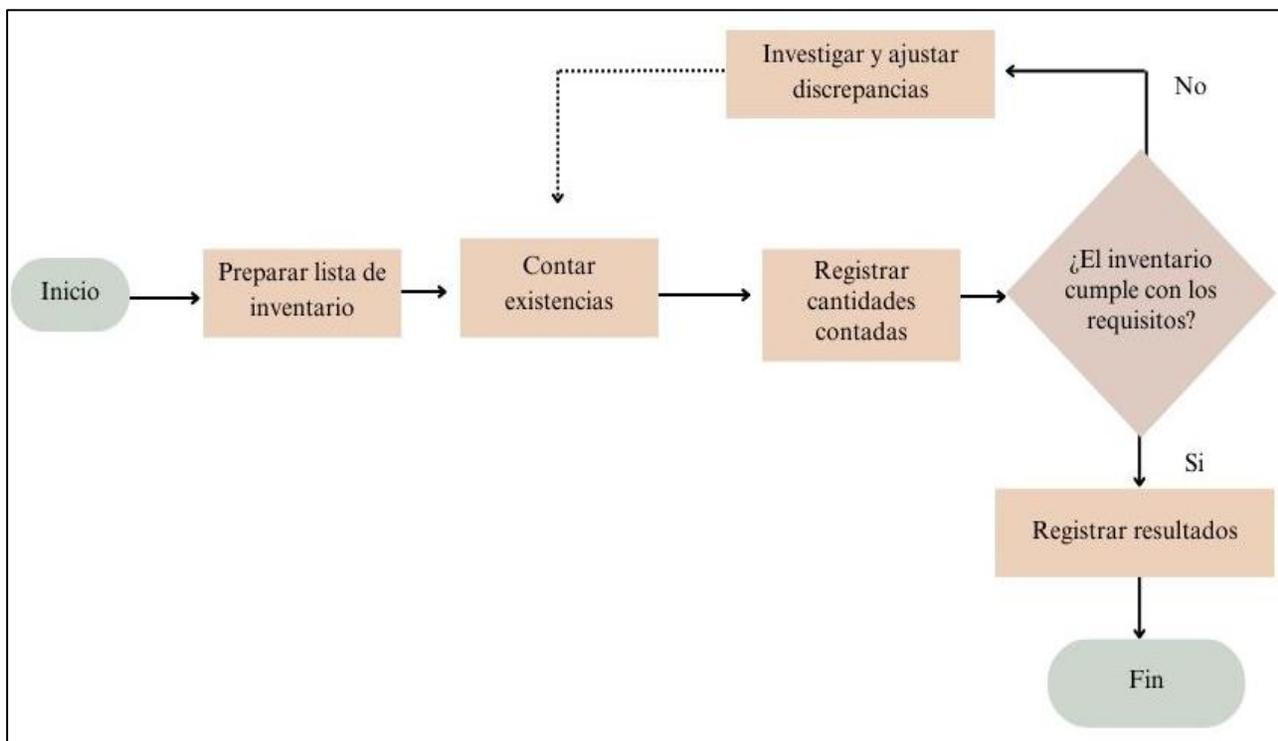
Tabla 14 Manual de Procedimientos propuesto para el área Administración

Manual de Procedimientos		MP-ADM-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Administración	
Nombre del Procedimiento:	Procesos Administrativos Generales	
Responsable:	Administrador	
Objetivo del Procedimiento:	Establecer los procedimientos administrativos necesarios para asegurar una gestión eficiente y ordenada en el área de Administración del comercial "Don Diego"	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Cumplimiento Normativo	El administrador debe garantizar que todas las actividades administrativas cumplan con las leyes y regulaciones aplicables.	
Política de Eficiencia Operativa	El administrador debe implementar y supervisar procesos que aseguren la eficiencia y efectividad operativa en el área administrativa.	
Política de Comunicación Interna	El administrador es responsable de mantener una comunicación fluida y efectiva entre todas las áreas de la empresa.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Gestión de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar y archivar documentos importantes de manera sistemática. - Asegurar que todos los documentos estén accesibles y actualizados. - Destruir documentos obsoletos siguiendo las normativas de confidencialidad. 	Mensual

Control de Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventarios físicos periódicamente para verificar las existencias. - Registrar y actualizar los movimientos de inventarios en el sistema. - Identificar y reportar discrepancias en el inventario. 	Trimestral
Manejo de Correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia entrante a las áreas correspondientes. - Preparar y enviar correspondencia saliente según las directrices establecidas. - Mantener un registro de toda la correspondencia enviada y recibida. 	Diaria
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar la adquisición de suministros y materiales necesarios para la operación diaria. - Mantener un control de los recursos y asegurar su uso eficiente. - Evaluar proveedores y negociar términos favorables para la empresa. 	Mensual
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer un servicio de atención al cliente eficiente y cortés. - Resolver quejas y reclamos de manera efectiva. - Recoger y analizar la retroalimentación de los clientes para mejorar el servicio. 	Continua
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de administración del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 32 Flujograma propuesto del proceso de Realización de Inventarios Físicos para Verificar las existencias, del área administrativa.

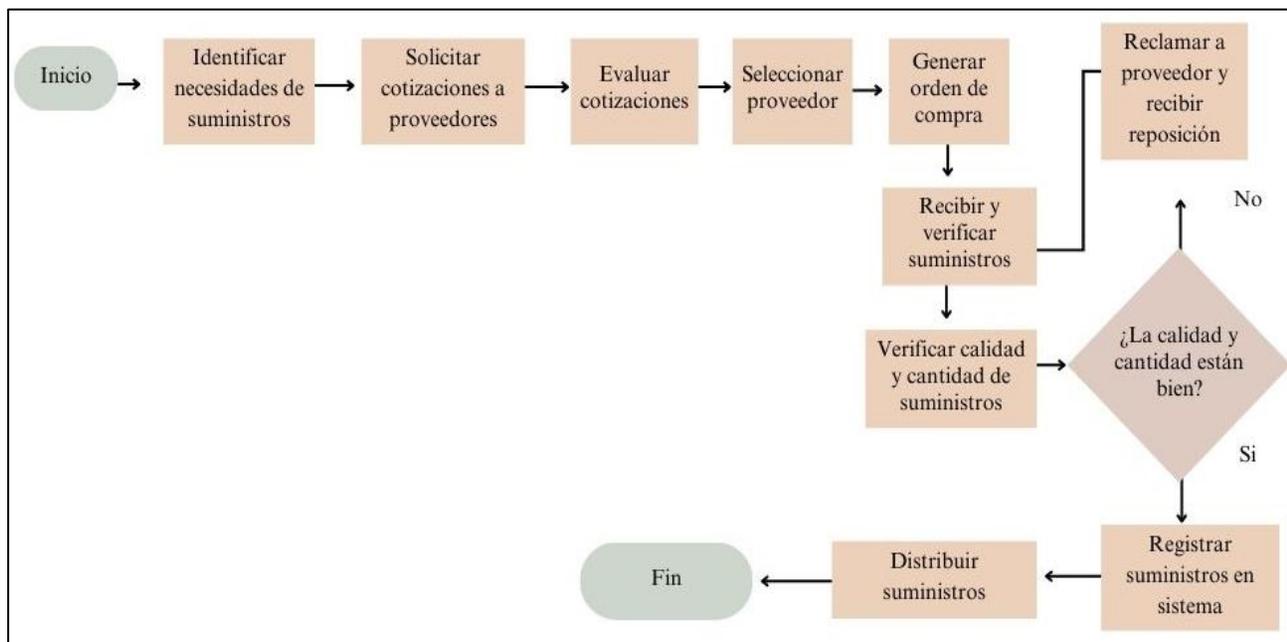


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de Realización de Inventarios Físicos para Verificar las existencias, del área administrativa.

Explicación del flujograma

Este flujograma ilustra el proceso de llevar a cabo inventarios físicos de manera periódica en la empresa. El proceso comienza con la preparación de la lista de inventario, seguido por el conteo de las existencias. Las cantidades contadas se registran y luego se verifica si el inventario está bien o cumple con los requisitos. Si se encuentran discrepancias, estas se investigan y se ajustan. El proceso regresa a la etapa de conteo de existencias hasta que se verifique que todo está en orden. Una vez que no hay discrepancias, se finaliza el proceso de inventario.

Figura 33 Flujograma propuesto del proceso de Coordinación de la Adquisición de Suministros y Materiales necesarios para la Operación Diaria, del área administrativa.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de Coordinación de la Adquisición de Suministros y Materiales necesarios para la Operación Diaria, del área administrativa.

Explicación del flujograma

En la figura 33, se describe el proceso de coordinar la adquisición de suministros y materiales necesarios para la operación diaria. El proceso inicia con la identificación de las necesidades de suministros y la solicitud de cotizaciones a proveedores. Luego, se evalúan las cotizaciones y se selecciona al proveedor más adecuado. Posteriormente, se genera una orden de compra, se reciben y verifican los suministros. Si los suministros cumplen con los estándares de calidad y cantidad, se distribuyen y se registran en el sistema. En caso contrario, se reclama al

proveedor y se recibe una reposición, repitiendo la verificación hasta que se cumplan los requisitos.

Una vez que los suministros están en orden, se finaliza el proceso.

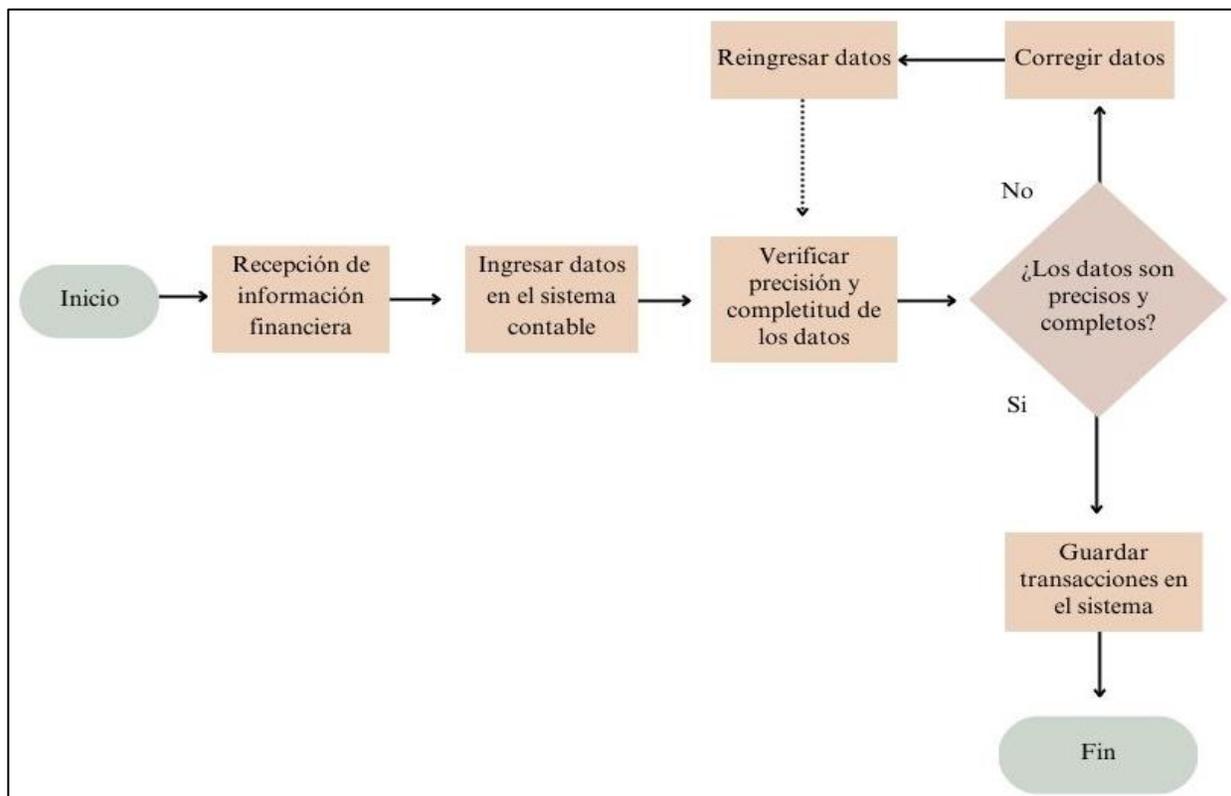
Tabla 15 Manual de Procedimientos propuesto para el área Contable

Manual de Procedimientos		MP-CON-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Contable	
Nombre del Procedimiento:	Procesos Contables Generales	
Responsable:	Contadora	
Objetivo del Procedimiento:	Definir los procedimientos contables necesarios para asegurar una gestión financiera precisa y ordenada en el área de Contabilidad del comercial "Don Diego"	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Cumplimiento Normativo	El contador debe garantizar que todas las actividades contables cumplan con las leyes y regulaciones aplicables.	
Política de Precisión Contable	El contador debe asegurar la precisión y veracidad de los registros contables y estados financieros.	
Política de Confidencialidad	El contador es responsable de mantener la confidencialidad de la información financiera de la empresa.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Registrar Transacciones	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar todas las transacciones financieras de la empresa en el sistema contable. - Verificar que los registros sean precisos y completos. - Realizar conciliaciones bancarias periódicamente. 	Diaria
Elaborar Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales. - Revisar y analizar los informes financieros para asegurar su precisión. - Presentar los estados financieros a la gerencia para su revisión y aprobación. 	Mensual, Trimestral, Anual

Controlar Cuentas por Pagar	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y aprobar todas las facturas y pagos a proveedores. - Mantener un registro actualizado de las cuentas por pagar. - Asegurar el pago oportuno a los proveedores para mantener buenas relaciones comerciales. 	Semanal
Gestionar Cuentas por Cobrar	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir facturas a clientes y realizar un seguimiento de los pagos. - Mantener un registro actualizado de las cuentas por cobrar. - Implementar procedimientos de cobro para asegurar la recuperación de pagos atrasados. 	Semanal
Supervisar Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y supervisar el presupuesto anual de la empresa. - Monitorear las variaciones entre el presupuesto y los resultados reales. - Realizar ajustes presupuestarios cuando sea necesario. 	Anual
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área contable del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 34 Flujograma propuesto del proceso de documentación todas las transacciones financieras de la empresa en el sistema, del área contable.



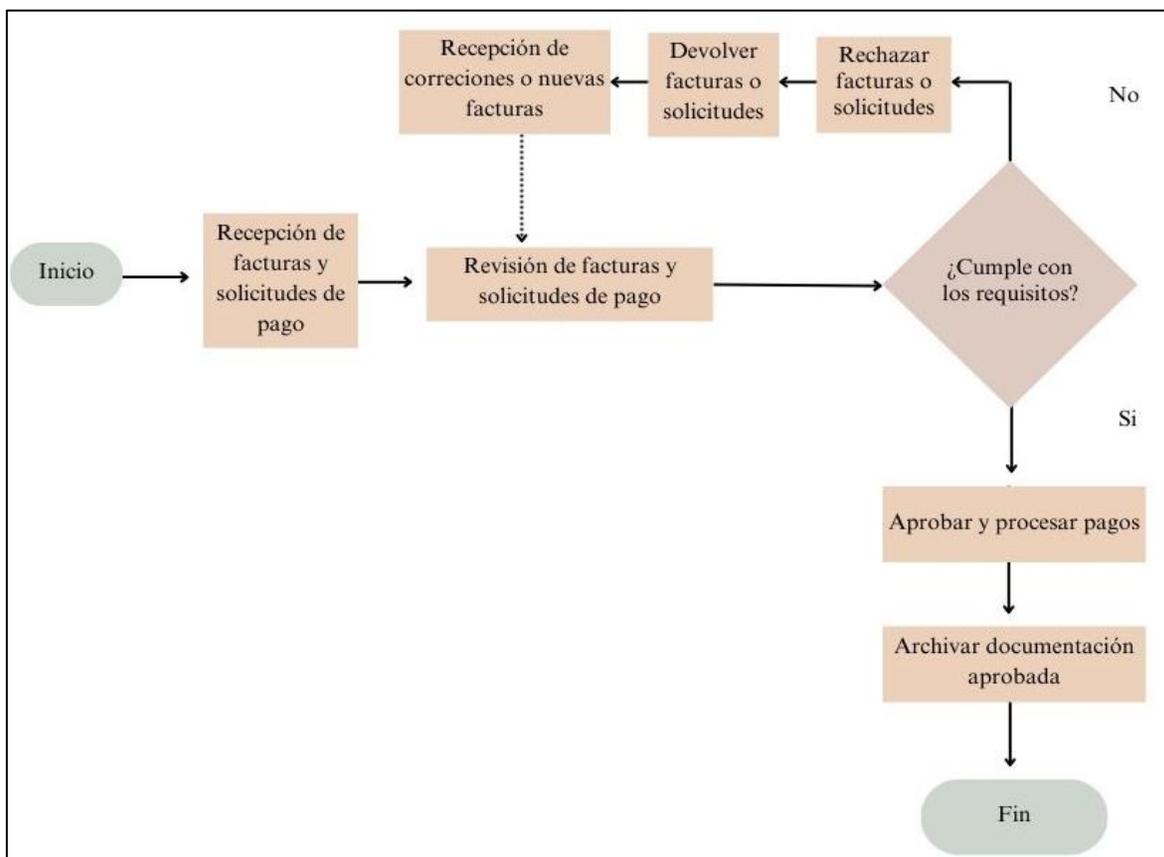
Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de documentación todas las transacciones financieras de la empresa en el sistema, del área contable.

Explicación del flujograma

Este flujograma describe el procedimiento para la documentación de todas las transacciones financieras en el sistema contable de la empresa. El proceso inicia con la recepción de la información financiera, seguida por la introducción de estos datos en el sistema. Posteriormente, se verifica la precisión y completitud de los datos. Si los datos cumplen con los requisitos, se procede a guardar las transacciones en el sistema, concluyendo el proceso. En caso de que los datos no sean precisos o completos, se corrigen y se reingresan, repitiendo el ciclo de

verificación hasta que se alcance la precisión requerida. Este enfoque asegura que las transacciones financieras estén adecuadamente documentadas y sean confiables.

Figura 35 Flujograma propuesto del proceso de revisión y aprobación de todas las Facturas y Pagos a Proveedores, del área contable.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de revisión y aprobación de todas las Facturas y Pagos a Proveedores, del área contable.

Explicación del flujograma

Tal y como se muestra en la figura, se detalla el proceso de revisión y aprobación de todas las facturas y pagos a proveedores. El proceso comienza con la recepción de facturas y solicitudes de pago, que luego son revisadas para verificar su conformidad con los requisitos establecidos. Si cumplen con los requisitos, las facturas y pagos son aprobados y procesados, y la documentación

correspondiente es archivada. Si no cumplen, las facturas o solicitudes son rechazadas y devueltas para corrección. Este ciclo de revisión asegura que todas las transacciones relacionadas con pagos a proveedores sean precisas y cumplan con las normas antes de ser procesadas, lo cual es crucial para mantener la integridad financiera de la empresa.

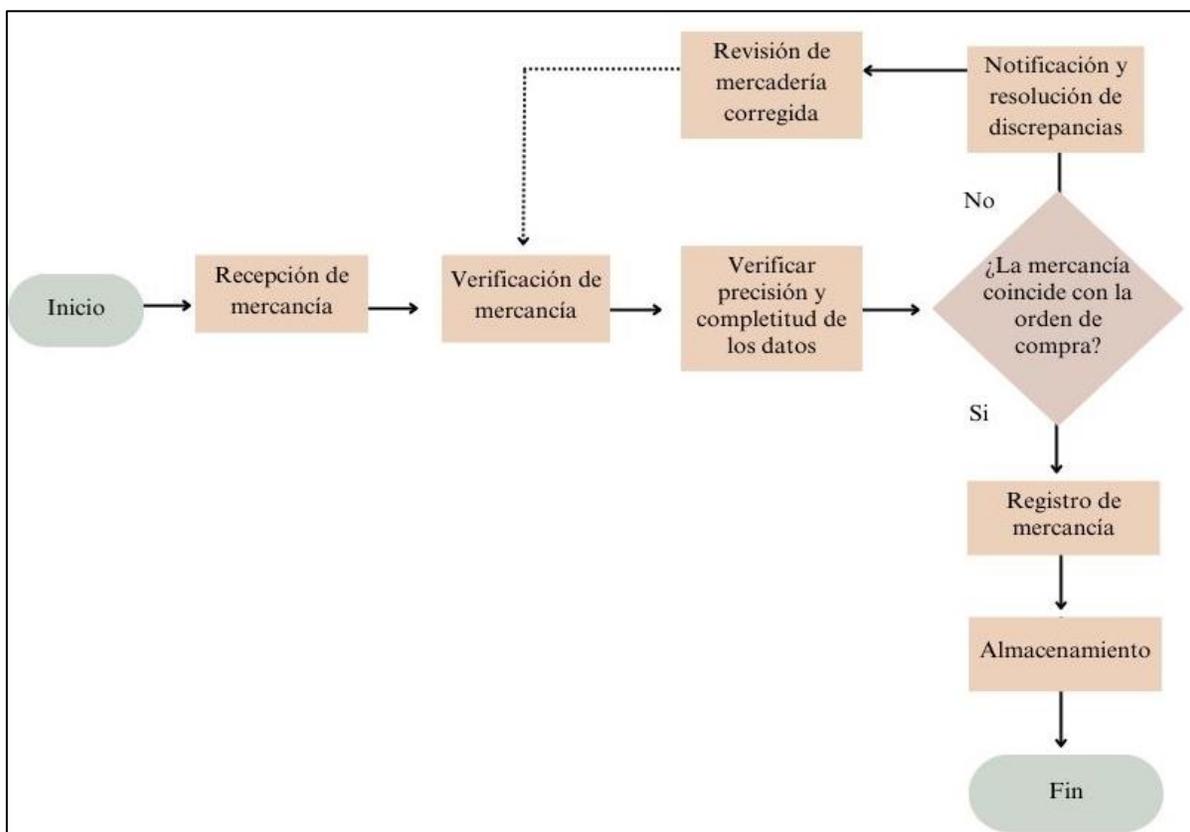
Tabla 16 Manual de Procedimientos propuesto para el área Bodega

Manual de Procedimientos		MP-BOD-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Bodega	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Bodega	
Responsable:	Encargado de Bodega	
Objetivo del Procedimiento:	Optimizar los procedimientos de gestión de la bodega para asegurar un almacenamiento y distribución eficiente de los productos en el comercial "Don Diego"	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Inventario	Mantener un control riguroso de los inventarios para asegurar la disponibilidad y exactitud de los productos almacenados.	
Política de Seguridad	Garantizar la seguridad de los empleados y productos mediante la implementación de medidas de seguridad en la bodega.	
Política de Mantenimiento	Asegurar el mantenimiento regular y adecuado de las instalaciones y equipos de la bodega.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Recepción de Mercancía	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar y registrar la recepción de mercancía. - Inspeccionar los productos para asegurar que cumplan con los estándares de calidad. - Actualizar el sistema de inventario con los nuevos ingresos. 	Diaria
Almacenamiento de Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar y organizar los productos en las áreas designadas de la bodega. - Utilizar el sistema de gestión de inventario para registrar la ubicación de cada producto. 	Diaria

Control de Inventario	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventarios cíclicos y anuales para verificar la exactitud de los registros. - Identificar y resolver discrepancias en el inventario. 	Mensual, Anual
Despacho de Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los pedidos según las solicitudes de las diferentes áreas. - Verificar que los productos despachados coincidan con las órdenes de pedido. - Registrar las salidas en el sistema de inventario. 	Diaria
Mantenimiento de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar y mantener en buen estado las instalaciones y equipos de la bodega. - Reportar cualquier problema de mantenimiento a la administración. 	Semanal, Mensual
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de bodega del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 36 Flujograma propuesto del proceso de verificación y registro de recepción de mercadería, del área de bodega.

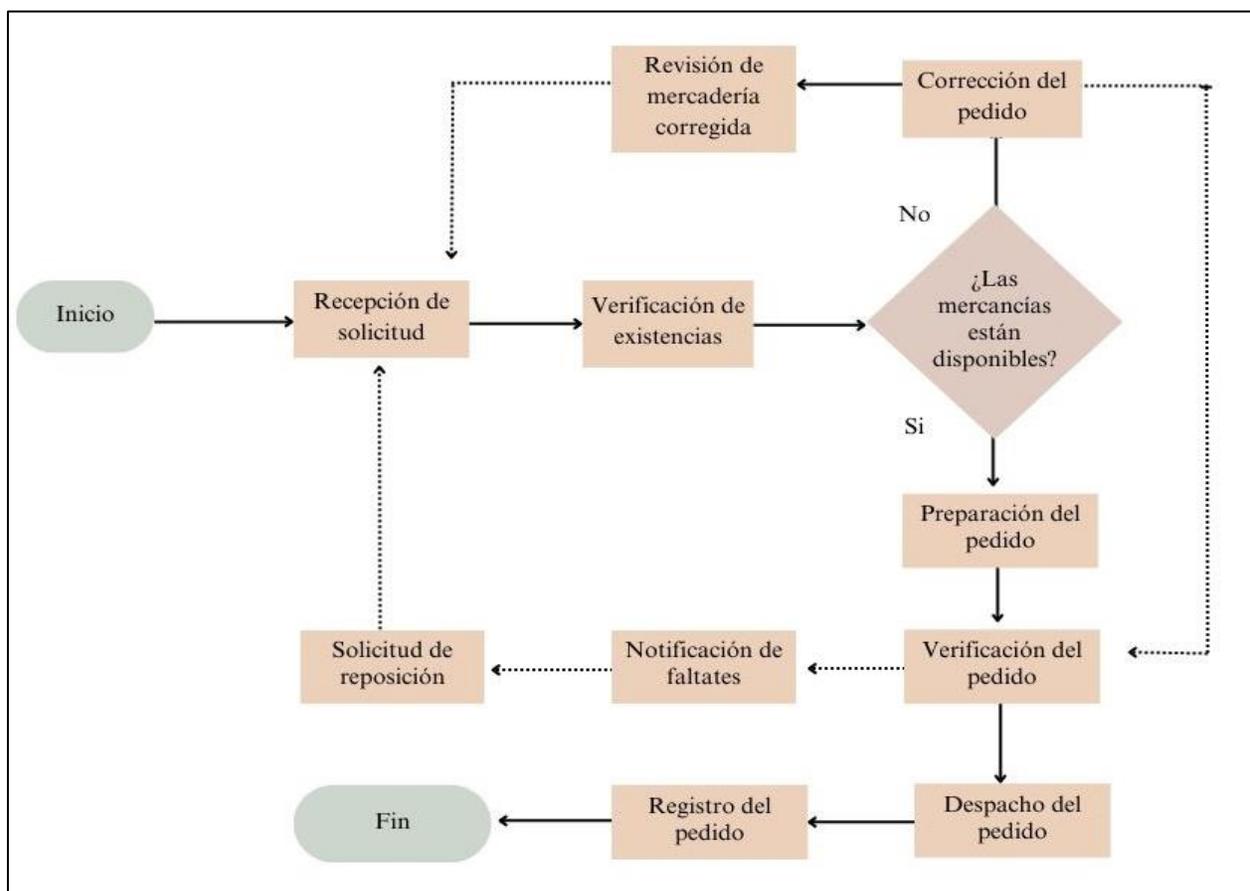


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de verificación y registro de recepción de mercadería, del área de bodega.

Explicación del flujograma

Este diagrama ilustra el proceso de recepción y registro de mercancías en el área de bodega. El procedimiento comienza cuando se recibe la mercancía, la cual debe ser comparada con la orden de compra. Si la mercancía coincide con la orden, se procede a registrar la entrada en el sistema de inventario y a almacenar los productos en el lugar correspondiente. En caso contrario, se deben resolver las discrepancias con el proveedor antes de completar el registro. Este flujo asegura la exactitud en el registro y almacenamiento de la mercancía.

Figura 37 Flujograma propuesto del proceso de preparación de los pedidos según las solicitudes de las diferentes áreas.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de preparación de los pedidos según las solicitudes de las diferentes áreas.

Explicación del flujograma

En este diagrama se detalla el proceso de preparación de pedidos basado en las solicitudes de distintas áreas. Comienza con la recepción de las solicitudes, que se verifican contra el inventario disponible. Si los artículos solicitados están en stock, se procede a preparar y verificar el pedido antes de enviarlo al área correspondiente. Si los artículos no están disponibles, se informa a la solicitud para gestionar la reposición. Una vez recibida la mercancía, se repite la preparación

del pedido. Este proceso asegura la correcta atención de las solicitudes en función de la disponibilidad de inventario.

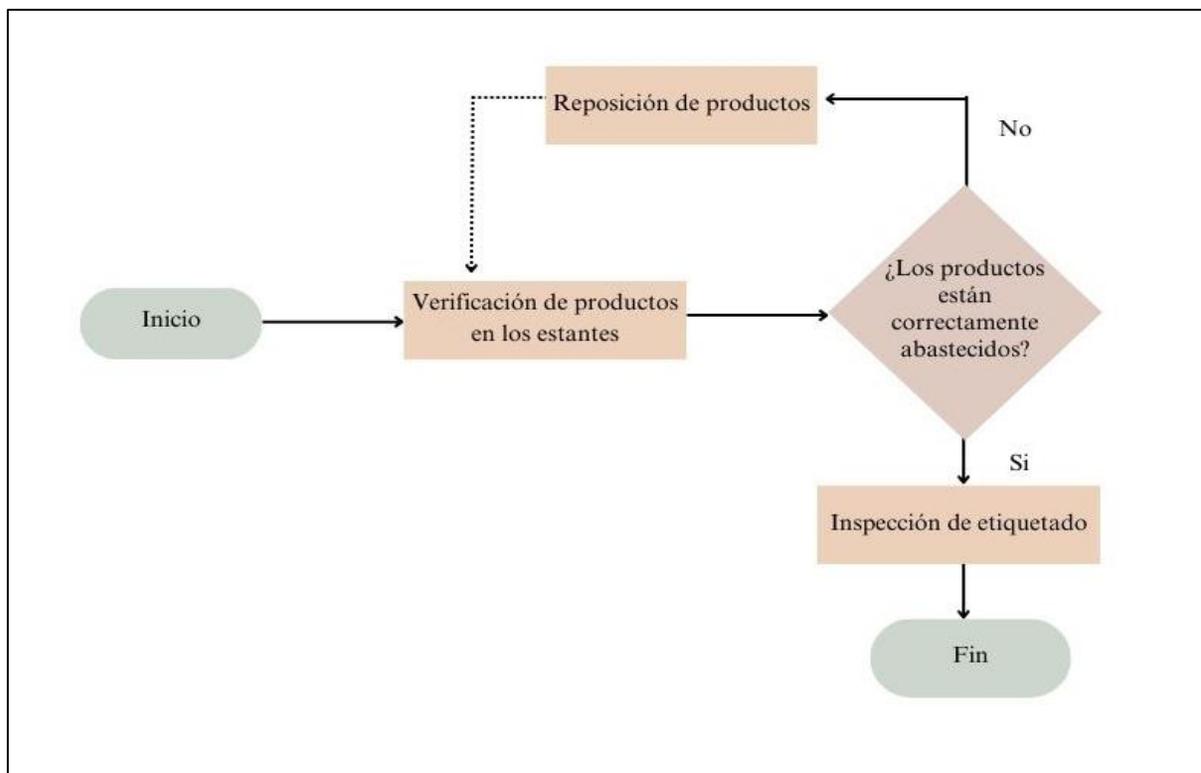
Tabla 17 Manual de Procedimientos propuesto para el departamento de Operaciones de Tienda en el área de percha.

Manual de Procedimientos		MP-PER-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Operaciones de Tienda	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Operaciones de Tienda	
Responsable:	Perchero	
Objetivo del Procedimiento:	Organizar y gestionar los productos en los estantes y percheros del comercial "Don Diego" para asegurar una presentación atractiva y accesible para los clientes.	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Presentación	Mantener los productos organizados y bien presentados en los estantes y percheros para facilitar la compra por parte de los clientes.	
Política de Rotación de Productos	Asegurar la rotación adecuada de los productos para evitar vencimientos y mantener la frescura de los mismos.	
Política de Limpieza	Mantener los estantes y percheros limpios y ordenados en todo momento.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Reposición de Productos	- Verificar y reponer los productos en los estantes y percheros según sea necesario. - Asegurarse de que los productos estén correctamente etiquetados y organizados.	Diaria
Rotación de Productos	- Implementar la metodología FIFO (primeros en entrar, primeros en salir) para garantizar que los productos más antiguos se vendan primero.	Diaria
Limpieza y Mantenimiento	- Limpiar los estantes y percheros regularmente para mantener una apariencia ordenada y atractiva.	Semanal

Verificación de Precios	- Asegurarse de que todos los productos estén etiquetados con el precio correcto. - Actualizar los precios según las instrucciones de la administración.	Diaria
Atención al Cliente	- Asistir a los clientes en la localización de productos y proporcionar información sobre promociones y descuentos. - Resolver cualquier consulta o queja relacionada con los productos en los estantes.	Diaria
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del departamento de Operaciones de tienda en el área de percha del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 38 Flujograma propuesto del proceso de Verificación y Reposición los Productos en los Estantes y Percheros, del departamento de operaciones de tienda en el área de percha.

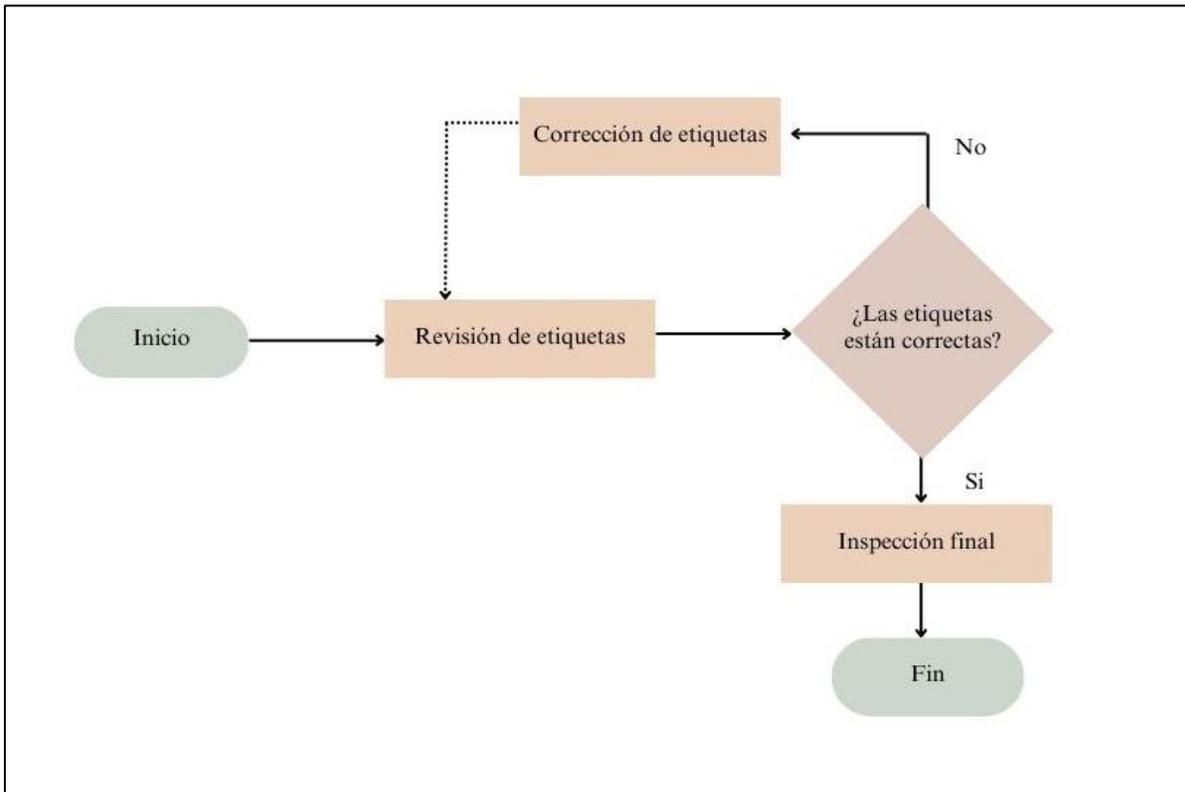


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de Verificación y Reposición los Productos en los Estantes y Percheros

Explicación del flujograma

El proceso inicia con una revisión de los estantes y percheros para identificar la necesidad de reposición de productos. Si se detecta que los niveles de algunos productos están bajos, se procede a reponerlos para mantener el stock adecuado. Tras la reposición, se verifica que el etiquetado de los productos sea correcto para garantizar una presentación precisa. Este enfoque asegura que los estantes y percheros siempre estén bien abastecidos y que los productos estén correctamente etiquetados para los clientes.

Figura 39 Flujograma propuesto del proceso de Aseguramiento de que todos los productos estén etiquetados con el precio correcto, del departamento de operaciones de tienda en el área de percha.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de Aseguramiento de que todos los productos estén etiquetados con el precio correcto, del departamento de operaciones de tienda en el área de percha.

Explicación del flujograma

Se comienza revisando todas las etiquetas de precios para confirmar su exactitud y legibilidad. En caso de encontrar errores, se corrigen inmediatamente para evitar confusiones durante las transacciones. La corrección se realiza de manera eficiente para asegurar que toda la información de precios sea precisa. Una inspección final confirma que todas las etiquetas están correctas antes de cerrar el proceso, garantizando así que los clientes reciban información de precios precisa y evitando problemas en el punto de venta.

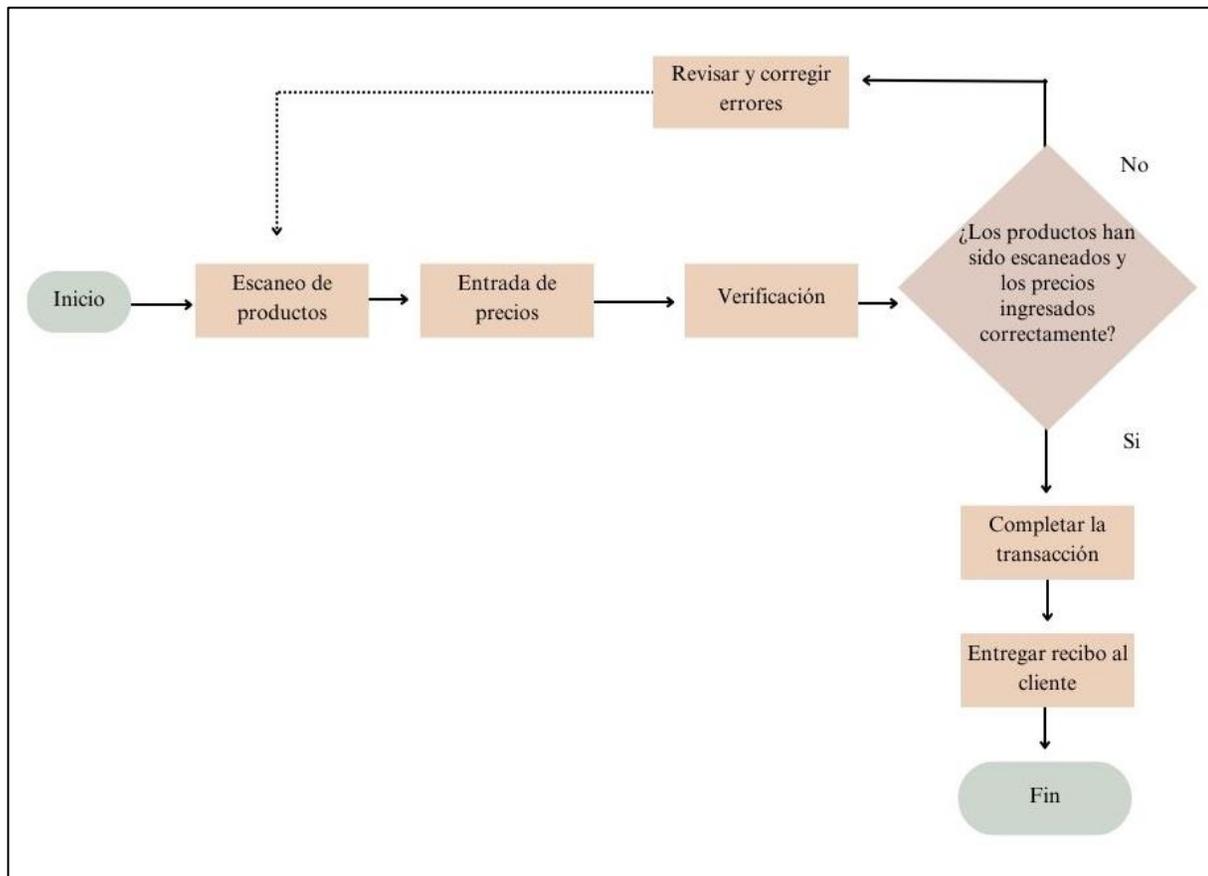
Tabla 18 Manual de Procedimientos propuesto para el área Caja

Manual de Procedimientos		MP-CAJ-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Caja	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Cajeros	
Responsable:	Cajeros	
Objetivo del Procedimiento:	Mejorar la eficiencia y precisión en las operaciones de caja, asegurando una atención al cliente de calidad y una gestión adecuada de los fondos.	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Servicio al Cliente	Brindar un servicio amable y eficiente a todos los clientes durante el proceso de pago.	
Política de Manejo de Fondos	Asegurar un manejo preciso y seguro del efectivo y otros medios de pago.	
Política de Seguridad	Implementar medidas de seguridad para proteger los fondos y la información sensible de los clientes.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Apertura de Caja	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la apertura de la caja registradora, verificando que el fondo de caja inicial sea correcto. - Registrar cualquier discrepancia. 	Diaria
Registro de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Procesar todas las transacciones de ventas, asegurando la precisión en el escaneo de productos y la entrada de precios. - Entregar el recibo al cliente. 	Durante el turno
Manejo de Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar pagos en efectivo, tarjetas de crédito/débito, y otros medios. - Contar y entregar el cambio correctamente. 	Durante el turno
Cierre de Caja	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el cierre de la caja registradora al final del turno, contabilizando el efectivo y otros medios de pago recibidos. - Registrar cualquier discrepancia y elaborar un informe de cierre de caja. 	Diaria

Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a los clientes con consultas, devoluciones y cambios. - Proporcionar información sobre promociones y descuentos. - Resolver cualquier problema que surja durante el proceso de pago. 	Durante el turno	
Elaborado por:		Revisado por:	

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de caja del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 40 Flujograma propuesto del proceso de las transacciones de venta, en el área de caja.

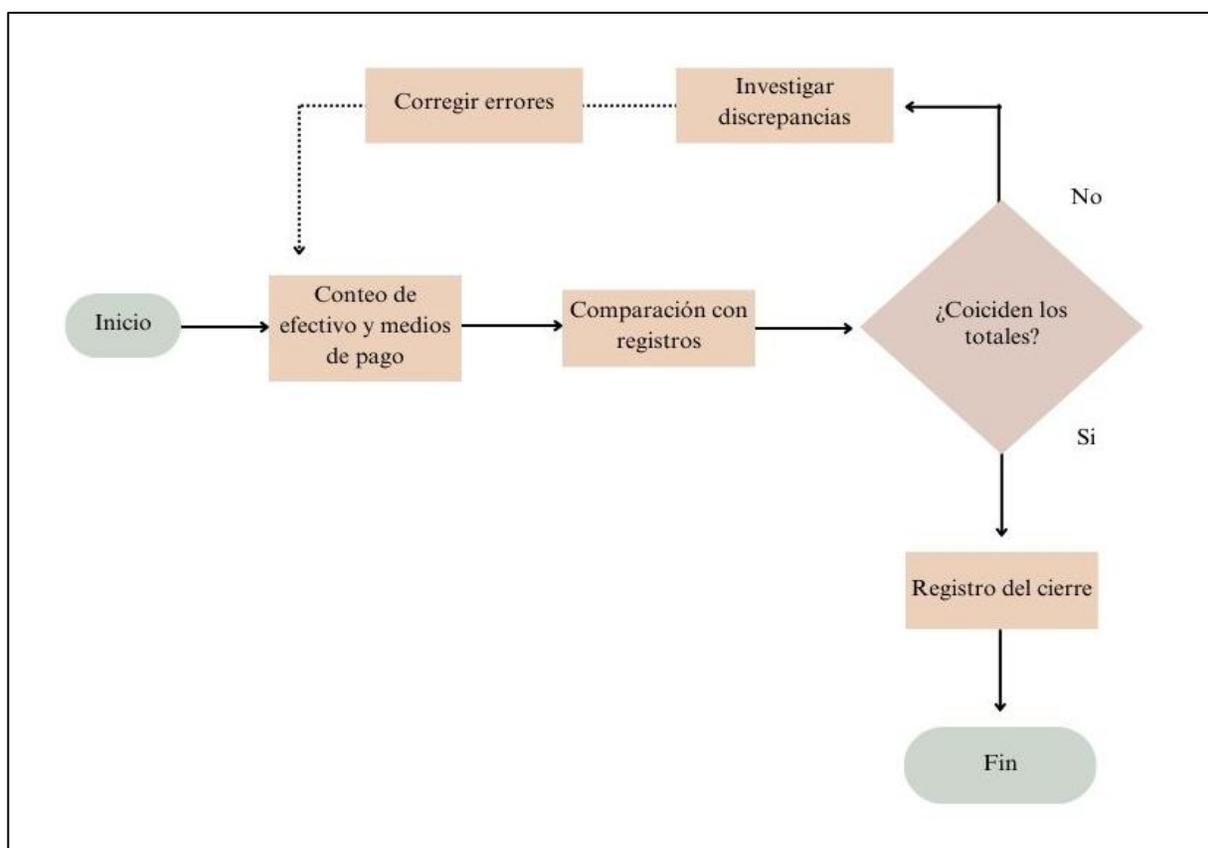


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de las transacciones de venta, en el área de caja.

Explicación del flujograma

El flujograma describe el proceso de manejar transacciones de ventas, comenzando con el escaneo de productos y la entrada de precios en el sistema. Asegura que cada venta se registre correctamente al verificar que los productos sean escaneados y los precios ingresados sin errores. Si se detecta algún problema en este paso, se corrige antes de completar la transacción. Este procedimiento ayuda a mantener la precisión en el proceso de venta y asegura que los clientes reciban los recibos correctos.

Figura 41 Flujograma propuesto del proceso de realización de cierre de caja al final del turno, en el área de caja.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de realización de cierre de caja al final del turno, en el área de caja.

Explicación del flujograma

El flujograma muestra cómo se debe realizar el cierre de la caja registradora al final del turno. Inicia con el conteo del efectivo y la revisión de otros medios de pago recibidos durante el turno. Luego, compara el total contado con el registrado en el sistema. Si los totales coinciden, se cierra la caja y se registra el cierre en el sistema. En caso de discrepancias, se investigan y se corrigen antes de finalizar el cierre. Este proceso garantiza que los fondos sean correctamente contabilizados y ayuda a mantener la exactitud financiera en el área de caja.

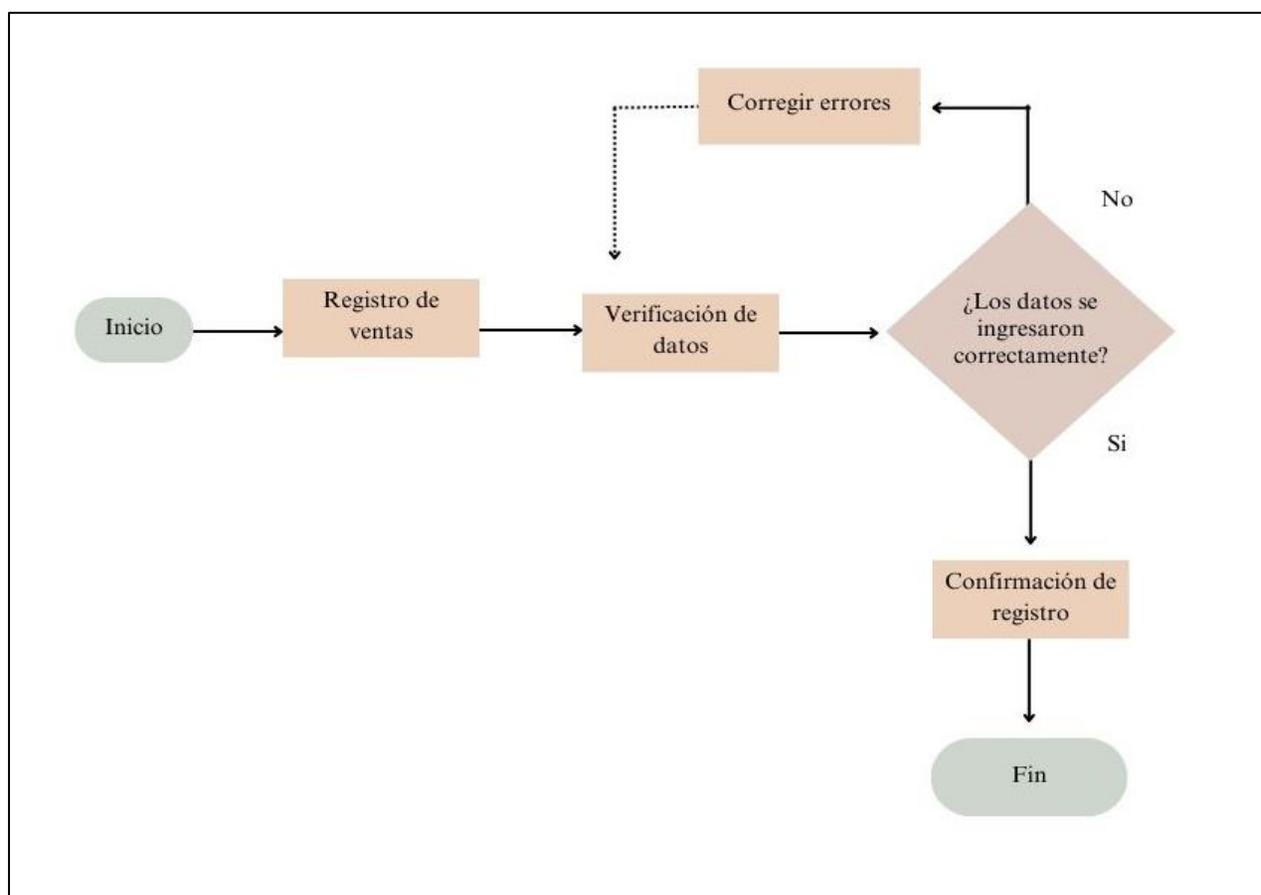
Tabla 19 Manual de Procedimientos propuesto para el área de ventas

Manual de Procedimientos		MP-VEN-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Ventas	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Ventas	
Responsable:	Jefe de ventas	
Objetivo del Procedimiento:	Optimizar las actividades de ventas, asegurando una atención al cliente de calidad y el cumplimiento de las metas comerciales.	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Servicio al Cliente	Proporcionar un servicio amable, eficiente y profesional a todos los clientes.	
Política de Ventas	Asegurar que todas las ventas se realicen de manera ética y conforme a las políticas de la empresa.	
Política de Capacitación	Capacitar continuamente al personal de ventas en técnicas de venta y conocimientos de productos.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Atención al Cliente	- Asistir a los clientes con sus consultas, proporcionar información sobre productos y ayudarles a tomar decisiones de compra.	Diaria
Registro de Ventas	- Registrar todas las ventas en el sistema, asegurando la precisión en la entrada de datos y la entrega de recibos a los clientes.	Durante el turno
Gestión de Inventario	- Colaborar con el área de bodega para asegurar que los productos estén disponibles y en buen estado para la venta.	Semanal

Promociones y Descuentos	- Informar a los clientes sobre promociones y descuentos vigentes, y asegurarse de que estos se apliquen correctamente.	Durante el turno
Cierre de Ventas	- Elaborar un informe de ventas al final del día, detallando las transacciones realizadas y cualquier incidencia.	Diaria
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de ventas del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 42 Flujograma propuesto del proceso de registro de ventas en el sistema, en el área de ventas.

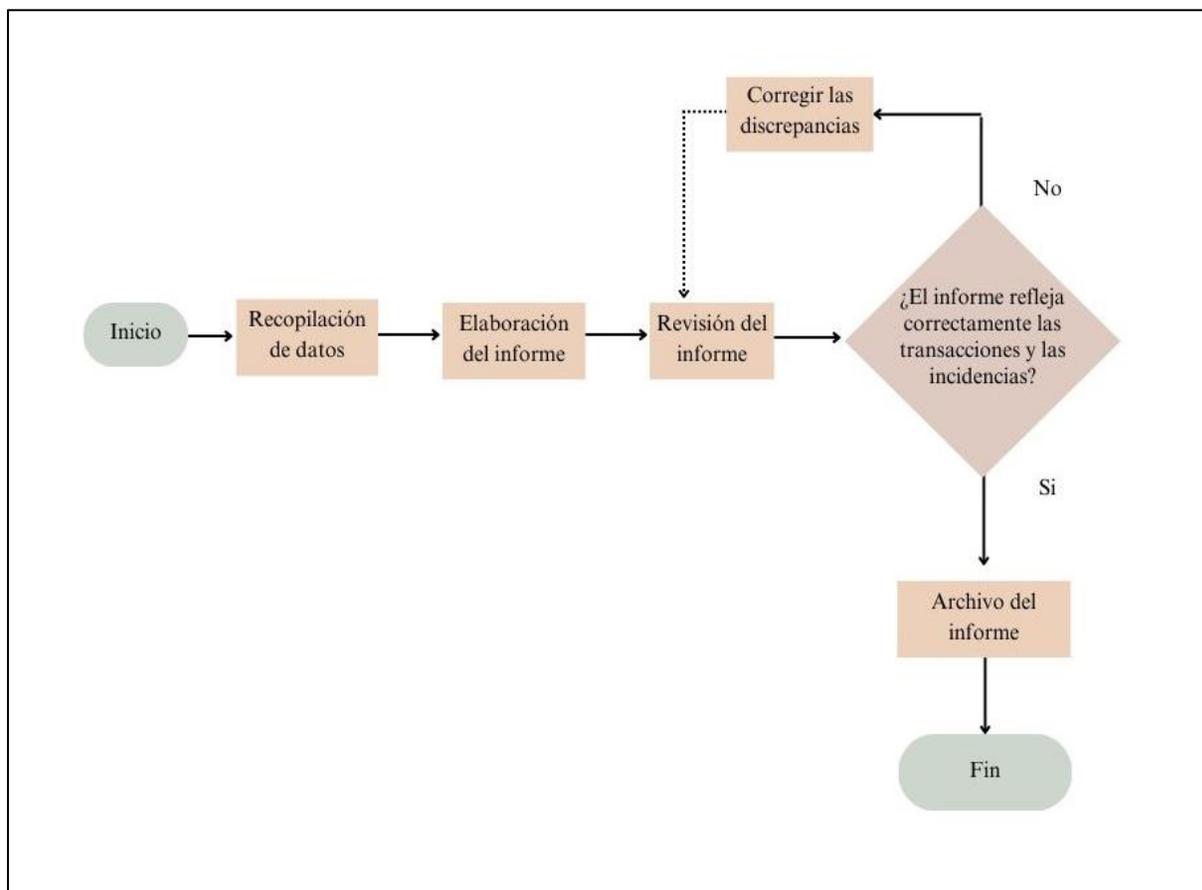


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de registro de ventas en el sistema, en el área de ventas.

Explicación del flujograma

Para registrar todas las ventas en el sistema, se establece un flujo claro para asegurar la precisión en la entrada de datos. Inicia con la captura de cada venta y continúa con una verificación para asegurar que los datos se ingresaron sin errores. Si se detectan errores, se deben corregir antes de proceder con la confirmación final. Este proceso es esencial para mantener registros precisos y evitar discrepancias en las transacciones.

Figura 43 Flujograma propuesto del proceso de elaboración de informe de ventas al final del día, en el área de ventas.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de elaboración de informe de ventas al final del día, en el área de ventas.

Explicación del flujograma

Este flujograma detalla el proceso de creación del informe de ventas al final del día. Comienza con la recopilación de todas las transacciones y sigue con la elaboración del informe, asegurando que refleje fielmente las ventas y cualquier incidencia. La revisión final verifica la exactitud del informe; en caso de errores, se corrigen antes del archivo. Este procedimiento garantiza que el informe de ventas sea preciso y útil para el análisis y la toma de decisiones.

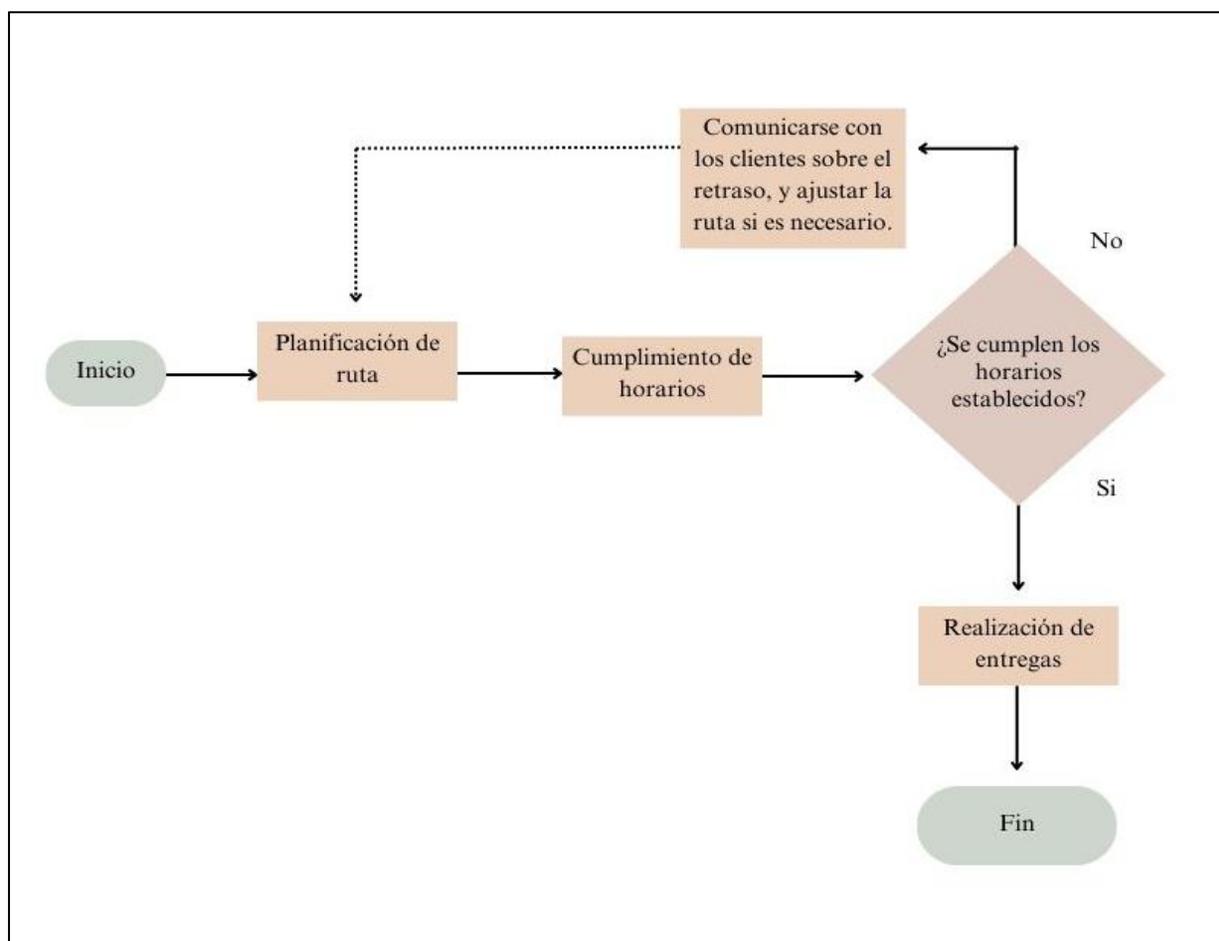
Tabla 20 Manual de Procedimientos propuesto para el área Transporte

Manual de Procedimientos		MP-TRA-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Transporte	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Transporte	
Responsable:	Chofer principal	
Objetivo del Procedimiento:	Garantizar el transporte seguro y eficiente de mercancías, asegurando la puntualidad y el cumplimiento de las normativas de tránsito.	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Seguridad	Cumplir con todas las normas de seguridad vial y regulaciones de tránsito para evitar accidentes.	
Política de Mantenimiento	Realizar un mantenimiento regular de los vehículos para asegurar su correcto funcionamiento.	
Política de Puntualidad	Asegurar la entrega puntual de las mercancías según el horario establecido.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Revisión de Vehículo	- Inspeccionar el vehículo antes de cada salida, verificando el estado de los frenos, luces, neumáticos y nivel de combustible.	Diaria
Carga de Mercancías	- Cargar las mercancías en el vehículo de manera segura y ordenada, asegurándose de que estén bien sujetas para evitar daños durante el transporte.	Diaria
Ruta y Entregas	- Seguir la ruta planificada para realizar las entregas, asegurándose de cumplir con los horarios establecidos y comunicarse con los clientes si hay algún retraso.	Diaria

Registro de Entregas	- Mantener un registro detallado de todas las entregas realizadas, incluyendo la hora de entrega y la firma del receptor.	Diaria
Mantenimiento del Vehículo	- Realizar el mantenimiento preventivo del vehículo según el calendario establecido, incluyendo cambios de aceite, revisión de frenos y neumáticos.	Mensual
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de transporte del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 44 Flujograma propuesto del proceso de seguimiento de ruta planificada para asegurar las entregas, en el área de transporte.

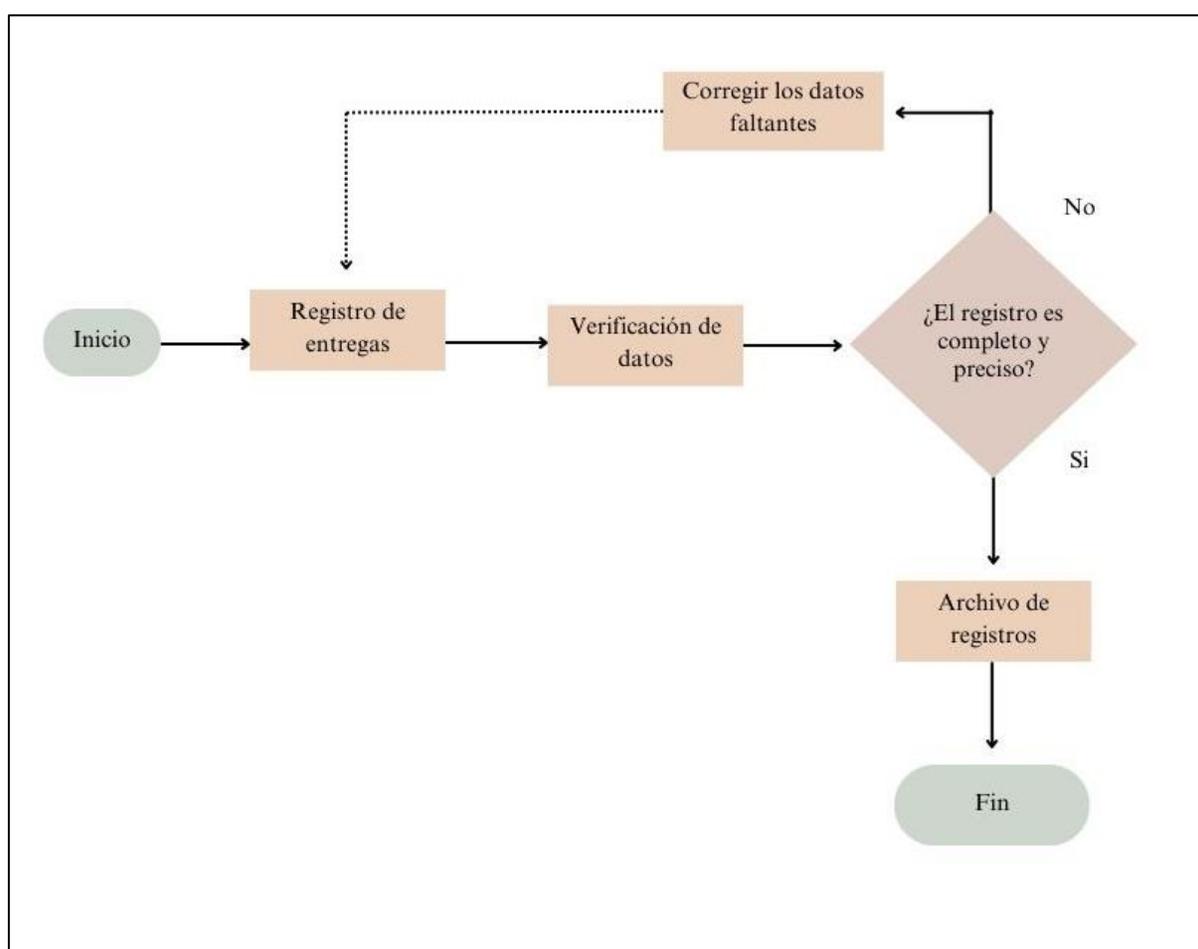


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de seguimiento de ruta planificada para asegurar las entregas, en el área de transporte.

Explicación del flujograma

El flujograma para seguir la ruta planificada en las entregas asegura que se mantenga la eficiencia en la gestión de las rutas y el cumplimiento de los horarios. Inicia con la planificación de la ruta y la verificación de los horarios. Si hay retrasos, se debe comunicar con los clientes y ajustar la ruta según sea necesario. El proceso concluye con la realización efectiva de las entregas, garantizando que todos los compromisos sean cumplidos adecuadamente.

Figura 45 Flujograma propuesto del proceso de registro detallado de todas las entregas realizadas, en el área de transporte.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de registro detallado de todas las entregas realizadas, en el área de transporte.

Explicación del flujograma

El flujograma para mantener un registro detallado de las entregas se centra en la precisión y exhaustividad del registro de cada entrega. Comienza con el registro de cada entrega, asegurando que se incluyan todos los detalles necesarios como la hora y la firma del receptor. La verificación garantiza que el registro sea completo; en caso de errores, se corrigen antes del archivo. Este proceso asegura que todos los registros estén disponibles para futuras referencias y auditorías, facilitando la trazabilidad y el control de las entregas.

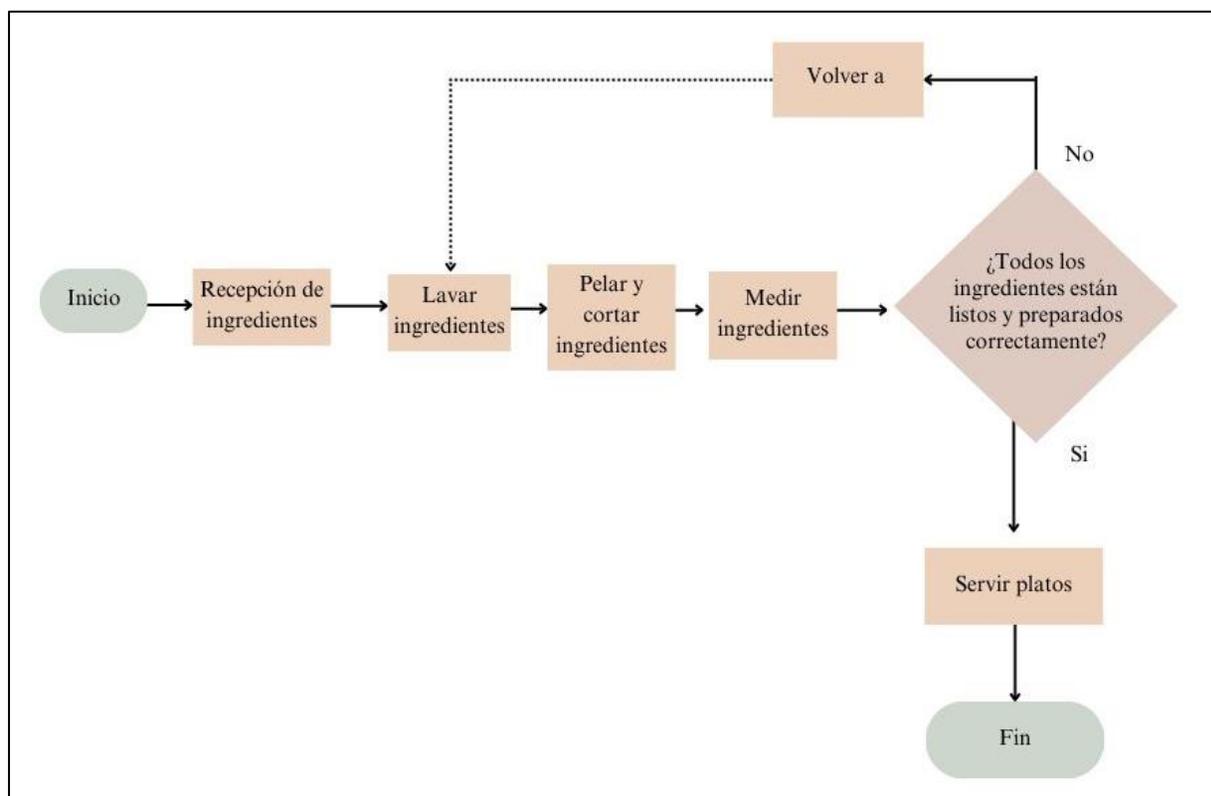
Tabla 21 Manual de Procedimientos propuesto para el área de cocina

Manual de Procedimientos		MP-COC-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Cocina	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Cocina	
Responsable:	Jefe de cocina	
Objetivo del Procedimiento:	Asegurar la preparación y presentación de alimentos de alta calidad, manteniendo altos estándares de higiene y eficiencia en la cocina.	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Higiene	Mantener altos estándares de higiene en todas las áreas de la cocina para garantizar la seguridad alimentaria.	
Política de Calidad	Preparar alimentos siguiendo recetas y procedimientos establecidos para asegurar la consistencia y calidad de los platos.	
Política de Seguridad	Cumplir con las normas de seguridad laboral para prevenir accidentes en la cocina.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Preparación de Ingredientes	- Lavar, pelar, cortar y medir los ingredientes necesarios para la preparación de los platos del día.	Diaria

Cocción de Alimentos	- Cocinar los alimentos siguiendo las recetas y técnicas adecuadas para cada plato.	Diaria
Presentación de Platos	- Montar y decorar los platos antes de servirlos, asegurando una presentación atractiva.	Diaria
Limpieza de Cocina	- Limpiar y desinfectar todas las áreas de trabajo, utensilios y equipos al final de cada turno.	Diaria
Gestión de Inventario	- Revisar y registrar los niveles de inventario de ingredientes y productos, y realizar pedidos cuando sea necesario.	Semanal
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de cocina del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 46 Flujograma propuesto del proceso de preparación de platos del día, en el área de cocina.

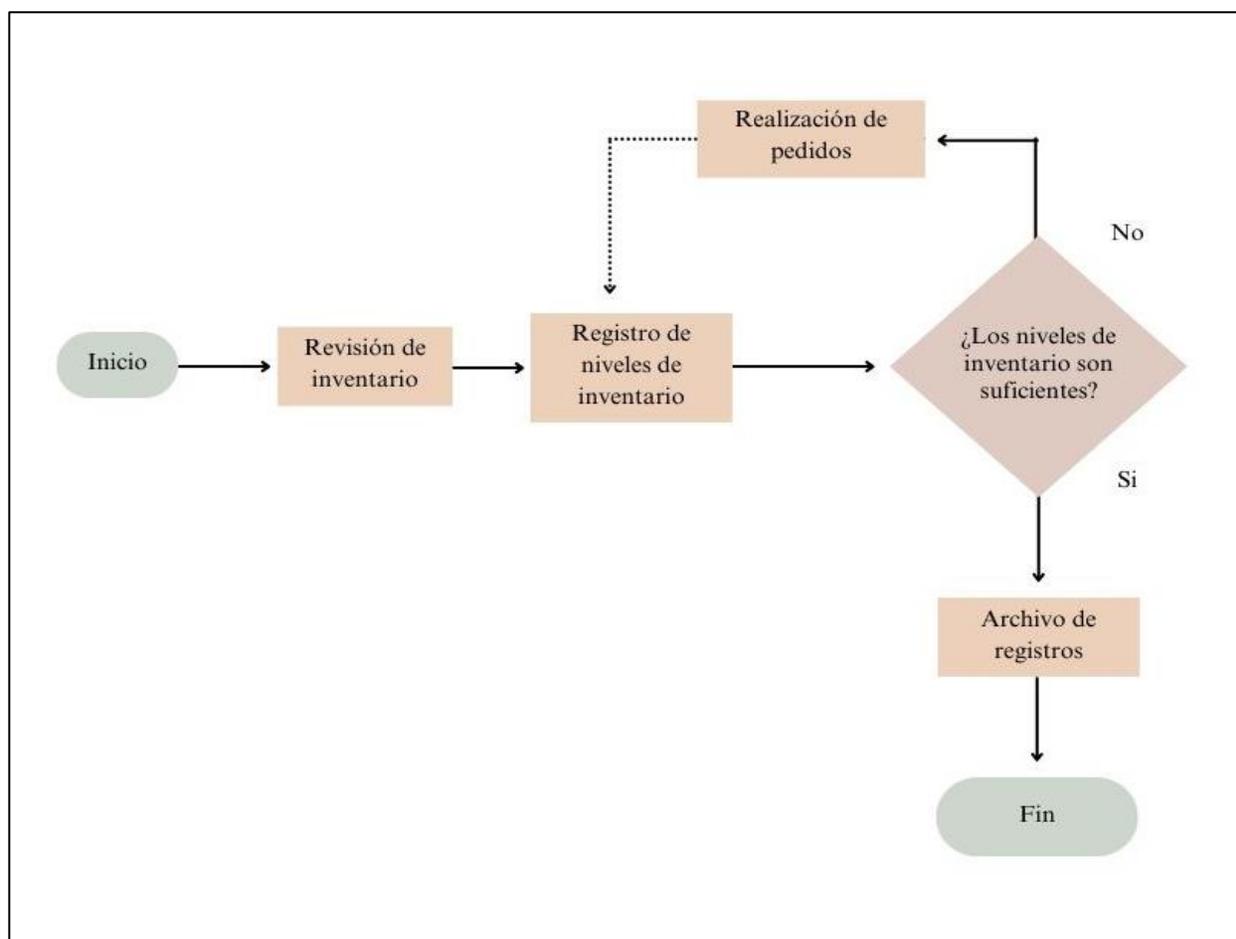


Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de preparación de platos del día, en el área de cocina.

Explicación del flujograma

Para la preparación de ingredientes en el área de cocina, este flujograma asegura que cada paso del proceso sea ejecutado de manera ordenada y eficiente. Inicia con la recepción de ingredientes y sigue con el lavado, pelado, corte y medición. Cada etapa es crucial para garantizar que los ingredientes estén listos para la preparación de los platos del día, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

Figura 47 Flujograma propuesto del proceso de revisión y registro de niveles de inventario de ingredientes y productos, en el área de cocina.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de revisión y registro de niveles de inventario de ingredientes y productos, en el área de cocina.

Explicación del flujograma

Este flujograma para la gestión de inventario en el área de cocina facilita un control eficaz sobre los niveles de ingredientes y productos. Comienza con la revisión de los niveles actuales y el registro de estos. La comparación con los niveles requeridos determina si se necesita realizar un pedido. Si los niveles son insuficientes, se realizan los pedidos necesarios para asegurar que el inventario esté siempre adecuado para las necesidades de cocina. Finalmente, se archivan los registros actualizados para mantener una referencia organizada y accesible.

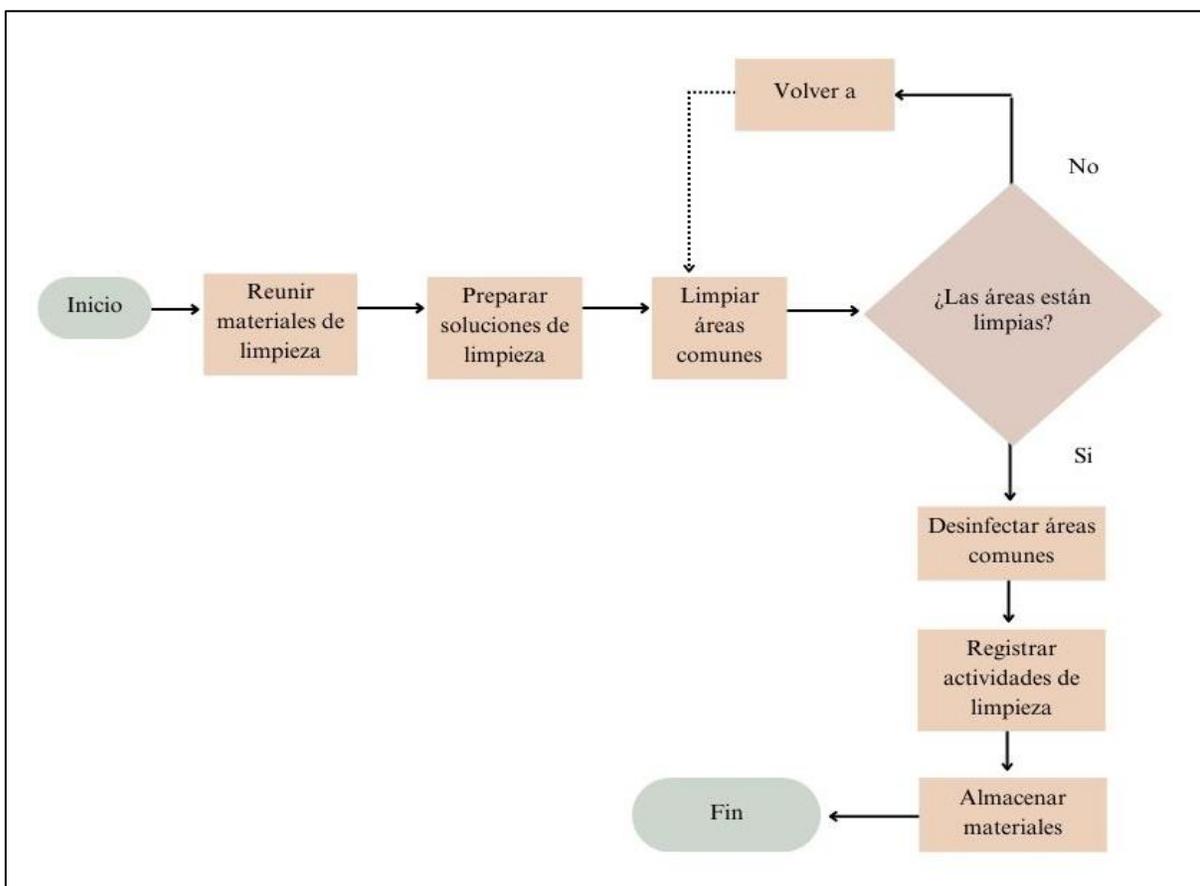
Tabla 22 Manual de Procedimientos propuesto para el área de limpieza

Manual de Procedimientos		MP-LIM-001
Comercial "Don Diego"		
Área:	Limpieza	
Nombre del Procedimiento:	Procedimiento de Gestión de Limpieza	
Responsable:	Personal de Limpieza	
Objetivo del Procedimiento:	Garantizar la limpieza y el mantenimiento en condiciones óptimas de todas las áreas del establecimiento, asegurando un ambiente higiénico y seguro para empleados y clientes.	
Políticas		
Política	Descripción	
Política de Higiene	Mantener un entorno limpio y desinfectado, cumpliendo con los estándares de higiene establecidos.	
Política de Seguridad	Utilizar productos de limpieza y equipos de forma segura para evitar accidentes y lesiones.	
Política de Sostenibilidad	Emplear métodos de limpieza que minimicen el impacto ambiental y promuevan la sostenibilidad.	
Procedimientos		
Procedimientos	Descripción	Frecuencia
Limpieza de Áreas Comunes	- Limpiar y desinfectar todas las áreas comunes, incluyendo pisos, superficies y muebles.	Diaria

Limpeza de Baños	- Realizar la limpieza y desinfección de los baños, asegurando que estén en condiciones adecuadas para su uso.	Diaria
Mantenimiento de Equipos de Limpieza	- Revisar y mantener en buen estado los equipos de limpieza, realizando reparaciones o reemplazos cuando sea necesario.	Semanal
Manejo de Desechos	- Recoger y eliminar los desechos y basura de manera segura y conforme a las normativas locales.	Diaria
Revisión de Productos de Limpieza	- Controlar el inventario de productos de limpieza y solicitar reposición cuando sea necesario.	Semanal
Elaborado por:		Revisado por:

Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos del área de limpieza del Comercial "Don Diego", considerando la asignación de responsabilidades.

Figura 48 Flujograma propuesto del proceso de limpieza y desinfección de áreas comunes, en el área de limpieza.



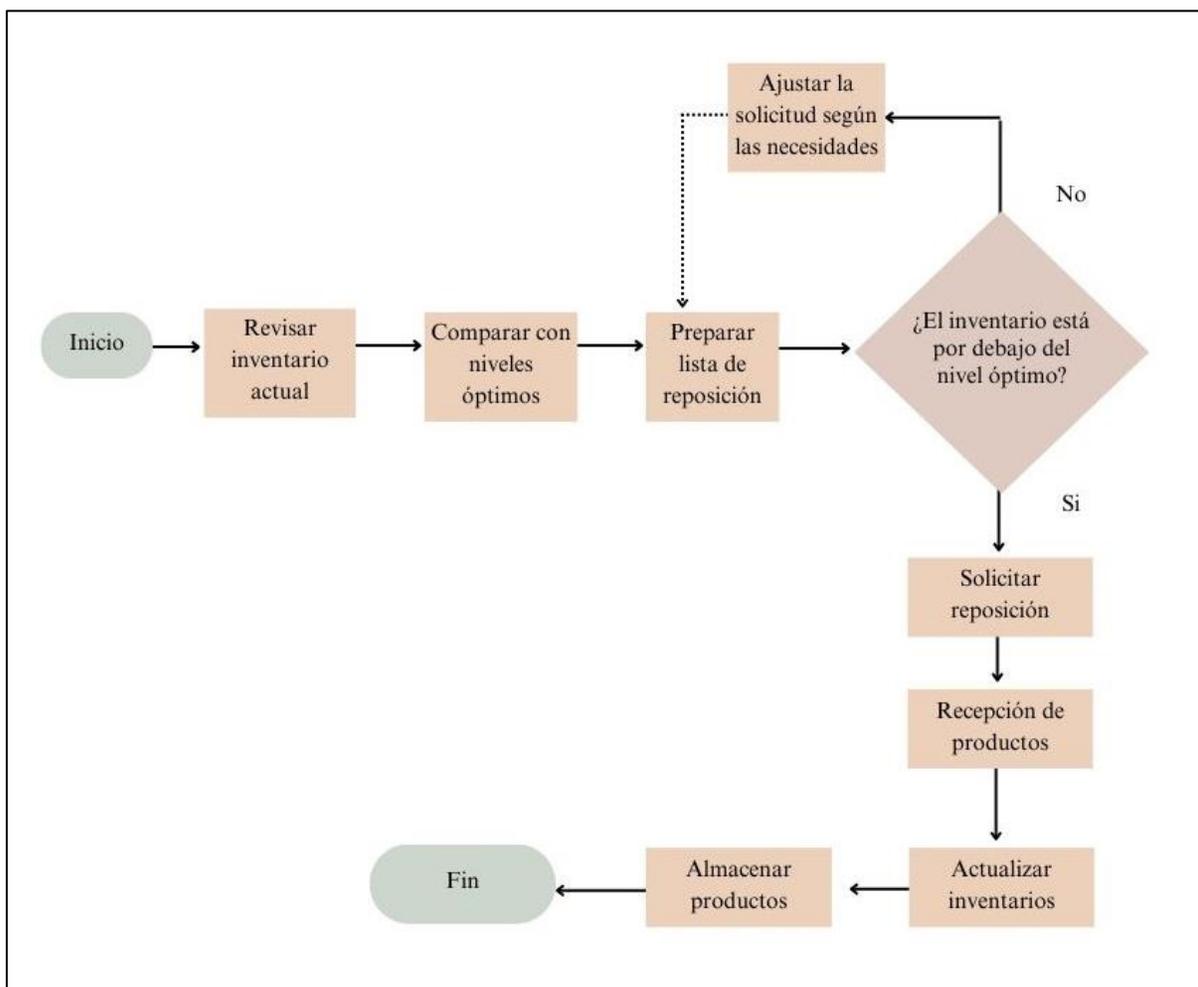
Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de limpieza y desinfección de áreas comunes, en el área de limpieza.

Explicación del flujograma

Este flujograma detalla cada paso del proceso de limpieza y desinfección, comenzando con la preparación de materiales y soluciones, seguido por la limpieza y desinfección de las áreas comunes. Incluye la revisión de la calidad y el registro de las actividades realizadas. Si en cualquier etapa se identifican deficiencias en la limpieza o desinfección, se toman acciones correctivas antes

de pasar al siguiente paso. El proceso termina con el almacenamiento adecuado de los materiales, garantizando que se mantenga un entorno limpio y ordenado.

Figura 49 Flujograma propuesto del proceso de control de inventario en productos de limpieza, en el área de limpieza.



Fuente: Elaborado por el autor basándose en los procedimientos de control de inventario en productos de limpieza, en el área de limpieza.

Explicación del flujograma

Este flujograma ilustra claramente los pasos a seguir para el control y reposición de productos de limpieza en un entorno organizacional. El proceso inicia con la revisión del inventario actual y la comparación con los niveles óptimos. Si se encuentra que el inventario está bajo, se procede a elaborar una lista de reposición y se solicita al proveedor. Si la solicitud es aprobada y los productos recibidos coinciden con la orden, el inventario se actualiza y los productos se almacenan adecuadamente. Si no se cumplen los requisitos en cualquier etapa, el proceso retrocede al paso anterior correspondiente para resolver las inconsistencias. Esto garantiza que el inventario se mantenga en niveles adecuados y se minimicen las interrupciones en las operaciones debido a la inadecuación de suministros.

Conclusiones

La implementación de un sistema de control interno es esencial para mejorar los procesos administrativos y de gestión en el Comercial "Don Diego". La adopción de controles eficaces optimiza la administración de recursos, asegura la integridad en las operaciones y reduce riesgos operativos y financieros. La debilidad en la segregación de funciones y la ausencia de claridad en las políticas internas destaca la necesidad de fortalecer estos controles, lo que a su vez promueve una cultura de cumplimiento, mejora la confianza de las partes interesadas y contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Este sistema permitirá una supervisión constante y efectiva de los procesos, asegurando que se sigan los procedimientos y se alcancen los objetivos organizacionales. La identificación y evaluación continua de riesgos convertirá a la empresa en una organización adaptable, capaz de responder proactivamente a cualquier amenaza potencial. Además, los principios administrativos, como la división del trabajo, la unidad de mando y la remuneración adecuada, establecerán un marco sólido que promueva la eficiencia y cohesión dentro del equipo. Al aplicar estos fundamentos, el Comercial Don Diego optimizará sus operaciones y mejorará significativamente su capacidad de crecimiento y expansión en el mercado.

La aplicación de entrevistas, encuestas y cuestionarios ha proporcionado información crucial que revela áreas de mejora en la estructura y procesos de la empresa. Los resultados muestran la carencia de manuales de funciones y procedimientos documentados, así como la inexistencia de controles específicos en las labores diarias. Además, la ausencia de objetivos y principios administrativos claramente definidos evidencia una gestión desorganizada. La necesidad de una unidad de mando y dirección bien establecida afecta la coordinación y eficacia del equipo, dificultando el logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión, la aplicación de la propuesta para el Comercial Don Diego ofrece mejoras significativas en la gestión administrativa y operativa. Al establecer políticas y procedimientos estandarizados y guías claras para el control interno, la empresa fortalecerá su capacidad para manejar operaciones de manera más eficiente. Este enfoque no solo optimiza la organización interna, sino que también facilita una mejor toma de decisiones y reduce riesgos operacionales. La claridad en los procedimientos y la definición precisa de responsabilidades promoverán una mayor eficiencia y productividad, constituyendo un paso fundamental para el crecimiento sostenible y la capacidad de enfrentar desafíos del mercado con una estructura sólida.

Recomendaciones

Para abordar las deficiencias observadas y fortalecer el sistema de control interno en el Comercial Don Diego, se sugiere implementar un plan integral de controles internos que incluya la documentación y estandarización de procesos. Este plan debe garantizar la segregación de funciones, establecer políticas claras y proporcionar procedimientos para la supervisión efectiva. Asegurar la transparencia y la integridad en las operaciones permitirá reducir los riesgos operacionales y financieros, promoviendo una cultura de responsabilidad y cumplimiento dentro de la empresa.

Para maximizar los beneficios del diseño propuesto y garantizar una implementación efectiva en el Comercial Don Diego, se recomienda que la empresa continúe con una investigación y análisis exhaustivo de los conceptos teóricos relacionados con el control interno y los procesos administrativos y de gestión. Es fundamental que el personal clave se familiarice con los principios y prácticas recomendadas en la teoría, bajo el supuesto de que esta información servirá como una guía para la toma de decisiones y la mejora de los procesos operativos. La aplicación práctica de estos conceptos permitirá a la empresa no solo optimizar sus operaciones internas, sino también establecer una base sólida para el crecimiento sostenido y la adaptación a futuros desafíos. Además, el conocimiento teórico adquirido facilitará la capacitación continua del equipo, asegurando que todos los miembros estén alineados con las mejores prácticas y principios de gestión.

Es fundamental que la empresa aborde de manera prioritaria las deficiencias detectadas durante el diagnóstico de campo. Se sugiere que la empresa implemente un plan de acción específico para subsanar los problemas identificados, tales como la inexistencia de manuales de funciones, procedimientos documentados, y controles claros. La creación y documentación de procedimientos operativos estándar, así como la definición precisa de objetivos y principios

administrativos, son esenciales para mejorar la estructura y la eficiencia de la organización. Asimismo, se recomienda establecer un sistema de monitoreo regular para garantizar que las medidas correctivas sean efectivas y sostenibles a largo plazo. La implementación de estos cambios no solo optimizará el desempeño diario, sino que también fortalecerá la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de manera más estructurada y eficiente.

Se recomienda al gerente general la aplicación inmediata del diseño propuesto para mejorar los procedimientos y procesos administrativos en el Comercial Don Diego. La implementación de este diseño contribuirá significativamente a la optimización de la gestión de la empresa al estandarizar políticas y procedimientos, definir claramente responsabilidades, y establecer controles internos efectivos. Esta acción permitirá una supervisión más eficiente, una mejor organización interna y una reducción de los riesgos operacionales. Adicionalmente, se sugiere que se realicen revisiones periódicas para evaluar la efectividad de la propuesta y ajustar las estrategias según sea necesario para asegurar un desarrollo continuo y un crecimiento sostenido de la empresa.

Bibliografía

- Alarcón, G. J., Alarcón, P. I., Guamán, C. G., & Rivera, D. I. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP. *Revista Espacios*, 41(07).
- Álvarez, J. C. (2020). *Liderazgo y administración de empresas contemporáneas*. Repositorio Institucional Universidad de América. Economía .
<http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7882>
- Argello, A. M., Llumiguano, M. E., Gavilánez, C. V., & Torres, L. H. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zLgoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=\(Objetivo+de+administracion+de+empresas\)&ots=81prCuu6T7&sig=TU2bgnkstuz7FabUeU9WaRRxcek#wv=onepage&q=\(Objetivo%20de%20administracion%20de%20empresas\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zLgoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=(Objetivo+de+administracion+de+empresas)&ots=81prCuu6T7&sig=TU2bgnkstuz7FabUeU9WaRRxcek#wv=onepage&q=(Objetivo%20de%20administracion%20de%20empresas)&f=false)
- Arguello, A. M., Llumiguano, M. E., Gavilánez, C. V., & Torres, L. H. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*.
https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_De_Empresas_Elementos_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=principios+de+la+administracion+libro&printsec=frontcover
- Arroyo, N. L., Guzmán, F. D., & Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, agosto.
- Arteaga, M. G., & Pillasagua, A. del J. (2024). *Los procesos administrativos para el crecimiento económico contable de una empresa*. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*.
<https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/985/1361>

- Ayala, M. G. (2022). *Capacitación en administración I* (F. Ruiz, Ed.).
https://www.google.com.ec/books/edition/Capacitaci%C3%B3n_en_administraci%C3%B3n_I/ScOVEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=principios+de+la+administracion+libro&printsec=frontcover
- Baque, E. R., & Mantuano, J. I. (2023). “Control Interno y los Procesos Administrativos en la Compañía de Taxis Ejecutivos Taxcircunval S.A, de la ciudad de Manta.” *Repositorio Digital UNESUM. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*.
<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5663>
- Bernal, J. (2017). *Principios básicos de administración*.
- Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita, I., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 6, Nº. Extra 1, 2020 (Ejemplar Dedicado a: Especial: Marzo 2020), Págs. 429-465, 6(1), 429-465*.
<https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Chiquito, G. P., & Cedeño, L. C. (2023). Control Interno y su incidencia en el proceso administrativo del Gobierno Autónomo descentralizado cantón Quinindé. *Ciencia y Desarrollo, 26(4)*, 81–95. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2505>
- Choquecota, J. L. J. (2023). El control interno para una adecuada gestión de inventarios en un municipio provincial. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V10I3.3660>
- Cumbicos, H., Castillo, C., Octavio, L., Morales, S., Janneth, N., & Espinoza, T. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 1635–1647.

https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I4.6981

Escamilla, P. del R., & Álvarez, E. I. (2019). Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo. *Contribuciones a La Economía*, julio.

Fernández, A., Calero, S., Parra, H., & Fernández, R. (2021). Corporate social responsibility and the transformation of the productive matrix for ecuador sustainability. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4), 575–584. [https://doi.org/10.9770/JSSI.2017.6.4\(4\)](https://doi.org/10.9770/JSSI.2017.6.4(4))

Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V9I1.2832>

Frías Lizama, I. (2021). control interno en la empresa. *Illustro*, 6. <https://doi.org/10.36901/illustro.v6i0.1249>

García, M. E., Hurtado, K. del R., Ponce, V., & Sánchez, J. M. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*. . http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2310-340x2021000100227&script=sci_arttext

GOMEZ, M. C., & LAZARTE BARBEITO, C. (2019). *CONTROL INTERNO*. <http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/xmlui/handle/123456789/766>

Gómez, M. H., Formoso, A., Niama, J., & Puchaicela, D. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 37–46. <http://www.remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/437>

Goytortúa, C., Martínez, M. D., & Sanjuan, A. G. (2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19). <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9585>

- Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., & Morales Cárdenas, T. F. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3073. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3073>
- Hernández, J. M., & Hernández, S. L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de La Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66–67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Hidalgo, Bernardo., & Ros, Ignacio. (2023). *Remuneraciones Estratégicas La Decisión de Pago en Tiempos Impredecibles*.
- Jiménez, E. M., Narváez, C. I., Torres, M. M., & Erazo, J. C. (2020). Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias. *Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 526–551. <https://doi.org/10.23857/DC.V6I1.1159>
- Khoury, F. (2021). Marco Conceptual Del Control Interno Marco Conceptual Del Control Interno. *Contraloría General de La República*.
- Luna, A. (2014). Proceso Administrativo. *Instituto Politécnico Nacional*.
- Manosalvas Gómez, L. R., Cartagena Herrera, M. E., & Baque Villanueva, L. K. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1358>
- Mejillones, R., Salazar, E., Collins, N., & Muñoz, M. (2017). La Unidad de Dirección y su Incidencia en la Efectividad Administrativa de las empresas del cantón la Libertad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, IV, 109–113.

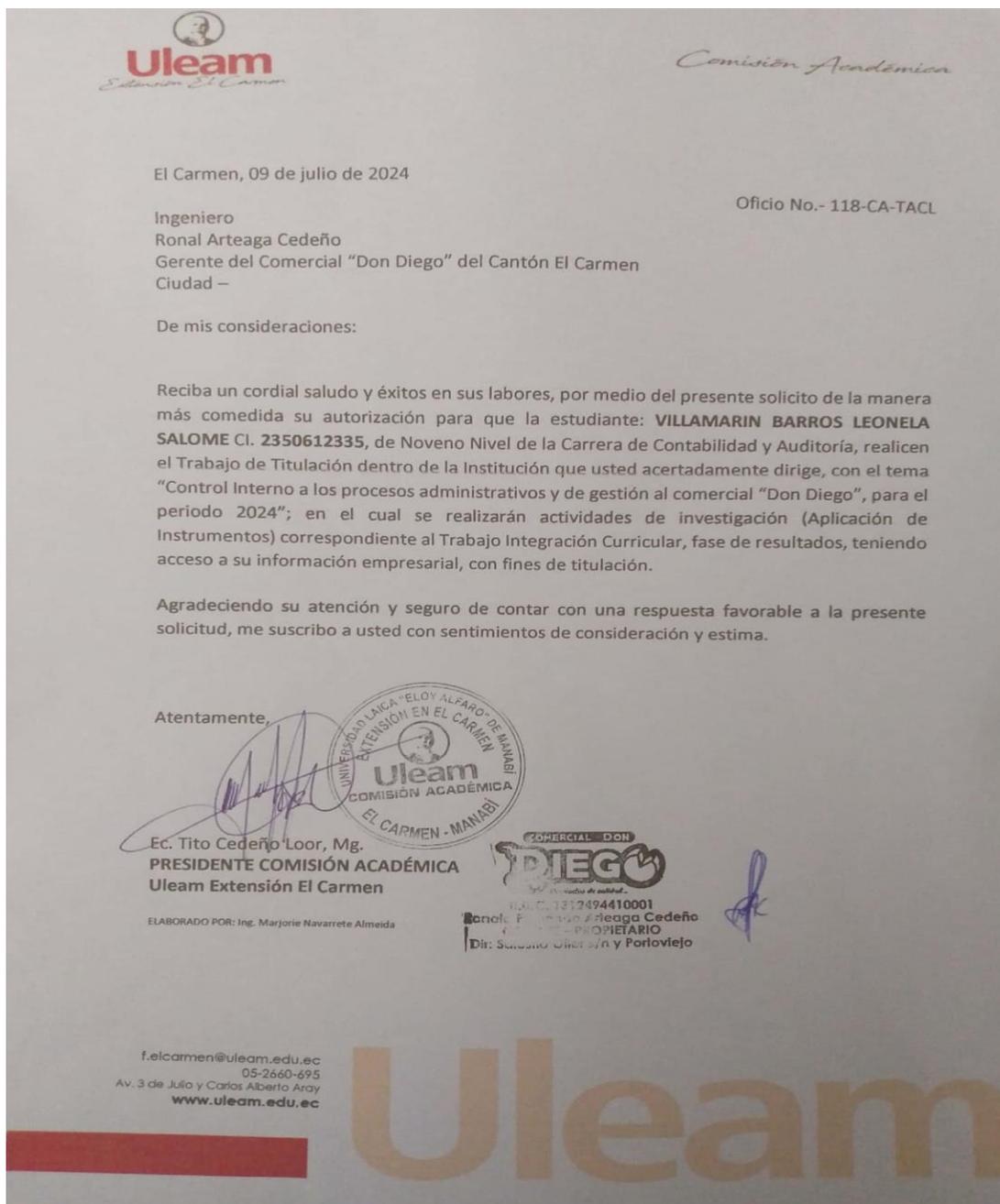
- Mendoza, V. M., & Moreira, J. S. (2021). *Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen Administrative Management Processes, a journey from its origin Processos de Gestão Administrativa, uma jornada desde suas origens*. 6(25), 608–620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Molina, E. A. (2021). Importancia del proceso administrativo. *Universidad Valle Del Grijalva*.
- Momblanc, L. C., & Castro, H. Y. (2020). La gestión documental y el control interno: un binomio indispensable. *Revista Del Archivo Nacional*, 84.
- Montes de Oca, L., Medina, A., & Nogueira, D. (2018). *Exigencias y limitaciones de los sistemas de información para el control de gestión organizacional*. <https://www.researchgate.net/publication/328280810>
- Moreira, M., Carrera, M., Rodríguez, W., Gema, R., & Sara, N. (2022). Importancia del control interno en las PYMEs / Importance of internal control in SMEs. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 682–688. <https://doi.org/10.34140/BJBV4N2-006>
- Moreno, J., Obregón, M., & Arellano, S. A. (2020). El monitoreo al control interno en empresas dedicadas al cultivo de atún aleta azul en Baja California. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 400–415. <https://doi.org/10.29105/VTGA6.1-588>
- Moreno, P. M., Robles, G. K., & Arandia, J. C. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1359>

- Muños, L. P., Napa, Y. M., Pazmiño, W. M., & Posligua, M. L. (2020). Procesos Administrativos: Un estudio al Desarrollo Empresarial de las Pymes. *Revista Científica Multidisciplinaria* , 29–40. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>
- Pacheco Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Pantoja, M. P., & Salazar, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 139–154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Quiñónez, M. del P., & Coya, A. J. (2024). Gestión Administrativa en el cumplimiento de Programas y Proyectos en el Gad Parroquial rural Puerto Cayo. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Ramírez, C., Ramírez, M. del P., & Ramírez, C. F. (2022). *Fundamentos de la Administración*. ECOE EDICIONES.
- Requena Torres, D. O. (2023). La importancia del control interno y la contribución a la gestión patrimonial de bienes. *Gestión En El Tercer Milenio*, 26(51). <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25508>
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1). <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Sánchez, M. (2019). Administración 1. In J. E. Callejas (Ed.), *DGBSerie Integral por competencias*. https://www.google.com.ec/books/edition/Administaci%C3%B3n_1/IpctEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=principios+de+la+administracion+libro&printsec=frontcover

- Silva, J. J., & Sánchez, C. Y. (2024). Proceso Administrativo y los Objetivos Empresariales: Empresa Jipi Chifle del cantón Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 127–137. <https://doi.org/10.21503/CYD.V27I2.2607>
- Torres, J. (2019). Aplicación del proceso administrativo en la Administración Pública Federal de México. *Encrucijada, Revista Electrónica Del Centro de Estudios En Administración Pública*, 33. <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2019.33.70130>
- Torres, L. (2022). Administración I. In M. Echave (Ed.), *Klik Soluciones Educativas*. https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_I/jcCVEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=principios+de+la+administracion+libro&printsec=frontcover
- Vázquez, V. (2023). Implicaciones teóricas de la administración financiera. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 35(1). <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35n1.1037>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de La Gestión: Revista Internacional de Administración*, 10, 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316–2335. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I2.2030
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1). <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

Anexos

Anexo 1 Oficio de solicitud para la elaboración del trabajo de titulación en la empresa



Fuente: Elaborado por autoridades de la institución.

Nota: Se presenta el oficio de solicitud firmado y aprobado previo a la realización del trabajo de investigación

Anexo 2. Entrevista aplicada al gerente general del comercial “Don Diego”

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN		
EMPRESA:	COMERCIAL “DON DIEGO”	
ÁREA:	GERENCIA	
ELABORADO POR:	SALOMÉ VILLAMARIN	
ENTREVISTA		
<p>Objetivo: Obtener información detallada sobre los procesos administrativos y de gestión del comercial "Don Diego" para evaluar la efectividad del control interno actual y identificar posibles áreas de mejora. A través de esta entrevista, se busca comprender la perspectiva del gerente sobre la implementación y el funcionamiento de los controles internos, así como recopilar datos sobre los desafíos y oportunidades en la administración y gestión de la empresa.</p>		
<p><i>La información proporcionada en la entrevista tiene el fin netamente académico. De los resultados obtenidos servirá para elaborar una propuesta de solución como parte del trabajo de titulación que se desarrolla en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.</i></p>		
N°	PREGUNTA	
1	¿Cómo describiría el sistema de control interno actualmente implementado en la empresa?	
2	¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones del sistema de control interno en su empresa y qué métodos se utilizan para dichas evaluaciones?	
3	¿Cuáles son los elementos más importantes del sistema de control interno que considera indispensables para asegurar una gestión eficiente y segura en la empresa?	
4	¿La empresa cuenta con manuales de funciones y procedimientos establecidos para cada puesto? ¿Cómo se utilizan y actualizan estos manuales?	

5	¿Cómo se describiría el proceso administrativo general en su empresa?
6	¿Qué pasos se siguen en el proceso de toma de decisiones administrativas en su empresa?
7	¿Cómo se coordinan las diferentes áreas de la empresa durante el proceso administrativo?
8	¿Cómo contribuyen los procesos administrativos a la toma de decisiones en su empresa?
9	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en la gestión administrativa?
10	¿Cómo se supervisa y controla el cumplimiento de las actividades en la empresa?
11	¿Qué procedimientos siguen para evaluar y mejorar los procesos administrativos?
12	¿Cuáles son los objetivos principales de la administración en su empresa?

13	¿Cómo se aseguran de que los objetivos de administración estén en línea con la estrategia general de la empresa?
14	¿Qué métodos utiliza la empresa para medir el logro de sus objetivos administrativos?
15	¿Cómo se comunican los objetivos administrativos a los distintos niveles de la empresa?
16	¿Cómo se está evaluando el impacto de la fusión en la eficiencia operativa?
17	¿Qué problemas ha enfrentado la empresa con las principales características de su administración?
18	¿De qué manera estos problemas están afectando el trabajo diario en la empresa?
19	¿Qué principios de administración son más relevantes para su empresa?
20	¿Cómo se asegura la empresa de que todos los empleados comprendan y sigan los principios de administración establecidos?
21	¿Qué medidas se han tomado para asegurar que quienes ejercen autoridad asuman la responsabilidad por sus decisiones?

22	¿Cómo afectan los problemas con la unidad de mando en la coordinación y eficiencia del equipo?
23	¿Cómo afectan los problemas con la unidad de dirección en la forma en que el equipo trabaja hacia los objetivos de la empresa?
TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ CONFIDENCIAL SOLO PARA EL USO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN DEL ENTREVISTADOR	

Fuente: Elaborado por el autor como parte de investigación previa al trabajo de titulación.

Nota: Esta entrevista fue aplicada al gerente de la empresa.

Anexo 3. Cuestionario aplicado a la administradora del Comercial “Don Diego”

EMPRESA:				<u>Página 1/1</u>
ÁREA:				
PERÍODO EXAMINAR:	PARA			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>ADMINISTRACIÓN</u>				CCI-001
Objetivo:				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		Sí	No	
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿La empresa cuenta con un código de ética formalmente documentado y comunicado a todos los empleados?			
2	¿La alta dirección está informada regularmente sobre los aspectos clave del área de administración, como ventas, inventarios y pagos?			
3	¿Existe un manual de funciones actualizado para cada puesto en el área administrativa?			
4	¿Cada área de la administración tiene políticas claramente definidas y documentadas?			
5	¿El personal administrativo tiene acceso a los procedimientos y normativas relacionadas con el control interno?			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
6	¿La empresa realiza análisis de riesgos periódicos para identificar posibles amenazas internas y externas?			
7	¿La alta dirección está involucrada en el proceso de identificación y análisis de riesgos?			
8	¿Se utilizan procedimientos específicos para evaluar y tratar los riesgos identificados en la empresa?			

9	¿Existen registros documentales que detallan los riesgos identificados y las medidas tomadas para mitigarlos?			
10	¿Se han implementado estrategias para abordar riesgos externos, como cambios económicos, políticos o tecnológicos que puedan impactar a la empresa?			
ACTIVIDADES DE CONTROL				
11	¿Se tiene políticas establecidas para evaluar los procesos y actividades que se ejecutan dentro del proceso administrativo?			
12	¿Se realizan rotaciones de tareas en las áreas clave para minimizar riesgos operacionales?			
13	¿Las transacciones y operaciones deben ser aprobadas mediante procedimientos escritos?			
14	¿Existen funciones claramente separadas para prevenir conflictos de interés en el área administrativa?			
15	¿Se documentan y revisan las desviaciones en los procesos administrativos para implementar acciones correctivas?			
16	¿La empresa cuenta con manuales documentados para los procedimientos administrativos?			
17	¿Las políticas de la empresa son revisadas y actualizadas regularmente para asegurar su relevancia?			
18	¿Existen procedimientos establecidos para la determinación y control de los ingresos?			
19	¿Se realiza una revisión periódica de los procesos administrativos para garantizar que cumplan con los procedimientos establecidos?			
20	¿Se utilizan procedimientos de aprobación y autorización para todas las transacciones importantes dentro de los procesos administrativos?			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				

21	¿Se cuenta con un sistema de información que permita registrar, procesar y comunicar de manera efectiva los datos relacionados con los procesos administrativos y de gestión?			
22	¿Se establecen procedimientos para asegurar que la información relevante sobre los procesos administrativos sea compartida de manera oportuna con el personal adecuado?			
23	¿Existen canales de comunicación internos que faciliten la transmisión de información crítica sobre los procesos administrativos y de gestión entre diferentes niveles de la organización?			
24	¿La organización revisa periódicamente los sistemas de información y comunicación para garantizar que se ajusten a los objetivos y necesidades de los procesos administrativos y de gestión?			
25	¿Se mantiene un registro adecuado de las comunicaciones y decisiones tomadas en relación con los procesos administrativos para facilitar la transparencia?			
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
26	¿Se realizan evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles internos en los procesos administrativos y de gestión para asegurar su eficacia y adecuación?			
27	¿La máxima autoridad y los directivos supervisan de manera continua las actividades y el desempeño de los procesos administrativos para identificar y abordar debilidades en los controles internos?			
28	¿Se realizan observaciones continuas para evaluar la calidad y efectividad de los controles aplicados en las operaciones diarias relacionadas con los procesos administrativos y de gestión?			
29	¿Se llevan a cabo revisiones regulares para asegurar que las medidas correctivas recomendadas por auditorías anteriores se implementen de manera efectiva en los procesos administrativos?			
30	¿Se efectúa un seguimiento detallado de los resultados de las auditorías y revisiones anteriores para asegurar que se hayan realizado las			

	correcciones necesarias en los procesos administrativos y de gestión?			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaborado por el autor como parte de investigación previa al trabajo de titulación.

Nota: Este cuestionario fue aplicado a la administradora de la empresa.

Anexo 4. Cuestionario aplicado a la contadora del Comercial “Don Diego”

EMPRESA:		COMERCIAL “DON DIEGO”		Página 1/1
ÁREA:		CONTABLE		
PERÍODO EXAMINAR:	PARA	2024		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				CCI-002
<u>CONTABILIDAD</u>				
Objetivo:				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		Sí	No	
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Se han establecido políticas y procedimientos documentados para la gestión de los procesos contables?			
2	¿Existe una clara definición de responsabilidades y funciones dentro del área contable para evitar conflictos de interés?			
3	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal contable sobre políticas y procedimientos internos?			
4	¿Está documentado y comunicado el código de ética y conducta que rige el comportamiento del personal contable?			
5	¿La alta dirección participa activamente en la revisión y actualización de las políticas contables?			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
6	¿Se efectúa una evaluación periódica de los riesgos asociados con las operaciones contables?			
7	¿Se han implementado procedimientos para identificar y evaluar los riesgos relacionados con fraudes y errores en la contabilidad?			
8	¿Se realizan análisis de impacto para los riesgos identificados en las actividades contables?			

9	¿Se actualizan los planes de contingencia basados en los resultados de la evaluación de riesgos contables?			
10	¿Existen mecanismos para que el personal contable informe sobre riesgos potenciales o incidentes de manera confidencial?			
ACTIVIDADES DE CONTROL				
11	¿Se llevan a cabo revisiones regulares de los procedimientos contables para asegurar su efectividad?			
12	¿Las transacciones contables se registran y autorizan conforme a los procedimientos establecidos?			
13	¿Existen controles internos para verificar la precisión e integridad de los registros contables?			
14	¿Se realiza la conciliación periódica de las cuentas contables para asegurar la exactitud de la información financiera?			
15	¿El área contable mantiene manuales actualizados de procedimientos y controles para referencia del personal?			
16	¿Se aplican controles para asegurar que los asientos contables sean revisados y aprobados por personal autorizado?			
17	¿Existen procedimientos establecidos para la verificación y aprobación de los pagos a proveedores?			
18	¿Se implementan controles para la gestión de la caja chica y otros fondos de efectivo?			
19	¿Se efectúan auditorías sorpresa en los procesos contables para verificar la conformidad con las políticas internas?			
20	¿La entidad cuenta con un sistema para rastrear y documentar los cambios en las políticas y procedimientos contables?			
. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				

21	¿Se asegura la disponibilidad y precisión de la información contable para la toma de decisiones por parte de la alta dirección?			
22	¿Existen procedimientos para la comunicación efectiva de la información contable a los interesados relevantes dentro de la entidad?			
23	¿Se utilizan sistemas contables que faciliten la correcta recopilación y transmisión de la información financiera?			
24	¿Se proporcionan reportes contables detallados y oportunos a las áreas responsables para asegurar una correcta toma de decisiones?			
25	¿La comunicación interna permite a los empleados reportar problemas o deficiencias en los procesos contables?			
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
26	¿Se realizan auditorías internas periódicas del área contable para evaluar la eficacia de los controles establecidos?			
27	¿Se implementan medidas correctivas basadas en los hallazgos de las auditorías contables realizadas?			
28	¿La alta dirección realiza un seguimiento continuo de los procesos contables para identificar áreas de mejora?			
29	¿Existen procedimientos para el seguimiento y corrección de deficiencias detectadas en la función contable?			
30	¿El personal contable recibe retroalimentación regular sobre el desempeño y la eficacia de sus actividades?			

Fuente: Elaborado por el autor como parte de investigación previa al trabajo de titulación.

Nota: Este cuestionario fue aplicado a la contadora de la empresa.

Anexo 5. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN			
EMPRESA:			
ÁREA:			
ELABORADO POR:			
ENCUESTA			
PREGUNTAS		SI	NO
1	¿El sistema de control interno actualmente implementado en la empresa se considera eficaz?		
2	¿Se realizan evaluaciones periódicas del sistema de control interno en la empresa?		
3	¿Existen elementos en el sistema de control interno que considera indispensables para una gestión eficiente y segura en la empresa?		
4	¿La empresa cuenta con manuales de funciones establecidos para cada puesto?		
5	¿El proceso administrativo general en su empresa está claramente definido y documentado?		
6	¿Se siguen pasos específicos en el proceso de toma de decisiones administrativas en su empresa?		
7	¿Las diferentes áreas de la empresa están coordinadas durante el proceso administrativo?		

8	¿Los procesos administrativos contribuyen efectivamente a la toma de decisiones en su empresa?		
9	¿La empresa enfrenta desafíos significativos en la gestión administrativa?		
10	¿Se supervisa y controla el cumplimiento de las actividades en la empresa de manera regular?		
11	¿Se siguen procedimientos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos?		
12	¿La empresa tiene objetivos principales de administración claramente definidos?		
13	¿Se asegura de que los objetivos de administración estén en línea con la estrategia general de la empresa?		
14	¿La empresa utiliza métodos para medir el logro de sus objetivos administrativos?		
15	¿Se comunican los objetivos administrativos a los distintos niveles de la empresa de manera efectiva?		
16	¿Se está evaluando el impacto de la fusión en la eficiencia operativa de la empresa?		
17	¿Ha enfrentado la empresa problemas con las principales características de su administración?		
18	¿Estos problemas están afectando el trabajo diario en la empresa?		

19	¿Existen principios de administración que se consideran más relevantes para su empresa?		
20	¿Se asegura la empresa de que todos los empleados comprendan y sigan los principios de administración establecidos?		
21	¿Se han tomado medidas para asegurar que quienes ejercen autoridad asuman la responsabilidad por sus decisiones?		
22	¿Los problemas con la unidad de mando afectan la coordinación y eficiencia del equipo?		
23	¿Los problemas con la unidad de dirección afectan la forma en que el equipo trabaja hacia los objetivos de la empresa?		
Total			

Fuente: Elaborado por el autor como parte de investigación previa al trabajo de titulación.

Nota: Esta encuesta fue aplicada a los demás colaboradores de la empresa.

Anexo 6. Aplicación de la entrevista



Nota: Esta foto fue tomada por el autor durante la aplicación de la entrevista al gerente de Comercial Don Diego. La imagen ilustra el ambiente y el entorno de la entrevista realizada como parte de la investigación para esta tesis.

Anexo 7. Aplicación del cuestionario



Nota: Esta foto fue tomada por el autor durante la aplicación del cuestionario en Comercial Don Diego. La imagen proporciona un vistazo al proceso de recopilación de datos realizado como parte de la investigación para esta tesis.

Anexo 8. Aplicación de encuesta



Nota: Foto tomada por el autor durante la aplicación del cuestionario en el área de cajero de Comercial Don Diego. La imagen ilustra el proceso de recopilación de datos y la interacción con el personal del área de caja, como parte de la investigación.

Anexo 9. Aplicación de encuesta



Nota: Foto tomada por el autor durante la aplicación del cuestionario en el área de cajero de Comercial Don Diego. La imagen ilustra el proceso de recopilación de datos y la interacción con el personal del área de caja, como parte de la investigación.

Anexo 10. Aplicación de encuesta



Nota: Foto tomada por el autor durante la aplicación del cuestionario en el área de cajero de Comercial Don Diego. La imagen ilustra el proceso de recopilación de datos y la interacción con el personal del área de caja, como parte de la investigación.

Anexo 11. Aplicación de encuesta



Nota: Foto tomada por el autor durante la aplicación del cuestionario en el área de cajero de Comercial Don Diego. La imagen ilustra el proceso de recopilación de datos y la interacción con el personal del área de caja, como parte de la investigación.